



HAL
open science

La place de la fonction Ressources humaines au sein d'une association à vocation sociale

Flore Sylvestre

► **To cite this version:**

Flore Sylvestre. La place de la fonction Ressources humaines au sein d'une association à vocation sociale. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02931542

HAL Id: dumas-02931542

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02931542>

Submitted on 7 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La place de la fonction Ressources humaines au sein d'une association à vocation sociale

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : SYLVESTRE Flore

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 03/07/2018

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à Pascal Thobois, mon tuteur universitaire, ainsi qu'à Isabelle De Bièvre, ma tutrice professionnelle, pour leur disponibilité, l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail, leurs précieux conseils et leur soutien. Ils m'ont accompagnée et guidée tout au long de ma réflexion, de manière complémentaire.

Je tiens à remercier également Denis Ruellan, Responsable du Master, pour sa bienveillance, sa confiance, ainsi que sa disponibilité lors des séminaires sur le mémoire.

J'adresse enfin mes remerciements aux personnes qui ont pris le temps de m'accorder des entretiens, qui ont partagé leur expérience et leur point de vue. En particulier les salariés de la Direction des Ressources Humaines de l'ACSC, la Directrice des Ressources Humaines, le Directeur des Activités ainsi que le Directeur Général de l'association.

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 7 |
| | |
| I. Par l'organisation de cette association la fonction RH peine à y trouver sa place..... | 18 |
| A. Le contexte externe..... | 18 |
| 1. L'évolution des ressources humaines et les contours de sa professionnalisation actuelle.. | 18 |
| a) L'évolution des ressources humaines | 18 |
| b) Les contours de sa professionnalisation actuelle..... | 19 |
| 2. Les contraintes légales | 21 |
| a) La loi du 02 janvier 2002 : la personne accompagnée au cœur du dispositif | 21 |
| b) La démarche qualité | 22 |
| c) La politique qualité de l'ACSC..... | 23 |
| d) La vision associative et l'absence de politique RH | 24 |
| e) Du poids des tutelles à l'investissement financier de la fonction RH de cette association | 26 |
| B. Les contraintes internes de l'association | 29 |
| 1. L'histoire de son développement..... | 29 |
| a) Des Cités autonomes..... | 29 |
| b) Un besoin de s'agrandir : les reprises d'établissement..... | 30 |
| c) Un manque d'anticipation et d'accompagnement au changement | 31 |
| d) Une des conséquences : un manque d'homogénéité des pratiques | 32 |
| e) La centralisation au siège des fonctions support | 33 |
| 2. La gouvernance de l'association..... | 34 |
| a) Le point de départ d'une nouvelle gouvernance : une « crise » en 2015 | 34 |
| b) Gouvernance actuelle..... | 35 |
| c) La place de la fonction RH dans la gouvernance | 36 |
| C. Vers une prise de conscience de l'importance de la fonction RH | 37 |
| 1. L'état actuel de la fonction RH au sein de l'association | 37 |
| a) Localisation et place physique..... | 37 |
| b) Moyens matériels..... | 37 |
| c) Les moyens humains : les effectifs | 38 |
| 2. La place actuelle de la fonction RH dans l'association | 39 |
| 3. Une nouvelle vision de la fonction RH..... | 40 |
| a) Les grandes orientations 2018 | 40 |

| | |
|--|----|
| b) Les promesses du déploiement et de la consolidation de la fonction RH | 40 |
| c) Vers une démarche participative | 41 |
| D. Conclusion de la première partie | 41 |

II. Les jeux de pouvoir entre la Direction Générale, les Cités, et la fonction RH freinent une bonne collaboration entre ces acteurs et ne permettent pas la légitimité de la fonction RH 43

| | |
|---|----|
| A. Le rôle de la fonction RH | 43 |
| 1. La distribution formelle des rôles de chacun avec le Document Unique de Délégation : les rôles prescrits | 43 |
| 2. Porosité des rôles | 45 |
| a) La fonction RH diffuse | 45 |
| b) Porosité des rôles au sein d'un même service | 46 |
| 3. Le rôle de la fonction RH | 47 |
| a) Un rôle de soutien : par l'expertise et l'écoute..... | 47 |
| b) Rôle de contrôle | 48 |
| c) Rôle de bouc émissaire..... | 49 |
| 4. Une forte édicition de normes | 49 |
| a) Le repli derrière la règle | 49 |
| b) Le renforcement de l'appareil règlementaire | 50 |
| c) L'ascendance des normes de la Direction des Ressources Humaines | 50 |
| B. Analyse des jeux de pouvoirs selon Michel Crozier et Erhard Friedberg..... | 51 |
| 1. Théorie de Crozier et Friedberg | 51 |
| 2. L'analyse stratégique d'après Crozier et Friedberg..... | 51 |
| a) Les acteurs..... | 51 |
| b) Le pouvoir de chacun | 53 |
| c) Les ressources du pouvoir | 53 |
| d) Les zones d'incertitude..... | 54 |
| e) Les stratégies | 55 |
| 3. La légitimité de la fonction RH | 55 |
| C. De la coopération aux tensions | 56 |
| 1. La coopération..... | 56 |
| a) Le don comme préalable à la coopération..... | 56 |
| b) La coopération comme un ajustement informel..... | 56 |
| c) L'expression des émotions | 57 |
| 2. Des tensions et des conflits sous-jacents..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| a) La coopération froide | 57 |
| b) Des relations en tension | 58 |
| 3. Le projet filière métier pour rassembler les intérêts de chacun | 59 |
| D. Conclusion de la deuxième partie | 59 |
| | |
| III. Les salariés de la fonction RH, quoiqu'œuvrant dans le secteur social, ne se sentent pas intégrés au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif..... | 61 |
| A. Le sens au travail | 61 |
| 1. Les trajectoires personnelles des salariés RH : le choix d'aller travailler dans le social..... | 62 |
| 2. Leur sentiment d'utilité | 65 |
| 3. Pourquoi être venu chercher ce sentiment d'utilité ? | 66 |
| B. La place des salariés RH..... | 67 |
| 1. L'identification à la fonction RH | 68 |
| 2. Le sentiment d'appartenance à l'association à vocation sociale | 69 |
| 3. Du processus d'identification à la reconnaissance..... | 70 |
| C. La valeur travail | 72 |
| 1. Travail prescrit, réel, réalisé, vécu..... | 72 |
| 2. L'engagement dans le travail | 74 |
| 3. La vulnérabilité des salariés au sein du service RH | 76 |
| D. Conclusion de la troisième partie..... | 77 |
| | |
| IV. Préconisations | 79 |
| A. Créer du lien par l'intelligence collective | 79 |
| B. La posture des professionnels de la fonction RH | 81 |
| C. Communication et politique RH | 82 |
| | |
| Conclusion | 84 |
| Bibliographie | 88 |
| Annexes..... | 91 |
| A. Annexe 1 : Organigrammes | 91 |
| B. Annexe 2 : Disposition des Cités..... | 93 |
| C. Annexe 3 : Grille d'entretien exploratoire | 94 |
| D. Annexe 4 : Grilles d'entretien..... | 95 |
| E. Annexe 5 : Politique Qualité..... | 99 |
| F. Annexe 6 : Vision associative..... | 101 |

| | | |
|----|---|------------|
| G. | Annexe 7 : Les axes stratégiques..... | 105 |
| H. | Annexe 8 : Extrait du Document Unique de Délégation | 110 |
| I. | Annexe 9 : Projet d'évolution de l'organisation territoire IDF | 115 |
| J. | Annexe 10 : Résultat de l'enquête, « donner du sens à mon travail » | 119 |
| | Résumé | 123 |
| | Mots-clés..... | 123 |

Introduction

J'ai effectué mon stage de juillet à décembre 2017 à l'Association des Cités du Secours Catholique. En tant que Chargée de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), j'avais pour mission la rédaction de fiches métiers, l'élaboration d'une cartographie des métiers en collaboration avec une graphiste, et la formalisation d'une communication interne sur les résultats d'une enquête de satisfaction « Donner du sens à mon travail social ». Se sont ajoutées au cours du stage la mise en œuvre et l'élaboration du plan de formation.

Présentation de l'association

L'Association des Cités du Secours Catholique (ACSC) qui est le terrain d'étude de ce mémoire est une association dont la vocation est l'accompagnement vers l'autonomie et l'insertion socio-professionnelle des personnes vivant une situation de précarité, d'exclusion ou de handicap, et qui se donne comme ambition de contribuer à l'évolution de la société et de la place que celle-ci donne aux personnes fragilisées.

A l'origine de l'ACSC, Jean Rodhain, prêtre catholique français né le 29 janvier 1900, qui fut le premier Secrétaire général du Secours Catholique. Il instaura une pédagogie révolutionnaire à l'époque, qui visait à faire passer la charité par un accompagnement réel vers la réinsertion sociale et le relogement, et non par des dons et un assistanat des personnes nécessiteuses. C'est dans cette optique qu'il ouvrit, en 1954, deux premières Cités : la Cité Myriam qui hébergea les Nord-Africains et la Cité Notre Dame, les sans-abris.

Au fil des années, d'autres Cités furent créées pour répondre à des besoins sociaux spécifiques. Souhaitant regrouper ses établissements fonctionnant avec des financements publics dans une association distincte, le Conseil d'Administration du Secours Catholique créa, le 1er janvier 1989, l'Association des Cités du Secours Catholique (ACSC).

L'évolution actuelle de l'ACSC dépend pour une bonne part de la création de nouveaux établissements ou dispositifs en priorité dans les régions où l'association est déjà présente, mais également sur de nouveaux territoires (région PACA, Languedoc-Roussillon, Nord-Pas-de-Calais, etc.) au sein de deux secteurs prioritaires : le Handicap adulte et le Logement.

L'ACSC compte actuellement 19 Cités qui représentent plus de 98 dispositifs et une capacité globale de 6 254 places.

Le terme « Cité », choisi pour désigner un établissement pouvant regrouper plusieurs structures et dispositifs d'action sociale, a été conservé comme qualifiant les valeurs que les responsables et les équipes souhaitent mettre en œuvre. C'est dans la Cité qu'on devient citoyen et qu'on manifeste avec justesse la volonté de vivre ensemble.

La production de l'association : son utilité sociale

D'après la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire¹, les entreprises dont l'objet social correspond au moins à l'une des trois conditions suivantes peuvent être considérées comme poursuivant une utilité sociale :

- Celles ayant pour objet d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social.
- Celles dont l'objectif est de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté.
- Celles concourant au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale.

Ainsi l'utilité sociale est une notion au cœur de la reconnaissance des entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire au même titre que les associations à vocation sociale. Mais cette utilité sociale est aussi définie par le législateur comme la prise en charge de besoins qui ne sont assurés ni par l'Etat, ni par le marché. Matthieu Hély² explique que par cette possibilité d'exonération, l'administration fiscale attribue implicitement une valeur monétaire à l'utilité sociale produite. Selon Jean-Michel Huet et Adeline Simon³, une association est une entité économique comme une entreprise, dans le sens où elle a une vocation économique qui se traduit par le recherche d'efficacité.

¹ www.gazette-sante-social.fr/13409/la-loi-ess-reconnait-et-promeut-le-secteur

² Matthieu HELY. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire ». Sociétés contemporaines, 125-147, 2008.

³ Jean-Michel HUET, Adeline SIMON. « Pouvoir et légitimité dans les associations ». L'Expansion Management, 6-8, 2007.

Une association à vocation sociale aurait donc une valeur monétaire et serait à la recherche d'efficacité au même titre qu'une entreprise. Et au même titre qu'une entreprise, elle aurait une productivité mesurable : son utilité sociale. Et ce sont ses salariés qui produisent cette utilité sociale.

Présentation des acteurs de l'association⁴

Le cœur de métier de cette association est l'accompagnement de la personne. Ce sont les métiers de travailleur social (éducateur spécialisé, assistante sociale, conseiller en économie sociale et familiale), moniteur éducateur, accompagnant éducatif et social, animateur socio-éducatif, etc.

Chaque Cité est gérée par un Directeur de Cité, et un ou plusieurs Chef(s) de Service selon le nombre de dispositifs pour la Cité. Les 19 Cités⁵ sont réparties sur 3 territoires (Ile de France, Centre-ouest et Sud) et chaque territoire est chapeauté par un Directeur de Territoire. Les trois Directeurs de Territoire sont sous la responsabilité du Directeur des Activités. Le Directeur des Activités et les Directeurs de Territoire sont les représentants de l'association sur le territoire, les interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics, des élus locaux et des acteurs socio-économiques, garants du projet associatif et de la bonne réalisation des missions de l'association.

Le Directeur Général situé au siège est nommé par le Conseil d'Administration ; il pilote l'association sur délégation du Président. Sa mission est de décliner de façon opérationnelle les orientations stratégiques du projet associatif. Le Service Communication et le Service Qualité sont rattachés à la Direction Générale.

Le siège, dédié aux fonctions support, se compose de la Direction Administrations Finance et Informatique, la Direction Développement et Stratégie, la Direction Immobilière, la Direction des Activités et la Direction des Ressources Humaines. Ces fonctions support ont pour rôle principal d'impulser et de contrôler les dynamiques internes nécessaires au bon fonctionnement des services et établissements. Environ 40 salariés exercent au siège sur les 1200 salariés de l'association.

Les fonctions support ne sont pas exclusivement situées au siège puisque certaines plus généralistes (par exemple les Assistantes de Direction) sont en Cité pour plus de proximité avec les salariés. En outre, elles font le lien avec le siège sur divers domaines administratifs comme la comptabilité ou les ressources humaines.

⁴ Annexe 1 : organigrammes

⁵ Annexe 2 : disposition des Cités

La Direction des Ressources Humaines, entièrement située au siège, est composée de la Directrice des Ressources Humaines, du Service Gestion Administrative des salariés (5 CDI et 2 CDD), du Service de Développement RH et Formation (une personne), et du Service Affaires Sociales et Juridiques (une personne).

Contexte et émergence de la problématique

La problématique de ce mémoire s'est affinée au fil du temps passé sur le lieu de stage. Tout a commencé par des interrogations assez personnelles, sur le sens que je souhaitais donner à mon travail. Jusqu'alors je n'avais jamais travaillé dans le secteur social, et c'est un peu par hasard que je suis arrivée dans cette association puisque mon choix s'est fait plus sur le contenu de la mission que sur le secteur d'activité. Cependant le fait de travailler pour une cause noble ne me déplaisait pas. Je trouvais du sens à gérer des salariés qui s'occupaient de personnes fragiles et il me semblait parvenir à visualiser leur métier davantage que d'autres auxquels j'avais eu affaire dans mes expériences passées. Ce qui était important dans ce cas précis puisque mon stage consistait principalement à élaborer des fiches métiers dans le cadre d'une démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). J'avais donc besoin d'avoir un intérêt pour les métiers que j'allais voir de près, pour les salariés que j'allais interroger dans le cadre de cette démarche.

Je connaissais donc mes motivations pour venir travailler dans cette association, mais je m'interrogeais sur celles de ces autres salariés, qui comme moi, n'étaient pas directement en lien avec le terrain mais qui participaient tout de même à la production de l'utilité sociale de cette association : ces métiers de la fonction support. Était-ce un choix ou un pur hasard ? Pourquoi, pour un métier transposable à tout autre secteur d'activité, ces salariés choisissaient-ils de venir travailler dans le milieu associatif, où l'on sait que les salaires sont moins élevés, les moyens réduits et la charge de travail souvent importante. Tout est donc parti de là, et à ce moment mon intérêt était porté sur les fonctions support.

En interrogeant les travailleurs sociaux sur leur métier dans le cadre de ma mission GPEC, à la question « *Selon vous, à quoi peut-on juger de la réussite de votre travail ?* », presque tous me répondaient : « *Au bien-être des personnes* ». Ils avaient une visibilité directe sur la réussite de leur travail, en étant le premier maillon de la chaîne, au plus proche du terrain. C'était peut-être moins évident pour les autres salariés, ceux-là même qui m'intéressaient, les fonctions support. Comme le nom l'indique, cette fonction est là pour supporter (voir encourager tel un « supporter ») le cœur de métier et ce, dans tous les secteurs d'activité. Mais la particularité du secteur associatif était qu'ils n'étaient peut-être pas

venus là par hasard. S'ils étaient venus pour apporter leur pierre à l'édifice, trouvaient-ils la reconnaissance qu'ils étaient venus chercher ?

En échangeant avec le Directeur des Activités de l'association sur mon début de problématique, un obstacle dans mes recherches s'imposait : Comment identifier les fonctions support ? Quelles étaient-elles ? Si on considérait comme fonction support toute fonction autre que le cœur de métier ? C'est à dire, tous les salariés qui n'étaient pas en lien direct avec l'accompagnement et qui venaient soutenir par leur travail les personnes accompagnantes (les travailleurs sociaux). Dans ce cas un cuisinier, une femme de ménage, ou encore un ouvrier d'entretien était une fonction support. Définir les fonctions support était peine perdue, je devais en définir une seule sur laquelle j'allais concentrer mon attention.

Mon bureau, au sein de la Direction des Ressources Humaines, ouvert sur le bureau partagé contenant les 6 salariés de l'équipe Paie, me laissait la possibilité de communiquer avec eux. C'était une équipe qui semblait unie, ouverte et travailler dans une bonne ambiance. Cependant il arrivait que j'entende des plaintes sur leur condition de travail. Ils se considéraient en sous-effectif pour faire face à la masse de travail, et les échanges avec leurs interlocuteurs de Cités pouvaient être source de mécontentement. Je n'ai pas mis longtemps à être confrontée moi-même à cette situation puisque le contexte de mon stage a pris une tournure inattendue.

A cette période, la Direction des Ressources Humaines comptait 10 salariés répartis ainsi :

-La Directrice des Ressources Humaines

-Une Responsable Affaires Sociales et Juridiques

-Une équipe Paie et Administration du Personnel de 6 salariés (4 CDI – 2 CDD) chapeauté par une Responsable paie (en arrêt maladie depuis plusieurs mois)

- Le Service Développement RH : une Responsable de Développement RH, une apprentie, et une stagiaire (moi-même).

La Responsable de Développement RH était en congé parental pour 3 mois au moment de mon arrivée (chose que je savais) mais n'est finalement pas revenue car a fini par démissionner. La personne qui la remplaçait durant son congé parental avait terminé son CDD, et le recrutement amorcé pour trouver la nouvelle Responsable de Développement RH ne semblait pas porter ses fruits. Ma mission de stage a dû prendre une nouvelle tournure, car ayant une expérience dans la gestion de la formation, je suis venue en renfort sur cette partie-là. Un poste à découvrir, du retard à rattraper, tout cela ne laissait guère de temps pour ma mission initiale de GPEC.

C'est dans ce contexte que j'ai choisi de m'intéresser à la fonction RH. Des salariés sous tension, une équipe en sous-effectif, un fort taux d'absentéisme et un turn over sur la fonction (notamment des anciens DRH) et moi qui devais « éteindre le feu » sur le retard dans la gestion de la formation.

En partant de ma question de départ « Pourquoi choisir de travailler dans le social quand on exerce un métier transposable à d'autres secteurs d'activité ? », puis en constatant que les salariés de la fonction RH semblaient rencontrer des difficultés, et en ajoutant le fait que selon leurs dires ils étaient venus ici un peu par hasard et par opportunité, j'en ai déduit qu'il était peut-être là, question de reconnaissance. La reconnaissance de la fonction RH, à la fois en tant que rôle dans l'organisation, en tant qu'acteur et en tant que sujet. Autrement dit, à quoi sert-elle (la fonction) et à quoi servent-ils (les acteurs RH dans leurs interactions, et les sujets RH) ?

Cependant, il y aurait un paradoxe pour cette fonction RH à rencontrer des difficultés à trouver sa place. Cette association place l'Homme au cœur de ses préoccupations : Les personnes en situation de précarité, d'exclusion ou de handicap. Mais la fonction RH place elle aussi en principe l'Homme au cœur de ses préoccupations : les salariés. En ce sens la fonction RH aurait elle aussi une vocation sociale (même si interne à l'organisation). De ce cheminement est issue la problématique :

PROBLEMATIQUE :

Pourquoi les salariés de la fonction RH, qui participent à l'utilité sociale de l'association, ont-ils du mal à se sentir reconnus ? A quoi s'attendaient-ils en venant travailler dans le secteur social ? Quelle est la légitimité de ses acteurs à occuper une place au sein de cette association ? Quel est le rôle de cette fonction RH au sein de l'association ? A quoi sert-elle et quelle est sa place ? Dans quelle mesure la fonction RH, qui a une vocation sociale (même si interne à l'organisation) au même titre que l'association, semble-t-elle avoir du mal à exister ?

Intérêt du sujet

Notre société nous amène à chercher un sens à notre travail, un sens à notre vie. Si l'on en croit les principaux succès de librairie, on peut constater qu'il existe un réel engouement autour des nouvelles formes d'organisation de sa vie (« Plaidoyer pour le bonheur » de Matthieu Ricard⁶, « Vers la sobriété heureuse » de Pierre Rabhi⁷, « Trois amis en quête de sagesse » de Matthieu Ricard, Alexandre Jollien

⁶ Matthieu RICARD. Plaidoyer pour le bonheur. Paris : NIL, 2003.

⁷ Pierre RABHI. Vers la sobriété heureuse. Paris : Actes Sud, 2013.

et Christophe André⁸, etc.). Selon Pierre Yves Gomez, (dans une conférence TED⁹ « Pourquoi je vais travailler ») dès lors que le sujet qui travaille se sent à sa place, il en voit le sens. Se sentir à sa place, c'est ce qui va rendre légitime notre action, et il est primordial que cette fonction RH le soit, ainsi que les salariés qui l'incarnent. D'abord à un niveau local, au niveau du service RH lui-même, afin d'éviter des risques psycho-sociaux, trop d'absences ou un turn over important, et ainsi avoir une équipe RH conséquente et solide pour faire face aux demandes et ainsi favoriser la fluidité des échanges et la productivité des salariés.

D'autre part, traiter du sujet de la place de la fonction RH au sein d'une association à vocation sociale c'est parler de la place que l'on accorde à la gestion des salariés. Pour Pierre Yves Gomez¹⁰ qui s'intéresse au sens du travail, le fond du travail des dirigeants c'est d'épanouir le travail des autres. Dans cette logique, ce serait aussi l'objectif de la fonction RH. Et dans une association à vocation sociale où l'on sait que les conditions de travail des travailleurs sociaux sont très difficiles, il semble tout à fait légitime qu'une fonction s'occupe de ces salariés qui accompagnent les plus démunis, qu'elle les accompagne elle-même dans le changement. On évitera alors des risques psycho-sociaux, trop d'absences, un turn over, etc. pour l'ensemble des salariés de l'association, et pour les salariés de la fonction RH en mal de reconnaissance.

Aujourd'hui certaines thématiques occupent une place grandissante dans la gestion des ressources humaines : épanouissement personnel, employabilité, parcours de vie, responsabilité sociale et sociétale, etc. Ces thématiques favorisent l'émergence d'une réflexion profonde autour de modèles d'organisation plus respectueux de la nature profonde de l'homme. Il serait donc temps d'incorporer ces thématiques au secteur social qui de manière générale n'a pas toujours très bonne presse en ce qui concerne la gestion de ses ressources humaines (plannings chargés, sous effectifs, etc.).

Méthodologie :

Tout a commencé par des observations que j'ai pu faire sur le terrain au sein de l'équipe RH. A partir de ces observations, j'ai décidé d'interroger deux salariés RH pour avoir suffisamment de matière afin d'affiner ma problématique, et ce grâce à un entretien semi-directif : à partir d'une grille d'entretien de questions ouvertes, il s'agit de récolter un maximum de données intéressantes pour une recherche et de susciter la coopération du sujet sans suggérer ni induire les réponses.

⁸ Christophe ANDRE, Alexandre JOLLIEN, Matthieu RICARD. Trois amis en quête de sagesse. Allary Edition, 2016.

⁹ Conférence TED : Ideas Worth Spreading (des idées qui valent la peine d'être partagées) <https://www.ted.com/>

¹⁰ *Ibid*

A ce moment-là, cette grille d'entretien exploratoire¹¹ visait surtout à comprendre le sens que donnaient ces salariés de la fonctions RH à leur travail. J'ai enrichi cette matière par des lectures dont les sources ont été très variées : ouvrages, articles, sites internet, vidéos, etc. qui m'ont permis d'envisager la place de la fonction RH du point de vue des salariés de cette fonction certes, mais aussi dans leurs interactions et du point de vue de l'organisation.

J'ai pu alors formaliser ma problématique, et lister sans compter toutes les hypothèses qui pouvaient s'y rattacher, puis les regrouper par thème. La grille d'entretien pour la phase d'enquête¹² a donc été élaborée à partir de 4 thèmes et des questions pertinentes pour chacun d'entre eux. J'ai ensuite adapté cette grille à la population que j'interrogeais.

J'ai donc pu m'entretenir avec un des salariés RH déjà interviewé lors de la phase exploratoire, pour compléter le premier entretien, puis 3 autres salariés RH (dont la DRH). Au total donc, 5 salariés RH en comptant la phase exploratoire et la phase d'enquête. En plus de sonder des représentants de la fonction RH, il m'a semblé pertinent de recueillir l'opinion des acteurs de l'association intimement liés à elle afin de connaître leur point de vue et leurs représentations. Soit le Directeur Général et les « clients internes » de la fonction RH : les Cités. En effet, les salariés de la fonction RH ont pour principaux interlocuteurs, les Directeurs et les Assistantes de Direction en Cité. J'avais au départ prévu d'enquêter dans 4 Cités et pour chacune d'entre elles interroger le Directeur, son Assistante de Direction, et un Travailleur Social, mais la faisabilité et la réalité ne me l'ont pas permis systématiquement. J'ai pu tout de même interroger 4 Cités, mais moins de personnes que prévues, ce qui n'a rien enlevé de l'homogénéité recherchée. J'ai donc fait passer en tout 13 entretiens :

-Le Directeur Général

-5 représentants de la fonction Ressources Humaines (dont la Directrice des Ressources Humaines)

-7 salariés en Cité :

Cité 1 : Le Directeur et son Assistante de Direction

Cité 2 : Le Directeur et un Travailleur Social

Cité 3 : Le Directeur et son Assistante de Direction

Cité 4 : Un Chef de Service

¹¹ Annexe 3 : grille d'entretien exploratoire

¹² Annexe 4 : grilles d'entretien

Tous les entretiens se sont déroulés en face à face sur le lieu de travail. J'ai pu, avec l'accord des personnes interviewées, les enregistrer, et chacun des entretiens a duré environ une heure.

Après avoir retranscrit chacun des 13 entretiens, mes 3 hypothèses se sont révélées correspondre quasiment aux quatre thèmes identifiés au départ (une hypothèse regroupant deux thèmes). J'ai pu élaborer une grille d'analyse qui a consisté en un découpage des verbatims pertinentes. J'ai dû relire et réécouter certains entretiens afin d'entendre des éléments passés inaperçus à la première écoute. J'ai pu ensuite faire un tri par thème en fonction des propos recueillis et grâce à cette analyse de contenu, élaborer le plan de mon mémoire. Lorsque cela a été utile, j'ai complété par des lectures certaines parties du plan pour lesquelles je n'avais encore pas trop approfondi mes recherches.

De mes observations et entretiens réalisés ont donc découlé des hypothèses. Ce processus de raisonnement a donc été inductif, ce qui permet de passer d'observations, d'analyses particulières ou spécifiques, à des perspectives plus générales.

Plan du mémoire

Renaud Sainsaulieu et Françoise Piotet¹³ considèrent la réalité institutionnelle comme un système social caractérisé par l'interdépendance entre 3 instances de la réalité sociale : la structure, les jeux d'interactions et la culture.

- Structure : l'association est analysée comme une structure formelle d'organisation et de gestion. Les règles formelles peuvent être plus ou moins adaptées aux contraintes de l'activité et cohérentes entre elles.
- Interactions : l'association est vue sous l'analyse des rapports de négociation et de pouvoir entre acteurs. Son fonctionnement réel s'inscrit dans un "système d'action", structuré par les stratégies et les jeux des différents acteurs autour d'incertitudes relationnelles.
- Culture : l'association est un lieu de construction d'identités et de cultures collectives. Celles-ci expliquent le sens que les individus placent dans leurs actions et la légitimité qu'ils accordent ou non aux choix de gestion.

¹³ Renaud SAINSAULIEU, Françoise PIOTET. Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. Paris : Presses de la FNSP : ANACT, 1994.

C'est sur ces trois aspects « SIC » que je vais baser mes hypothèses afin de répondre à la problématique de manière optimale. Je mettrai donc à l'épreuve mes hypothèses dans trois parties distinctes, puis je ferai part de mes préconisations dans une quatrième partie et enfin je finirai par la conclusion.

1^{ère} Partie :

Par l'organisation de cette association la fonction RH peine à y trouver sa place

Dans cette première partie, j'aborderai en premier lieu le contexte de mon sujet avec l'évolution des fonction RH et les contraintes légales de l'association. Puis j'expliquerai l'histoire du développement de cette association et en quoi la gouvernance a un impact sur la fonction RH. Enfin je m'appuierai sur l'état de la fonction RH de cette association et de ses projets actuels, pour démontrer en quoi l'association va vers une prise de conscience de l'importance de cette fonction.

2^{ème} partie :

Les jeux de pouvoir entre la Direction Générale, les Cités, et la fonction RH freinent une bonne collaboration entre ces acteurs et ne permettent pas la légitimité de la fonction RH

Dans cette seconde partie je préciserai le rôle de la fonction RH au sein de ces échanges, avec notamment la distribution formelle des pouvoirs par le Document Unique de Délégation et la forte édicition de normes. Je développerai ensuite la théorie de Crozier et Friedberg, sur laquelle reposera mon analyse sur les jeux de pouvoirs qu'il existe entre ces différents acteurs. Enfin, j'aborderai les conséquences de ces jeux de pouvoir à savoir des relations en tension entre les acteurs, mais qui pourraient s'atténuer grâce à un projet de réorganisation en filière métier.

3^{ème} partie :

Les salariés de la fonction RH, quoiqu'œuvrant dans le secteur social, ne se sentent pas intégrés au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif.

Dans cette troisième partie, je m'intéresserai plus particulièrement aux salariés de la fonction RH et au sens qu'ils mettent dans leur travail en abordant les questions de trajectoire personnelle, de sentiment d'utilité, puis en développant la place qu'ils occupent en tant que salarié, avec leur identité et leur sentiment d'appartenance. Enfin j'analyserai quelle est la valeur de leur travail, leur engagement, et leur vulnérabilité potentielle face à un manque de reconnaissance.

4^{ème} partie

Les préconisations

Je donnerai mes préconisations RH, à savoir l'intérêt de mettre en place l'intelligence collective comme méthode de travail, d'affirmer la posture des professionnels de la fonction RH notamment en

se déplaçant davantage sur le terrain, et de revoir la communication sur les projets RH. L'objectif étant de regagner la confiance des salariés, les préconisations porteront principalement sur la façon de mettre en place des projets, et non pas sur les projets en tant que tels. Ce serait en quelque sorte travailler sur le savoir-être de la fonction RH, plus que sur son savoir-faire.

I. Par l'organisation de cette association la fonction RH peine à y trouver sa place

Dans cette partie la fonction RH sera envisagée du point de vue de la structure de l'organisation. C'est-à-dire que sa place serait déterminée par ses contextes internes et externes.

A. Le contexte externe

1. L'évolution des ressources humaines et les contours de sa professionnalisation actuelle

a) L'évolution des ressources humaines

Longtemps exclues des analyses gestionnaires et managériales, la prise en compte des ressources humaines a progressivement émergé au cours du XX^{ème} siècle. Tout au début, le facteur humain n'était pas encore pris en compte, comme le raconte Jean Marc Le Gall¹⁴, notamment avec l'organisation scientifique du travail de Taylor où les salariés étaient considérés comme davantage facteur de résistance au changement que comme source de créativité et de productivité. Pourtant à cette époque, comme le rappellent Patrick Lefèvre et Ivan Mura¹⁵, Taylor lui-même parlait déjà de « secrétaires du bien-être » pour évoquer les responsables de la fonction du personnel. Mais dans ce mouvement rationaliste, l'objectif en réalité était surtout d'accroître les conditions générales d'efficacité de la main d'œuvre, pour une production toujours plus importante.

Il faudra attendre la fin des années 1920, et en France la fin des années 1940 comme le précise Jean-Marie Peretti¹⁶, pour avoir un nouveau courant théorique porté par Elton Mayo : l'école des relations humaines, qui se présente comme une critique de l'approche Taylorienne, et qui va mettre en avant l'importance de la prise en compte des besoins physiologiques humains et les facteurs psycho-sociaux sur la productivité. Ce sera le point de départ de la « fonction personnel » qui va s'affirmer entre 1945 et 1965, comme l'explique Jean-Marie Peretti¹⁷, avec un contenu de missions enrichi : en plus des fonctions traditionnelles (administration du personnel, règlement, paie, etc.) d'autres fonctions vont émerger comme la formation, l'information ou encore l'organisation d'entreprise. La fonction « personnel » était alors avant tout une fonction d'intendance, administrative, focalisée sur la surveillance et le contrôle de la main d'œuvre et de la discipline où la gestion du travail et de l'emploi était envisagée d'un point de vue économique et financier.

¹⁴ Jean-Marc LE GALL. La gestion des ressources humaines. Paris : Presses Universitaires de France, 2011.

¹⁵ Patrick LEFEVRE, Yvan MURA. Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2010.

¹⁶ Jean-Marie PERETTI. Ressources Humaines. Paris : Vuibert, 2011.

¹⁷ *Ibid*

Ainsi la reconnaissance du facteur humain, ses capacités d'adaptation et de coopération, est-elle devenue une réalité à partir de la deuxième moitié du XXème siècle et c'est à ce moment-là que l'on a commencé à parler de « Gestion des Ressources Humaines ». En outre, comme le soulignent Patrick Lefèvre et Ivan Mura¹⁸, c'est par la contribution d'une réflexion sur les organisations et le management, ajoutée à des tensions internes aux entreprises et à des contraintes externes caractérisées par un cadre réglementaire, que la nécessité d'une professionnalisation de la fonction s'est imposée vers la fin des années 1970. Elle regroupe aujourd'hui des domaines tels que la gestion et l'administration, l'organisation du travail, l'implication et la dynamisation des acteurs, la prospective, l'anticipation et la gestion prévisionnelle, le dialogue social, les études quantitatives et qualitatives, etc. C'est à la suite de l'évolution progressive de la fonction personnel, puis de la mise en place de toute une réglementation sociale venant professionnaliser cette fonction, que la fonction Ressources Humaines est devenue une fonction clé du management.

b) Les contours de sa professionnalisation actuelle

Ainsi depuis plus d'un demi-siècle la fonction Ressources Humaines semble trouver sa place au sein des organisations. Cependant son identité demeure fragile, si l'on suit le raisonnement de Francis Guérin et al¹⁹ : Les auteurs vont déconstruire les qualificatifs qu'utilisent Dubar et Tripier²⁰(1998, p. 247-249) pour définir une profession, en partant du principe que les approches dominantes actuelles pour qualifier la fonction RH seraient calquées. Elle serait donc un fonction « **séparée** » (ayant réussi à définir et établir ses frontières), « **unifiée** » (constituée de profils et de parcours formatifs et professionnels clairs et identifiés), « **établie** » (s'étant imposée comme nécessaire et importante) et enfin « **objective** » (dotée d'une existence sociale, d'une organisation institutionnelle suffisantes pour porter des identités stables).

Francis et al. vont étayer chacun de ces points et en faire l'antithèse afin de nuancer la dite professionnalisation de cette fonction. Elle ne serait en fait ni séparée, ni unifiée, ni établie et ni objective. Pertinent dans le cadre de ce mémoire, ce point de vue sera utilisé ici comme socle de la réflexion, puisqu'en posant la question de la professionnalisation de cette fonction, il pose d'autres questions liées à la légitimité, l'existence, l'identité et la place de cette fonction.

¹⁸ Patrick LEFEVRE, Yvan MURA. Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2010.

¹⁹ Francis GUERIN et al. « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites ». Revue française de gestion, 105-121, 2009.

²⁰ Claude DUBAR, Pierre TRIPIER. - Sociologie des professions. – Paris : Armand Colin, 1998.

Elle ne serait pas séparée : Elle ne serait en fait pas séparée des autres professions qui font partie du même univers que celui de la gestion. Cette gestion constituerait un « espace professionnel ». En ce sens la fonction RH serait « noyée » au milieu de tout cet espace d'activités de gestion. Sa légitimité dépendrait de sa capacité à prouver qu'elle est aussi voire plus efficace et indispensable que d'autres fonctions avec lesquelles elle est autant en concurrence que complémentaire (par exemple : la fonction communication, la fonction comptabilité ou encore comme nous le verrons dans le cas de cette association, la fonction qualité). Non seulement elle ne serait pas séparée d'autres fonctions, mais elle en serait dépendante et en concurrence.

Elle ne serait pas unifiée : Francis Guérin et al²¹ expliquent qu'une profession existe lorsqu'elle parvient à stabiliser son domaine d'action, son territoire et à obtenir un mandat d'exclusivité de ses interventions, lui permettant de limiter la concurrence. Or aujourd'hui de plus en plus d'entreprises font appel à des cabinets spécialisés pour l'externalisation de la gestion de leurs ressources humaines. Les spécialistes internes de la fonction RH ne sont donc plus les seules à maîtriser cette expertise. En ce sens, une profession telle que la Gestion des Ressources Humaines ne constituerait pas une communauté unie aux contours nets, mais un ensemble de professions en concurrence permanente, sur des territoires différents en perpétuels changements.

Elle ne serait pas établie. Contrairement à d'autres fonctions, le contenu de celle-ci ne préciserait pas l'identité de ceux qui sont amenés à l'exercer : grand nombre de DRH n'ont pas fait d'études RH (ils ont fait des études de droit, d'économie, de psychologie...) tout comme les personnes formées au 3^{ème} cycle RH ne seront peut-être jamais DRH. D'ailleurs, pour Jean-Marc Peretti²², le vrai gestionnaire des RH serait sans doute le manager de proximité mieux exercé à gérer ses responsabilités au plus près du « terrain ».

Elle ne serait pas objective. Les auteurs citent Claude Dubar et Pierre Tripiet²³ (1998, p. 249) pour qui *« non seulement les "faits professionnels" sont des processus, mais ce sont des processus identitaires, des formes typiques de trajectoires individuelles et de "mondes sociaux", des systèmes de croyances et de pratiques (...). Le déterminisme des structures, au sens fonctionnaliste (...) ou néomarxiste (...) ne peut plus faire fi des subjectivités construites socialement, au sens interactionniste (...), ou néo-*

²¹ Francis GUERIN et al. « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites ». Revue française de gestion, 105-121, 2009.

²² Jean-Marie PERETTI. Ressources Humaines. Paris : Vuibert, 2011.

²³ Claude DUBAR, Pierre TRIPIER. - Sociologie des professions. – Paris : Armand Colin, 1998.

webériennes (...). ». Il s'agit donc là de subjectivité et d'identité. D'identité pour soi, comme pour autrui. Autrement dit, un individu pourra s'identifier à cette fonction sans en avoir ni le diplôme ni un nombre significatif d'années d'expérience, et se définir comme un spécialiste de RH. A contrario, un individu ayant le diplôme correspondant et un nombre important d'années d'expérience ne sera pas reconnu par ses pairs ou lui-même comme appartenant à cette fonction.

Par ces différents arguments, Francis Guérin et al²⁴ démontrent qu'en dépit d'une professionnalisation grandissante de la fonction dans l'évolution de son histoire, ses contours demeureraient tout de même flous et son identité fragile. Les auteurs évoquent même une possible disparition de cette fonction : Elle aurait à « travailler à sa destruction » en formant les hiérarchies à la prise en charge des questions humaines, en leur donnant la conscience, les conseils et les outils nécessaires pour, à terme, pouvoir se passer de spécialistes puisque selon eux la fonction personnelle est « avant tout une fonction de l'encadrement ».

L'histoire de l'évolution de cette fonction caractérisée par le déploiement de son envergure au sein des organisations, est nuancée par ce point de vue envisageant la professionnalisation de cette fonction sans contours bien définis. Cette perspective fragilise de manière générale la place qu'une organisation peut lui donner. Nous allons voir que le contexte spécifique de l'organisation en question aura aussi son rôle à jouer.

2. Les contraintes légales

a) La loi du 02 janvier 2002 : la personne accompagnée au cœur du dispositif

L'ACSC, comme beaucoup d'autres associations est soumise à la loi du 2 janvier 2002²⁵ rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette loi vient fixer de nouvelles règles relatives aux droits des personnes. Certes, une charte des droits et des libertés de la personne accueillie existait déjà avec la loi initiale de 1975, mais de nouvelles contraintes pour les établissements sont apparues : le livret d'accueil décrivant l'organisation de la structure, le contrat de séjour définissant les obligations réciproques, le règlement de fonctionnement, la mise en place d'un conseil de la vie sociale, d'un projet d'établissement ou de service afin de présenter les objectifs généraux poursuivis, etc.

²⁴ Francis GUERIN et al. « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites ». Revue française de gestion, 105-121, 2009.

²⁵ Loi du 02 janvier 2002 <http://www.action-sociale.org/?page=dossiers&dos=loi-2002-pour-le-social>

Synthétiquement, cette loi rénovée s'articule autour de quatre grands axes : renforcer le droit des usagers, élargir les missions de l'action sociale, mieux organiser et coordonner les différents acteurs du domaine médico-social et social, améliorer la planification.

D'après Ingrid Ispenian²⁶, l'usager y est reconnu détenteur de droits et personne protégée. Ainsi, elle rappelle qu'une section entière de cette loi est consacrée à la reconnaissance des droits de l'usager. Il est placé au cœur du dispositif de ce texte rénové d'une part, mais pour Ingrid Ispenian la reconnaissance des droits fondamentaux des usagers a aussi pour ambition de permettre à l'usager « passif » de devenir un usager « participatif ». En ce sens, la personne accompagnée est considérée comme partie prenante de l'association au même titre que les salariés.

En plus de préciser et d'organiser les droits des usagers, cette loi cherche surtout à les rendre effectifs. Pour ce faire, elle rend obligatoire des documents, des instances, des procédures d'évaluation, des sanctions. Ces injonctions vont également passer par une évaluation individualisée et permanente des personnes accompagnées.

b) La démarche qualité

Cette évaluation individualisée de la personne va être effectuée par une démarche qualité. L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO²⁷) définit la qualité comme « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées* ». Selon Jean-René Loubat²⁸, il ne faut pas entendre « produit » par uniquement « produit industriel », mais aussi par « produit comme le résultat d'activités ou de processus » : une conférence, un acte de soin, un logiciel, une prestation artistique ou sportive, un conseil, constituent par conséquent des produits au sens social et économique.

La démarche qualité dans les établissements sociaux et médicaux sociaux aura donc la particularité d'une part de s'intéresser à ces produits au sens social du terme, en l'occurrence l'utilité sociale produite, et d'autre part d'être exhortée par la loi du 02 janvier 2002 à évaluer la qualité des activités et des prestations fournies par l'établissement.

²⁶ Ingrid ISPENIAN. « La loi du 2 janvier 2002 ou la reconnaissance de droits aux usagers ». *Gérontologie et société*, 49-62, 2005.

²⁷ <https://www.iso.org/fr/home.html>

²⁸ Jean-René LOUBAT. « Évaluation de la qualité : La particularité des établissements sociaux et médico-sociaux ». - le lien social [En ligne]. URL : <http://www.lien-social.com/Evaluation-de-la-qualite>

La loi précisant que cette évaluation doit être effectuée tous les cinq ans, il s'agit donc d'une démarche sur le long terme. Ainsi Jean René Loubat²⁹ préfère parler d'amélioration continue de la qualité (ACQ) car cela permet d'éviter le risque que cette démarche ne devienne pas une espèce de formalité quinquennale, sans objectifs de qualité durable. Par cette démarche d'amélioration continue, la qualité se veut donc pérenne au sein de l'association.

Les établissements doivent donc répondre à des impératifs de qualité et de technicité, et faire preuve de leur utilité sociale et de leur compétence. Ainsi, sous les fortes réglementations induites par la loi et dans une démarche d'amélioration continue, la démarche qualité semble bien ancrée dans les associations. Son rôle et sa place semblent être primordiaux et clairement définis.

c) La politique qualité de l'ACSC

La politique qualité de L'ACSC³⁰, dans le droit fil de la loi du 02 janvier 2002, se traduit par « *la recherche permanente des réponses les plus adaptées aux besoins et attentes des personnes qui se trouvent en situation de vulnérabilité. La promotion de leur bien-être, de leur pouvoir d'agir et de leur autonomie, au sens de leur capacité à poser des choix en toute liberté, constitue le fondement de chacune des activités portées par l'association* ». Par cette politique qualité, l'ACSC entend asseoir la légitimité et l'importance de la démarche Qualité, faire de cette démarche un vrai outil de management, et assurer une cohérence des actions. Elle se structure en 5 axes :

- Affirmer la participation des personnes accompagnées au fonctionnement des établissements
- Valoriser la contribution de tous les acteurs au projet de la personne
- Renforcer les liens partenariaux pour optimiser le parcours des personnes et ouvrir la structure sur l'extérieur
- Mettre en place un management par la Qualité
- Anticiper et prévenir la gestion des risques

De ces 5 axes, les trois premiers sont définis comme « visant directement la promotion de la personne comme acteur principal de son parcours ». Ils correspondent en fait aux attentes de la loi du 02 janvier 2002, sur l'accompagnement de la personne accompagnée.

Concernant l'avant-dernier axe, le management par la qualité consisterait à « *simplifier et rendre plus efficaces les fonctionnements, valoriser les expertises de tous les acteurs, s'inscrire dans la continuité*

²⁹ *Ibid*

³⁰ Annexe 5 : Politique Qualité

du travail déjà réalisé ». Cette démarche tendrait à être « systématisée et généralisée à l'ensemble de l'organisation avec l'objectif de formaliser les pratiques de chaque service, au siège et en Cité ».

D'après l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO³¹), le management par la qualité correspond à la norme « ISO 9001 : 2015 ». Cette norme définit des critères pour un système de management. Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001 : 2015. Elle est basée sur 7 principes représentant « *un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité* ». Ces 7 principes sont : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur des preuves, le management des relations avec les parties intéressées.

Quant au dernier axe sur la prévention des risques, il s'agirait des « *risques liés à l'activité et ayant un impact à la fois sur la qualité de vie au travail des professionnels et sur un accueil digne et un accompagnement bienveillant des personnes* ». Cette gestion des risques ferait appel « *à la responsabilité de chaque acteur dans le recueil des événements ainsi que dans leur analyse* ».

La démarche qualité affirme dans sa Politique des axes répondant directement aux injonctions de la loi du 02 janvier 2002, mais aussi s'empare d'autres sujets tels que le management, la prévention des risques et la qualité de vie au travail, intimement liés à la fonction RH. Ces éléments sont repris en partie dans la vision associative qui a vocation à être un document de communication destiné aux salariés.

d) La vision associative et l'absence de politique RH

La vision associative³² est une synthèse du projet associatif. Le projet associatif est un document d'une trentaine de pages élaboré en 2014, présentant les grandes orientations de l'association :

- La place et la participation des personnes accompagnées
- L'innovation et la qualité
- Le plaidoyer et la communication
- La gouvernance
- L'optimisation des ressources financières et la contractualisation

³¹ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

³² Annexe 6 : vision associative

Il a été pensé et rédigé par un consultant, sans que les acteurs de l'association ne soient vraiment sollicités. D'après le Directeur Général, qui ne l'était pas encore lors de son élaboration, « *La dimension participative a été restreinte à une réunion par Cité, et encore, par groupe de Cités, par territoire, en fait ça s'est fait en chambre avec un consultant, c'est lui qui l'a quasiment fait, voilà c'est une personne* ». C'est d'ailleurs peut être une des raisons qui explique que parmi les salariés interrogés, personne ne connaissait vraiment ce projet. Pour le Directeur Général « *si vous en parlez dans les Cités, pour eux ça ne s'est pas fait, ils l'ont à peine vu* ».

De ce projet associatif découle la vision associative qui en est une sorte de synthèse sur 4 pages, élaborée cette fois par le Directeur Général actuel avec, là aussi, une participation assez restreinte : « *j'ai essayé de faire participer les Directeurs, les Cités. C'était une consultation assez légère parce que ça s'est fait assez vite, donc c'est aussi un travail avec un nombre de personnes relativement restreint* ». Au-delà d'être une synthèse, cette vision associative³³ se veut être « l'essence » du projet associatif et met ainsi le projecteur sur des éléments essentiels du projet, leur donne une couleur particulière, en fonction de la politique souhaitée de l'association et ce sur quoi elle tend à communiquer.

Elle se structure en 5 axes :

- La participation des personnes accompagnées
- Un management par la qualité
- Des expérimentations au service de l'innovation sociale
- Un développement maîtrisé
- Le plaidoyer

Dans cette vision, on retrouve des axes de la politique qualité, tel que le management par la qualité, mais aucun élément de Politique RH. Le management par exemple aurait pu aussi être envisagé d'un point de vue RH, mais selon le Directeur général « *on ne l'a pas mis sous cet angle parce qu'on est sur un document de communication et aussi un document qui est plutôt sur la philosophie, la politique* ». Selon lui, il n'y a pas de chapitre RH à proprement parler mais on retrouve des éléments de manière diffuse et transversale. En balayant le document à la recherche de sujets RH, il commente : « *prendre appui sur le siège* » ça c'est aussi la fonction RH (silence) là peut-être qu'on la retrouve dans « *le développement maîtrisé* », donc c'est peut-être un peu différent (silence) » et finalement, il reconnaît : « *il n'y a pas un chapitre RH, il est diffus et transverse* ».

³³ Ibid

Bien que certains thèmes propres aux ressources humaines soient abordés en filigrane dans la vision associative, il n'y a pas d'axes qui affirmeraient un projet précis, une vision RH. L'absence de vision RH dans la vision associative trouve son explication dans le fait qu'il n'existe pas de véritable politique RH, clairement définie. Puisque la vision associative met en lumière les stratégies politiques des acteurs clés de l'association, comme par exemple la politique qualité, en l'absence de politique RH il semble cohérent que le point de vue RH n'y soit pas abordé.

Contraint par la loi du 02 janvier 2002, la stratégie de l'association va être de tout mettre en œuvre pour atteindre son objectif prioritaire : « *l'accompagnement des personnes vivant des situations de précarité, d'exclusion ou de handicap, pour elles et avec elles, en leur assurant une qualité de service soutenue par un management participatif, ainsi que la promotion de l'innovation et l'expérimentation de nouvelles modalités d'accompagnement* »³⁴, aux dépens semble-t-il d'une vision clairement définie de l'accompagnement de ses salariés. Ainsi l'absence de communication sur les projets RH dans la vision associative prend du sens dans la façon dont semble être envisagée la place de la fonction RH au sein de cette association.

S'ajoute à la loi du 02 janvier 2002, une autre contrainte de l'Etat sur l'association qui, cette fois ci, est financière.

e) Du poids des tutelles à l'investissement financier de la fonction RH de cette association

Bien qu'ayant une aide de la part du Secours Catholique, une grande partie des ressources de cette association est publique. Elle fait partie du type d'association que Philippe Avare et Samuel Sponem³⁵ qualifient de « quasi-administration », pour les distinguer des associations faisant appel public aux dons, et les associations socioculturelles. Ces associations de type « quasi-administration », en étant sous la prédominance du financement public, seraient soumises à une forte régulation tutélaire.

Pour Laurent Gardin et al.³⁶, dans les associations du secteur social, ce poids de la régulation publique est structurellement important, que cette régulation soit d'origine décentralisée (région,

³⁴ *Ibid*

³⁵ Philippe AVARE, Samuel SPONEM AVARE. « Le managérialisme et les associations », p. 111-129 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

³⁶ Laurent GARDIN et al. « La régulation tutélaire des associations médico-sociales », p. 131-151 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

département) ou non, et les ressources sont majoritairement dédiées et concentrées sur le personnel puisque la difficulté et la pénibilité du travail propre à ce secteur conduisent souvent à un fort taux d'absentéisme, ce qui représente un coût important. Les autres dépenses sont pour les achats et les charges externes, ainsi que la participation aux frais de siège.

Un manque de budget dédié à l'investissement

Les ressources allouées par les tutelles sont limitées puisque dans leur logique, selon Laurent Gardin et al³⁷, elles ne prendraient en compte que le fonctionnement. C'est-à-dire qu'elles ne chercheraient pas à proposer une réflexion sur l'évolution nécessaire du parc d'actifs immobilisés, et donc sur l'investissement nécessaire. Ces associations sont donc prises dans ce paradoxe, à devoir faire face à de plus en plus de demandes de la part de la société qui vont au-delà de leur capacité, et à vouloir assurer leur développement sans en avoir les ressources suffisantes.

Le transfert des ressources de fonctionnement vers les investissements

Afin de récupérer du budget pour l'investissement dans de nouveaux projets, des associations peuvent « détourner » des ressources de fonctionnement vers l'investissement. Cela se traduit par une volonté d'économiser sur les postes de fonctionnement (par exemple, des économies de chauffage, de fournitures, etc.). Ainsi selon les auteurs³⁸, dans certaines associations des dirigeants seront amenés à « détourner » une partie des dépenses de fonctionnement qui leur sont attribuées pour financer les investissements nécessaires à la bonne réalisation de leur activité. A noter que la conséquence de cette quête d'économie par la diminution des coûts de fonctionnement se traduit parfois par une pression sur le personnel.

La négociation avec les tutelles : la régulation conventionnée

Pour obtenir les ressources nécessaires à leur besoin, dans ce contexte de financement limité, les associations vont devoir négocier. Laurent Gardin et al.³⁹ parlent de régulation conventionnée comme la capacité de ces associations à négocier avec les pouvoirs publics et à faire reconnaître de nouvelles demandes sociales afin de pouvoir financer leur action quotidienne auprès des usagers. Les unités de l'association vont donc devoir négocier leur marge d'autonomie en ce qui concerne la répartition des places en fonction de l'origine territoriale, la durée de leur accueil ou de leur prise en charge, les ressources disponibles et des ratios d'encadrement, etc.

³⁷ *Ibid*

³⁸ *Ibid*

³⁹ *Ibid*

Le financement de la fonction RH à l'ACSC

La négociation se fera à tous les niveaux de besoin de l'association et notamment concernant le taux de frais de siège appliqué au sein de l'association. Ce taux de charge actuellement basé à 4,8 % est appliqué à chaque établissement pour financer les fonctions support du siège, dont le service RH. D'une certaine façon, les Cités financent le service RH mais c'est avant tout une négociation menée par le Directeur Général, le Directeur des Activités, et le Contrôleur de Gestion avec le financeur : la DRIHL⁴⁰. Cette direction permet d'adapter les réponses de l'Etat dans le domaine de l'hébergement et du logement, à la situation particulière de l'Ile-de-France. Le taux obtenu après négociation sera applicable sur les charges des établissements pour une durée de 4 ans.

S'ajoutent à ces frais de siège, des négociations pouvant concerner de nouveaux besoins, tels que l'ouverture d'un poste au service RH par exemple. Ce besoin aura lui aussi à être justifié, par le montage d'un dossier solide. Par ailleurs, les besoins qui ne correspondraient pas à des ressources humaines, tels que les outils utilisés au service RH (logiciels, etc.) sont payés par la mutualisation de la trésorerie des établissements : le compte de résultats des Cités.

Le poids des tutelles a donc une conséquence directe sur les ressources humaines, d'une part dans le sens où, contraintes d'économiser leur coût de fonctionnement, les associations peuvent parfois être amenées à minimiser les besoins matériels pour leur personnel, réduisant ainsi leur qualité de vie au travail. Et d'autre part dans la difficulté à obtenir l'accord des pouvoirs publics pour l'ouverture d'un nouveau poste, soumis à justification et négociation. S'ajoute à cela une problématique de ce secteur d'activité caractérisée par des conditions de travail difficiles, favorisant un taux d'absentéisme élevé, et donc d'importantes dépenses en personnel, inhibant ainsi de possibles investissements.

L'association est donc soumise à des contraintes externes comme toute autre association du secteur d'ailleurs, qui fragilisent la légitimité de la fonction RH. Selon Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴¹, les associations se situent de plus en plus comme des organisations répondant à des injonctions fortes qui touchent tout aussi bien leur exigence, leurs marges de manœuvre et leur position stratégique, comme le reconnaît aussi une Directrice de Cité « *C'est incroyable ! l'ACSC c'est une machine, hein vraiment. Au-delà de l'ACSC, le secteur social, je pense que là avec toutes les injonctions qu'on a et euh... On nous demande beaucoup, beaucoup de rendre des comptes...* »

⁴⁰ Direction régionale et interdépartementale de l'Hébergement et du Logement

⁴¹ Patrick LEFEVRE, Yvan MURA. Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2010.

S'y ajoutent des contraintes internes, caractérisées par la singularité de l'histoire de cette association, et par la gouvernance qui en résulte.

B. Les contraintes internes de l'association

1. L'histoire de son développement

a) Des Cités autonomes

L'histoire de l'association joue un rôle important dans sa gouvernance actuelle, à tel point que le sujet a été abordé spontanément par les personnes interrogées sans que de questions spécifiques ne les y conduisent⁴². Lors de sa création, l'ACSC comptait 6 Cités et son activité était moins diversifiée qu'aujourd'hui, ce qui ne nécessitait pas une centralisation des fonctions support. De plus, à cette époque les Cités s'autogéraient comme le précise le Directeur Général : « *Les Cités étaient beaucoup plus complètes, mais au début c'était 6 Cités hein l'association, elles étaient toutes dotées de l'ensemble administratif comptable, et à l'époque des Directeurs qui étaient vraiment des chefs d'entreprise, des personnes autonomes et qui faisaient quasiment tout, tout seul* ». En outre, la façon de travailler faisait que l'on avait pour habitude de se passer de fonctions support, c'est-à-dire de fonctions qui viendraient en aide au bon fonctionnement de la Cité. Par exemple dans certaines Cités, il n'y avait pas de cuisinier, de personnel de ménage ou d'entretien, et ces tâches étaient effectuées par les éducateurs spécialisés eux-mêmes. Il s'agissait donc de Cités autonomes qui n'avaient pas besoin de support quelconque. Loin d'avoir des ambitions stratégiques, à cette époque, la priorité de l'association était de consolider les comptes, et de faire vivre la vie associative, comme le raconte le Directeur Général : « *Au début l'association c'était avant tout le conseil, le bureau et puis, une globalisation des budgets. C'était pas le siège qu'on a actuellement, c'était plutôt autre chose qui faisait vivre l'association en tant qu'association, ce qu'on appelle la vie associative, qui commençait à consolider les comptes* ». A ce moment-là le siège tenait sur 2 étages alors qu'aujourd'hui, 5 étages n'y suffiraient plus.

Pendant longtemps, les Cités étaient donc totalement détachées du siège, les Directeurs géraient leur équipe et leur établissement en toute autonomie. Un Directeur de Cité interrogé parle de « *baronnerie* » pour désigner leur toute puissance d'alors : « *L'histoire des Cités du Secours Catholique, avec les baronnies de la part de certains Directeurs d'établissements, il y avait des Directeurs qui faisaient ce qu'ils voulaient, ils étaient leur propre maître* ». Un autre se souvient : « *Moi je l'ai vu depuis 30 ans, j'ai vu des Directeurs qui faisaient un peu n'importe quoi, qui prenaient des décisions qui n'étaient pas cohérentes* ». Ces décisions parfois prises de manière anarchique perdurent encore et

⁴² Annexe 4 : grilles d'entretien

pèsent sur le fonctionnement selon une salariée RH : « *Il y en a certain qui sont encore dans cette bulle de quand moi je suis arrivée, on gère tout en autonomie, c'est mon budget je fais ce que je veux* ».

b) Un besoin de s'agrandir : les reprises d'établissement

L'association ne pouvait rester dans cette indépendance très longtemps, tant elle avait à devoir survivre sous les contraintes de l'Etat d'une part, dans sa concurrence avec les autres associations d'autre part, et enfin au milieu de ce monde économique et de l'entreprise. Selon Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴³, le concept d'indépendance reste très limité lorsqu'une association dépend de financements publics, de l'Etat ou des collectivités, pour la poursuite de ses objectifs et de sa mission.

C'est donc avant tout pour survivre que l'association a dû reprendre des établissements, et ainsi prendre plus de poids dans ce monde économique à forte concurrence. Telle une entreprise, elle devait aussi pour se maintenir et poursuivre sa mission, se structurer davantage, car comme l'évoquent Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴⁴ les associations sont des entreprises sociales, même si elles ne sont pas des entreprises comme les autres, et à ce titre celles qui survivent ont su intégrer des logiques, des cultures et des pratiques qui sont celles du management des organisations.

C'est dans cette perspective et dans un souci de visibilité, toujours d'actualité d'ailleurs, que l'association a dû s'agrandir comme l'évoque une salariée RH : « *C'est pour survivre financièrement, c'est pour s'associer à un plus gros. Parce que la vision de notre association c'est être parmi les plus gros et d'avoir une visibilité claire au niveau nationale* » et comme s'exclame une Directrice de Cité : « *Il faut qu'on soit plus visible, parce que on va se faire manger par les autres !* »

La meilleure façon de s'agrandir pour l'association a donc été de reprendre des petites associations qui ne pouvaient plus survivre seule dans ce contexte. Pour Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴⁵ ces petites associations en difficulté, sont obligées de rejoindre de plus grandes pour assumer la complexité grandissante des contraintes externes, et pour faire face aux exigences de qualité. Ce qui n'est pas toujours facile, puisqu'il s'agit en fait pour elles et leurs salariés d'un changement considérable qui, sans anticipation ni accompagnement peut s'avérer source de problèmes, de mal-être et de conflits. L'atout supplémentaire pour ces petites associations d'après Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴⁶ est de pouvoir bénéficier de la professionnalisation et de l'expertise des ressources humaines. Il s'agit

⁴³ Patrick LEFEVRE, Yvan MURA. Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2010.

⁴⁴ *Ibid*

⁴⁵ *Ibid*

⁴⁶ *Ibid*

effectivement d'un atout, à condition que les salariés en ressentent les bénéfices sur leur qualité de vie au travail.

c) Un manque d'anticipation et d'accompagnement au changement

Les reprises d'établissements ont été envisagées comme inévitables pour la survie de l'association par les acteurs interrogés. Si l'intérêt de ces reprises est bien compris, les acteurs de l'association sont plus perplexes quant à leur déroulement, comme l'explique un Directeur de Cité : *« Elle a raison de le faire, après je pense qu'on n'évalue pas assez quelle est cette association, les difficultés dans laquelle elle est, qu'elles soient financières, RH, etc. et en fait, à chaque fois qu'on a absorbé une association, on s'est mis dans la difficulté. Donc ça demande beaucoup de travail. »*

D'un côté comme de l'autre, du côté des Cités comme du côté du service RH, le manque d'anticipation de ces reprises d'établissements semble avoir été plutôt mal vécu. Les salariés des Cités reprises n'ont pas été informés des changements qu'ils allaient subir, ce qui a eu pour conséquence, d'après la DRH, l'installation d'un mauvais climat social dans les Cités reprises, et la difficulté à le gérer par les salariés de la fonction RH : *« Ça a été vécu de manière très violente, ça a été très difficile à gérer pendant une année pour nous (...) on a essayé de travailler certains éléments comme ça avec eux et aujourd'hui ça s'est un peu apaisé »*. La difficulté pour le service RH a résidé également dans le manque d'informations transmises quant aux reprises d'établissements puisque du jour au lendemain ils allaient apprendre la charge de travail supplémentaire induite par cette reprise de salariés : *« En fait le problème des reprises d'établissements c'est qu'on a repris des établissements sans être préparés à leur reprise. Ça a été catastrophique dans le sens où on a appris au 1er juin qu'on devait reprendre une Cité au 1er juin, 45 personnes à l'époque »*. Le service RH n'a donc pas été consulté en amont de la reprise pour évaluer les risques et pouvoir mettre en place un dispositif d'accompagnement au changement adapté, ce que regrette aujourd'hui une salariée RH : *« Le problème c'est qu'on n'anticipe pas du tout les problèmes parce qu'on n'est pas appelé en amont de la reprise. La prochaine fois qu'on reprend des associations, moi je veux aller faire l'audit avant »*.

L'association est passée de 6 Cités à son commencement, à 19 aujourd'hui. Son accroissement n'est pas seulement dans l'accumulation d'établissements, mais aussi dans la hausse de ses effectifs avec l'ouverture de nouveaux dispositifs. Elle est donc passée de 400 à 1200 salariés en très peu de temps sans que les effectifs RH ne soient augmentés de manière corrélative et significative, comme l'évoque un salarié RH qui a vécu ce changement : *« C'est pas seulement les Cités, c'est les effectifs, on a ouvert*

pas mal de dispositifs de ci de là, tu vois par exemple, la crèche en bas, quand je suis arrivée, je les avais pas, ben tout d'un coup ben voilà, une vingtaine de personnes en plus ».

La conséquence de ce manque d'anticipation a bien été comprise et entendue par les acteurs de l'association, dont la DRH actuelle : *« Pendant plusieurs années, c'était très négatif parce qu'ils n'étaient pas prévenus qu'il y avait une reprise. Il y avait ce côté-là où le service RH n'était pas informé. On s'est amélioré aussi parce qu'on sait qu'il faut tenir compte de la situation des personnes, faut parler vrai au moment de la reprise »*, mais cette prise de conscience est très récente puisque la dernière reprise d'établissement qui a été perçue comme « désastreuse », ne date que de deux ans.

d) Une des conséquences : un manque d'homogénéité des pratiques

Les associations reprises ont toutes une vocation sociale, mais leurs dispositifs sont très variés. Ils concernent aussi bien l'accompagnement des personnes en situation d'exclusion et de handicap, dans les domaines de l'hébergement et du logement, de la santé, de la justice, de l'insertion professionnelle et de la formation, de la parentalité, que de la vie citoyenne. L'ACSC est donc constituée d'une multitude d'associations, qui suivent des objectifs différents et qui sont ainsi soumises à des conventions collectives différentes. La charge de travail qui en résulte pour les salariés de la fonction RH est bien connue du Directeur Général : *« Ça a amené d'abord une diversité, on a 4 ou 5 conventions, enfin il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui sont comme ça. C'est quand même une diversité, donc avec aussi des charges de travail en plus, quand on doit posséder dans le détail plusieurs conventions ».*

S'ajoute une autre problématique pour la fonction RH qui va être de gérer l'ensemble de ces Cités, en tentant de rester équitable, mais sans pouvoir toutefois éviter de faire du cas par cas comme le constate une salariée RH : *« On va nous dire, lui on gère comme ça, pour untel lui non on va gérer comme ça. Elle parce-que ça fait longtemps qu'elle est là, il y a toujours des notions différentes pour chacun, donc il n'y a pas cette homogénéité qui serait facile pour nous. Ça nous permettrait de répondre la même réponse à tel ou tel Directeur. »*. Comme le reconnaît un Directeur de Cité : *« Parce qu'on récupère des associations qui ont toutes une mission, il faut trouver un fonctionnement qui soit commun à tout le monde. Donc je pense que c'est encore plus compliqué dans la gestion de particularismes ».*

De multiples conventions collectives et des missions différentes pour chaque Cité rendent difficile une harmonisation, bien que l'objectif poursuivi par l'association aille tout de même dans ce sens, comme l'affirme un Directeur de Cité : *« On peut pas tous marcher différemment dans la même boîte ».*

e) La centralisation au siège des fonctions support

Par ces multiples reprises d'établissements, l'association s'est agrandi, de même que son siège, intégrant l'ensemble des fonctions stratégiques : ressources humaines, communication, évaluation et qualité, comptabilité, sous la forme de directions fonctionnelles en lien direct avec la sphère politique et le conseil d'administration. Pour Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴⁷, dans les associations d'une certaine taille, ces directions prennent de plus en plus de poids et d'influence.

Des fonctions support ont donc été créées au siège pour appuyer la stratégie de l'association et les fonctions support présentent sur le terrain y ont migré pour des questions de coût et de rentabilité. Il est certain qu'une équipe de 5 personnes au service RH revient moins cher qu'un Responsable RH par Cité. Ce ne serait pas les uniques bénéfices de la centralisation selon le Directeur Général, puisqu'elle aurait aussi le mérite d'apporter une homogénéité : *« On est employeur unique, on ne peut plus se permettre entre guillemets d'avoir des éléments de salaire trop variés d'une Cité à l'autre, donc ça apporte une homogénéité ce qui nous sécurise au niveau juridique »*. D'autre part, la centralisation permettrait un véritable travail d'équipe, plus efficace que des personnes qui travaillent chacune dans leur coin : *« Je pense que dans une équipe de 4, on fait mieux que 4 personnes séparées. Le groupe des 4 ou 5, ils s'apportent des choses, ils sont bien plus forts à 4 qu'il ne le serait chacun. »*. De plus, ce travail d'équipe permettrait de gagner du temps utile pour la mise en place d'autres projets, enfin il garantirait une expertise utile à tous et finançable : *« Ça permet aussi de faire des choses qui sont de plus en plus lourdes, et je vois mal chaque Cité pour avoir les compétences de le faire chacun dans son coin. »*

Dans l'histoire de cette association, la centralisation des fonctions support au siège a créé un antagonisme Cité / siège. Du côté des Cités, plusieurs salariés interviewés mélangeaient service RH et siège, le service RH étend confondu dans ce « tout » assez obscur et lointain qu'est le siège : *« vous là-bas au siège »*. Une confusion qui fait penser à la fonction RH qui ne serait pas « séparée » du reste de la « gestion » comme évoqué par Francis Guérin et al.⁴⁸ au début de ce chapitre sur la professionnalisation de la fonction RH. Ainsi le siège semble être perçu comme un bloc ayant l'ascendance sur les Cités comme l'a évoqué un Directeur de Cité : *« il y a une histoire associative qui fait qu'il y a une sorte d'emprise du siège sur les Cités. »*

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Francis GUERIN et al. « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites ». Revue française de gestion, 105-121, 2009.

La centralisation est tout de même modérée puisque des fonctions support sont restées en Cité tel que les Assistantes de Directions qui ont plus ou moins d'expertise en ressources humaines selon la Cité où elles exercent. La crainte d'un certain nombre de Directeurs serait d'ailleurs de perdre leur Assistante de Direction de terrain, comme l'évoque une salariée RH du siège : « *Les Directeurs ne veulent pas perdre la compétence RH en Cité. Parce que les salariés il faut qu'ils aient un interlocuteur RH sur place, c'est normal, ».*

2. La gouvernance de l'association

Selon Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁴⁹, la gouvernance des associations s'est progressivement déplacée du terrain pour privilégier la fonction politique de l'association et le pouvoir des administrateurs dans la conduite des évolutions et des stratégies. Et en effet le conseil d'administration de l'ACSC a double fonction : orienter la stratégie associative et en contrôler la mise en œuvre. Il est constitué d'administrateurs qui sont des représentants de la société civile et qui portent les valeurs, les missions et les principes d'action de l'association. Ils exercent une fonction de représentation, d'interface et de dialogue. Ils ont également le souci d'une communication extérieure dynamique. Cependant, nous allons voir que la gouvernance actuelle de l'association ne se limite pas au conseil d'administration. Elle se veut être « *ruisselante* » jusqu'au terrain.

a) Le point de départ d'une nouvelle gouvernance : une « crise » en 2015

La gouvernance actuelle de l'association est issue d'une « crise » en 2015 où le climat social était tendu et où le Directeur général et le DRH ont quitté l'association pour laisser place à ceux d'aujourd'hui. La DRH se souvient lorsqu'on lui a proposé le poste, puis de son arrivée : « *Ça s'est passé à un moment où l'association avait connu une crise en 2015, nouveau Directeur général, nouveau plan d'action, et je ne sais pas j'ai voulu me mettre dedans* » ; « *il y avait un management déplorable, il y avait un peu le feu partout dans tous les établissements* ». Le service RH à ce moment-là n'avait « *pas une vraie mission RH, d'accompagnement, de développement, de coopération, d'intérêt pour le salarié* ».

A l'époque, le DG et le DRH étaient clairement en conflit avec certaines Cités, et un manque de traitement équitable entre les Cités pouvaient être vécu par certaines comme une injustice ou du favoritisme. Un Directeur de Cité se souvient : « *Avant c'était à la tête du client, je l'ai déjà dit d'ailleurs à des Directeurs qui se plaignent actuellement des ressources humaines, sauf qu'avant eux ils obtenaient tous ce qu'ils voulaient du Directeur des Ressources Humaines et de la Directrice Générale,*

⁴⁹ Patrick LEFEVRE, Yvan MURA. Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2010.

parce qu'ils étaient dans les petits papiers, donc c'était du copinage. Alors que là il n'y a pas de copinage, tout le monde est sujet aux mêmes règles. »

Avant même cette « crise », il semblerait qu'un turn over important des DRH n'a pas permis la réalisation de projets pérennes, comme l'explique une salariée RH : « *Parce qu'en fait les DRH se sont succédé, 6 mois, 4 mois, l'autre avant que l'ancien DRH n'arrive elle est restée 8 mois, donc pas le temps de faire des choses concrètes* »

b) Gouvernance actuelle

Le nouveau Directeur Général qui connaît bien l'association, puisqu'il y a fait une bonne partie de sa carrière en tant que Directeur d'établissement, a souhaité une gouvernance à tous les niveaux de l'association pour apaiser les conflits : « *Une gouvernance qui ruisselle du haut vers le bas et après chacun à son niveau en perd un peu, mais c'est assez partagé...* ». Pour qu'au final « *chacun porte à chaque niveau l'ensemble de la mission qui est la mission sociale de l'association* ». Autrement dit : un fonctionnement par « subsidiarité », qui consiste en une délégation verticale des pouvoirs où l'autorité centrale ne peut effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l'échelon inférieur. C'est dans cette optique d'ailleurs que le Document Unique de Délégation (DUD), destiné à distribuer les pouvoirs de chacun des acteurs de l'association, a été créé. Ce point sera approfondi en 2^{ème} partie lors de l'analyse des jeux de pouvoirs. Il s'agit bien ici de faire évoluer les problématiques de gouvernance et de direction, et comme le disent Patrick Lefèvre et Yvan Mura⁵⁰, de gérer le passage d'une organisation charismatique et traditionnelle à une organisation rationnelle.

Dans cette optique de fonctionnement par subsidiarité, la gouvernance associative part du conseil d'administration, passe par le président, le DG, et par tous les niveaux hiérarchiques jusqu'aux Chefs de service. Chacun de ces acteurs est donc partie prenante de la stratégie de l'association, comme le souhaite le Directeur Général : « *Moi je voudrais que ça fonctionne comme ça, c'est pour cela qu'il y a un Conseil de Direction ou il y a les Directions du siège mais il y a aussi les Directions de Territoire, pour que les Directeurs de Cité, enfin que le terrain soit représenté.* ».

Les comités de direction intègrent l'ensemble des Directeurs et les « *séminaires cadres qui ne sont peut-être pas vraiment de la gouvernance mais qui en font un petit peu partie* » selon le Directeur Général, permettent aux cadres de s'exprimer, d'être informés, dans une démarche participative. Le

⁵⁰ *Ibid*

Directeur parle d'ailleurs de participation à la gouvernance au sujet des « *Directeurs de territoire (qui) ont aussi leur réunion de direction, où là se joue une participation à la gouvernance* ».

Enfin telle que le stipule la loi du 02 janvier 2002, la personne accompagnée devient une partie prenante de l'association au même titre que ses salariés et que ses bénévoles. Ces trois acteurs sont donc associés aux enjeux de l'association, où tous sont censés marcher dans la même direction.

Ainsi la politique est déterminée par le conseil d'administration qui définit la stratégie de l'association et les objectifs de son action, puis elle est relayée par les différents acteurs jusqu'à l'intérieur des Cités. Un travail commun avec l'ensemble des acteurs impliqués est donc effectué lors de commissions techniques préalables aux instances de décisions. Il existe plusieurs commissions, dont la commission RH.

c) La place de la fonction RH dans la gouvernance

La commission RH est constituée de deux personnes du conseil d'administration et convoque différents acteurs de l'association dont plusieurs salariés RH. Des projets y sont présentés, des choix d'action sont faits toujours en fonction des orientations de l'association.

Par ailleurs, dans la démarche participative de la gouvernance, des sujets RH sont discutés avec le plus grand nombre avant d'être consultés par les IRP, par exemple la NAO (Négociation Annuelle Obligatoire) n'a pas seulement été discutée entre la Directrice des Ressources Humaines et le Directeur Général mais a été soumise au Directeur des Activités et au Directeur de Territoire, qui représentent les Cités. Selon le Directeur Général : « *le terrain voit les choses d'une façon différente, et ils peuvent apporter des choses, c'est eux qui devront assumer derrière les NAO, nous on les décide mais finalement sur des choses comme l'expression des salariés, c'est eux qui les mettent en œuvre.* »

La façon dont s'est construite l'association et en conséquence son organisation actuelle, déterminent la place de la fonction RH aujourd'hui. Ce lourd passé avec de nombreuses reprises d'établissements, un manque d'anticipation et d'accompagnement au changement, soldés par un manque d'homogénéité des pratiques ont d'une part fragilisé la légitimité de la fonction RH, et d'autre part eu un impact négatif sur le service RH lui-même.

Pourtant la fonction RH est aujourd'hui partie prenante de la gouvernance qui lui donne toute sa place.

C. Vers une prise de conscience de l'importance de la fonction RH

1. L'état actuel de la fonction RH au sein de l'association

a) Localisation et place physique

La Direction des Ressources Humaines se situe au siège à Paris, à proximité de certaines Cités parisiennes, mais aussi parfois très loin d'autres Cités de France ou d'Ile de France dont l'accès peut être difficile par les transports publics. Lors de mon stage, elle partageait le 4^{ème} étage avec le service communication (une personne), et un chargé de projet Bénévolat. Elle était donc étendue sur quasiment tout l'étage comme suit : un bureau pour la DRH, un bureau partagé pour 2 salariés (Responsable affaires sociales et juridiques, et Gestionnaire paie et du personnel), un bureau partagé pour 2 salariés (Responsable de développement RH et un stagiaire), un bureau partagé pour 5 salariés (équipe Paie) et un bureau vide (Responsable équipe Paie en arrêt maladie).

Dans cette association, l'équipe Paie est la plus importante en nombre au sein du service RH et semble ainsi le représenter, puisque lorsqu'il est question de la fonction RH dans les entretiens, presque tous les salariés interrogés (y compris les salariés des ressources humaines) font référence en premier à l'équipe Paie.

Si la place physique est représentative de la place faite à ces salariés, certains sont d'accord pour dire que le bureau partagé par les 5 salariés de l'équipe Paie est trop petit et qu'ils n'ont pas « assez de place », que ce soit du point de vue d'une Directrice de Cité : « *Je trouve qu'au service ressources humaines, même pour eux, ils sont les uns sur les autres, t'as vu l'espace qu'ils ont, à un moment donné on peut pas travailler comme ça...* », qui n'hésite pas à ironiser sur la situation : « *donc qu'ils viennent en Cité, ils auront plus de place, on leur fera un bureau* » ; d'une Assistante de Direction en Cité : « *de les avoir vus au siège, tous tassés comme ça dans un petit truc* » ; où que ce soit du point de vue d'un salarié concerné directement puisque faisant partie de cette équipe Paie : « *On va parler des locaux (rire). Il y a besoin de plus d'espace pour les personnes qui travaillent dans la paie et l'administration du personnel. Parce qu'on a besoin de calme pour se concentrer. On est cinq confinés dans le petit carré.* » et qui précise le manque de moyens qui s'y additionne : « *J'ai un téléphone partagé avec ma collègue, donc quand elle a un appel je suis obligé d'attendre qu'elle ait terminé. Pareil pour elle, donc comment on avance ? on perd du temps parce qu'on est obligé d'attendre.* »

b) Moyens matériels

Comme vu plus haut dans le chapitre sur le poids des tutelles, les moyens de la Direction de Ressources Humaines sont dépendants de la mutualisation de la trésorerie des Cités. Nous avons vu également que les associations faisaient des économies sur les coûts de fonctionnement, autrement dit les

moyens, pour pouvoir bénéficier de budget pour des investissements, négligé par les tutelles. Voilà une explication plausible du manque de moyens caractérisé par l'absence d'un logiciel de paie qui faciliterait davantage le travail de cette équipe. Une autre explication correspond à l'achat d'un logiciel il y a quelques années, non utilisé car malheureusement non adapté à l'association, faisant suite à un cahier des charges défectueux. Au-delà de l'équipe Paie, le service de développement RH en charge du recrutement, de la formation, de la GPEC et de la gestion de carrière n'est pas muni de SIRH, ce qui conduit les opérationnels du service à utiliser les outils de base comme Excel pour la gestion des 1200 salariés. Il n'existe pas non plus de portail qui faciliterait les échanges avec les managers (par exemple pour la validation et l'inscription d'un salarié à une formation).

Les moyens limités ne permettent pas toujours la mise en place de nouveaux projets qui ont un coût, comme l'explique un Directeur de Cité au sujet de la politique RH et de son application : « *Une politique RH ça demande aussi un budget. Donc quel est le budget que l'on peut avoir pour une politique RH digne de ce nom ?* », car il ne s'agit pas seulement de mettre en mots une politique RH, il faut aussi avoir les moyens de mettre en œuvre les objectifs annoncés : « *Pour moi j'ai du mal à voir la politique des ressources humaines. Pour moi il n'y a pas de politique des ressources humaines, ce ne sont que des mots* ». Nous verrons par la suite qu'à ce moment-là il n'existait pas encore de politique RH affirmée et que c'est un des projets en cours de la DRH.

c) Les moyens humains : les effectifs

Pour rappel lors de la réalisation de mon stage, la Direction des Ressources Humaines comptait 10 salariés répartis ainsi :

- La Directrice des Ressources Humaines
- Une Responsable Affaires Sociales et Juridiques
- Une équipe Paie et Administration du Personnel de 6 salariés (4 CDI – 2 CDD) chapeauté par une Responsable Paie (en arrêt maladie depuis plusieurs mois)
- Le Service Développement RH : une Responsable de Développement RH, une apprentie, et une stagiaire (moi-même).

Les effectifs de l'association sont passés de 400 à 1200 salariés en quelques années, pour un effectif au sein du service RH de 2 à 10 collaborateurs sur la même période. Le ratio semble assez bas et c'est la source des préoccupations et des plaintes des salariés de la fonction RH : « *Vois ici on est quand même carrément pas assez nombreux donc euh...* », surchargés de travail : « *Si on était deux ou trois personnes de plus aux RH, je pense que ça ne serait pas du luxe quoi. Il y a tellement pleins de trucs* ».

Il y a deux ans, l'association a recruté une juriste pour faire face aux multiples litiges devant le conseil de prud'hommes engendrés par les fameuses « baronneries » des Cités, où certains Directeurs géraient leur établissement comme ils l'entendaient, sans tenir compte de la législation. Cela revenait ainsi à « tendre la perche » aux salariés mécontents, désireux de poursuivre devant l'instance prud'homme. Ce poste juridique et la personne qui l'incarne sont aujourd'hui totalement reconnus de la part des différents acteurs de l'association, une des priorités de l'association étant de limiter la perte financière engendrée par ces coûts prud'hommaux.

Au-delà du poids des tutelles sur l'association qui limitent ainsi un investissement financier de la fonction RH, des priorités sont décidées, comme l'explique la DRH : *« Il y a une volonté associative, donc ça appartient au Directeur Général de ne pas augmenter le nombre de personnes au service ressources humaines »*, ainsi que des choix stratégiques, par exemple le choix d'investir sur un poste de chargée de bénévolat en défaveur du renforcement des effectifs et des moyens RH, comme le déplore la DRH : *« Je donnerais plus de moyens à la RH plutôt que de créer un poste de bénévolat. Pour moi ce n'est pas une priorité aujourd'hui de développer le bénévolat, parce qu'on est en train de structurer le management. On va demander au chef de service qui n'arrive déjà pas à gérer ses équipes homogènes, d'aller gérer en plus des bénévoles avec de nouvelles problématiques »*.

2. La place actuelle de la fonction RH dans l'association

Aujourd'hui la fonction RH tente de se faire une place à travers de nouveaux projets, comme l'explique la DRH : *« Je suis arrivée au sein d'une direction des ressources humaines, où la direction des ressources humaines elle payait les gens, elle faisait du recrutement, de la formation. Et là on a mis en place un certain nombre de projets avec des nouvelles méthodes de formation, la commission paritaire, le pôle de médiateur et je commence à en voir un peu le retour »*. Ainsi petit à petit la fonction RH semble vouloir s'imposer, comme l'explique une salariée RH qui est arrivée en même temps que cette nouvelle impulsion il y a deux ans : *« Ça fait peu de temps que les RH prennent de plus en plus de place au sein de l'association, mais c'est pas encore ça du tout, la prise de conscience de RH vient mais c'est assez nouveau »*.

La prise de conscience de l'importance de la fonction RH semble être évidente pour le Directeur Général : *« Les ressources humaines, c'est le point le plus chaud en fait. Vraiment le plus vital. Mais pas que dans le sens du danger, aussi dans le sens c'est ça qui fait fonctionner toute l'association. Une situation RH qui se dégrade c'est mauvais à la fois parce que ça va mal fonctionner dans les Cités, donc le service va être mal rendu, mais aussi on va avoir des tas de gens en souffrance (...) les RH ça touche, j'allais dire ça touche presque l'état de santé de 1000 salariés, c'est pas rien. »*. Et le fond de son

discours sera symboliquement étayé quelques jours plus tard dans les axes stratégiques 2018 de l'association, présentés au Comité d'Entreprise en octobre 2017, où il a fait le choix de placer les orientations RH en première place.

3. Une nouvelle vision de la fonction RH

a) Les grandes orientations 2018

Les axes stratégiques de l'association pour 2018⁵¹ est un document qui a été présenté au CE en octobre 2017. On y trouve différents points correspondants chacun aux différents acteurs stratégiques de l'association : Les ressources humaines, les évolutions publiques et des modalités d'accompagnement, le bénévolat, le cadre et les modalités de mise en œuvre du développement, et enfin la démarche qualité globale et l'évolution des fonctions support. Le fait que les Ressources Humaines figurent en premier n'est effectivement pas anodin. C'est symbolique de la vision qu'a le Directeur Général, ce qui conforte la DRH dans son adhésion et son choix initial de venir travailler dans cette association : *« Il y avait un intérêt du DG de mettre les RH au cœur de l'organisation, ça s'est prouvé parce que cette année il a mis dans les orientations stratégiques la RH donc pour moi c'est une victoire »*. Non seulement les ressources humaines figurent dans les axes stratégiques, mais en plus elles sont en tête de liste. On est loin de la vision associative de 2014-2018 décrite plus haut, où les projets des ressources humaines étaient absents.

b) Les promesses du déploiement et de la consolidation de la fonction RH

Parmi les orientations 2018⁵² de la DRH figure la définition d'une politique RH qui comprend 3 axes :

- Valoriser les compétences de ses salariés et favoriser leur évolution professionnelle
- Reconnaître l'expertise des salariés et des équipes
- Construire un environnement de travail sécurisant en tenant compte des spécificités de notre secteur

Ainsi que la définition d'un projet de service qui comprend également 3 axes :

- La qualité de vie au travail
- La valorisation des compétences et des évolutions professionnelles
- La motivation et la reconnaissance

⁵¹ Annexe 7 : axes stratégiques

⁵² *Ibid*

Des actions complémentaires sont prévues, telles que la mise en œuvre d'une GPEC ainsi que la mise en place d'outils afférents : les revues du personnel, le comité de carrière et d'autres plans d'action RH.

D'autres signes manifestes de la prise d'ampleur de la fonction RH, sont la mise en place à venir d'un logiciel de gestion des temps et des activités, et d'un nouveau SIRH pour l'équipe Paie, adapté (cette fois-ci) aux problématiques de l'association. En outre, de nouveaux recrutements en vue d'augmenter les effectifs du service RH sont prévus : un(e) Gestionnaire de paie pour l'équipe Paie ainsi qu'un(e) Assistant(e) Ressources Humaines pour le service de Développement RH. Enfin, l'agrandissement de l'espace dédié aux ressources humaines sur l'étage, avec un nouveau bureau pour faire de la place aux nouveaux recrutés.

c) Vers une démarche participative

Dans le droit fil de la vision associative et de la volonté d'une gouvernance participative, la DRH poursuit un objectif « d'engagement réciproque » qui consiste à travailler dans un esprit de coopération et sur un mode d'intelligence collective, dans le but d'impliquer l'ensemble des salariés dans la stratégie de l'association, la mise en place de plans d'action RH afin de soutenir les Directeurs dans le pilotage de leur Cité sur un modèle de coopération engageant chacun de ces acteurs.

D. Conclusion de la première partie

L'organisation de cette association est le fruit de contraintes externes et de son histoire. La place faite à la fonction RH est donc forcément tributaire de ces facteurs internes et externes. Au regard de cette analyse, la réponse à cette première hypothèse demeure nuancée étant donné les changements qui sont en cours dans l'association et la prise de conscience de l'importance de la fonction RH.

Tout d'abord nous avons vu que les contours de la professionnalisation de la fonction RH peuvent être considérés comme assez flous, ce qui pouvait fragiliser à la base l'identité de cette fonction. Si elle n'est pas très bien affirmée de manière générale, elle le sera encore moins au sein d'une organisation qui ne lui donne pas sa place. Ensuite les contraintes externes telles que la loi du 02 janvier 2002 ainsi que le poids des tutelles limitant les moyens financiers des associations ont un impact direct sur la stratégie déployée par l'organisation.

La loi du 02 janvier 2002 va exhorter les associations à suivre plusieurs contraintes, dont la démarche continue d'amélioration de la qualité. La politique qualité va donc devenir une stratégie de

l'association, s'emparant de sujet RH tels que le management par la qualité ou encore la gestion des risques. Son rôle et sa place semblent être clairement définis par sa politique qui figure dans la vision associative, document de communication destiné aux salariés. Ce qui n'est pas le cas de la fonction RH, qui au moment de l'élaboration de cette vision n'avait pas de politique RH. Cette absence de communication sur les projets RH prend du sens lorsqu'est envisagée sa place au sein de l'association. Celui qui lira la vision associative (en l'occurrence le salarié) peut alors se dire que la priorité est mise sur l'accompagnement des personnes accompagnées, au dépend de l'accompagnement des salariés. Ensuite le poids des tutelles va avoir un impact sur les moyens du service RH et les éventuels nouveaux postes qu'il faudra négocier.

Non seulement les fortes contraintes externes ne favorisent pas l'ancrage de la fonction RH, mais ses contraintes internes telles que l'histoire de l'association avec ses Cités autonomes, et les reprises d'établissements sans accompagnement au changement préalable ont eu, et ont toujours, un impact direct sur la Direction des Ressources Humaines : comment elle est perçue par les Cités, la charge de travail supplémentaire due à des reprises non anticipées et à un manque d'harmonisation des pratiques. De plus, l'antagonisme Siège/Cités qui s'est créé lors de la centralisation au siège des fonctions support ne facilite pas la « séparation » de la fonction RH des autres fonctions support de l'association et donc fragilise son identité.

Au regard de cette analyse, on peut confirmer que la fonction RH peine à trouver sa place au sein de cette organisation, et aussi au regard des constats pragmatiques qui peuvent être faits : le manque de moyens matériels, le manque de ressources humaines au sein du service RH, et sa place physique limitée.

Cependant, cette affirmation n'est pas figée puisque la gouvernance actuelle avec son nouveau point de vue basé sur le participatif, semble non seulement saisir les opportunités de pallier cette lacune, mais aussi d'agir en faveur de l'importance de la fonction RH. Ainsi, le fait qu'une politique RH soit établie et qu'en outre elle figure en premier point des axes stratégiques pour 2018, est un acte symbolique et manifeste de la volonté de faire exister cette fonction.

Néanmoins, cela suffira-t-il à ce que la fonction RH trouve sa place ? L'association, au-delà d'être une organisation, est constituée d'un ensemble d'acteurs qui ont des relations entre eux. Cette fonction RH trouve-t-elle sa légitimité au milieu de ces acteurs du social, du « terrain » ? Comment est-elle accueillie, perçue ? Comment se manifeste ses interactions ? C'est ce que nous allons voir dans la deuxième partie.

II. Les jeux de pouvoir entre la Direction Générale, les Cités, et la fonction RH freinent une bonne collaboration entre ces acteurs et ne permettent pas la légitimité de la fonction RH

Dans cette partie, les salariés et les groupes de salariés, vont être envisagés comme des acteurs de l'association, c'est-à-dire comme des sujets libres qui poursuivent leurs propres buts et intérêts. Selon Friedberg et Crozier⁵³, un acteur est capable d'initiative, de rationalité propre ou limitée, ce qui lui permet de construire ses stratégies dans un système qui oriente ses interactions. Il est considéré indépendamment de ses déterminismes génétiques, culturels, historiques, familiaux, sociaux ou psychiques.

Considérer ce point de vue dans l'analyse, c'est intégrer une première subjectivité, celle des acteurs. (La subjectivité des sujets sera analysée en troisième partie). C'est d'ailleurs ce qu'explique Marie-Anne Dujarier⁵⁴, pour qui une organisation qui intégrerait la subjectivité, considérerait que les individus sont à la fois des sujets et des acteurs. Pour analyser cette subjectivité des acteurs, cette partie en plus de s'appuyer sur la matière obtenue à l'issue des entretiens, s'étayera essentiellement à partir des apports théoriques de Crozier et Friedberg, puis sur ceux de Norbert Alter sur la coopération.

Les individus seront donc envisagés ici comme des acteurs en tant qu'ils interprètent le rôle prescrit par l'organisation avec leurs propres buts et intérêts. Ainsi pour Marie-Anne Dujarier⁵⁵, les acteurs interprètent des rôles auxquels sont rattachés des attentes explicites, et implicites en termes d'action, de comportement, de discours.

A. Le rôle de la fonction RH

1. La distribution formelle des rôles de chacun avec le Document Unique de Délégation : les rôles prescrits

Le rôle de chacun des acteurs de l'association a été formalisé dans un Document Unique de Délégation (DUD). Il fait partie de la liste des documents rendus obligatoires par la loi du 02 janvier 2002. Il a été ensuite précisé par le décret du 19 février 2007. Il se veut être un outil de transparence sur l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances de l'association et trace la cartographie des délégations au sein de l'association. Pour le Directeur Général « *l'existence de niveaux*

⁵³ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil, 1977.

⁵⁴ Anne-Marie DUJARIER. L'idéal au travail : dans l'organisation des services de masse. Paris : Presses universitaires de France, 2006.

⁵⁵ *Ibid*

entre le siège et les établissements et services rend encore plus nécessaire cette clarification de la répartition des pouvoirs ». Il s'agit d'un document d'une vingtaine de pages, qui précise pour chaque domaine à qui incombe les responsabilités.

Par exemple, dans le domaine qui nous intéresse, « animation et gestion des ressources humaines »⁵⁶, il est précisé pour chacun des points de gestion des ressources humaines, qui fait quoi, où s'arrête le périmètre d'action de l'un, où commence celui de l'autre, notamment entre fonction RH et Cités. Il s'agit d'une prescription des rôles touchant entre autres au recrutement, à la préparation et signature des contrats, au pouvoir disciplinaire et rupture du contrat de travail, ou encore à la formation.

Cette prescription des rôles formalisée noir sur blanc, correspond à un travail prescrit, qui passé dans le réel, devient forcément différent. Bien que les rôles de chacun soient fixés par ce DUD comme l'explique la DRH « *les pouvoirs, ils sont distribués par le Directeur Général, il a déjà distribué les pouvoirs dans le fameux Document Unique de Délégation* », ils ne sont toutefois pas figés. Sinon, les acteurs de l'association (qui ne seraient d'ailleurs plus des acteurs, mais des agents) exécuteraient leur rôle prescrit, sans aucune latitude et sans intelligence. Anne Marie Dujarier⁵⁷ évoque G. Jobert⁵⁸ (1999) pour qui cette part d'intelligence interviendrait au-delà de la prescription du travail. Le travail réel serait alors tout ce que l'on fait vraiment, ce qui est largement invisible à l'œil nu, il serait invisible, imprévisible et incommensurable. Ainsi la prescription du travail ne coïnciderait jamais avec le travail réel.

Selon le Directeur Général, ce Document Unique de Délégation est un document avant tout destiné aux Directeurs, qui ne l'ont d'ailleurs pas très bien accueilli : « *on a présenté le projet DUD assez tard aux Directeurs, ils l'ont pas très bien vécu, on a fait des modifs* ». Ils auraient mal vécu le fait que ce projet leur ait été présenté presque dans sa forme aboutie, sans que leur avis n'ait été pris en compte. Il semblerait aussi que leurs reproches soient dans le contenu même du DUD qui prévoit par cette clarification des rôles, de limiter leur champ d'action, leur autonomie ou leurs décisions comme le déplore une Directrice de Cité : « *on a un DUD qui est trop lourd, il faut toujours qu'on demande l'avis, qu'on soit validé au-dessus* ». Ce DUD amène la question de la légitimité des rôles de chacun, quand cette Directrice poursuit par « *c'est nous qui gérons sur le terrain, tous les aléas du terrain* ».

⁵⁶ Annexe 8 : extrait du Document Unique de Délégation

⁵⁷ Anne-Marie DUJARIER. *L'idéal au travail : dans l'organisation des services de masse*. Paris : Presses universitaires de France, 2006.

⁵⁸ Guy JOBERT. « L'intelligence au travail », p.205-221 in : *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod, 1999.

On peut imaginer que ce DUD, bien qu'étant une injonction de la loi du 02 janvier 2002, est une bonne opportunité pour recadrer les rôles de chacun et notamment celui des Directeurs qui parfois encore se sentent « *tout puissant* » au sein de leur établissement, faisant fi des règles de l'association. Mais comme toute formalité prescrite, les rôles écrits de chacun diffèrent forcément de ceux ancrés dans la réalité.

2. Porosité des rôles

Dans cette association, et malgré le DUD, il semblerait que les rôles de chacun soient poreux. Particularité reconnue par le Directeur Général : « *J'ai l'impression qu'à l'association on passe pas mal de temps à discuter d'où est la limite du pouvoir d'un tel et d'un tel et alors ça j'ai jamais vu ça dans l'industrie, honnêtement. Je ne sais pas à quoi ça tient mais pour moi ça reste un mystère* ».

Cette porosité des rôles s'étend jusqu'aux tâches que chacun doit faire comme se le demande une Assistante de Direction : « *je sais pas trop si c'est à ce niveau-là qu'on peut m'aider, me dire ce qu'on peut réellement faire, ou si c'est plus au niveau de P., ou est-ce que c'est à M. R. directement.* ». Dans le même registre, mais à un niveau hiérarchique plus élevé, il semblerait que les fiches de poste du Directeur d'Activité et de la Directrice de Territoire soient sensiblement identiques ce qui sèmerait la confusion dans l'esprit des salariés, comme l'évoque le Directeur Général : « *les gens se plaignent qu'entre DT et DA on ne voit pas trop la différence, parce qu'en fait c'est presque les mêmes fiches de postes* ».

a) La fonction RH diffuse

Si le rôle de chacun des acteurs n'est pas précis, le rôle de la fonction RH dans cette logique ne le serait pas non plus. D'ailleurs la fonction RH de l'association au départ incarnée par la Direction des Ressources Humaines, est plus diffuse qu'elle n'y paraît, puisque les Directeurs de Cité et leur Assistante font aussi de la gestion des ressources humaines. Pour Jean-Marc Peretti⁵⁹ le vrai gestionnaire des RH serait sans doute le manager de proximité, car mieux exercé à gérer ses responsabilités au plus près du « terrain ». Dans cet ordre d'idée, un Directeur de Cité estime que « *les cadres de proximité sont les premiers acteurs permettant de faire de l'accompagnement en ressources humaines* ». Les Directeurs de Cité sont en effet les premiers interlocuteurs des salariés, par leur position géographique, mais surtout ils se doivent d'être dans cette proximité, comme par exemple ce Directeur de Cité qui raconte le malaise de l'un de ses salariés, et l'appel des pompiers « *il a fallu bien*

⁵⁹ Jean-Marie PERETTI. Ressources Humaines. Paris : Vuibert, 2011.

évidemment que je reste, que je discute, que je rassure. Si j'avais pas fait ça, que je serais monté directement dans mon bureau ça aurait été « le Directeur il s'en fout, on peut crever » ou je ne sais quoi ». Un autre Directeur raconte que chaque matin, il fait le tour de l'établissement pour saluer l'ensemble de ses salariés « tous les matins, il faut faire le tour des services pour dire bonjour à tout le monde, ça fait partie du travail avec les salariés si on veut maintenir un lien et si on le fait pas ça gueule dans toutes les questions DP ». De plus, ils sont en première ligne sur les questions purement RH, et c'est à eux d'en expliquer les règles à leurs salariés, même si parfois ils ne les partagent pas vraiment, comme l'explique cette Directrice d'une Cité qui a été reprise il y a peu : « à l'ACSC on ne paie pas les heures supp., on les récupère. Comment j'explique, comment je mobilise mes salariés qui ont vécu pendant des années à 220 heures (...) c'est quand même nous les interlocuteurs des salariés ». Ce « devoir » de proximité des Directeurs et cette implication envers les salariés leur prend presque la moitié de leur temps, voir tout leur temps : « ça nous prend quoi, 50% de notre temps. Pour pas dire plus ». La gestion des ressources humaines est donc assez diffuse au sein de l'association et ne se résume pas à la Direction des Ressources Humaines. Cependant, nous verrons que les rôles sont tout même bien distincts entre la Gestion des Ressources Humaines en Cité, et au sein de la Direction des Ressources Humaines.

b) Porosité des rôles au sein d'un même service

Enfin, la porosité des rôles se joue également en intra service, puisque les tâches attribuées à chacun ne semblent pas toujours très claires. C'est le cas à l'intérieur même du service RH quand une salariée explique ce qu'elle changerait pour que ça se passe mieux : « savoir qui fait quoi, quelles sont les tâches, qu'elles soient claires et précises pour chacun, pour qu'on puisse tous bien avancer ». C'est d'ailleurs ce qu'évoque une Directrice de Cité, au sujet de sa condition difficile à diriger une Cité avec une autre Directrice, les rôles de chacune n'étant pas clairement définis « tu reçois une demande de subvention « au fait c'est qui qui la fait, machin », faut toujours qu'on se coordonne sur tout ». Et selon elle, ces rôles seraient à définir par la Direction des Ressources Humaines « j'ai demandé depuis des mois à ce que l'on ait une mission spécifique, et ça je pense que c'était le travail de la DRH ». Il semblerait donc que l'un des rôles de la direction des ressources humaines du point de vue des Cités serait de définir les rôles de chacun, ce qui semblerait paradoxale, puisque les salariés de la fonction RH eux-mêmes seraient victimes de cette confusion.

Cette porosité des rôles au sein de l'association, laisse entendre que celui de la fonction RH ne serait pas très affirmé. En effet, pourquoi cette fonction serait-elle épargnée par ce « flou » propre à l'association. Nous allons voir toutefois que la fonction RH remplit plusieurs rôles qui, semble-t-il, sont bien définis.

3. Le rôle de la fonction RH

Comme vu dans le point précédent, la fonction RH est présente à la fois au sein des Cités, incarnée par les Directeurs de Cités et leurs Assistantes, et à la Direction des Ressources Humaines. Si les Directeurs de Cité ont avant tout un rôle de proximité, il ne sera pas approfondi ici, puisque l'intérêt se porte sur la Direction des Ressources Humaines, en tant qu'elle est le vecteur de cette fonction.

La complexité du rôle de la fonction RH se joue dans cette dualité soutien / contrôle, comme l'explique la DRH : « *il faut que moi je trouve des projets sur lesquels je les accompagne, que je démontre qu'il y a du résultat, pour que la partie ou je les cadre ne soit pas plus prégnante donc il y a un jeu qui est très fort, un équilibre à trouver* ». Cet équilibre ne se fait pas toujours, et cette ambivalence peut pour les « clients internes » de l'association être assez déroutante. Le soutien voulu par la DRH peut alors ne pas être vécu comme tel.

a) Un rôle de soutien : par l'expertise et l'écoute

La Direction des Ressources Humaines se positionne en tant qu'experte des ressources humaines, comme le précise le Directeur Général « *elle se situe en partenaire, en expert, en soutien* ». C'est elle qui détient cette expertise, et c'est par cette expertise qu'elle va se distinguer des compétences RH en Cités détenues par les Assistantes de Direction, bien moins spécialisées. Le soutien de la DRH est donc concrétisé par cette expertise, en droit du travail, en paie, en formation, etc. Elle se veut aussi être à l'écoute de ses salariés notamment avec la mise en place d'un dispositif de médiation interne, qui vise à accueillir les mots/maux des salariés et à régler les conflits qu'ils peuvent rencontrer. Cependant, peu de personnes utilisent cet espace d'écoute, et d'après un salarié de Cité, les membres de cette instance étant des salariés de l'association (responsables de service, Directeurs, etc.), il y manquerait la neutralité nécessaire et préalable à la résolution de problèmes.

Ce rôle de soutien n'est pas toujours vécu comme tel par les Cités. D'une part un grand nombre de personnes en Cités a fait part lors des interviews d'un sentiment de manque d'écoute : « *on ne se sent pas écouté* » ; « *être à l'écoute du personnel, là je parle pas de mes collègues, je parle des dirigeants, oui d'être à l'écoute du personnel, d'analyser les demandes, avant de donner des réponses* ». D'autre part, davantage de soutien serait souhaité. Certes les Cités se sentent soutenues par l'expertise de la fonction RH qui est reconnue, mais elles attendent aussi plus de compréhension dans ce qu'elles vivent au quotidien. Cela se traduirait par plus de souplesse à leur égard comme l'exprime une Directrice de Cité : « *j'aurais aimé qu'ils nous soutiennent vraiment, il s'agit pas de dire ben non c'est comme ça c'est pas autrement* ». Aussi, certaines Cités ont parfois le sentiment d'être au service de la Direction des

Ressources Humaines et non l'inverse, ce qui ne consolide pas leur sentiment d'être soutenu. Un point de vue partagé par plusieurs Directeurs de Cité lors des interviews qui peut laisser entendre qu'il s'agit d'une problématique bien connue : *« Il faut absolument que le siège comprenne, que le siège est au service des Cités. Obligatoirement. Et c'est pas les Cités qui sont au service du siège. Et on a l'impression très souvent qu'on est à la disposition du siège »*.

Ce rôle de soutien semble donc être parasité par les nombreuses injonctions de la fonction RH. Une Directrice de Cité insiste sur le fait qu'elle doit sans cesse rendre des comptes : *« je sens que les fonctions support ne soutiennent pas, il faut que et ya qu'à »* ; *« C'est des mails tout le temps, il faut qu'on remplisse des tableaux, il faut qu'on rende des comptes, on doit rendre des comptes à tout le monde mais nous qui nous soutient là-dedans »*. Certains Directeurs déplorent ce manque de souplesse pourtant indispensable à leur secteur d'activité, ce qui peut parfois altérer le climat social auquel ils doivent faire face en première ligne : *« on rentre dans les clous mais les salariés sont précarisés, et ça ils ont du mal à l'entendre. Du coup le climat social c'est compliqué »*. Selon certains Directeurs, cette souplesse servirait aussi de négociation implicite avec leur salarié *« j'ai toujours dit étant donné le public qu'on accueille, si je suis pas souple avec les salariés, ils seront pas souples avec les personnes accueillies »*. Il est aussi question de bienveillance envers les salariés, qui selon une assistante de direction, n'est pas toujours évidente : *« pour moi il faudrait être un peu plus bienveillant avec les salariés. Sortir un peu du cadre obligatoire, et accorder des faveurs qui ne sont pas dans la convention »*. Par ailleurs pour expliquer la légitimité des Cités à être soutenues par le siège, un Directeur de Cité n'hésite pas à rappeler que si le siège existe, c'est grâce à elles : *« le siège existe parce qu'il y a des Cités, il y a des publics en difficultés, c'est bien le siège qui est au service des Cités. Comme nous on est au service des personnes qu'on accueille. »* Cette édicition de normes qui semble entraver ce rôle de soutien sera abordée plus bas.

b) Rôle de contrôle

Dans l'intérêt de l'association, le rôle de la fonction RH est de faire des économies en frais de conseil des prud'hommes, qui depuis des années ont un coût conséquent. C'est dans l'intérêt également des Directeurs de Cité de faire diminuer ces frais qui viennent impacter leur budget d'établissement. La Direction de Ressources Humaines est donc là aussi pour rappeler par son expertise, la loi et contrôler ce qui a été fait d'un point de vue RH par les Cités. Elle les recadre si besoin, afin d'éviter toute situation illégale, susceptible d'engager un nouveau prud'homme.

c) Rôle de bouc émissaire

Un autre rôle semblerait-il propre à cette fonction, serait celui de servir de bouc émissaire. Plusieurs salariés de la fonction RH interviewés ont utilisé ce terme : « *bouc émissaire, parce que ça fait un peu partie aussi de notre rôle...* ». Le bouc émissaire, en psychologie sociale⁶⁰, aurait pour fonction de fixer sur lui les attaques qui pourraient viser le leader ou le groupe dans sa globalité et qui sont ainsi déviées. L'existence de ce bouc émissaire serait un des éléments régulateurs qui tendrait à maintenir un certain équilibre. Ainsi dans cette organisation, les attaques censées viser l'association ou ceux qui la gouvernent seraient détournées vers la fonction RH, pour maintenir un certain équilibre et peut-être éviter des conflits. La fonction RH serait alors un pare feu, et aurait une fonction contenante, nécessaire à la régulation du système.

4. Une forte édicition de normes

La fonction RH est le vecteur d'une forte édicition de normes, qui est nécessaire. Le secteur associatif n'est pas épargné par ces règles même si d'après Philippe Bernoux⁶¹, le fait de s'embarquer ensemble sur un même projet exaltant, pourrait laisser entendre que l'on peut s'en passer. Bien au contraire, et dans cette association, dont l'organisation pâtit de certains dysfonctionnements bureaucratiques soulignés par Michel Crozier⁶², elles sont prégnantes.

a) Le repli derrière la règle

Les normes imposées par la DRH correspondent principalement à l'application des conventions collectives, du droit du travail, et à des procédures décidées en interne. Comme l'a analysé Michel Crozier⁶³ dans le phénomène bureaucratique, les salariés de la fonction RH vont avoir tendance à se replier derrière la règle comme objectif de négociation. Ainsi pour la Directrice des ressources humaines « *la DRH décide par rapport à la convention et la convention elle est déjà là, il y a déjà un cadre, on est un peu comme les administrations publiques, la marge de manœuvre n'est pas très importante en fait* ». Une salariée de la fonction RH peut ainsi se défendre des attaques de la part des Cités : « *un Directeur m'a dit non mais de toute façon vous là-bas au service RH, on peut jamais faire comme on veut. Je lui dis oui on a des règles, on a des lois, on a une convention, euh oui tu peux pas faire ce que tu veux mais c'est pas moi qui régit les conventions, ni les lois.* ».

⁶⁰ Roland DORON, Françoise PAROT. Dictionnaire de psychologie. Paris : Presses Universitaires de France, 1991.

⁶¹ Philippe BERNOUX. « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

⁶² Michel CROZIER. Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratique des systèmes d'organisation modernes sur les relations en France avec le système social et culturel. Paris : Seuil, 1963.

⁶³ *Ibid*

Il y a aussi le DUD qui va préciser les règles et qui doit les appliquer. Selon la DRH, ce DUD « *structure vraiment les missions, les champs d'intervention, les décisions, les signatures, qui fait quoi* ». Ce document bien que demandé par les Cités, aurait été mal reçu, les Cités y voyant leur champ d'action se réduire. En plus de préciser les rôles de chacun, il va légitimer la mise en application des règles par la fonction RH, comme l'explique la Directrice des Ressources Humaines « *le Directeur de Cité par exemple quand les licenciements sont décidés par le DRH ben pour lui c'est pas normal mais n'empêche qu'on l'a écrit quelque part (dans le DUD), le Directeur Général l'a signé et c'est comme ça* ».

b) Le renforcement de l'appareil règlementaire

Si cette forte édicition de normes, trouve son intérêt chez les salariés de la fonction RH à les faire respecter : « *il faut édicter des règles je pense. Cette fonction RH elle est là pour mettre des alertes, des warnings sur des choses qui se font, qui ne sont pas bien où tout simplement pour rappeler les règles de toutes les façons* », elle est cependant envisagée de manière plus relative chez le Directeur Général : « *On pourrait dire qu'il suffit de faire des procédures et que si les gens respectent les procédures ça doit aller dans une relation de consensus. Mais on se rend compte que le consensus en matière RH c'est pas si simple* ». Non seulement, le fait de faire de plus en plus de procédures pour faire respecter les règles ne garantit pas qu'elles le seront vraiment, mais cela renforce l'appareil règlementaire. C'est-à-dire que ces nouvelles procédures ne seront pas non plus respectées et il faudra encore en instaurer de nouvelles. Et on arrive au cercle vicieux évoqué par Crozier (phénomène bureaucratique), où l'appareil règlementaire est renforcé par des réformes générales et autoritaires.

c) L'ascendance des normes de la Direction des Ressources Humaines

Les normes correspondent donc aux conventions collectives, au DUD, mais aussi à toutes les procédures imposées par le « haut ». La DRH bien que se situant au 4^{ème} étage, ne se situe pas géographiquement « en haut » des Cités. Cette représentation que la DRH se situerait « en haut » et les salariés « en bas » est partagé tout aussi bien par les Cités : « *les trucs qui viennent d'en haut et qui descendent en bas de façon massive ça m'insupporte. Ca ne m'intéresse pas* », que par les salariés de la fonction RH eux même : « *les salariés, en bas* ». On peut donc voir dans cette image, l'ascendance des normes de la DRH sur les Cités, propre à une organisation centralisée, pas loin de la bureaucratie mécaniste de Mintzberg⁶⁴. Elle se caractérise par la centralisation, la bureaucratie, et la rationalisation de l'activité par la formalisation et la standardisation des procédures. C'est au sein de ces

⁶⁴ Henry MINTZBERG. Structure et dynamique des organisations. Paris : Editions d'organisations, 1982.

« dysfonctionnements bureaucratiques » que la fonction RH va être aux prises de jeux de pouvoir avec les autres acteurs.

La fonction RH ici a bien un rôle, une utilité. Mais nous allons voir que c'est davantage dans ses interactions avec les autres acteurs, que sera révélé son manque de légitimité, pourtant indispensable à la place de cette fonction.

B. Analyse des jeux de pouvoirs selon Michel Crozier et Erhard Friedberg

1. Théorie de Crozier et Friedberg

La théorie de Crozier et Friedberg⁶⁵ part du principe que tout individu a la possibilité d'être acteur dans l'organisation. C'est-à-dire qu'il peut poursuivre ses propres objectifs à travers des mobiles distincts de ceux de l'organisation. L'acteur dispose ainsi de ressources (par exemple l'expertise, la production, la maîtrise de l'information, etc.) lui permettant de maîtriser des zones d'incertitude pour se donner des marges de liberté dans les relations de pouvoir, les jeux entre acteurs. Ainsi Philippe Bernoux⁶⁶ rappelle que Crozier (1963) avait montré que, même dans une organisation extrêmement réglementée, bureaucratisée à l'extrême où toutes les relations sont prévues et des solutions proposées, il reste des zones d'incertitude dans lesquelles s'engouffrent des jeux de pouvoir, et que cette organisation ne fonctionne que grâce à ces jeux de pouvoir parallèles. En ce sens, la tentative des organisations de rendre les choses prévisibles serait finalement vaine. Pour Crozier⁶⁷ la maîtrise de zones d'incertitude n'est pertinente que si elle correspond à des enjeux réels au sein de l'organisation. Ainsi les acteurs vont développer des stratégies pour répondre à ces enjeux en tenant compte de leurs ressources et de leurs contraintes. L'organisation est alors le produit de « l'agencement » de ces stratégies, le système d'action concret.

2. L'analyse stratégique d'après Crozier et Friedberg

a) Les acteurs

Dans ce système d'action concret, et cette relation déséquilibrée à somme non nulle, les acteurs envisagés ici sont la Fonction RH, les Cités, et la Direction Générale. A noter que selon le Directeur Général « *il y a un autre acteur, le Directeur de Territoire et Directeur des Activités, je les mettrais dans le même rond parce qu'ils jouent un rôle d'alter-égo, DT est au-dessus du DA mais ils ont un pouvoir de*

⁶⁵ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : seuil, 1977

⁶⁶ Philippe BERNOUX. « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

⁶⁷ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : seuil, 1977.

restreint de la Direction Générale, qui elle aussi à ce rôle d'arbitrage dans la prise de décision. Nos trois acteurs seront donc Direction générale, Cités et Fonction RH.

b) Le pouvoir de chacun

L'acteur DG aurait un pouvoir moyen (contrairement à l'ancien DG qui aurait eu un pouvoir très fort), même si sa position veut que de fait son pouvoir soit fort. C'est ce qu'évoque le Directeur Général : « *avant DRH et DG avaient vraiment des pouvoirs forts. Après dans l'absolu le DG il a un pouvoir fort, après je suis pas sûr qu'actuellement, je dirais peut être moyen, je pense que c'est assez équilibré.* ».

La fonction RH semble ici avoir une place importante, puisqu'elle est perçue par le Directeur Général comme ayant un pouvoir fort. D'après lui, elle est d'ailleurs perçue de la sorte par les Cités : « *si vous demandez aux Directeurs de Cité, ils vous diront que les RH ont un pouvoir très fort. Eux ils le voient comme ça* », point de vue qui s'est confirmé par les entretiens avec les Directeurs de Cité par la suite.

Ce pouvoir fort attribué à la fonction RH l'est sans doute, par la forte contrainte qu'elle impose aux Cités, son édicition de normes. Dans cette perspective, Philippe Bernoux⁶⁹ rappelle que d'après Friedberg le pouvoir est lié à la règle, puisqu'il s'exerce à travers la création de règles. Ces règles créées par les dirigeants seront modifiées par ceux qui les utilisent. Ainsi face à cette forte édicition de normes et à ce pouvoir de la fonction RH, les Cités ne sont pas totalement démunies, et vont s'approprier ces règles.

La règle n'est donc pas instituée seulement par ceux qui sont au sommet et qui exercent le pouvoir formel. Elle vit dans un système relationnel qui la fait évoluer. Au fondement de cette théorie du pouvoir, il y a le fait que chacun en détenant une part même minime, la met en œuvre et permet ainsi la marche de l'ensemble. Pour Philippe Bernoux⁷⁰ cette théorie du pouvoir est une théorie de l'engagement : tout le monde a une part de pouvoir, celui-ci est le support de l'action, et chacun s'engage dans cette relation en créant des régulations conjointes.

c) Les ressources du pouvoir

Comment la fonction RH parvient-elle à ce que les Cités obéissent ? Elle va utiliser la contrainte qui est sa première ressource. Pour Philippe Bernoux⁷¹, A peut obliger B à faire ce qu'il lui demande grâce à la

⁶⁹ Philippe BERNOUX. « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

⁷⁰ *Ibid*

⁷¹ *Ibid*

contrainte, et B pour s'y opposer fait appel à la légitimité. Pour l'auteur cette légitimité venue de la tradition et du charisme est une particularité du secteur associatif. Ainsi la légitimité des Directeurs de Cité est qu'ils connaissent le terrain : « *c'est quand même nous au quotidien qui travaillons avec les gens* », et qu'ils sont les producteurs directs d'utilité sociale, ce sont eux qui font « *tourner la boutique* ».

C'est par leur légitimité à connaître le terrain que les Cités vont se plaindre du manque de souplesse de la part de la fonction RH : « *Quand un salarié gagne pratiquement le Smic, qu'il est là tout le temps, qu'il donne de son temps, qu'il assouplit complètement ses horaires, et puis qu'on nous refuse une prime pour permettre à ce salarié d'être valorisé, ben pfff...* » et de se justifier de la légitimité de ses responsabilités : « *c'est à moi en tant que Directeur d'assumer si j'engage ou non la responsabilité de l'association, la mienne bien évidemment et puis celle de la Cité* ». Ces ressources de pouvoir ne seront pertinentes que dans la mesure où elles permettent la maîtrise d'une zone d'incertitude et le pouvoir va être fonction de l'importance de la zone d'incertitude contrôlée face à d'autres acteurs.

d) Les zones d'incertitude

Les acteurs en jouant avec les règles ménagent une certaine imprévisibilité par rapport au rôle que l'on attend d'eux. Cette zone d'incertitude leur permet de gagner une marge de liberté vis-à-vis des autres acteurs dans les relations de pouvoir.

Le terrain est la zone d'incertitude avec laquelle les Cités peuvent jouer vis-à-vis de la fonction RH. Non seulement la fonction RH ne connaît pas vraiment « *ce que c'est que de travailler dans le social* », mais elle en est éloignée, au sens propre comme au sens figuré. Son éloignement va permettre aux Cités de jouer avec cette zone d'incertitude, cet angle mort, qui fait que la DRH n'a plus aucun contrôle, comme l'évoque un salarié de la fonction RH : « *tu as recruté un chef de service ? ah bon très bien, il est arrivé quand ? le 06, on est le 12 euh...ok bon ben voilà t'as plus le choix, il est là depuis 6 jours, t'étais juste pas au courant* ».

Par ailleurs, le droit du travail est la zone d'incertitude avec laquelle la fonction RH peut jouer vis-à-vis des Cités. Ce rôle de la fonction RH qu'elles reconnaissent bien : « *plutôt que chaque Cité se jette sur son bouquin, son code du travail, le service RH permet d'apporter un soutien* ». ».

L'enjeu est de taille pour l'association puisqu'il est avant tout financier : faire respecter le droit du travail permet de limiter le plus possible d'éventuels prud'hommes. Et comme l'ont dit plusieurs salariés de l'association : « *l'argent c'est le nerf de la guerre* ».

e) Les stratégies

Dans leurs jeux d'acteurs les Cités ne respecteront pas la loi, ou traineront dans les délais obligatoires, et en réponse la fonction RH aura tendance à se montrer absente dans son rôle de soutien comme l'explique une salariée de la fonction RH : « *on nous appelle en nous disant mais qu'est-ce qu'on peut faire ? ben écoute je ne sais pas (rire) c'est toi qui assume. C'est le seul moment où ça va m'agacer* ». Dans ce jeu à somme non nulle, où personne n'aurait tout à y perdre, comme nous l'expliquait Crozier, chacun est finalement quitte.

3. La légitimité de la fonction RH

Lorsqu'il est question de légitimité pour les Cités, la question se pose en miroir pour la fonction RH. Est-elle légitime ? Parce qu'elle est loin des préoccupations du quotidien des Cités, la fonction RH serait « *hors sol* » et ne pourrait pas comprendre ce qu'il s'y passe comme l'évoque un Directeur de Cité : « *je peux me tromper hein j'ai l'impression, que le siège, que les RH, peut-être d'autres services, n'ont pas conscience de ce qui se passe sur les Cités, et des aménagements, des souplesses que l'on doit avoir* ». Non seulement la fonction RH n'aurait pas conscience des réalités de terrain, mais elle ne serait pas non plus en mesure de penser des stratégies : « *pour moi les RH c'est juridique, technique, mais c'est pas politique. Le politique ça doit être le Directeur Général avec la Directrice de Territoire (...) et c'est ce qui nous oppose et ce qui créer des conflits* ». Cette perception semble-t-il plutôt négative de la légitimité de la fonction RH (et du siège) est sans doute renforcée par celle que les Directeurs de Cité peuvent projeter sur les dirigeants. D'après Philippe Bernoux⁷² l'adhésion et l'acceptation de la domination des dirigeants dépendrait de la légitimité que les salariés leur confèrent. En ce sens lorsqu'un Directeur de Cité appuie le fait que le Directeur Général « *n'est pas du cru* », il suggère par là qu'il ne le reconnaît pas vraiment comme étant légitime lui non plus. Ce qui viendrait renforcer le peu de légitimité accordée à la fonction RH, puisque cette dernière est considérée par les Directeurs de Cité comme « *faisant partie du cercle privé du DG* ». De ce trio d'acteurs DG, RH, Cités, alors seules les Cités seraient légitimes.

Philippe Bernoux⁷³ explique que c'est à cet endroit du lien entre pouvoir et légitimité que naissent les conflits les plus durs, dans les entreprises comme dans les associations. En somme, pour exercer un pouvoir il faut être légitime de le faire au risque qu'il y ait des tensions. Il semble d'ailleurs que les tensions soient à leur comble quand le pouvoir est perçu comme étant exercé de manière abusive et de surcroît sans cette légitimité. Ainsi quand la fonction RH omet de tenir compte de l'avis de ceux qui sont légitimes à en avoir un (les Directeurs de Cité), ça ne passe pas très bien, comme l'évoque un

⁷² *Ibid*

⁷³ *Ibid*

Directeur de Cité : « *la difficulté elle est, est-ce que ça passe encore par le tuyau du Directeur ou est-ce que ça passe direct du salarié au RH. C'est là-dessus que ça frite...* ».

Dans ces échanges d'individualités, la coopération va servir de régulation à la coordination imposée par l'organisation, sans toutefois inhiber des tensions, nécessaires à cette régulation.

C. De la coopération aux tensions

1. La coopération

a) Le don comme préalable à la coopération

La dette possible d'un acteur dans ses échanges serait liée au non-respect de la logique du cycle « donner, recevoir, rendre », qui sous-tendrait au processus de coopération. Pour Norbert Alter⁷⁴, un don serait un « acte volontaire non obligatoire » qui engagerait le destinataire à recevoir avec gratitude et à rendre plus tard sous une autre forme à son donataire, ce qui engagerait un échange pérenne. Et ce au risque que la « guerre soit déclarée » comme l'expliquait Malinowski dans le modèle d'analyse de l'échange social avec la « Kula » (ou système d'échange). Pour Norbert Alter⁷⁵, la coopération et le don amélioreraient ainsi le processus de travail ou l'efficacité des principes de coordination techniques. Et surtout ils associeraient aux contraintes d'efficacité une sorte de goût pour l'échange. Dans la logique du cycle « donner, recevoir, rendre », la gratitude exprimée de manière ostentatoire (un sourire, un merci à voix haute etc.) lors de la réception du don serait le sentiment qui scellerait durablement les relations entre les partenaires d'un échange social, et qui endetterait de manière imprécise. La coopération se trouverait donc aux fondements des échanges sociaux et en constituerait la régulation centrale.

b) La coopération comme un ajustement informel

Selon Norbert Alter⁷⁶ la pratique du travail réel imposerait de pouvoir coopérer de manière informelle et permettrait les arrangements, les négociations et les régulations. Elle prendrait systématiquement le contre-pied des principes et procédures définis par le management et émanerait d'un milieu qui s'arrangerait avec les règles. Dans cette perspective, la coopération serait en quelque sorte « secrétée » par l'organisation, et les dirigeants ne pourraient pas y faire grand-chose. Philippe Bernoux⁷⁷ rappelle que de nombreuses études sur les comportements informels ont montré les mille et une manières de refuser la coopération là où elle était imposée par la hiérarchie. Dans cette logique, une salariée de la

⁷⁴ Norbert ALTER. Donner et prendre, la coopération en entreprise. Paris : la Découverte : MAUSS, 2009.

⁷⁵ *Ibid*

⁷⁶ *Ibid*

⁷⁷ Philippe BERNOUX. « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008

fonction RH ne regrette pas les fêtes qui étaient organisées par la direction : « *avant on faisait juste la galette, ah ben super on se retrouve autour d'une galette, clac clac clac, un peu de cidre ouh ouh ouh, mais en fait on n'avait jamais d'assemblée générale comme on a aujourd'hui* ». Toutefois, d'autres salariés de Cités, les regrettent et sont nostalgiques de cette période.

c) L'expression des émotions

La dimension affective va marquer la différence entre les procédures de coordination fixées par le règlement et les pratiques d'échange sociale, qui elles correspondent à la coopération. Pour Norbert Alter⁷⁸, on coopère parce qu'on a un problème à traiter mais on choisit de coopérer avec tel personne parce qu'on a envie de coopérer avec elle. Ainsi ces relations de coopérations reposeraient sur des sentiments : gratitude, sympathie, fierté ou complicité, qui procurent un plaisir recherché en tant que tel, mais ayant pour conséquence de bien travailler efficacement. Ainsi la coopération représente bien plus que la coordination, et est davantage complexe puisqu'elle convoque l'énergie et l'esprit. Une Assistante de Direction de Cité, explique pourquoi investir des sentiments dans ses échanges professionnels avec ses interlocuteurs de la fonction RH est important pour elle : « *moi je vois aussi le relationnel, moi je travaille beaucoup comme ça, quand je travaille avec quelqu'un il y a le travail certes, mais c'est bien d'avoir une bonne relation avec la personne, il y a que comme ça qu'on est bien au travail et puis euh... c'est plus plaisant quand tu travailles avec quelqu'un avec qui ça se passe bien* ». Pour Norbert Alter⁷⁹, donateurs et donataires cherchent avant tout dans leurs échanges la possibilité de travailler avec des personnes et non pas avec des fonctions ou des acteurs. Il s'agit donc avant tout de relations humaines, où l'envie de communiquer, de partager, d'échanger est prégnante.

Ces échanges de sentiments et ces relations humaines peuvent aussi être propices à des tensions, voir éventuellement des conflits, ce qui n'aidera pas la fonction RH à être légitime.

2. Des tensions et des conflits sous-jacents

a) La coopération froide

Il peut arriver qu'il y ait une absence de manifestation explicite de gratitude. Dans ce cas, selon Norbert Alter⁸⁰ cela renvoie à une situation de coopération froide, désincarnée, étroitement intéressée et égoïste. La gratitude traduirait l'existence d'une sorte de pacte, de contrat qui engage les donataires. Lorsque ce contrat implicite ne se fait pas, qu'il n'y a pas d'engagement de la part des différents acteurs, l'issue peut alors être le conflit comme l'illustre une salariée de la fonction RH qui imite un de

⁷⁸ *Ibid*

⁷⁹ *Ibid*

⁸⁰ *Ibid*

ses interlocuteurs de Cité : « *s'il te plaît aide moi, aide moi, là je crois que je me suis un peu mis dans la panade* », et quand tu lui dis, ben non c'est toi qui t'es mis dans la panade, c'est toi qui assume les conséquences, là ouais, là ça va clocher ».

b) Des relations en tension

Lors des entretiens les mots étaient plus ou moins directs pour exprimer ce conflit latent, du côté des Cités : « *je suis en conflit avec la DRH* » ; « *c'est là-dessus que ça frite* » ; « *ça m'insupporte* », comme du côté de la fonction RH : « *il y en a qui mériteraient qu'on leur tape dessus* » ; « *là ça va clocher* ». Mais selon Philippe Bernoux⁸¹ c'est dans sa possibilité d'expression que le conflit est utile, voire nécessaire. Il aurait en fait une vertu dynamique et ne troublerait pas forcément les rapports dans les organisations, au contraire, il les entretiendrait par cette possibilité d'expression de sentiments qui seraient refoulés sans lui, comme l'exprime un Directeur de Cité : « moi je suis pas en conflit avec les gens, je dis ce que je pense c'est tout. »

Si dans cette association, le conflit n'est pas totalement manifeste, il peut arriver qu'il soit vraiment violent. Il l'avait d'ailleurs été en 2015 lors de cette crise évoquée en première partie. Pour Philippe Bernoux⁸², la particularité dans les associations est qu'il toucherait le sens que les salariés donnent à leur présence, et c'est pour cette raison qu'il aurait tendance à devenir extrêmement violent.

Pour lui, dans les associations la première cause de conflit serait les conflits de reconnaissance. Un Directeur de Cité qui sentirait perdre sa capacité de prendre des décisions pour sa Cité, un salarié de la fonction RH qui ne sentirait pas légitime. La question de la reconnaissance, ici envisagée dans le cadre de système d'acteurs, serait déterminante pour une bonne entente entre les salariés. Nous verrons en troisième partie que cette reconnaissance sera déterminante dans la poursuite de l'engagement des salariés.

Ces jeux d'acteurs, propre aux organisations bureaucratiques, producteurs ici de tensions et parfois de conflits, seraient certainement amoindris si cette association n'était pas organisée en silos, et si ses acteurs n'étaient pas cloisonnés entre « corps et entre strates » (Crozier⁸³). Chacun trouverait certainement ses intérêts dans une autre forme d'organisation.

⁸¹ Philippe BERNOUX. « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

⁸² *Ibid*

⁸³ Michel CROZIER. Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratique des systèmes d'organisation modernes sur les relations en France avec le système social et culturel. Paris : Seuil, 1963.

3. Le projet filière métier pour rassembler les intérêts de chacun

Les dirigeants l'ont bien compris puisque dès 2014, dans le projet associatif, il était question de remettre en cause le principe du découpage géographique des territoires, par une transversalité des fonctions de direction, organisées en filière métiers : du logement, de l'hébergement, de l'accompagnement social et de l'insertion, du secteur médicosocial, de la petite enfance, des services à la personne, ainsi que la logistique. Lors des entretiens, les Directeurs étaient au courant de ce projet, et voyaient en ce remaniement une opportunité d'apaiser les tensions par une nouvelle façon de travailler ensemble : « *on peut y entrevoir un champ d'action, de développement, inter structurel ou intercités* », même si certains directeurs craignaient toutefois d'y voir par ce biais retirer une certaine capacité d'agir... Projet qui se concrétise puisqu'il a été présenté au Comité d'Entreprise d'avril 2018⁸⁴ et sa mise en œuvre est prévue le 1^{er} janvier 2019 pour l'Ile de France.

D. Conclusion de la deuxième partie

Dans cette organisation, les responsabilités de chacun des acteurs ne semblent pas clairement définies, malgré l'établissement d'un Document Unique de Délégation, qui prescrit les rôles de chacun. La fonction RH, ni plus ni moins que les autres fonctions, se trouve dans cette confusion des responsabilités notamment avec ses clients internes, les Cités. De plus si l'on sait à quoi sert la fonction RH au sein de l'association, son rôle de soutien n'est pas toujours vécu comme tel de la part des Cités qui revendiquent plus de souplesse et moins de normes.

C'est sur cette base que des jeux de pouvoir vont s'exercer, et sur leur analyse qu'il sera alors possible de confirmer l'hypothèse. En effet, la forte édicition de normes de la part de la fonction RH est une caractéristique bureaucratique qui va engendrer des dysfonctionnements tels que le repli derrière la règle, le renforcement de l'appareil réglementaire ou encore l'ascendance des normes de la fonction RH sur les Cités, ce qui sera préalable à ces jeux de pouvoir. C'est donc par la contrainte que la fonction RH va exercer son pouvoir sur des Cités tout à fait légitimes, car venant du terrain et le connaissant, en opposition à la fonction RH qui ne le serait pas. Ce manque de reconnaissance de la part des Cités sur la légitimité de la fonction RH va créer des tensions, voir des conflits.

Et c'est dans leurs échanges informels de sentiments, ayant comme but la coopération, que fonction RH et Cités vont être amenées à vivre des tensions, accentuant plus encore la manque de légitimité de

⁸⁴ Annexe 9 : Projet d'évolution de l'organisation du territoire IDF

la fonction RH. On peut donc confirmer que les jeux de pouvoir entre les acteurs freinent une bonne collaboration et ne permettent pas la légitimité de la fonction RH.

Alors que l'analyse portait ici sur les « acteurs » de la fonction RH, nous allons maintenant nous intéresser à la subjectivité des « sujets », à la singularité de leur parcours, à l'histoire qui leur est propre. Quel sens donnent-ils à leur travail ? Se sentent-ils reconnus dans leur travail ? Se sentent-ils à leur place ?

III. Les salariés de la fonction RH, quoiqu'œuvrant dans le secteur social, ne se sentent pas intégrés au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif

Dans les conceptions où l'individu est envisagé comme un acteur, le sujet n'entre pas directement dans le cadre de l'observation, alors que selon Marie-Anne Dujarier⁸⁵ « tout travail si répétitif et simple soit-il, mobilise corps et âme. »

Dans cette partie, c'est les salariés en tant que sujets qui seront envisagés. Sujet, en tant qu'il a une histoire, qu'il est traversé de tensions et de contradictions à partir desquelles il tente de faire sens. Marie-Anne Dujarier⁸⁶ cite De Gaulejac⁸⁷ pour qui « *l'intérêt du sujet c'est avant tout de construire du sens. Le sujet oriente son action vers ce qui lui permet de construire une histoire qui tienne et une histoire qui le tienne, vers ce qui permet de réduire une souffrance ou préserver sa santé mentale. Son action peut paraître folle, illogique, incompréhensible d'un point de vue rationnel et social.* »

Il sera donc question ici de sens au travail, d'identité professionnelle, et de travail vécu, comme enjeux de reconnaissance pour le salarié.

A. Le sens au travail

Le sens au travail, dans le secteur social est une problématique bien connue, comme l'évoque le Directeur Général : « *on constate que dans le milieu du travail social en fait, pas que chez nous, en général, il y a un phénomène de perte de sens. Il y a beaucoup de choses qui changent, au niveau de la vision que l'on a du travail social, de la place qu'on fait aux personnes* ». Dans cette perspective, une enquête interne⁸⁸ a été réalisée pour mesurer cet aspect-là du travail. Une grande partie des items étaient donc destinée aux salariés travaillant directement avec les personnes accompagnées. Si certains de ces salariés pouvaient ne pas se sentir concernés comme l'explique une Responsable de crèche (les crèches n'étant pas l'activité principale de l'association) : « *ces questionnaires, c'est vrai que j'y réponds pas. Ça n'a aucun sens pour une crèche* », les salariés de la fonctions RH quant à eux ont joué le jeu malgré tout : « *oui, il y avait beaucoup de questions qui concernaient les personnes qui sont vraiment en contact avec les personnes accueillies, alors il y a beaucoup de questions auxquelles*

⁸⁵ Marie-Anne DUJARIER. L'idéal au travail : dans l'organisation des services de masse. Paris : Presses universitaires de France, 2006.

⁸⁶ *Ibid*

⁸⁷ Vincent De GAULEJAC et al. La lutte des places. Paris : Desclée de Brouwer, 1994.

⁸⁸ Annexe 10 : Résultats de l'enquête « Donner du sens à mon travail »

je n'ai pas pu répondre, mais je trouvais ça normal car le gros du métier ici c'est d'être en contact avec les personnes accompagnées ».

1. Les trajectoires personnelles des salariés RH : le choix d'aller travailler dans le social

Tous les salariés de la fonction RH interviewés ont expliqué qu'ils étaient arrivés dans le milieu associatif « *par hasard* ». Toutefois chacun y a tout de même trouvé un sens particulier. Par exemple pour cette salariée de la fonction RH qui présente son parcours comme une ensemble de hasards et d'opportunités qui l'ont mené ici, après avoir été gendarme : « *J'ai été gendarme mais ça n'a pas fonctionné parce que j'avais des problèmes de santé, (...) puis j'ai passé un diplôme de secrétariat médical parce que je trouvais pas et que je ne savais pas trop quoi faire (...) c'était une opportunité, c'était un travail sympa à la base donc pourquoi pas (...) j'ai décidé de reprendre mes études et par hasard, pur hasard j'ai trouvé ce DUT (...) j'ai choisi l'option ressources humaines plutôt que l'option compta, mais c'était plus par défaut (...) j'avais pas de travail, ça me plaisait bien, l'équipe me plaisait bien, je me suis dit ouais pourquoi pas* ». C'est à la fin de sa dernière mission qu'elle va trouver le poste qu'elle occupe à l'ACSC en tant que Gestionnaire de paie et administration du personnel, un peu « *par hasard* », et fait facilement le lien avec sa première expérience de gendarme : « *toujours aussi rigoureuse, toujours aussi autonome, même si je suis soumise à des règles. Et puis efficacité. Ça c'est le maître mot, efficacité (rire) (...) Notre prof de paie nous a dit « efficacité, rigueur, autonomie, c'est les 3 mots que vous devrez retenir d'un gestionnaire de paie » Ok, moi ça me va ! (Rire)* ».

De plus, pour ces salariés qui seraient venus dans le social par hasard, tous ont pourtant déjà fait du bénévolat, ou en tout cas ont un intérêt pour le social : « *je faisais du scoutisme alors on faisait pas mal de trucs, on devait gagner de l'argent pour financer des trucs* » ; « *je pense que je dois avoir un peu une fibre sociale, quand j'avais 16 ans j'avais fait du bénévolat dans une association de quartier, j'accompagnais les enfants qu'on aidait à faire les devoirs, et quand j'ai eu 18 ans j'ai accompagné aussi une association dans les quartiers défavorisés*».

Selon eux, il ne s'agirait donc pas vraiment d'un choix, pourtant à un moment donné il a fallu renoncer à d'autres opportunités pour l'ACSC : « *J'avais 5 autres personnes qui m'avaient appelé pour venir chez eux, 2 personnes en CDD donc elles, c'était niet, et les trois autres, je me suis dit bof, non pis l'associatif pourquoi pas, j'ai jamais fait* ». Le secteur associatif est vu comme ayant un petit quelque chose en plus, mais qu'ils n'ont pas vraiment cherché : « *Et du coup tu vois le côté associatif, c'était pas du tout ce que je cherchais à la base, ça me plaisait un peu, mais autant mettre mes compétences au service d'une asso qui fait un truc bien* ».

De plus, ces salariés de la fonction RH semblent avoir un intérêt particulier pour l'humain. Ainsi pour la plupart d'entre eux, il n'est pas question de « salariés » au cours des entretiens mais de « personnes », mot cité 60 fois par la DRH, et 42 fois pour une salariée RH ainsi que le mot « gens » cité 22 fois, pour des entretiens qui ont duré environ une heure. Ainsi il est question de « personnes » et de « gens » à la fois pour les personnes accompagnées et pour les salariés. Une salariée insiste d'ailleurs sur l'importance des rapports humains pour elle, tout au long de son discours, notamment à la question « pourquoi travailles-tu ? » elle répond : « pour rencontrer des gens, de toutes sortes, ça donne un peu une ouverture, ouais de voir des gens divers et variés, différents des amis, du cadre familial etc. ouais c'est ça, s'ouvrir aux monde ».

Par ailleurs d'autres critères importants pour eux sont entrés en compte dans leurs choix, d'un ordre plutôt affectif : « quand j'ai vu l'offre de l'association, je me suis dit, non non j'y vais pas, et mon mari qui m'a dit, vas-y, vas-y quand même » ; « Si je déménage de toute façon ce sera jamais très loin de chez mes parents » ; ou encore une autre salariée qui explique pourquoi elle avait renoncé à l'offre d'une entreprise pour venir ici « (...) Pis tu vois mon entretien, elle avait dû sourire une seule fois et tu sentais qu'elle était pas habituée à sourire (rire)... ».

Au regard de l'analyse de leur discours il semble donc que les salariés de la fonction RH, ne soient pas venus totalement par hasard et que leur présence à l'association résulte tout de même d'un choix.

Pour ces salariés Fonction RH (et support) se pose alors la question de pourquoi sur une fonction transposable à d'autres secteurs, faire le choix d'aller travailler dans le social, alors que l'on sait que souvent les salaires sont moins élevés. Ce différentiel de salaire entre organisation lucrative et non lucrative est l'objet d'un article de Matthieu Hely⁸⁹.

Il s'appuie sur de nombreuses études qui précisent qu'à catégories professionnelles équivalentes, travailler pour une association entraîne une baisse de rémunération de 18%. Ces études expliqueraient l'acceptation par ces salariés de cette différence de salaire par le « don de travail ». Cette théorie du don de travail justifierait ce différentiel par la compensation symbolique et morale que procurerait l'accomplissement d'un projet à but non lucratif. Le revenu de l'activité du travailleur social serait le prolongement d'un engagement personnel, qui expliquerait que les salariés de l'associatif accordent

⁸⁹ Matthieu HELY. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire ». - Sociétés contemporaines, 125-147, 2008.

sans doute une grande importance à l'aspect « militant » c'est à dire à l'objet même de leur travail qui devient une source de motivation.

Mais pour Matthieu Hely⁹⁰ la théorie du don de travail part du postulat d'un choix conscient, alors qu'il peut s'agir d'un choix par défaut. Et faire comme si cette différence de salaire n'était qu'à attribuer à une « acceptation pleine et entière » de la part du salarié, cela revient à ignorer que ce dernier n'a peut-être pas eu d'autre alternative de carrière. Mais concernant les salariés de la fonction RH, on ne peut pas dire qu'ils n'avaient pas d'autre alternative de carrière, étant donné qu'ils font un métier transposable à tous les secteurs d'activité. De plus, pour Matthieu Hely⁹¹, la théorie du don de travail, supposerait d'ignorer qu'ils sont bien ancrés dans une relation salariale et que leur engagement n'est pas totalement désintéressé. Selon lui, la faiblesse principale de la théorie du « don de travail » est de considérer le salaire comme le prix du travail.

L'exposé de Matthieu Hely⁹² déconstruit la théorie du don de travail sans toutefois donner d'autre explication sur l'acceptation de la différence de salaire pour les salariés du secteur associatif, et notamment ceux qui ont le choix d'aller ailleurs, les fonctions support.

Pour Pierre Yves Gomez⁹³ on assiste actuellement à une crise de l'essoufflement du travail, un travail sans esprit, sans sens. Or pour lui, dès lors que le sujet se sent à sa place, il en voit le sens. A tel point qu'il explique que l'une des décisions les plus importantes dans une vie c'est de choisir son travail. Dans le même ordre d'idée, Alexandra Bidet⁹⁴ explique que la question de la valeur et de l'utilité occupe désormais le quotidien même des travailleurs. Et si les salariés de la fonction RH nourrissent l'envie d'être utile ? Il ne s'agirait pas de « don de travail », mais de venir « prendre » ce sentiment d'utilité, nécessaire au sens que l'on souhaite donner à son travail. Ils viendraient, dans le secteur social, se saisir de ce sentiment d'utilité. Dans cette optique, les associations donneraient alors du sens au travail à leurs salariés, et de fait elles estimeraient implicitement qu'elles auraient moins à les rémunérer.

⁹⁰ *Ibid*

⁹¹ *Ibid*

⁹² *Ibid*

⁹³ Pierre-Yves GOMEZ. – « Pourquoi je vais travailler ». <https://www.youtube.com/watch?v=yTbp5KxP31A>

⁹⁴ Alexandra BIDET. L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ? . - Paris : Presses universitaires de France, 2011.

2. Leur sentiment d'utilité

Sur le discours de leur trajectoire personnelle, les salariés de la fonction RH ont souvent évoqué leur besoin d'être utile, comme une salariée RH, juriste, qui évoque comment lui est venue l'envie de devenir avocate, son premier métier : *« dans le reportage on voyait deux avocates Françaises qui allaient en Thaïlande pour l'⁹⁵aider et du coup je m'étais dit ouais si je peux faire ça, tu vois (...) enfin en gros t'as que le droit qui peut détricoter la situation et du coup les avocats aidaient vraiment à débloquer ces situations... C'est des trucs qui m'ont... Ouais. Non mais c'est sûr que moi j'ai besoin d'être utile tu vois. »*.

Ce besoin d'utilité des salariés est renforcé sans doute par la recherche d'une finalité proche. Finalité qu'ils auraient plus de mal à atteindre dans une organisation qui prévoirait un découpage de tâches, à l'instar du taylorisme, ce qui de fait serait propice à une perte de sens du travail. Ces parcellisations font que les salariés ne voient pas l'aboutissement de leur travail, comme le verrait par exemple un artisan. C'est ce qu'explique Jean-Marie Billard⁹⁶ dans sa conférence l'effort du travail et son sens. Il raconte que des ouvriers d'une usine Peugeot qui fabriquaient des boulons, ne faisaient pas attention à la qualité de leur travail jusqu'au jour où ils sont allés voir la vis qui correspondait à leur boulon, sur une voiture. Dès lors, ils ont pris conscience qu'ils ne fabriquaient pas seulement des boulons mais des voitures, et la qualité de leur travail s'est améliorée. Dans l'association, le terrain est « proche » des salariés de la fonction RH car d'une part, ils peuvent voir la finalité de leur travail en se déplaçant en Cité, et ainsi voir en quoi leurs actions vont avoir un effet sur le salarié qui travaille. D'autre part, ils connaissent déjà certainement un peu la finalité de leur travail, étant eux même des « personnes », et ayant au préalable un intérêt pour le secteur social, comme l'explique une salariée RH : *« on sait que même si on n'est pas directement avec les hébergés ou les personnes qui ont besoin d'aide, d'insertion et tout ça, on sait qu'on participe quelque part, à cette aide »*.

Mais s'ils sont venus dans le secteur social pour se sentir utiles, paradoxalement, il se sentent parfois inutiles. C'est ce qu'explique une salariée RH qui contrairement à des expériences passées peut parfois se sentir inutile : *« il m'arrive de ne pas me sentir utile justement. Tu sais quand on doit batailler avec les Directeurs euh, (soupir), on a juste l'impression de les embêter alors qu'au contraire ... enfin on est là pour les aider... Donc globalement j'ai quand même l'impression d'être utile, mais parfois pas toujours tu vois... Ce qui est nouveau pour moi en fait... »*. Mais elle peut toutefois contrebalancer ce sentiment d'inutilité, par ses ressources : *« j'ai une vraie expertise, déjà par mon parcours, par mes*

⁹⁵ Cette salariée parle de Michael Blanc, emprisonné en Indonésie de 1999 à 2014 suite à sa condamnation pour trafic de drogues

⁹⁶ Jean-Marie BILLARD. « l'effort du travail et son sens ». <https://www.youtube.com/watch?v=fMocUAtIWeQ>

études, du coup ce serait un mixte des deux qui fait que j'ai l'impression de rendre service, les aider à débloquer des situations ».

3. Pourquoi être venu chercher ce sentiment d'utilité ?

Si d'après leurs discours, les salariés de la fonction RH n'ont pas vraiment choisi de venir travailler dans le social, ils n'ont pas non plus vraiment « choisi » de travailler dans les ressources humaines. Leur métier ne semble pas être une vocation au même titre que ces métiers de médecin, infirmière, etc. ces métiers qui ont une vocation sociale justement. En effet, aucun d'entre eux enfant, ne souhaitait être chargé de paie, ou juriste, mais plutôt pâtissier, archéologue ou encore journaliste. En somme, chacun voulait faire un métier que l'on peut se représenter facilement, vers lequel on peut se projeter.

Le choix de travailler dans les ressources humaines est donc venu au fil des expériences, dans la réalité. Et finalement un métier c'est une cumulation d'activités qui vont plus ou moins plaire et qui vont constituer une journée. Alexandra Bidet⁹⁷ parle de « vrai boulot » pour expliquer ce rapport personnel entretenu avec les éléments d'un faisceau de tâches. Il s'agit de la part de l'activité du travailleur qu'il souhaite vivement poursuivre. C'est ainsi ce qu'elle entend par « vrai boulot » : la valorisation par le travailleur d'une partie de son activité. On devine alors ce qu'est le vrai boulot d'une salariée RH par le ton et le rythme qu'elle emploie dans la description de ses activités. Tout d'abord sur un ton posé : *« c'est beaucoup de conseils, « monsieur machin arrive en retard tous les jours, qu'est-ce qu'on peut faire ? », où ils m'envoient des mails et je rappelle, tu vois c'est plus simple d'en parler, « aller rencontrer le salarié, voyez ce qu'il vous dit et après envoyez lui un courrier » »*. Pour cette salariée qui insiste sur les rapports humains qu'elle apprécie, il s'agirait sans doute d'une partie de son activité qu'elle considère comme du vrai boulot. Puis son rythme devient plus saccadé, semble-t-il pour décrire une activité plus répétitive, plus connue, et qui peut-être serait du « sale boulot » (en opposition à vrai boulot) : *« après il y a tout le côté contentieux, là je m'occupe des contentieux prud'hommaux, donc pour faire le lien avec les avocats euh, récolter les pièces qu'il faut pour monter le dossier auprès de la Cité et du coup voir aussi avec la compta, parce que du coup ils provisionnent le montant qui correspond aux risques »*.

Quand son activité n'est pas valorisée, plutôt même dévalorisée, c'est là le risque d'une perte de sens au travail. Les fonctions support y seraient davantage exposées, si l'on suit le raisonnement de David Graeber⁹⁸ qui parle de « bullshit jobs » ou « jobs à la con » pour désigner ces métiers souvent fonctions

⁹⁷ Alexandra BIDEET. L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ? . Paris : Presses universitaires de France, 2011.

⁹⁸ David GRAEBER. « On the phenomen of bullshit jobs ». <https://strikemag.org/bullshit-jobs/>

support qui selon lui n'ont pas vraiment de sens : les gens seraient payés à ne rien faire, dans une position conçue pour qu'ils s'identifient aux perspectives et aux sensibilités de la classe dirigeante, mais auraient en parallèle un ressentiment envers tous ceux dont le travail possède une valeur sociale claire et indéniable. Le comble serait selon lui, des individus qui passeraient le plus clair de leur temps à effectuer des tâches qu'ils n'aiment pas et pour lesquelles ils ne sont pas spécialement doués.

Dans cette perspective plutôt sombre, les salariés exerçant dans ces fonctions seraient alors de fait, davantage concernés par cette perte de sens, et choisir d'aller travailler dans un secteur qui raisonne avec leurs convictions, serait peut-être la solution pour eux d'en donner un à leur travail.

B. La place des salariés RH

A la façon de John Dewey⁹⁹ dans l'ouvrage d'Alexandra Bidet¹⁰⁰, qui dit : « nous disons d'une personne intéressée, à la fois qu'elle se perd dans une affaire et qu'elle s'y trouve », ces salariés de la fonction RH vont-ils se trouver (où s'y retrouver), dans cette association à vocation sociale ?

Vont-ils trouver une forte identité, souvent préalable à la reconnaissance ? Dans l'approche culturelle et identitaire, l'identité correspond à la définition qu'un individu se donne de lui-même et que les autres lui attribuent, en référence à un groupe social. Il s'agit donc d'une articulation de deux processus : l'identité pour soi et l'identité pour autrui. Pour Claude Dubar¹⁰¹, l'identité correspond au croisement entre un processus biographique enraciné dans la socialisation initiale et un processus relationnel renvoyant à une socialisation par interaction. Le processus biographique fera appel à des transactions subjectives, c'est-à-dire une identité pour soi renvoyant à la biographie, et le processus relationnel fera appel à une transaction objective, c'est-à-dire une identité pour autrui renvoyant aux institutions avec lesquelles l'individu est en interaction.

Comme tout un chacun, les salariés de la fonction RH vont avoir des identités plurielles, c'est-à-dire vont avoir le sentiment d'appartenir à plusieurs groupes : le groupe de ceux qui ont tel diplôme, le groupe de ceux qui ont telle spécialisation, ou encore le groupe de ceux qui font partie du siège, etc. Mais dans l'hypothèse ici qu'ils ne se sentiraient pas intégrés au projet associatif, l'analyse portera sur

⁹⁹ John DEWEY. Démocratie et éducation. Introduction à la philosophie de l'éducation. – Paris, Armand Colin, 1975.

¹⁰⁰ Alexandra BIDEET. L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ? . Paris : Presses universitaires de France, 2011.

¹⁰¹ Claude DUBAR. La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles. Paris : Armand Colin, 1991.

l'identification au groupe de professionnels des ressources humaines, et sur leur sentiment d'appartenance à l'association.

1. L'identification à la fonction RH

Ici sera abordé l'identification pour soi, la projection sur l'autre (ce que je pense que l'autre pense de moi), le processus de différenciation et l'identité pour autrui (ce que les autres m'attribuent comme actes d'identification).

Identification pour soi :

Les salariés RH interviewés se sentent appartenir au groupe de la fonction RH, en partie grâce aux affinités qu'ils vont y trouver, comme une salariée RH qui au cours de l'entretien est pleine de sympathie pour sa collègue : « *T. est là pour dire, non mais là c'est sûr c'est prud'hommes. (rire) T. elle me fait rire, « ben tant pis vous allez avoir un prud'homme ». Ça me fait rigoler.* ». Dans ces actes d'appartenance, des expressions propres à cette fonction vont souvent revenir pendant les entretiens et même en dehors. Par exemple « *être carré* », expression qui signifie la rigueur exigée pour exercer dans la paie et l'administration du personnel, ne serait sans doute pas employé par des travailleurs sociaux.

Ce que je pense que les autres pensent de moi :

Ils ont tendance à se définir au groupe des ressources humaines davantage comme ils pensent que les Cités les perçoivent, comme l'explique une salariée RH : « *je pense que la fonction RH en générale elle est méconnue des gens, en général, parce que les gens pensent que c'est bon, c'est un paquet de lois, c'est un paquet de contraintes (...) donc moi je pense que c'est perçu comme un paquet de contraintes, un paquet de trucs qui servent forcément à rien parce qu'on ne comprend pas les réalités de terrain, on comprend pas ce qui se passe en Cité* ».

Comment je me différencie des autres

Pour Sainsaulieu¹⁰² l'identité est un processus à la fois d'identification et de différenciation. Et selon lui l'identité au travail dépendrait des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions sociales. C'est donc en se différenciant des Cités que la fonction RH va aussi trouver son identité. Cette différenciation va se faire par la différence de pouvoir. Le pouvoir qu'elle exerce par sa forte édicition de normes et son expertise.

¹⁰² Renaud SAINSAULIEU. L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation. – Paris : Presse de la FNSP, 1988.

Ce que les autres pensent de moi (identité pour autrui)

Il y a aussi l'image que la fonction RH renvoie, comment elle est perçue, autrement dit l'identité pour autrui. Dans ce processus d'identification la fonction RH ne semble pas vraiment être identifiée par les Cités comme étant un groupe de bons professionnels, tels qu'elles peuvent peut-être se le représenter de manière générale. C'est ce qu'explique un Directeur de Cité : *« les RH ont une très très mauvaise image de marque parce qu'en fait les Directeurs ont l'impression de rien obtenir, donc ça sert à rien »*. Cette mauvaise image est exprimée par un autre Directeur de Cité : *« Pour moi je vois pas où il y aurait une spécificité associative de l'ACSC par rapport aux RH. D'autant qu'on n'est pas entre guillemets bienveillant avec le personnel. Enfin c'est pas une attention constante de la part des RH »*. Cette identité attribuée par les Cités pourrait ainsi mettre à mal la reconnaissance de la fonction RH.

2. Le sentiment d'appartenance à l'association à vocation sociale

Quand on travaille dans les ressources humaines, on peut travailler dans n'importe quel secteur d'activité, comme l'explique la DRH : *« quand on est RH on peut être RH partout en fait, il n'y a pas d'enjeu là-dessus, on va sur un secteur, nous on est expert par ce qui nous intéresse mais on va s'adapter à n'importe quel secteur »*. Toutefois le secteur d'activité peut être un moyen de donner un sens à son travail, et dans ce cas être reconnu par ses pairs (les autres salariés de l'association) est un enjeu important pour le salarié.

Concernant l'identification à l'association, les salariés RH s'expriment avec fierté et conviction. La DRH raconte le fort sentiment d'appartenance qu'elle a pour l'association, s'identifiant presque aux travailleurs sociaux : *« j'ai rencontré une dame, c'était une policière et du coup j'ai échangé sur ce que je faisais, je suis restée une heure sur le trottoir et elle était contente de savoir que derrière le 115 il y avait des personnes comme moi, même si je ne suis pas éducatrice »*. Une autre salariée semble également fière de dire où elle travaille et ce que fait son association : *« Héberger, offrir un toit, un accompagnement à des personnes qui sont face à de grosses difficultés sociales, financières, de santé (...). Quand on me demande de décrire l'association dans laquelle je bosse, en général je dis ça... »*

De manière générale, les salariés de la fonction RH semblent plutôt fiers de travailler dans une association à vocation sociale comme l'explique la DRH *« on est dans un monde où on a cette fierté d'accompagner les personnes qui vont travailler avec les éducateurs qui accompagnent réellement les personnes vulnérables »*. Il s'agit ici d'une satisfaction narcissique certes, mais tout de même importante dans leur besoin de reconnaissance. L'utilité sociale que produit l'association vaut ainsi marque employeur qu'aurait à travailler une entreprise.

Toutefois, comme le disait une salariée RH, ils se sentent mal perçus par les Cités : « *c'est perçu comme un paquet de contraintes, un paquet de trucs qui servent forcément à rien parce qu'on ne comprend pas les réalités de terrain, on comprend pas ce qui se passe en Cité* ». Le sentiment d'appartenance à l'association ici est entravé par l'illégitimité qu'ils ont à ne pas connaître le terrain. Et cette non reconnaissance peut alors être démotivante comme l'explique la DRH : « *parfois ça peut être démotivant, les gens ils se disent que la fonctions RH ça sert pas à grand-chose, ou ils sont là pour nous payer, ou pour nous dire ce qu'il ne faut pas faire ou pour nous empêcher d'augmenter les gens etc.* ». De plus, leur légitimité est fragilisée par le fait qu'ils exercent un métier qui ne correspond pas au cœur de métier de l'association, celui des travailleurs sociaux.

Les salariés de la fonction RH qui semblent vouloir s'identifier au secteur social, ne sont pas reconnus par leur pairs (= les autres salariés de l'association). Il ne trouve donc pas cette reconnaissance, qu'ils étaient sans doute venus chercher.

3. Du processus d'identification à la reconnaissance

Pour Sainsaulieu¹⁰³, il y a des processus identitaires très différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui. Il distingue 4 cultures au travail génératrices d'identités collectives : la fusion, la négociation, les affinités et enfin le retrait.

Les salariés de la fonction RH semblent utiliser la négociation pour obtenir la reconnaissance d'autrui. La « négociation » correspond à des professionnels qualifiés qui grâce à la richesse de leurs compétences et aux responsabilités acquises par leur fonction ont les moyens d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale. C'était d'ailleurs leur capacité à négocier (grâce à leur expertise, leurs ressources), qui sous-tendait la nature de leurs interactions avec les Cités, vu dans la partie 2. Une salariée de la fonction RH explique ainsi qu'elle estime avoir les moyens pour négocier : « *Il y a une vraie expertise, déjà par mon parcours, par mes études et puis par le fait de tout centraliser (...) qui fait que j'ai l'impression de rendre service, les aider à débloquer des situations.* », et qui a des responsabilités et les moyens d'évoluer : « *pour moi j'ai pas qu'un poste de juriste, comme il n'y a pas de responsable des ressources humaines, j'ai un poste beaucoup plus large que ça en fait. Je trouve ça intéressant. Dans d'autres entreprises faudrait que je choisisse entre un poste soit juriste, soit RH. C'est un peu l'ouverture que je recherchais, parce que je ne sais pas si je souhaite rester juriste toute ma vie* ».

¹⁰³ *Ibid*

Du point de vue de Claude Dubar¹⁰⁴ que citent Norbert Alter et Jean-Louis Laville¹⁰⁵, les organisations sont un lieu central de socialisation, comme le sont les familles ou l'école et jadis les villages paysans. Ils distinguent les différents types d'identités envisagées par Claude Dubar :

- L'identité bloquée renvoie aux ouvriers ou cadres, dont la progression est stoppée parce que leur savoir-faire, fruit de l'expérience, est en compétition avec les diplômes de nouveaux arrivants.
- L'identité de promotion et d'entreprise caractérise des personnels qui assimilent réussite personnelle et succès de l'entreprise
- L'identité de conversion correspond à des jeunes professionnels peu satisfaits de leurs conditions actuelles et marquant leurs distances par rapport à leur collectif de travail
- L'identité d'exclusion correspond à des salariés dont le désinvestissement professionnel tient à leur sentiment de rejet

Il semblerait que les salariés de la fonction RH interviewés aient une identité de promotion, car certains suivent des formations pour monter en compétences, et d'autres ont la volonté d'évoluer comme l'explique une salariée : *« du coup vers un poste de RRH, donc je pense que pour ces postes là c'est bien d'avoir une bonne connaissance juridique, mais il faut aussi avoir rencontré déjà des salariés, être allée en réunion avec les représentants du personnel, ce que je fais ici, du coup c'est intéressant »*. Ainsi pour la plupart, ils possèdent des diplômes techniques moyennement élevés, et accueillent favorablement toutes les opportunités. De plus, ils valorisent la responsabilité technique et les dimensions relationnelles de leur fonction comme l'explique une salariée RH : *« Se déplacer en Cité, ça permet de mieux connaître les Cités... quand tu passes deux heures en réunion avec un chef de service, ben du coup peut être qu'il hésitera moins à m'appeler s'il a une question. Ça permet d'être vraiment au courant des difficultés RH des Cités, et de mieux anticiper les problèmes. »*

Par ces différents processus d'identification, qui demeurent complexes, les salariés de la fonction RH vont ainsi tenter de trouver leur place au sein de l'association. Mais si leur identité reste fragile, et qu'ils ne sont pas reconnus par leurs pairs, c'est leur relation positive à eux même qui va en pâtir, c'est-à-dire leur reconnaissance. C'est le point de vue de Honneth¹⁰⁶ pour qui la reconnaissance est

¹⁰⁴ Claude DUBAR. La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles. Paris : Armand Colin, 1991.

¹⁰⁵ Norbert ALTER, Jean-Louis LAVILLE. « La construction des identités au travail ». Sciences Humaines [En ligne], URL : https://www.scienceshumaines.com/la-construction-des-identites-au-travail_fr_4063.html

¹⁰⁶ Axel HONNETH. La lutte pour la reconnaissance. – Paris : Gallimard, 2013.

l'aboutissement du processus de construction identitaire, la confirmation par le jugement d'autrui, du jugement pour soi-même. C'est une relation positive à soi produite dans les relations intersubjectives.

En plus du processus d'identification, nous allons voir que la subjectivité et le travail vécu jouent aussi pleinement dans les tensions autour de la reconnaissance.

C. La valeur travail

1. Travail prescrit, réel, réalisé, vécu

Dans leur quotidien, le travail des salariés de la fonction RH aura différentes facettes, allant au-delà des prescriptions de l'organisation. Marie-Anne Dujarier¹⁰⁷ rappelle que de nombreuses enquêtes prouvent que le travail, au moment d'être fait, est toujours renormalisé. C'est-à-dire qu'il y aura toujours un écart entre travail prescrit et travail réel.

Le travail prescrit correspondrait à ce qui est formellement demandé : des résultats à atteindre, des procédés à suivre, un comportement à adopter, ou une subjectivité requise. Dans cette perspective le travail est aussi à appréhender comme une activité subjective, invisible. Marie-Anne Dujarier¹⁰⁸ précise qu'il y a 5 types de prescriptions :

- Ce que l'on doit arriver à produire visiblement (pour un client ou usager)
- Les normes professionnelles à la fois externes et produites par l'organisation : textes règlementaires, législatifs, et droit commun
- Les prescriptions de résultat : les objectifs de performance
- Les procédures et protocoles qui permettent de faciliter la production tout en respectant les normes professionnelles
- Les injonctions comportementales et de subjectivité

Il y a donc tout un ensemble de « codes » allant du plus formel et objectif (par exemple les fiches de poste) au plus subjectif. Cette injonction subjective est exprimée par la DRH au sujet de la posture qu'elle attend de ses salariés vis-à-vis des Cités « *pour moi il faut qu'ils se positionnent en tant qu'expert, sinon il n'y a pas de plus-value (...) il faut qu'on soit capable de dire mais votre plan de formation c'est pas ça du tout, mais du coup il y a un apport technique, un apport expert* ».

¹⁰⁷Marie-Anne DUJARIER. L'idéal au travail : dans l'organisation des services de masse. Paris : Presses universitaires de France, 2006

¹⁰⁸ *Ibid*

Au-delà des prescriptions, il y a tout ce que l'on fait vraiment, ce qui est largement invisible à l'œil nu : le travail réel. Marie Anne Dujarier¹⁰⁹ cite de nombreuses études, comme celles de Faverge et Ombredane¹¹⁰ (1955) qui ont montré que la prescription du travail ne coïncidait jamais avec le travail réel. Le travail réel serait en fait l'activité des salariés qui servirait à faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation prescrite du travail. Ainsi, une salariée de la fonction RH explique que les salariés de l'association ne savent pas réellement tout le travail qu'il y a derrière une simple fiche de paie, d'apparence : *« il y a des gens qui pensent que la paie tu appuies sur un bouton, mais derrière en fait 90% des gens ils savent pas vraiment ce que c'est la paie. »*. De plus, le travail réel est parfois aussi méconnu de la part des supérieurs hiérarchiques comme elle l'explique : *« En fait, la RH c'est vraiment un truc de cloisonné tu vois, donc ok on fait ça, on a les grandes lignes, la DRH elle connaît les grandes lignes, mais les petites lignes, toutes celles qui gèrent le quotidien... elle est pas obligée de savoir... »*. Cet aspect du travail réel, méconnu à la fois des clients internes et du supérieur hiérarchique, appelé souvent « travail invisible », peut avoir un impact sur le sentiment de reconnaissance du salarié.

Un autre aspect du travail est le travail réalisé : c'est le résultat du travail. La partie la plus visible du travail. Pour Marie-Anne Dujarier¹¹¹, l'écart entre travail réel et travail réalisé permet de distinguer le travail en tant que processus et que résultat. Cet écart est celui qui préoccupe le plus le sujet au travail, car il concerne l'efficacité et le sens de son action. Ainsi une salariée RH semble préoccupée face à cette différence entre ce qui apparaît comme réalisé sur la fiche de paie des salariés et le travail réel qu'il y a derrière : *« Tu vois la ligne qui apparaît sur le bulletin, ben il y en a dix, mais derrière ils voient pas que derrière il y en a une trentaine et que les lignes qui apparaissent sur ton bulletin de paie ben en fait derrière il y en a plus »* et s'en défend : *« moi je connais mon travail, je sais ce que je fais »*.

Enfin le travail vécu, pour Marie Anne Dujarier¹¹², c'est la manière dont le sujet éprouve, interprète et donne sens au travail. Il ne concerne pas uniquement l'activité au travail. Il inclut les conditions de réalisations de ce travail, son statut objectif, et son image sociale. Il est l'interprétation globale qu'un sujet se fait à un moment donné de son existence, du travail qu'il fait, du travail qu'il a, et de ce que fait son travail au regard de son histoire sociale et personnelle.

Ainsi le même travail réel peut être vécu de manière différente au cours du temps, selon les expériences qui sont faites par chacun. Quand une salariée vit bien le fait de devoir faire plus : *« C'est*

¹⁰⁹ *Ibid*

¹¹⁰ Jean-Marie FAVERGE, André OMBREDANE. L'analyse du travail. Paris : Presses Universitaire de France, 1955

¹¹¹ Marie-Anne DUJARIER. L'idéal au travail : dans l'organisation des services de masse. Paris : Presses universitaires de France, 2006

¹¹² *Ibid*

aussi moi qui ait envie de faire plus tu vois, je suis plus à l'aise dans mon poste au quotidien du coup... », une autre en fera une expérience plus douloureuse : « Ça fait beaucoup, ça fait même plus que beaucoup, mais on le fait. Mais il y a des choses qui ne sont pas faites du coup et ça engendre du retard. ». Comme l'explique Marie-Anne Dujarier¹¹³, il est plus exact de parler de travail vécu au pluriel et il s'agit d'un processus d'interprétation tout à fait subjectif.

Pour Marie-Anne Dujarier¹¹⁴, l'écart entre le travail réalisé et le travail vécu, signifie qu'il n'y a pas de lien entre le résultat d'un travail objectif et la façon dont il a été vécu lors de son élaboration, autrement dit le sens que le sujet lui a donné. C'est le cas pour une salariée qui aurait préféré être davantage accompagnée dans sa montée en compétence. Son vécu n'a pas eu de lien avec la réalisation de son travail qui « s'est bien passé » : *« j'ai l'impression que j'apprends par moi-même avec mes bouquins et les quelques formations que je fais. Cette réunion j'y suis allée à la wannagain. J'aurais aimé en parler avant avec quelqu'un qui en aurait fait plein et qui aurait pu m'aiguiller. Ça s'est bien passé, mais parfois j'aimerais être un peu plus accompagnée. ».*

Les vécus de travail entrent en fait en résonance direct avec le vécu global de chacun, sa singularité, son histoire. C'est par l'expérience qu'ils vont faire de leur travail, c'est-à-dire leur vécu, que leur engagement sera déterminé.

2. L'engagement dans le travail

Parler d'engagement dans le milieu associatif, peut prêter à confusion, puisqu'il s'agit le plus souvent d'engagement pour une cause. Ici il s'agit d'engagement dans le travail. Pourtant ces deux types d'engagements semblent être liés, puisque pour être engagé dans son travail il faudrait également être engagé sur les valeurs de l'association. C'est ce qu'explique la DRH : *« c'est tellement difficile de trouver des gens qui sont engagés dans l'associatif et qui font bien leur boulot, qui ont un vrai intérêt et qui sont bienveillants pour l'association ».*

Selon Alexandra Bidet¹¹⁵, pendant longtemps les représentations du travail les plus identifiables étaient associées à l'image d'une dépense physique, de force. Alors que de plus en plus le travail humain se fait discret, surtout avec l'arrivée des nouvelles technologies qui le rendent plus flexible et plus poreux. La notion de « vrai boulot » que nomme Alexandra Bidet¹¹⁶ renvoie au rapport des

¹¹³ *Ibid*

¹¹⁴ *Ibid*

¹¹⁵ Alexandra BIDEET. L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ?. Paris : Presses universitaires de France, 2011

¹¹⁶ *Ibid*

travailleurs à leur geste, ou au travail personnel, « en personne ». Lors des entretiens, une expression est souvent revenue : « *mettre les mains dans le cambouis* ». Elle concrétise l'action par le geste, et ainsi donne une représentation concrète. Il s'agirait de faire des tâches pas très agréables mais indispensables pour que cela fonctionne, et selon une salariée c'est ce qui pourrait caractériser le travail dans une association à vocation sociale, ce qu'elle envisage comme un avantage : « *il y a encore un petit côté débrouille, il n'y a pas trop de procédures malgré tout et du coup, je me retrouve à faire des choses que j'aurais pas pu faire facilement là où j'étais avant (...) Il y a un côté où on est plus jeté dans le bain que dans une grosse boîte avec plein de procédures, de hiérarchie, et du coup c'est formateur...* ».

De plus, pour Alexandra Bidet¹¹⁷ le vrai boulot, « c'est ce qui entre activement dans mes engagements, c'est un espace riche de sens. ». Il y a dans cette idée, semble-t-il aussi une notion de plaisir qui aide à poursuivre l'action : « *ce que j'aime bien c'est que je suis assez autonome, ça, ça me convient bien. Comme j'ai plein de tâches à faire, je m'organise vraiment comme je veux* ». Et il y a le sens personnel que chacun va y mettre, comme cette salariée qui utilise l'anaphore comme figure de style pour insister sur l'aspect dynamique de son métier, qu'elle apprécie : « *c'est les coups de bourre, c'est l'évolution, c'est jamais pareil, faut toujours être attentif, faut être hyper rigoureux, faut être autonome, faut être efficace, et faut savoir ce qu'on fait quoi...* ». L'engagement d'une personne dans son travail est donc fonction du sens qu'elle y donne, du plaisir qu'elle en retire et des bénéfices qu'elle y trouve. Il s'agit aussi d'y trouver son intérêt propre.

Ainsi pour Alexandra Bidet¹¹⁸, c'est par le travail que les individus vont s'insérer dans le monde. Dans cette perspective on pourrait faire le raccourci que c'est par le travail que les salariés de la fonction RH vont s'insérer dans l'association. On peut imaginer que c'est en démontrant leur engagement dans le travail qu'ils vont tenter d'être reconnus au même titre que le sont les salariés des Cités : ils n'hésiteront pas pour cela à en faire plus.

Les salariés de la fonction RH bien qu'aillant une identité fragile, semblent tout de même engagés dans leur travail. Ils n'en sont pas moins vulnérables et sujets à de la non reconnaissance.

¹¹⁷ *Ibid*

¹¹⁸ *Ibid*

3. La vulnérabilité des salariés au sein du service RH

En filigrane du sens au travail, de l'identité au travail, du travail vécu et de l'engagement au travail, se joue un enjeu de reconnaissance pour le salarié. Selon Marc Uhalde¹¹⁹, cette reconnaissance est nécessaire pour étayer l'estime de soi, conférer du sens à l'action et à l'engagement dans le travail. Et selon lui, lorsque l'institution modifie les conditions concrètes de réalisation des activités, le périmètre ou la composition des équipes de travail, elle intervient aussi sur les conditions sociales et relationnelles de l'accès à la reconnaissance.

Ainsi parmi les nombreuses incertitudes du monde professionnel qu'a identifiées Marc Uhalde¹²⁰ dans sa cartographie des risques de non reconnaissance professionnelle, l'incertitude de mission semble être la plus à même de concerner les salariés RH de cette association. Il s'agit en fait d'une incertitude qui se caractérise par des changements liés à des suppressions de postes, des non remplacements, etc. Ces changements récurrents de collègues, de hiérarchiques concernent les salariés de la fonction RH, puisqu'une partie d'entre eux est en CDD, et le turn over des DRH ces dernières années a été important. Cette incertitude peut alors engendrer des questionnements sur la mission du service et de ses membres : Est-ce qu'il est prévu un recrutement pour le service paie afin de les aider à absorber le travail ? Quand arrivera le nouveau Responsable de développement RH car certains doivent répondre à des questions de la part des salariés dont ils ne maîtrisent pas forcément les réponses ? De plus cette incertitude de mission peut également créer des aléas : par exemple la modification des missions et de la charge de travail de chacun, faisant suite à l'absence depuis des mois de la responsable de paie, ou encore des CDD qui ne seraient pas remplacés, ce qui augmenterait la charge de travail et les responsabilités de chacun, etc. Pour Philippe Bernoux¹²¹ chaque fois qu'un changement est amorcé, il modifie l'engagement des membres. Cette incertitude de changement de mission aurait alors vocation à fragiliser l'engagement des membres du service RH. Autrement dit les salariés pourraient se dire, pourquoi en faire autant, si l'institution ne prévoit pas les conditions nécessaires pour que ma mission se passe bien ?

Si Alexandra Bidet¹²² parle de plasticité comme cette disponibilité proprement humaine au changement, c'est à dire cette particularité qu'ont les êtres humains à s'adapter aux changements, il

¹¹⁹ Marc UHALDE. « Cheminer dans les incertitudes de reconnaissance », p. 67-125 in : Les salariés de l'incertitude. Toulouse : Octarès éditions, 2013.

¹²⁰ *Ibid*

¹²¹ Philippe BERNOUX. « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations. Paris : ERES, 2008.

¹²² Alexandra BIDET. L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ? . Paris : Presses universitaires de France, 2011

n'en reste pas moins que trop d'incertitudes dans l'exercice de leurs missions peut fragiliser l'engagement des salariés, au même titre que leur identité, et donc leur sentiment de reconnaissance.

La reconnaissance attendue de ces salariés de la fonction RH est donc multiple : elle est attendue de la part de l'institution, des Cités, de hiérarchiques, etc. Toutefois la reconnaissance de la part des Cités, c'est-à-dire de ceux qui connaissent vraiment le secteur social, qui voudrait dire alors « qu'ils en sont un des leurs », semble à première vue la plus importante. En effet si l'on suit la logique du raisonnement : s'ils sont venus ici pour se sentir utiles et donner du sens à leur travail, la première reconnaissance attendue semble être alors celle de leurs pairs de l'association. Mais la reconnaissance de l'institution serait tout aussi importante puisque ce serait celle qui pourrait rendre pérenne leur engagement.

D. Conclusion de la troisième partie

Le raisonnement pour cette hypothèse a tourné sans cesse autour de la reconnaissance, puisque ce serait elle qui ferait que les salariés de la fonction RH se sentiraient intégrés au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif. Si l'analyse demeure nuancée, notamment par la subjectivité des sujets, elle a tout de même montré que plusieurs éléments étaient déterminants et permettaient de confirmer cette hypothèse.

Tout d'abord, nous avons vu que ces salariés de la fonction RH avaient fait le choix de s'engager pour une noble cause en intégrant cette association à vocation sociale, qu'ils n'étaient sans doute pas venus par hasard et que leur intérêt était peut-être de venir prendre un sentiment d'utilité qui ferait sens pour eux. Malheureusement, l'analyse a montré que leur sentiment d'appartenance à l'association était entravé par l'illégitimité qu'ils avaient à ne pas connaître le terrain. Considération toutefois nuancée par leur identité de négociation, qui va leur permettre d'asseoir leur pouvoir grâce à leur expertise, et leur identité de promotion caractérisée par leur souhait d'évoluer. Toutefois l'analyse a montré que leur identité restait fragile, et c'est à cet endroit qu'ils vont certainement être confrontés à une première forme de non reconnaissance, celle de la part de leurs pairs.

Ensuite dans leur quotidien, et dans leur travail sous ses différentes formes et notamment du point de vue du travail vécu où la subjectivité est à son comble, il y aura également des attentes de reconnaissance de la part du hiérarchique, des pairs ou encore de l'institution. Mais le résultat (reconnaissance ou non reconnaissance) sera presque imperceptible, puisque intrinsèque aux personnes qui le vive. Cette potentielle fragilité sera nuancée par le fait que l'analyse a montré que

leur engagement n'était pas encore semble-t-il diminué, et qu'au contraire c'est à travers lui qu'ils allaient tenter de s'insérer dans l'association.

Enfin nous avons vu aussi que leurs conditions d'accès à la reconnaissance étaient aussi fragilisées par leur vulnérabilité face aux incertitudes induites par l'association.

Ainsi on peut confirmer que par ce manque de reconnaissance, les salariés de la fonction RH, quoiqu'œuvrant dans le secteur social, ne se sentent pas intégrés au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif.

IV. Préconisations

Les observations faites au moment du stage correspondent à une photographie de la place de la fonction RH faite à ce moment-là. A ce jour l'évolution de la fonction RH suit son cours.

Les préconisations qui vont suivre, ne correspondent pas à des projets RH à proprement parler qui seraient à mettre en place, puisque beaucoup de choses se font déjà allant dans le bon sens : groupe de co-développement, mise en place d'une GPEC, etc. De plus, si au fil de l'analyse il a semblé que la fonction RH était avant tout représentée par le service paie, il n'en reste pas moins qu'elle ne s'y réduit pas, et que de nombreux projets de développement RH sont en cours, pour servir l'ambition de cette fonction.

Il semblerait que l'objectif principal serait de regagner la confiance des salariés. En effet, l'histoire de l'association fait que les salariés n'ont plus vraiment confiance, et le service RH semble être avant tout perçu comme un service qui est là pour mettre des barrières et contrôler, afin de servir ses propres intérêts. Plutôt que d'asseoir son pouvoir qui est déjà prégnant, la fonction RH aurait sans doute intérêt à travailler à regagner cette confiance.

En transversalité des trois parties traitées dans ce mémoire, la réflexion portera sur la façon dont les projets sont à mettre en place, sur la posture à adopter, et sur la communication.

A. Créer du lien par l'intelligence collective

Si l'idée principale est de regagner la confiance des salariés, les moyens pour y parvenir sont multiples, et favoriser la coopération entre les acteurs en créant du lien en est un. L'association est actuellement en train de remanier son organisation, avec le projet filière métier qui lui sera sans doute bénéfique à plusieurs égards : améliorer la relation entre les acteurs, la circulation de l'information, l'harmonisation des pratiques, etc. Ce remaniement nécessaire, portera certainement ses fruits, si la façon de travailler entre les acteurs de l'association change elle aussi. Dans cette perspective la réflexion sur la démarche participative souhaitée par la nouvelle gouvernance vaudrait sans doute la peine d'être poussée. C'est-à-dire qu'au-delà d'être dans la volonté de faire participer l'ensemble des parties prenantes, il serait sans doute pertinent de réfléchir à comment les faire participer, de quelle manière.

En effet, cette démarche participative pourrait davantage user de l'intelligence collective, qui comporte un certain nombre de règles à respecter. Ce ne serait plus une simple participation mais un

cadre avec des règles bien définies pour accueillir les points de vue de chacun. Il ne s'agirait donc pas simplement de faire participer des salariés à des groupes de travail, pour dire que la décision a été prise à plusieurs. En effet, dans la réalité il peut y avoir plusieurs parties prenantes au sein d'une réunion, sans que chacune d'entre elles ne soit vraiment écoutée et qu'au final la décision soit prise bille en tête par le détenteur de pouvoir de cette réunion.

Pour cette réflexion, l'ouvrage de Frédéric Laloux¹²³ est très inspirant et permet de revoir certaines façons de faire qui font aussi appel au bon sens. Il parle de stade opale comme nouveau stade de développement de structuration des organisations. Dans ces nouvelles organisations, l'organisme vivant est la métaphore de l'entreprise. C'est aussi la métaphore utilisée par l'intelligence collective, dont il s'inspire largement. En tant qu'organisme vivant, l'entreprise s'autorégulerait à l'instar d'un écosystème, du vol des oiseaux qui se déplacent en masse, ou encore des neurones du cerveau. Dans cette optique les parties prenantes de l'association seraient interconnectées. Mais dans une association qui a longtemps fonctionné sur un mode bureaucratique, cette auto-régulation propre aux organismes vivants ne peut se mettre en œuvre d'elle-même et il est utile de rappeler les règles de l'intelligence collective, de les respecter, et qu'elles soient véhiculées par les dirigeants :

- Ecouter avec attention
- Parler avec intention
- Etre bienveillant
- Se faire confiance
- Respecter le cadre

L'idée en somme serait de connaître ces grands principes et ce qu'il y a derrière, comme par exemple : considérer que les points de vue sont différents mais ne s'opposent pas, que la parole est libre, que le débat fait place au dialogue et partir du principe que tout le monde sait. Considérer que l'intelligence collective s'intéresse aussi bien aux opinions qu'aux ressentis, et qu'elle crée un collectif respectueux, solidaire, co-responsable et agile au service d'un but (projet) commun.

C'est par cette voie que la confiance des salariés pourra être gagnée, car ils se sentiront écoutés et considérés. D'une part à l'intérieur du service RH, l'intelligence collective favorisera le sentiment de légitimité, le besoin de reconnaissance des salariés de la fonction RH, et permettra de mieux travailler

¹²³ Frédéric LALOUX, Etienne APPERT. Reinventing organizations (version illustrée). Paris : Diateino, 2017.

ensemble. D'autre part au sein de l'association toute entière, l'intelligence collective aura vocation à calmer les tensions et ainsi redorer l'image de la fonction RH. Il est donc pertinent que l'intelligence collective soit désormais utilisée pour les nouveaux projets de la fonction RH, pour mieux travailler ensemble, mais aussi avec les autres acteurs de l'association.

La réflexion porte ici vraiment sur comment les choses sont faites réellement et les incohérences qu'il peut y avoir. Certes l'association et la fonction RH actuelle utilisent déjà l'intelligence collective. Mais est-ce que les règles sont bien respectées ? Des décisions prises en l'absence des parties prenantes d'un groupe de travail, un espace d'écoute et d'expression dédié aux salariés qui rencontrent des conflits mais dont les instances sont des cadres de l'association, etc. Respecter les règles de l'intelligence collective, qu'elles soient insufflées dans toute l'association, et qu'elle devienne une façon d'être au sein de l'association (bienveillance, pas de jugement, écoute, confiance, etc.) semble être primordial.

Le lien de confiance qui va se faire grâce à l'intelligence collective sera renforcé par la posture des salariés de la fonction RH, la façon dont ils se positionnent face aux Cités.

B. La posture des professionnels de la fonction RH

Les salariés de la fonction RH ont une double casquette à porter : celle de soutien et d'écoute avec les salariés, et celle de contrôle des règles. Il n'est pas toujours évident de se positionner face aux clients internes quand d'un côté on est dans le contrôle et de l'autre on revendique être à l'écoute. Le risque est de perdre la confiance des salariés.

C'est en expliquant clairement aux salariés leur intérêt à ce que la fonction RH ait ce double rôle, que ceux-ci pourront le comprendre et l'accepter. Cette démarche se fait actuellement par des formations organisées par la DRH sur le droit du travail. Certes c'est d'abord pour former les Assistantes de Direction qui travaillent en Cité, mais c'est aussi par ce biais le moyen de faire comprendre en quoi il est bénéfique de respecter la loi et donc en quoi la fonction RH est légitime dans son rôle de contrôle.

En contrepartie de ce rôle de contrôle et même s'il devient mieux compris par les salariés, il serait pertinent que la fonction RH s'assouplisse quand cela est possible. C'est-à-dire qu'elle réévalue à quel moment elle peut contourner certaines normes et certains principes pour suivre et soutenir l'intérêt de la Cité. Il existe en effet des situations où en dehors de la loi indérogable, il est possible de

s'assouplir un peu. Beaucoup de salariés en Cité ont expliqué qu'ils ne se sentaient pas écoutés par la fonction RH, en lui reprochant ce manque de souplesse. Or s'il n'y a pas de véritables enjeux pour l'association, cela permettrait aux Cités de sentir que le service RH est vraiment là pour les soutenir, dans la compréhension et l'empathie.

Pour être crédible dans ce rôle d'écoute et de soutien, il est important aussi que les salariés de la fonction RH rencontrent les salariés avec qui ils sont en interaction. En se déplaçant sur le terrain, ils pourront être dans la compréhension et l'empathie, ce qui est moins évident à distance. Aller plus souvent en Cités, rencontrer les interlocuteurs, accentuera leur rôle d'écoute et de soutien, et permettra de regagner la confiance des salariés. Il y aura aussi d'autres bénéfices à ce que la fonction RH se déplace : Tout d'abord les Cités pourront moins lui reprocher qu'elle ne connaît pas le terrain, et son manque de légitimité sera alors peut-être amoindri. Ensuite les salariés de la fonction RH comprendront mieux des problématiques qu'ils ne peuvent pas forcément deviner depuis leur poste, ce qui améliorera le sens et la qualité de leur travail. Enfin le fait d'échanger en face à face avec leurs interlocuteurs habituels en mettant un visage sur un nom sera nécessaire à une bonne coopération.

La Directrice des Ressources Humaines est bien consciente de cette nécessité, puisqu'un budget dédié aux déplacements en Cité était prévu sur l'année passée. Hélas, la charge de travail et les plannings chargés ne l'ont pas toujours permis. Il semble nécessaire de revoir les bénéfices que cela pourrait apporter, et dégager du temps pour cela.

C. Communication et politique RH

Pendant longtemps l'association n'avait pas de politique RH, ce qui n'a pas joué en faveur de la visibilité de la fonction RH et sa crédibilité vis à vis des salariés. La vision RH élaborée récemment par la DRH est certainement la meilleure façon d'améliorer l'identité de la fonction RH et de la rendre visible. En effet, il est important que les salariés connaissent les projets de la DRH et sa vision sur le long terme.

Cependant parler de vision, c'est surtout parler de choses à venir, et ces salariés en perte de confiance en la fonction RH auraient sans doute besoin qu'on communique davantage sur du concret : sur les projets réalisés ou au moins engagés. Communiquer sur les changements faits et concrets, ne pas hésiter à rendre compte des progrès, féliciter les salariés lorsque les projets avancent, etc. De plus dans les

projets annoncés dans la vision RH, il est important de veiller à leur faisabilité et d'en respecter les délais, au risque que les salariés se disent que la Politique RH « ce ne sont que des mots ».

Dans cette perspective, il serait intéressant de travailler davantage avec le service communication et peut être de réfléchir à un mode de communication, un support, ou encore un logo propre au service RH afin de dessiner les contours de son identité. La fonction RH aurait aussi tout intérêt à travailler davantage avec le service qualité, puisque la frontière semble assez poreuse entre ces deux fonctions, lorsqu'il s'agit d'accompagner les salariés.

Conclusion

Lorsque l'on intègre une structure à l'occasion d'un nouveau travail, d'un œil extérieur, on fait des constats et des observations, positifs ou négatifs. On est davantage interloqué lorsque nos constats/observations soulèvent un problème, car on voudrait comprendre pourquoi il en est ainsi. Pourquoi les salariés de cette entreprise ne veulent plus aller en formation alors qu'il y a suffisamment de budget ? Pourquoi est-il si difficile de faire accepter des changements dans cette organisation ? A quoi est dû ce turn over important ? etc.

Lorsque je suis arrivée à l'ACSC, comme à chaque nouvelle prise de poste, la découverte de ce nouvel environnement, de ces nouvelles personnes, de ce nouveau secteur d'activité a donc fait surgir des observations et des constatations. Ces réflexions n'aboutissent pas systématiquement à une problématique de mémoire, mais quand l'occasion se présente, dans le cadre de la validation d'un Master 2 en Ressources Humaines, c'est là l'opportunité de comprendre en profondeur le fonctionnement d'une organisation et ses dysfonctionnements soulevés par des symptômes manifestes.

Pouvoir prendre de la hauteur sur une organisation et la comprendre, c'est ce que j'attendais du Master 2 du Celsa et c'est ce qu'il m'a apportée. En décortiquer les différents aspects pour en comprendre le fonctionnement m'a plu autant que j'avais aimé le faire avec le psychisme, lors de ma formation initiale en psychologie.

On pourrait voir dans le sujet de ce mémoire, un prétexte pour comprendre les rouages d'une organisation, puisque la façon dont il a été traité a permis d'en voir plusieurs aspects. Et en tant que professionnel RH, cela permet de donner du sens au travail, d'agir et de trouver des plans d'action cohérents.

Une longue réflexion a été nécessaire pour arriver à la problématique de ce mémoire, qui pour rappel était la suivante :

Rappel de la problématique :

Pourquoi les salariés de la fonction RH, qui participent à l'utilité sociale de l'association, ont-ils du mal à se sentir reconnus ? A quoi s'attendaient-ils en venant travailler dans le secteur social ? Quelle est la légitimité de ses acteurs à occuper une place au sein de cette association ? Quel est le rôle de cette

fonction RH au sein de l'association ? A quoi sert-elle et quelle est sa place ? Dans quelle mesure la fonction RH, qui a une vocation sociale (même si interne à l'organisation) au même titre que l'association, semble-t-elle avoir du mal à exister ?

Retour sur les hypothèses :

1^{ère} hypothèse : Par l'organisation de cette association la fonction RH peine à y trouver sa place

Dans cette première partie, l'analyse a conduit à la confirmation de cette première hypothèse. En effet, en abordant ici la place de la fonction RH du point de vue de la structure de l'association, nous avons vu que sa place était forcément tributaire de facteurs internes et externes. Les facteurs internes (l'histoire de l'association, la vision associative de l'association, etc.) découlant eux même de facteurs externes (la loi du 02 janvier 2002, des facteurs économiques et de concurrence, le poids des tutelles, etc.).

Il en ressort principalement que l'accompagnement des personnes en situation de précarité et de handicap semble faire de l'ombre à l'accompagnement des salariés. C'est un grand paradoxe, puisque d'autres organisations marchandes, qui n'ont donc pas forcément de valeurs tournées vers l'humain, peuvent parfois mieux traiter et considérer leurs salariés.

Mais nous avons vu aussi au fil de l'analyse que si à première vue la fonction RH n'avait pas beaucoup de place, ce n'était pourtant par le souhait de la gouvernance actuelle. Il faudrait alors voir dans quelques années, ce qu'il en adviendra. Si la volonté de la gouvernance actuelle de faire plus de place à cette fonction restait vaine, il faudrait alors admettre que le problème ne se situe pas à cet endroit.

2^{ème} hypothèse : Les jeux de pouvoir entre la Direction Générale, les Cités, et la fonction RH freinent une bonne collaboration entre ces acteurs et ne permettent pas la légitimité de la fonction RH

Là aussi nous avons vu que cette deuxième hypothèse se confirmait par l'analyse. Envisager la problématique de ce point de vue, des acteurs dans leurs interactions, était pertinent puisque c'est aussi les autres qui nous aident ou non à prendre une place. C'est dans les interactions que nous existons. L'analyse des jeux d'acteur et de pouvoir a permis de montrer comment les autres rendaient légitime ou non l'existence de la fonction RH, et comment les acteurs de la fonction RH se faisaient une place grâce à leur pouvoir et leur identité.

Cette partie semble avoir été la plus complexe à analyser : certes, le manque de légitimité attribué par les Cités à la fonction RH a été assez facile à démontrer grâce aux discours des personnes interrogées,

mais les oppositions sous-jacentes et la coopération froide étaient moins manifestes. En effet, il a semblé à première vue, dans le cadre de l'observation, que les relations entre Cités et fonction RH étaient bonnes, cordiales et coopératives. Ce n'est qu'au fil de l'observation sur le terrain du stage et des interviews que des oppositions se sont révélées, sans être toutefois très marquées. Le peu de place de la fonction RH analysée dans cette partie tient avant tout au fait que cette fonction ne soit pas reconnue car étant perçue comme illégitime de la part des autres acteurs.

3^{ème} hypothèse : Les salariés de la fonction RH, quoiqu'œuvrant dans le secteur social, ne se sentent pas intégrés au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif.

Encore une fois nous avons vu ici que l'hypothèse se confirmait. Quand le manque de légitimité touchait la reconnaissance des acteurs en deuxième partie, ici c'est le manque de reconnaissance des salariés qui touche au plus profond de leur sentiment d'utilité, leur sens au travail, leur identité et leur engagement. L'analyse a en effet montré que les salariés étaient exposés à une certaine forme de vulnérabilité, dépendante notamment de leur sentiment de reconnaissance. Sans elle, nous avons vu qu'ils ne se sentaient pas intégrés au sens du travail et à l'action donné par le projet associatif. Considérer la place de la fonction RH de ce point de vue, c'est-à-dire du point de vue du salarié directement, c'est entrer au cœur d'un sujet propre à de nombreuses problématiques en ressources humaines : l'humain.

La place de la fonction RH envisagée du point de vue de la structure de l'association, du point de vue des interactions entre acteurs, et du point de vue de la subjectivité des salariés de la fonction RH, a permis une analyse complète de la problématique et de considérer qu'un dysfonctionnement n'était pas expliqué seulement par un unique aspect d'une organisation, mais par un ensemble plus complexe.

Préconisations

Les préconisations en conséquence, portent moins sur des projet RH à mettre en place que sur comment les mettre en place. Nous avons vu qu'il s'agissait avant de tout de regagner la confiance des salariés grâce à l'intelligence collective comme outil de mise en place de nouveaux projets, en réaffirmant la posture des professionnels de la fonction RH, et par la communication.

Ouverture

Au-delà du secteur social, on pourrait s'intéresser aujourd'hui à la fonction RH mais de manière générale. Comme cela a été dit au début de ce mémoire, certains auteurs pensent qu'elle serait vouée

à disparaître. Cependant, nous avons vu aussi qu'elle était très utile (faire respecter la légalité, rôle de soutien, etc.).

Dans cette perspective, la réflexion pourrait se poursuivre sur l'image de la fonction RH dans la société actuelle, et le sentiment de reconnaissance des professionnels qui l'exercent. Globalement, son image et ses représentations ne semblent pas être très positives, car pour beaucoup encore hélas, lorsqu'il est question de ressources humaines, pensent licenciements ou pratiques qui n'iraient pas dans l'intérêt des salariés. Certains ironisent même en disant « ressources inhumaines ».

C'est une fonction qui semble évoquer le pouvoir et l'édiction de normes, comme nous l'avons vu d'ailleurs pour l'association, et c'est ce qui peut mettre en péril la valorisation de cette fonction et des salariés qui l'exercent. On pourrait donc se pencher sur l'image et les représentations sociales liées à cette profession dans notre société actuelle, qui sont semble-t-il en décalage avec ses ambitions. Pourquoi une fonction/profession qui s'intéresse à l'humain, a-t-elle si mauvaise réputation ?

Bibliographie

Ouvrages

ALTER (Norbert). - Donner et prendre, la coopération en entreprise. – Paris : la Découverte : MAUSS, 2009. – 230 p.

ANDRE (Christophe), JOLLIEN (Alexandre), RICARD (Matthieu). - « Trois amis en quête de sagesse ». – Allary Edition, 2016 – 528 p. - (L'iconoclaste.)

BIDET (Alexandra). - L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ?. - Paris : Presses universitaires de France, 2011. - 428 p. – (Le lien social.)

CROZIER (Michel), FRIEDBERG (Erhard). – L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. – Paris : seuil, 1977. – 500 p.

CROZIER (Michel). – Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratique des systèmes d'organisation modernes sur les relations en France avec le système social et culturel / Michel Crozier. – Paris : Seuil, 1963. – 382 p.

DEWEY (John). – Démocratie et éducation. Introduction à la philosophie de l'éducation. – Paris, Armand Colin, 1975. – 528 p.

DORON (Roland), PAROT (Françoise). – Dictionnaire de psychologie. – Paris : Presses Universitaires de France, 1991. – 756 p.

DUBAR (Claude). – La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles. - Paris : Armand Colin, 1991. – 256 p.

DUBAR (Claude), TRIPIER (Pierre). - Sociologie des professions. – Paris : Armand Colin, 1998. – 384 p.

DUJARIER (Marie-Anne). - L'idéal au travail : dans l'organisation des services de masse. – Paris : Presses universitaires de France, 2006. – 237 p. – (Partage du savoir.)

FAVERGE (Jean-Marie), OMBREDANE (André). – l'analyse du travail. – Paris : Presses Universitaire de France, 1955.

GAULEJAC (Vincent), BLONDEL (Frédéric), TOBOADA-LEONETTI (Isabel). – La lutte des places. – Paris : Desclée de Brouwer, 1994. – 354 p.

HONNETH (Axel). – La lutte pour la reconnaissance. – Paris : Gallimard, 2013. – 352 p. – (Folio essais.)

LALOUX (Frédéric), APPERT (Etienne). – Reinventing organizations (version illustrée). – Paris : Diatino, 2017. – 167 p.

LEFEVRE (Patrick), MURA (Yvan). - Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale. – Paris : Dunod, 2010. - 320 p. - (Santé social.)

LE GALL (Jean-Marc). - La gestion des ressources humaines. – 8^e édition. - Paris : Presses Universitaires de France, 2011. - 127 p. - (Que sais-je.)

MINTZBERG (Henry). – Structure et dynamique des organisations. – Paris : Editions d'organisations, 1982. – 434 p.

OSTY (Florence), SAINSAULIEU (Renaud), UHALDE (Marc). - Les mondes sociaux de l'entreprise : pense le développement des organisations. – Ed revue actualisée. - Paris : Desclée de Brouwer, 2007. – 398 p. – (Entreprise et société.)

PERETTI (Jean-Marie). – Ressources Humaines. – 13^e édition. – Paris : Vuibert, 2011. – 586 p. – (Vuibert gestion.)

RABHI (Pierre). - « Vers la sobriété heureuse ». - Paris : Actes Sud, 2013. – 163 p. – (Babel.)

RICARD (Matthieu). - Plaidoyer pour le bonheur ». – Paris : NIL, 2003. - 368 p.

SAINSAULIEU (Renaud), PIOTET (Françoise). - Méthodes pour une sociologie de l'entreprise. - Paris : Presses de la FNSP : ANACT, 1994. - 377 p.

SAINSAULIEU (Renaud). – L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation. – Paris : Presse de la FNSP, 1988. – 476 p. – (Référence académique ; 18)

Chapitres d'ouvrages

AVARE (Philippe), SPONEM (Samuel). - « Le managérialisme et les associations », p. 111-129 in : La gouvernance des associations / sous la direction de Christian Hoarau, Jean-Louis Laville. - Paris : ERES, 2008. – 304 p. (Sociologie économique.)

BERNOUX (Philippe). - « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », p. 53-72 in : La gouvernance des associations / sous la direction de Christian Hoarau, Jean-Louis Laville. - Paris : ERES, 2008. – 304 p. (Sociologie économique.)

GARDIN (Laurent) et al. - « La régulation tutélaire des associations médico-sociales », p. 131-151 in : La gouvernance des associations / sous la direction de Christian Hoarau, Jean-Louis Laville. - Paris : ERES, 2008. – 304 p. (Sociologie économique.)

JOBERT (Guy). – « l'intelligence au travail », p.205-221 in : Traité des sciences et des techniques de la formation / sous la direction de Philippe Carré et Pierre Gaspard. – Paris : Dunod, 1999. – 512 p.

UHALDE (Marc). - « Cheminer dans les incertitudes de reconnaissance », p. 67-125 in : Les salariés de l'incertitude / sous la direction de Marc Uhalde. - Toulouse : Octarès éditions, 2013. - 206 p.

Articles publiés dans un périodique

GUERIN (Francis) et al. – « La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites ». - Revue française de gestion, 2009/4 (n° 194). - p. 105-121.

HELY (Matthieu). - « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire ». - Sociétés contemporaines, 2008/1 (n° 69). - p. 125-147.

HUET (Jean-Michel), SIMON (Adeline). – « Pouvoir et légitimité dans les associations ». - L'Expansion Management Review, 2007/2 (N° 125). - p. 6-8.

ISPENIAN (Ingrid). – « La loi du 2 janvier 2002 ou la reconnaissance de droits aux usagers ». - Gérontologie et société, 2005/4 (vol. 28 / n° 115). - p. 49-62.

Articles publiés en ligne

ALTER (Norbert), LAVILLE (Jean-Louis). – « La construction des identités au travail ». – Sciences Humaines [En ligne], mis en ligne en mai 2004, consulté le 12 décembre 2017. – URL : https://www.scienceshumaines.com/la-construction-des-identites-au-travail_fr_4063.html

GRAEBER (David). - « On the phenomen of bullshit jobs ». – Strike ! Magazin [En ligne], mis en ligne le 19 août 2013, consulté le 10 janvier 2018. - URL : <https://strikemag.org/bullshit-jobs/>

LOUBAT (Jean-Louis). - « Évaluation de la qualité : La particularité des établissements sociaux et médico-sociaux ». - le lien social [En ligne], mis en ligne le 02 septembre 2004, consulté le 02 février 2018. - URL : <http://www.lien-social.com/Evaluation-de-la-qualite>

SIDEL (Juliette). – « La loi ESS donne une définition de l'utilité sociale ». – Gazette Santé Social [En ligne], mis en ligne le 15 septembre 2014, consulté le 03 janvier 2018. – URL : <http://www.gazette-sante-social.fr/13409/la-loi-ess-reconnait-et-promeut-le-secteur>

Vidéos

BILLARD (Jean-Marie). – « l'effort du travail et son sens ». - You tube [vidéo en ligne], mis en ligne le 12 septembre 2012, consulté le 02 janvier 2018. - 1 vidéo, 17mn31. – URL : <https://www.youtube.com/watch?v=fMocUAtIWeQ>

GOMEZ (Pierre-Yves). – « Pourquoi je vais travailler Pierre ». You tube [vidéo en ligne], mis en ligne le 04 décembre 2014, consulté le 22 décembre 2017. - 1 vidéo, 9mn37. – URL : <https://www.youtube.com/watch?v=yTbp5KxP31A>

Sites internet mobilisés

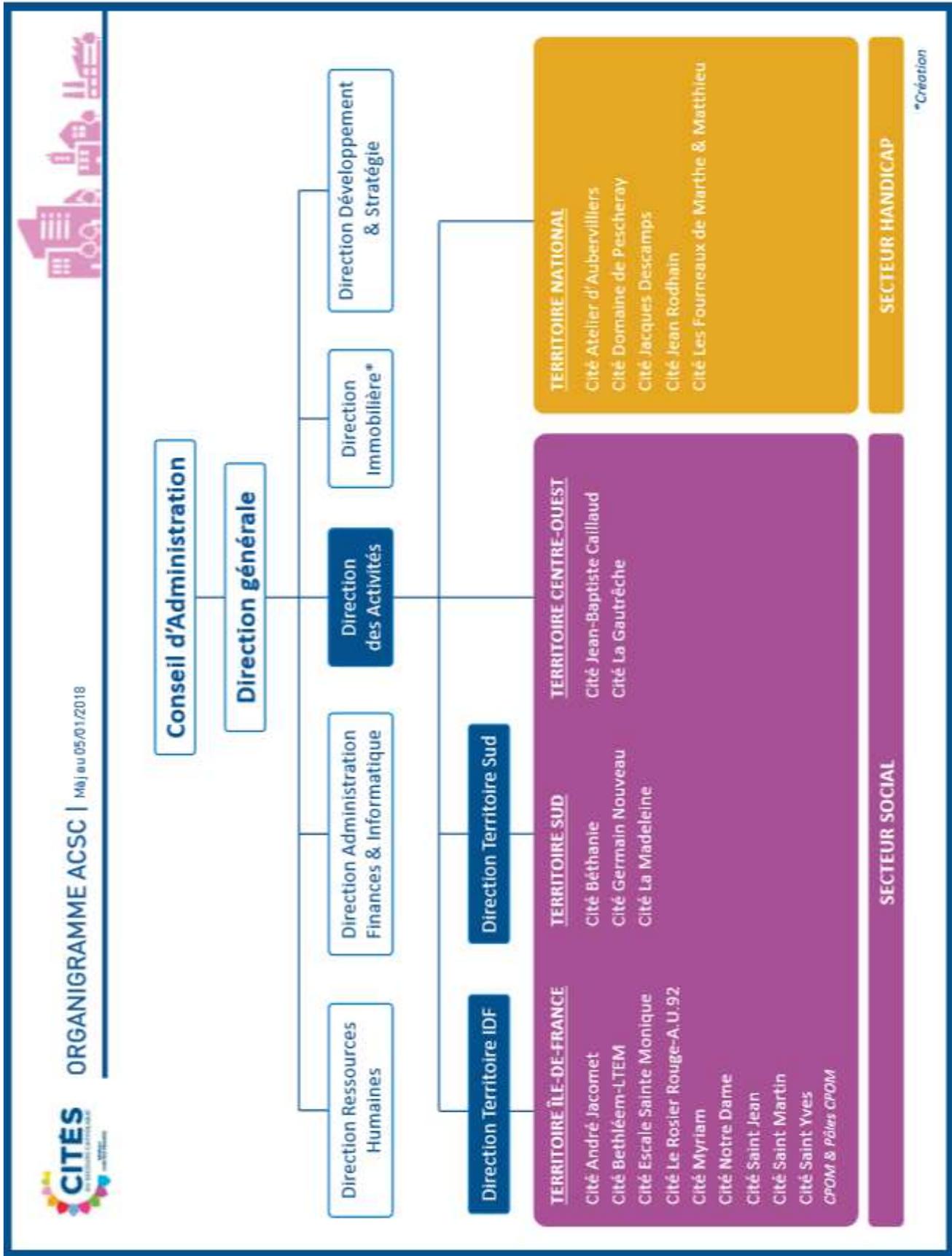
<http://www.action-sociale.org/?page=dossiers&dos=loi-2002-pour-le-social>

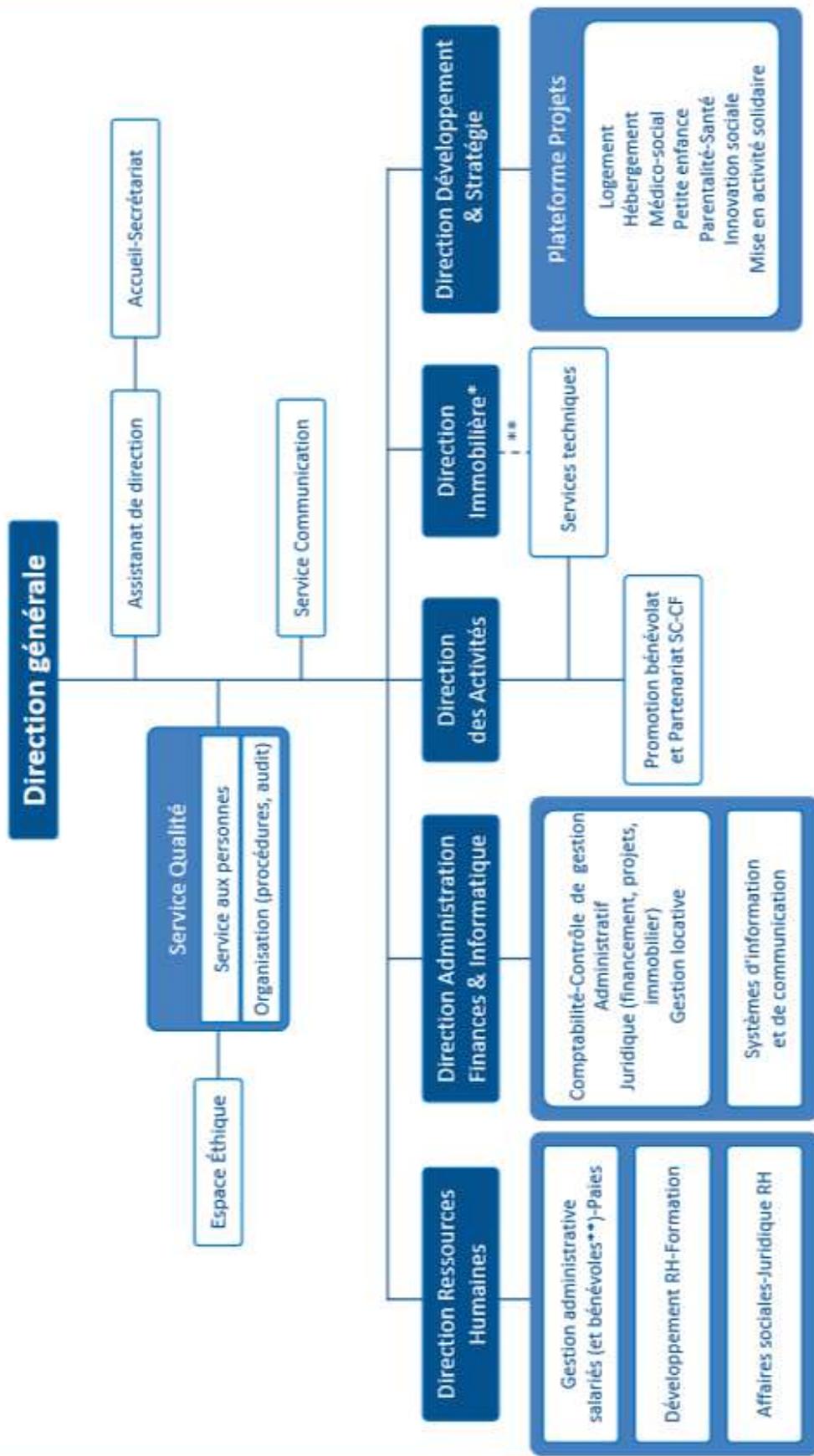
<https://www.iso.org/fr/home.html>

<http://www.pluriel-formation-recherche.fr/gestion-des-ressources-humaines-et-travail-pour-autrui.html>

Annexes

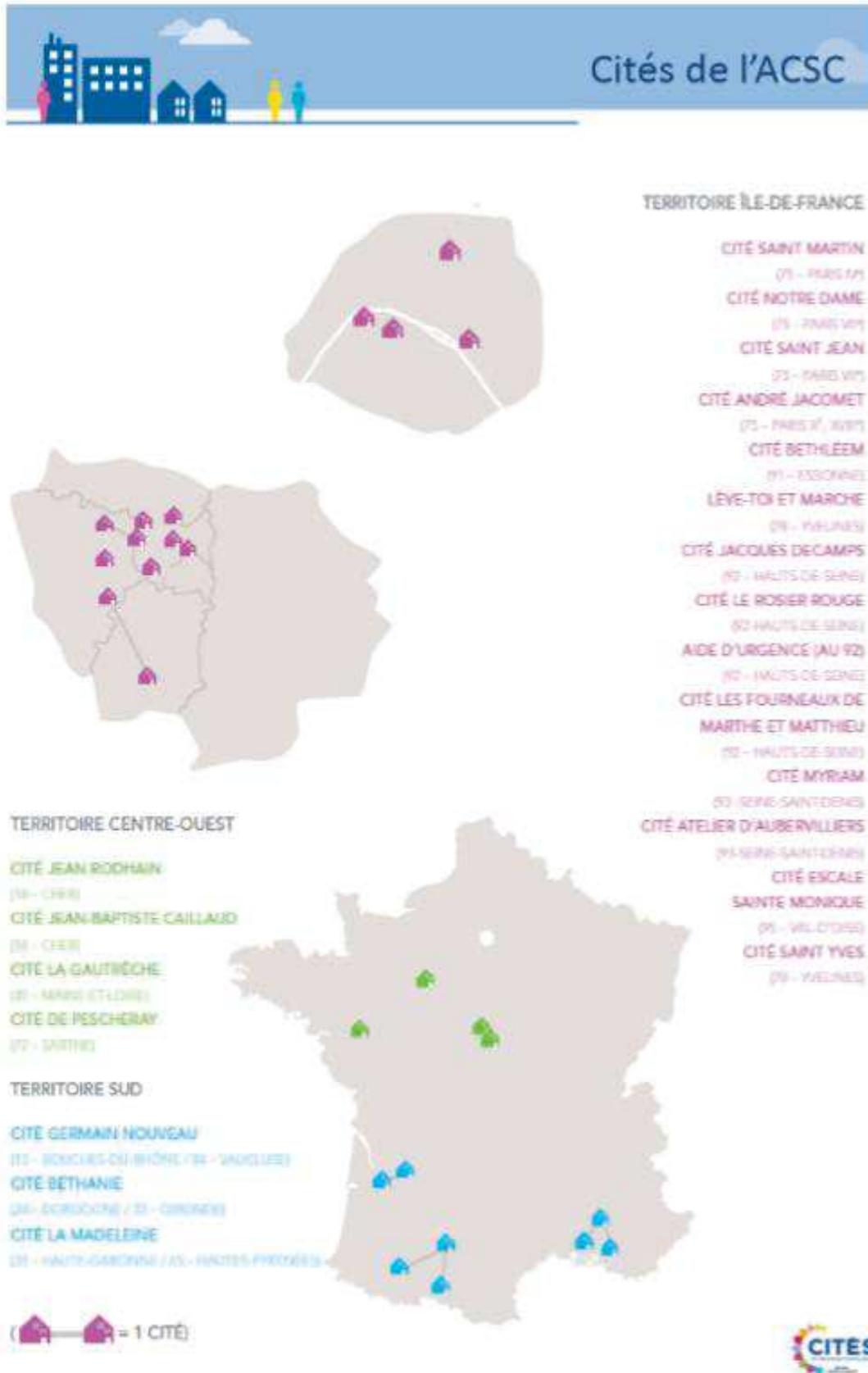
A. Annexe 1 : Organigrammes





**Création **Projet

B. Annexe 2 : Disposition des Cités



C. Annexe 3 : Grille d'entretien exploratoire

Présentation

Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ?

Depuis quand travaillez-vous à l'ACSC ?

Sur quel mode avez-vous été recruté (candidature spontanée, réponse à une offre)? Connaissez-vous l'ACSC avant de venir ?

Comment définiriez-vous votre métier ? Pouvez-vous me décrire vos activités ?

Qui sont vos interlocuteurs interne et externe ?

Intérêt pour le travail

Comment avez-vous choisi votre métier ?

Dans votre métier qu'aimez-vous le plus faire ?

Dans une journée de travail, qu'est-ce que vous préférez ?

Qu'est-ce qui vous plaît dans votre environnement de travail ?

Qu'est-ce qui vous motive le matin à venir travailler ?

Pourquoi travaillez-vous (hormis pour les raisons financières) ?

Selon vous, qu'est-ce que l'on attend de vous ?

A quoi peut-on juger la réussite de votre travail ?

Trajectoire personnelle

Quel est votre toute première expérience de travail ? Que retenez-vous de cette première expérience ? Qu'est-ce que vous aimiez ?

Sur toute votre vie, quelle est l'expérience de travail qui vous a fait vous sentir le mieux ?

Petit, quel métier souhaitiez-vous faire ? Qu'est-ce qui vous plaisait dans cela ?

Quelle était la profession de vos parents ?

Selon vous, si votre corps de métier n'existait plus, quel en serait les conséquences sur la société ? (Quel serait un monde sans ...)

Si vous n'aviez pas pu faire votre métier, quel aurait été votre plan B ?

Valeurs personnelles

Qui sont vos héros ? Qui sont les personnages célèbres que vous admirez ? Citez-moi un personnage que vous admirez

Dans la vie, citez-moi 2 valeurs qui vous semblent importantes ?

Dans la vie qu'est-ce qui vous tient particulièrement à cœur ? Etes-vous engagé dans une cause ?

Avez-vous déjà fait du bénévolat ? Et votre entourage ?

Sens au travail et reconnaissance

Avez-vous répondu au questionnaire interne sur le sens au travail ? Si non, pourquoi ?

Vous êtes-vous senti concerné sur l'ensemble des items ?

D. Annexe 4 : Grilles d'entretien

Pour les représentants de la fonction RH

Parcours professionnel

- 1-Pouvez-vous me décrire succinctement votre parcours professionnel avant votre arrivée à l'ACSC ? (Formation, précédent poste, objectifs professionnel)
- 2-Comment avez-vous été recruté à l'ACSC ? (Candidature spontané, réponse à une offre, etc.)
- 3-Pouvez-vous me décrire vos activités ?

Les interactions et jeux de pouvoirs entre les groupes professionnels (Cités, rh mais aussi dirigeant de l'association)

- 4-Avec qui travaillez-vous dans les Cités et comment cela se passe avec eux ?
- 5-Vos clients interne travaillent-ils tous de la même façon, avec les mêmes process ? Si non, quel est l'impact sur votre travail ?
- 6-En quoi vous sentez vous utile dans le service que vous rendez à vos clients interne ?
- 7-Avec qui d'autres êtes-vous en interaction à l'ACSC et comment cela se passe ?
- 8-Pour vous quelle est la fonction support la plus importante au sein du siège ?

La culture de l'association (valeur métier, sens du travail, reconnaissance et identité au travail pour le RH et pour les Cités)

- 9-Selon vous en quoi est-ce singulier d'être RH à l'ACSC ? Pourquoi ?
- 10-Quels sont les avantages de travailler dans une association sociale ? Quels sont les inconvénients ?
- 11-S'il n'y avait pas de service RH à l'ACSC quelles en seraient les conséquences ? Quelle est la valeur ajoutée du service RH ?
- 12-Selon vous quelle image renvoi le service RH ?
- 13-Selon vous, qu'est-ce que l'on attend de vous ?
- 14-A quoi peut-on juger de la réussite de votre travail ?

La gestion de l'association (gouvernance, projet social interne)

- 15-Comment définiriez-vous le projet social de l'association dans ses grandes lignes ?
- 16-Savez-vous en quoi le service RH a participé à cette vision associative ?
- 17-Au niveau RH comment se concrétise l'application de ce projet associatif ?
- 18-Selon vous, comment est investi la fonction RH par la gouvernance ?

Son organisation (sa structuration) ?

- 19-Comment définiriez-vous l'organisation de l'ACSC, sa structuration ?
- 20-Selon vous, quels ont été les impacts de la reprise d'établissement au fil des ans ? (de manière général, au niveau du service rh, et sur votre travail)
- 21-En quoi la fonction RH est importante dans une association qui grandit ?

Conclusion

- 22-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein du service RH ? Dans quel but ?
- 23-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein de l'ACSC dans l'intérêt du service RH ? Pourquoi ?

Pour le Directeur Général

Parcours professionnel

1-Pouvez-vous me décrire succinctement votre parcours professionnel ? (Formation, précédent poste, objectifs professionnel)

2-Pouvez-vous me décrire vos activités ?

Les interactions et jeux de pouvoirs entre les groupes professionnels (Cités, rh mais aussi dirigeant de l'association)

3-Avec quelles directions ou services travaillez-vous le plus souvent et de quelle façon ?

4-Pour vous quelle est la fonction support la plus importante au sein du siège pour les Cités, et pourquoi ?

5-Quels types de relations les différents acteurs de l'ACSC entretiennent-ils ? (DG, Directeurs de Cités, service RH et travailleurs sociaux) (je lui montre la typologie des systèmes de relations de pouvoir, cf cours de socio)

Son organisation (sa structuration) ?

6-Comment définiriez-vous l'organisation de l'ACSC, sa structuration ?

7-Comment se situe le service RH au sein de cette organisation ?

8-Selon vous, quels ont été les impacts de la reprise d'établissement au fil des ans sur la fonction RH ?

La gestion de l'association (gouvernance, projet social interne)

9-Comment a été élaboré le projet associatif

10-Au niveau RH comment se concrétise l'application de ce projet associatif ?

11-Selon vous, comment est investi la fonction RH par la gouvernance ?

La culture de l'association (valeur métier, sens du travail, reconnaissance et identité au travail pour le RH et pour les Cités)

12-Selon vous en quoi est-ce singulier d'être RH à l'ACSC ?

13-Quels sont les avantages pour un RH de travailler dans une association sociale ? Quels sont les inconvénients ?

14-S'il n'y avait pas de service RH à l'ACSC quelles en seraient les conséquences ? Quelle est la valeur ajoutée du service RH ?

15-Selon vous quelle image renvoi le service RH ?

Conclusion

16-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein de l'ACSC dans l'intérêt du service RH ? Pourquoi ?

17-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein du service RH ? Dans quel but ?

Pour les salariés des Cités qui travaillent avec le service RH

Parcours professionnel

1-Pouvez-vous me décrire succinctement votre parcours professionnel avant votre arrivée à l'ACSC ? (Formation, précédent poste, objectifs professionnel)

2-Pouvez-vous me décrire vos activités ?

Les interactions et jeux de pouvoirs entre les groupes professionnels (Cités, rh mais aussi dirigeant de l'association)

3-Quelles sont vos interactions les plus fréquentes avec le siège, avec quel service ?

4-Pour vous quelle est la fonction support la plus importante au sein du siège pour votre Cité ?

5-Qui sont vos interlocuteurs au service RH et sur quel type de besoin échanger vous avec eux ?

6-Savez-vous combien de personnes font partis du service RH et ce qu'ils font ?

7-Connaissez-vous les projets du service RH ?

8-Selon vous à quoi sert le service RH ?

9-En quoi êtes-vous satisfait du service RH ? En quoi êtes-vous insatisfait ?

La culture de l'association (valeur métier, sens du travail, reconnaissance et identité au travail pour le RH et pour les Cités)

10-S'il n'y avait pas de service RH à l'ACSC quelles en seraient les conséquences ? Quelle est la valeur ajoutée du service RH ?

11-A votre avis quelle est la particularité pour un RH de travailler à l'ACSC (au sein d'une association à vocation sociale) ?

12-Quelle image avez-vous du service RH ?

La gestion de l'association (gouvernance, projet social interne)

13-Comment définiriez-vous le projet social de l'association dans ses grandes lignes ?

14-Au niveau RH comment se concrétise l'application de ce projet associatif ?

15-Selon vous, comment est investie la fonction RH par la gouvernance ?

Son organisation (sa structuration) ?

16-Comment définiriez-vous l'organisation de l'ACSC, sa structuration ?

17-Selon vous, quels ont été les impacts de la reprise d'établissement au fil des ans ? (de manière général, au niveau du service rh, et sur votre travail)

18-En quoi la fonction RH est importante dans une association qui grandit ?

Conclusion

19-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein du service RH ? Dans quel but ?

20-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein de l'ACSC dans l'intérêt du service RH ? Pourquoi ?

Pour les travailleurs sociaux

Parcours professionnel

1-Pouvez-vous me décrire succinctement votre parcours professionnel avant votre arrivée à l'ACSC ? (Formation, précédent poste, objectifs professionnel)

2-Pouvez-vous me décrire vos activités ?

Les interactions et jeux de pouvoirs entre les groupes professionnels (Cités, rh mais aussi dirigeant de l'association)

3-Vous arrive-t-il d'avoir des interactions avec le siège, avec quel service ?

4-Pour vous quelle est la fonction support la plus importante au sein du siège pour l'exercice de votre fonction ?

5-Concernant le service RH sur quel type de besoin seriez-vous amené à échanger avec eux ?

6-Savez-vous combien de personnes font partis du service RH et ce qu'ils font ?

7-Connaissez-vous les projets du service RH ?

8-Selon vous à quoi sert le service RH ?

9-En quoi êtes-vous satisfait du service RH ? En quoi êtes-vous insatisfait ?

10-Quels sont les bénéfices directs du service RH sur votre fonction ?

La culture de l'association (valeur métier, sens du travail, reconnaissance et identité au travail pour le RH et pour les Cités)

11-S'il n'y avait pas de service RH à l'ACSC quelles en seraient les conséquences ? Quelle est la valeur ajoutée du service RH ?

12-A votre avis quelle est la particularité pour un RH de travailler à l'ACSC (au sein d'une association à vocation sociale) ?

13-Quelle image avez-vous du service RH ?

La gestion de l'association (gouvernance, projet social interne)

14-Comment définiriez-vous le projet social de l'association dans ses grandes lignes ?

15-Au niveau RH comment se concrétise l'application de ce projet associatif ?

16-Selon vous, comment est investi la fonction RH par la gouvernance ?

Son organisation (sa structuration) ?

17-Comment définiriez-vous l'organisation de l'ACSC, sa structuration ?

18-Selon vous, quels ont été les impacts de la reprise d'établissement au fil des ans ? (De manière général, au niveau du service RH, et sur votre travail)

19-En quoi la fonction RH est importante dans une association qui grandit ?

Conclusion

20-Compte tenu de ce que l'on vient de se dire que changeriez-vous au sein du service RH ? Dans quel but ?

E. Annexe 5 : Politique Qualité



POLITIQUE QUALITE ACSC

Affirmé au sein du projet associatif 2014-2018 et soutenu par les valeurs associatives, l'engagement de qualité de l'Association des Cités se traduit par la recherche permanente des réponses les plus adaptées aux besoins et attentes des personnes qui se trouvent en situation de vulnérabilité. La promotion de leur bien-être, de leur pouvoir d'agir et de leur autonomie, au sens de leur capacité à poser des choix en toute liberté, constitue le fondement de chacune des activités portées par l'Association.

Dans un contexte socio-économique fragilisé et en mutation, où les problématiques sociales prennent des formes nouvelles, la pertinence et la justesse des réponses apportées aux personnes dépend de la capacité de l'Association et de ses acteurs à mettre en synergie toutes les compétences et expertises disponibles, à trouver des modalités de travail et de coopération innovantes ainsi qu'à s'inscrire dans une démarche d'évaluation et d'amélioration continue des pratiques.

Pour être à la hauteur d'une telle ambition, la politique qualité de l'ACSC se structure en cinq axes prioritaires, dont les trois premiers visent directement la promotion de la personne comme acteur principal de son parcours :

- **Faire de la participation des personnes au fonctionnement des établissements et services une composante du pilotage de l'activité**

Cette orientation reconnaît le rôle incontournable des personnes non seulement comme des sujets à part entière de leur accompagnement mais également comme partie prenante de la construction et du suivi du projet de l'institution ainsi que du projet associatif. L'association et la participation des personnes et leurs représentants légaux ne sont pas qu'une obligation légale, mais deviennent ainsi une contribution importante au fonctionnement de l'établissement au quotidien et à l'amélioration continue de ses pratiques.

- **Valoriser la contribution de tous les acteurs au projet de la personne, notamment la personne elle-même, les professionnels internes, externes, les bénévoles, et organiser leur articulation de façon optimale**

Il s'agit d'opérer un changement d'approche, en mettant au centre de notre préoccupation non pas les limites de la personne et les limites de notre action, mais plutôt le projet qu'elle porte, le rythme et la temporalité qui lui sont propres et le potentiel qu'elle est capable de mobiliser. L'objectif étant de réunir autour de ce projet l'ensemble des acteurs qui, de près ou de loin, peuvent apporter par leur action et leur regard une contribution. Toutes les expertises et les compétences sont valorisées : l'ensemble des intervenants professionnels, les bénévoles, les volontaires du service civique, les travailleurs pairs, ... avec l'exigence de définir et articuler les rôles et les missions de façon à ce que chacun puisse trouver sa place.

- **Renforcer les liens partenariaux dans une logique d'optimisation des parcours des personnes et d'ouverture de la structure sur les ressources de son environnement**

Cet axe participe de la dynamique ci-dessus, favorisant le décloisonnement et le croisement des regards. Penser les parcours dans une logique de partenariat signifie donner à chaque personne la possibilité de profiter au maximum des ressources qui sont disponibles sur le territoire pour répondre au mieux à ses besoins et attentes. Cette logique permet également aux structures de multiplier les opportunités de coopération, notamment autour des situations complexes, et de réduire ainsi les risques de dégradation des situations et de pratiques arbitraires.

ACSC_QUAL_Politique qualité ACSC_V1



Deux axes complémentaires visent une amélioration de la qualité de la prestation par le soutien aux professionnels :

- **Mettre en place un management par la qualité à tous les niveaux de l'organisation**

Assurer une amélioration continue de la qualité ne signifie pas rajouter une strate supplémentaire à l'édifice du pilotage d'un établissement, mais contribue plutôt à rendre ce pilotage plus efficace et plus lisibles pour l'ensemble des acteurs. Structurer le management par la qualité à l'ACSC implique d'abord de prendre en compte le chemin parcouru depuis quelques années par les Cités pour s'inscrire dans une dynamique d'évaluation et de questionnement des pratiques, d'harmonisation des outils et d'appropriation de la feuille de route qualité associative. Cette démarche demande à être systématisée et généralisée à l'ensemble de l'organisation avec l'objectif de formaliser les pratiques de chaque service, au siège et en Cité, d'identifier les facteurs de risque et les suivre, et d'évaluer la pertinence et la qualité du service apporté. Elle se construit autour de trois principes : *simplifier et rendre plus efficaces les fonctionnements, valoriser les expertises de tous les acteurs, s'inscrire dans la continuité du travail déjà réalisé.*

- **Structurer et faire progresser la gestion des risques selon une logique de prévention et anticipation**

La gestion des accidents et des événements indésirables est à un premier niveau assurée par des actions curatives ou correctives mise en place pour limiter les préjudices dus à l'événement et dépasser la situation d'inconfort voire de crise. Une gestion des risques structurée doit permettre de passer de l'action curative à l'action préventive en faisant appel à la responsabilité de chaque acteur dans le recueil des événements ainsi que dans leur analyse. Sont visés les risques liés à l'activité et ayant un impact à la fois sur la qualité de vie au travail des professionnels et sur un accueil digne et un accompagnement bien traitant pour les personnes.

La Direction Générale est appuyée par la Commission Qualité dans la déclinaison de cette politique en des objectifs et indicateurs pertinents et mesurables. Elle confie au Responsable Qualité la mission d'accompagnement et d'appui méthodologique des structures et de suivi global de l'atteinte des objectifs qualité, notamment par le biais d'un reporting qualité annuel et d'audits qualité internes.

La mise en œuvre de la politique qualité demande la mobilisation et l'engagement de tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation. Les facteurs clés de la réussite de cette démarche sont :

- Un portage managérial fort, tant au niveau de la direction générale que des différents niveaux de direction et d'encadrement ;
- Un appui sur les obligations légales et réglementaires qui seront perçues comme des opportunités et non pas comme des contraintes ;
- La mise en place d'outils et méthodes garantissant la traçabilité des actions et donc la mémoire des équipes dans un souci de coordination et de protection de tous les acteurs ;
- L'implication de tous à la mise en œuvre des chantiers de la qualité, la valorisation des compétences et des expertises de chacun ainsi que l'impulsion d'une pratique de mutualisation et de partage en inter-Cités, y compris en lien avec les pôles thématiques ACSC.

Fait à Paris, le 11 février 2016

Le Directeur Général

ACSC_QUAL_Politique qualité ACSC_V1

F. Annexe 6 : Vision associative



La vision associative de l'ACSC

L'ACSC, issue du regroupement en 1989 des Cités créées par le Secours Catholique depuis 1954, fonde sa dynamique sur une vision claire et partagée de son projet. Cette vision s'inspire des valeurs de l'Association, partagées avec celles du Secours Catholique – Caritas France, de son propre projet associatif et de la charte du réseau Caritas France.

Au sein des Cités qu'elle déploie en France, l'ACSC est guidée par les valeurs fortes et partagées que sont la confiance, l'engagement et la fraternité.

Elle veut contribuer au développement d'un projet de société qui permette l'épanouissement des talents et des potentialités de chaque personne, associant les personnes vivant des situations de précarité, d'exclusion ou de handicap aux équipes de professionnels engagés ainsi qu'à d'autres personnes souhaitant vivre un engagement bénévole ou volontaire.

Ainsi se reconnaît-elle dans cette vision de société des membres du Réseau Caritas France :

Nous croyons que le développement de nos sociétés en France et dans le monde se mesure à la place qu'elles donnent en toute justice aux personnes les plus fragiles.

Nous voulons favoriser la reconnaissance des savoirs de chacun et l'accès de tous aux savoirs.

Nous croyons que les familles, cellules de base de la société, contribuent par leur rôle éducatif au développement de la société tout entière.

Nous voulons construire une Europe et un monde solidaires assurant à chacun le respect des droits fondamentaux attachés à la dignité de la personne humaine.

Nous voulons une économie assurant une répartition équitable des richesses et un travail digne pour tous, et voulons favoriser les initiatives de coopération et de partage.

[Extrait de la Charte du Réseau Caritas France]



Anniversaire des 10 ans de la maison Relais de Peyrolières - Cité de la Médecine

L'ACSC a pour objectif prioritaire l'accompagnement des personnes vivant des situations de précarité, d'exclusion ou de handicap, pour elles et avec elles, en leur assurant une qualité de service soutenue par un management participatif, ainsi que par la promotion de l'innovation et l'expérimentation de nouvelles modalités d'accompagnement.

À cette fin, l'ACSC regroupe ses actions en cinq axes spécifiques.





La participation des personnes accompagnées

L'ADSC se donne les moyens de rendre effective la participation des personnes accompagnées, mettant en pratique « la confiance en l'homme » affirmée dans son projet associatif, en leur donnant la parole, en renforçant leur participation active dans les instances et en les associant aux actions concrètes qu'elle développe.

Au sein des Cités, elle promeut :

- un accompagnement global et coordonné des personnes accompagnées, en considérant l'ensemble des besoins et des attentes des personnes et en leur proposant une dynamique de parcours,
- l'intégration des personnes accompagnées dans l'environnement de leur lieu de vie, grâce à des Cités ouvertes à la société civile et aux partenaires, privilégiant l'accès des personnes accompagnées à des services tels que le logement, l'emploi, les activités, le sport, les loisirs, la culture, les nouvelles technologies...
- la participation active des personnes accompagnées à la vie des Cités, tant dans la réflexion que dans la mise en place des projets et des actions,
- la reconnaissance des capacités créatrices et d'action des personnes accompagnées en favorisant autant que possible l'accès à la formation, à la participation à des activités créatrices de valeur ajoutée, ainsi que l'accompagnement vers l'insertion professionnelle.

Un management au service de la qualité

L'ADSC applique un management au service de la qualité des dispositifs qu'elle gère et de l'efficacité de leurs missions, respectueux des hommes et des femmes qui s'engagent pour elles.

- en mettant en œuvre un management par la qualité, garant de la recherche des réponses les plus adaptées aux besoins et attentes des personnes accompagnées, de la promotion de leur bien-être, de leur pouvoir d'agir et de leur autonomie,
- en favorisant un management participatif basé sur la qualité des relations humaines, la communication interne et la transparence de la gestion comme points d'appui à la réussite des projets et à l'efficacité des actions menées,

- en demeurant une association à taille humaine par sa structuration en Cités basée sur un management de proximité et appliquant le principe de subsidiarité,
- en appliquant une gouvernance qui rapproche les administrateurs, les salariés, les bénévoles et les personnes accompagnées grâce, entre autres, à des temps de travail mais aussi de rencontre et de partage fraternel,
- en renforçant la représentation régionale de l'association [administrateurs, bénévoles] et la pluralité des compétences au sein de son conseil d'administration,
- en élaborant et en mettant en œuvre l'articulation de l'action des bénévoles et des salariés dans le respect des modalités d'action de chacun, en repérant les richesses de leur complémentarité,
- en favorisant les rencontres entre salariés, bénévoles et personnes accompagnées de différentes Cités, les échanges de pratiques (rencontres interCités, séminaires thématiques...),
- en prenant appui sur un siège qui agit en soutien aux Cités, pour contribuer à leur pérennité et leur efficacité. Par une action coordonnée de ses services, le siège veille à la cohérence des actions des Cités et au respect des réglementations, et accompagne leur évolution.



Des expérimentations au service de l'innovation sociale

Attentive à l'évolution des besoins des personnes vulnérables et des mutations fortes de l'environnement économique, social et réglementaire, l'Association adapte ses moyens et ses pratiques, en animant des réflexions et en mettant en œuvre des expérimentations au service de l'innovation sociale.

L'innovation sociale a pour objectif de proposer des évolutions ou des réponses permettant d'améliorer la qualité de la vie en société, individuellement ou collectivement. Elle a pour ambition, là où l'État et le marché ne peuvent apporter seuls des réponses satisfaisantes, de réussir à apporter des réponses spécifiques à des besoins nouveaux, voire non couverts par les dispositifs et actions existants.

L'innovation est un moyen d'élargir notre manière de penser les problématiques sociétales et les solutions à y apporter. Elle suppose d'élargir notre champ de réflexion par un regard croisé sur les évolutions sociétales de toute nature : l'emploi, l'habitat, la santé, l'éducation, l'aménagement du territoire, le développement durable...



Une personne accompagnée participe à l'animation de la fête annuelle de la Cité Saint Martin

Dans un contexte budgétaire contraint, l'ACSC oriente ses réflexions sur l'innovation par la recherche de solutions économiquement viables. Au sein du réseau Caritas France, elle participe à la recherche d'une diversification des modes de financement.

Dans cet objectif, l'ACSC réalise, en son sein propre et en liaison avec le réseau Caritas France :

- un travail d'anticipation et de projection sur l'identification des nouvelles formes de pauvreté et les réponses à y apporter, par :
 - l'animation de temps d'échanges et de réflexions au niveau local et national permettant de débattre des approches nouvelles et originales d'intervention sociale,
 - la sollicitation de personnes engagées dans la société (politiques, associations, entreprises...) et de chercheurs en sciences sociales pour intervenir auprès des administrateurs, des directeurs et des équipes de salariés et bénévoles, afin d'élargir notre regard sur la société et ses évolutions,
- un travail d'expérimentation sur les réponses à apporter aux nouveaux besoins :
 - au sein des Cités, en intégrant systématiquement dans les projets d'établissement une fiche action consacrée à l'expérimentation de nouveaux modes d'action et la participation aux études et réflexions de l'ACSC sur l'innovation sociale,
 - au sein des Cités, en valorisant les idées nouvelles proposées par les salariés ou les bénévoles, par un moyen de recueil simple et ouvert de ces réflexions et propositions, et leur communication au sein de l'ACSC et du réseau Caritas France,
 - «hors les murs», en favorisant l'émergence de dispositifs privilégiant le logement autonome et l'accompagnement adapté correspondant,
 - dans le cadre d'actions mutualisées au sein du réseau Caritas France, par la conception et le financement privé de nouvelles formes d'intervention sociale, la mise en place de dispositifs expérimentaux au niveau local, la communication et la labellisation des expériences réussies.





Un développement maîtrisé

Enfin, pour accroître son rôle social, L'ACSC agit dans le cadre d'un développement maîtrisé.

Le développement n'est pas considéré comme une fin en soi mais comme un moyen d'apporter des réponses pertinentes aux besoins repérés. L'ACSC veille à créer de nouveaux dispositifs tout en confortant l'existant.

Elle y travaille prioritairement dans les champs d'activité correspondant à ses savoir-faire, seule ou en s'alliant avec des partenaires afin d'optimiser les services mis en œuvre. L'ACSC conduit donc son développement :

- en déployant les dispositifs expérimentaux menés avec succès, par la duplication de leur modèle économique et social,
- en soutenant les initiatives des Cités et l'évolution des dispositifs existants (organisation, compétences, moyens matériels) pour qu'ils restent adaptés aux besoins des personnes accueillies,
- en mettant en œuvre les moyens nécessaires à l'accompagnement au changement des pratiques des professionnels et des bénévoles,
- en travaillant en collaboration avec les autres membres du réseau Caritas France :
 - par l'apport des compétences spécifiques de L'ACSC dans la gestion de dispositifs répondant à des missions d'intérêt général et/ou prenant appui sur l'action de professionnels salariés,
 - pour l'utilisation de moyens complémentaires indispensables à son action, notamment au travers de la foncière Caritas Habitat,
- en développant de nouveaux savoir-faire dans la prise en compte des nouvelles technologies au service des personnes accompagnées,
- en créant des partenariats complémentaires avec d'autres associations en France et en Europe, et en étant attentive à la souplesse de ces partenariats,
- en intégrant des associations lui permettant d'élargir ses champs de compétence, d'assurer la mise en place d'actions dans des secteurs géographiques nouveaux ou de pérenniser des structures associatives en difficulté, dans la mesure de ses capacités,
- en étudiant et définissant au préalable les actions à conduire pour mener à bien ces rapprochements sur les plans humains, techniques et financiers,

- en construisant des relations avec les pouvoirs publics et les financeurs dans une logique de partenariat et de co-construction de réponses efficaces et adaptées aux besoins des personnes accompagnées,
- en répondant aux appels à projets lancés par les autorités de tarification dans les domaines où elle gère déjà des dispositifs et dans les régions où elle peut prendre appui sur une représentation politique et associative partenariale, notamment via le réseau Caritas France,
- en expérimentant de nouvelles sources de financement tant pour l'investissement que pour le fonctionnement afin de développer une capacité à faire fonctionner des dispositifs à financement institutionnel aléatoire.

Le plaidoyer

L'ACSC prend position en développant un plaidoyer visant à contribuer à l'évolution de la société, au travers d'engagements partagés avec le réseau Caritas France et ses réseaux partenariaux, notamment les fédérations et les collectifs associatifs. Elle portera et soutiendra ce plaidoyer devant les représentants politiques et de la société civile sur les territoires où elle agit.

Elle prend position en assumant des choix qui vont dans le sens de cette vision, notamment en respectant les principes d'accueil Inconditionnel et de continuité de l'accompagnement.

L'ACSC met en œuvre ces orientations qu'elle considère comme les conditions nécessaires de son engagement auprès des personnes défavorisées et de sa contribution à l'évolution de la société.



Pour des raisons de droits, les pages 105 à 122 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

En réalisant mon stage au sein de la Direction des Ressources Humaines d'une association à vocation sociale, j'ai pu observer que cette fonction avait du mal à exister ce qui semblait plutôt paradoxale, puisque si le secteur social place l'homme au cœur de ses préoccupations, la fonction RH en principe elle aussi, avec les salariés. C'est à partir de ce postulat et des observations faites au cours du stage que la question se posait : à quoi sert la fonction RH, et à quoi servent les acteurs et les sujets de cette fonction ? C'est selon trois points de vue que j'ai orienté mes recherches : la fonction RH du point de vue de la structure, du point de vue de ses interactions avec les autres acteurs de l'association et enfin du point de vue de la culture des salariés de la Direction des Ressources Humaines. J'ai découvert tout d'abord que les contraintes externes et internes avaient une incidence directe sur la considération de cette fonction, même si aujourd'hui sa place tend à se clarifier, ensuite que les interactions des acteurs productrices de tensions sous-jacentes freinaient une bonne collaboration préalable à la légitimité de la fonction et qu'enfin, le manque de reconnaissance des salariés de la Direction des Ressources Humaines ne facilitait pas leur sentiment d'intégration au sens du travail et de l'action donné par le projet associatif.

While doing my internship in the Human Resources Department of a social association, I noticed that this function was difficult to exist what seemed rather paradoxical, as the social sector places the man at the heart of its concerns, the HR function in principle too, with the employees. It is from this premise and from the observations made during the course that the question arose: what is the purpose of the HR function, and what are the actors and subjects of this function useful for? It is from three points of view that I guided my research: the HR function from the point of view of the structure, from the point of view of its interactions with the other actors of the association and finally from the point of view of the employee culture of the Human Resources Department. I first found out that external and internal constraints have a direct bearing on the consideration of this function, even if today its place tends to be clarified, then the interactions of actors producing underlying tensions slowed down a good collaboration prior to the legitimacy of the function and that finally, the lack of recognition of the employees of the Directorate of Human Resources did not facilitate their sense of integration with the action given by the associative project.

Mots-clés

Structure, Interaction, culture, place de la fonction RH, légitimité, reconnaissance, fonction, acteur, sujet, association

Structure, interplay, culture, human resources place, legitimacy, recognition, function, actor, subject, association