

LA GESTION PAR LES COMPÉTENCES COLLECTIVES : SOURCE DE PERFORMANCE DANS LES ASSOCIATIONS ?

Pénélope Codello-Guijarro¹

INTRODUCTION

Dans la question de la mesure en Gestion des Ressources Humaines, la gestion par les compétences constitue un objet d'étude particulièrement fécond. Elle vise en effet, à travers la mesure, la reconnaissance et la gestion des compétences à améliorer la performance globale de l'entreprise. À partir de la question de la professionnalisation dans le milieu associatif, nous voudrions apporter un point de vue original sur cette question puisqu'il apparaît qu'elle passe par la gestion de compétences collectives. À partir de cette analyse, nous voudrions apporter des éléments de réponse à une des difficultés actuelles de la GRH dans les entreprises privées : la mesure et la gestion des compétences collectives.

En effet, à l'analyse des fonctionnements organisationnels des services associatifs, l'enjeu central de la gestion des ressources humaines apparaît d'emblée dans la mesure où celle-ci est très peu formalisée et instrumentée. Notre analyse a donc comme objectif de rendre compte de certaines pratiques associatives à travers des grilles de lecture dont nous disposons en GRH.

La première partie sera ainsi consacrée à la présentation de notre cadre théorique à travers lequel nous voudrions montrer que les services associatifs fonctionnent sur la base de compétences collectives que nous définirons en tant que compétences de service. Cependant, la notion de compétences collectives est complexe et nous semble polymorphe. En effet, nous voudrions montrer qu'elles peuvent être assimilées à un *drame social* lorsqu'elles ne sont pas instrumentées. À l'inverse, elles peuvent constituer un levier de performance si elles se développent dans le cadre de communautés de pratique.

¹ Pénélope Codello-Guijarro, LSCI-CNRS, CNAM, Paris, France. Courriel : codello.penelope@wanadoo.fr

La seconde partie rendra compte de l'analyse empirique menée sur cette base dans deux champs d'activités différents. Nos études de cas permettront de montrer que la gestion des compétences collectives est rendue possible si elles se trouvent dans le contexte particulier de communautés de pratique. *In fine*, nous pourrions conclure que c'est effectivement en gérant ce type de compétences que les services associatifs pourront trouver un levier de performance socio-économique.

1. UNE GRILLE DE LECTURE DU FONCTIONNEMENT DES SERVICES ASSOCIATIFS

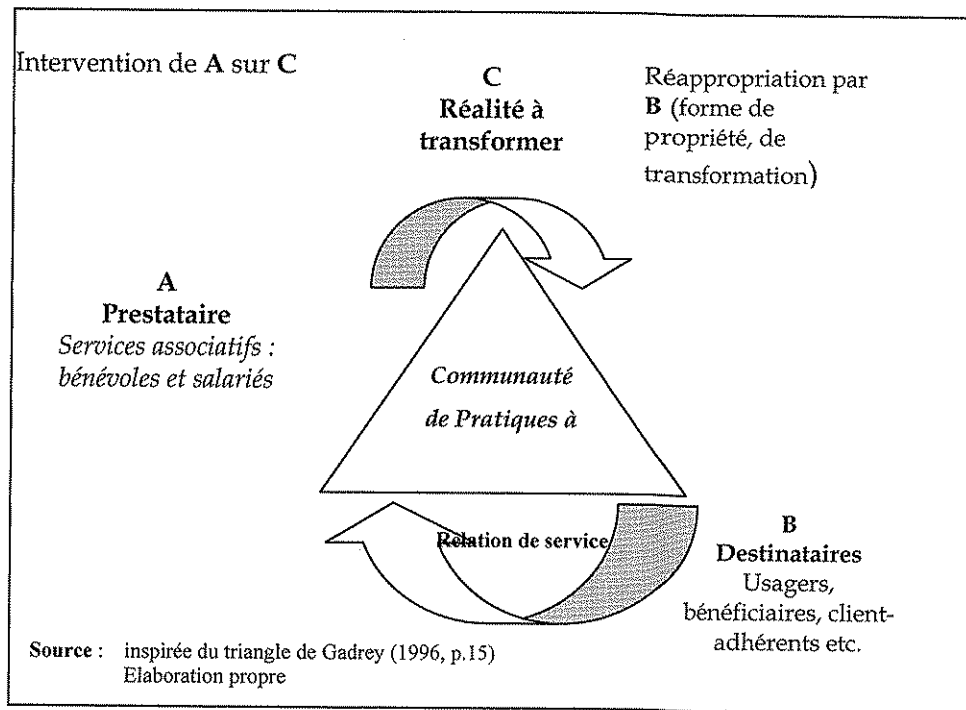
Ainsi, une première sous-partie (1.1.) s'attachera à montrer la particularité des services associatifs, et notamment l'idée qu'ils fonctionnent sur la base d'une hybridation des ressources humaines. À travers cette spécificité, nous verrons dans une seconde sous-partie (1.2.) que la construction de services associatifs est basée sur des compétences collectives. Dans une troisième sous-partie (1.3.), nous verrons cependant que le repérage de compétences collectives ne signifie pas forcément qu'elles sont gérées en tant que telles. Nous différencierons donc le *drame social* des compétences collectives de celles qui sont instrumentées au sein de communauté de pratique.

1.1. Les services associatifs, des services caractérisés par une hybridation des ressources humaines

Pour commencer, nous aborderons ce champ d'activité en termes de « services », car notre raisonnement rend compte de la particularité de la relation de service associative. Il s'agit en effet d'une réflexion et d'une analyse des pratiques liées à la construction d'un service.

Une « activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisé par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économique indépendamment du support C (on reviendrait alors à des situations de production agricole, industrielle, ou artisanale) », (Gadrey, 1996, p.16).

Schéma 1 : Le triangle des services associatifs



des acteurs salariés. Ce type de regroupement peut être essentiellement basé sur du travail bénévole mais lorsque l'action, le service se développe, des salariés sont en général embauchés. Ainsi, la plupart du temps, les services associatifs sont caractérisés par deux formes de travail : le travail bénévole et le travail salarié. Cela renvoie à l'idée d'une mixité des statuts.

Bénévoles et salariés sont donc amenés à travailler ensemble. Bénévoles au conseil d'administration, bénévoles aux fonctions administratives, mais également bénévoles aux fonctions centrales des services associatifs (accueil, écoute, organisation etc.) se retrouvent aux côtés de salariés aux fonctions de direction, de salariés aux fonctions administratives et de salariés aux mêmes fonctions centrales desdits services. Autant de fonctions qui se superposent parfois, de compétences qui sont parfois redondantes, parfois complémentaires. Au delà d'une mixité des statuts, le service se construit sur une forme d'hybridation des ressources humaines en ce sens que les différents statuts ne sont pas seulement présents mais sont « mélangés » et sont amenés à collaborer.

² Nous n'entrerons pas ici dans le détail de cette forme associative.

1.2. Les compétences collectives : des compétences de service

Cette collaboration amène la construction d'une équipe de travail (Bataille, 2001) spécifique dans les services associatifs en ce sens qu'elle est composée de personnes à différents statuts. Si certains travaux en gestion se sont centrés sur la gestion des bénévoles dans les associations (Valeau, 1998 ; Gladly et Valeau, 1996), il nous semble important de montrer que cette gestion est d'autant plus complexe qu'elle implique, en outre, des personnes de différents statuts.

Les services associatifs sont donc produits par des équipes hybrides dont il s'agit de comprendre le fonctionnement. Pour cela nous disposons d'une grille de lecture (Combes, 2002) qui nous permet de repérer les compétences collectives en les définissant en tant que compétences de service. Nous allons reprendre ici la typification proposée par Marie-Christine Combes pour définir la notion de *compétences de service*³.

Dans la relation de service, la dimension technique est toujours présente : *les compétences techniques* sont d'ailleurs en général les mieux identifiées par les acteurs concernés. La relation de service est donc caractérisée par un niveau de technicité qui varie d'un service à un autre tant en importance qu'en contenu. Les compétences techniques s'attachent donc à l'objet même du service. Elles seront spécifiques à chaque branche : « *ce seront par exemple la cuisine dans l'hôtellerie, les techniques bancaires ou assurantielles dans les branches correspondantes ou encore l'animation dans le tourisme et l'animation socio-culturelle [...]* » (op. cit., p.16).

En second lieu, la bonne conduite des relations de service suppose une connaissance très approfondie des clients, une écoute compréhensive de leur demande et sa traduction pour pouvoir aboutir à une solution.

C'est ce que l'auteure propose d'appeler les *compétences marché*. Elles « *concernent tout ce qui relève de la connaissance et du travail de marché* » (op. cit., p. 17). Les sources de connaissance peuvent être des études de marché traditionnelles, mais aussi des nouveaux moyens de stockage et de traitement de l'information sur les clients, ou encore l'expérience des agents en contact avec le marché. Dans une approche *interactionniste*, la connaissance du marché mélange instruments statistiques et remontés des connaissances détenues par les salariées, où elle

³ Nous ne retenons pas la notion de "compétences relationnelles" utilisée par Combes car elle ne fait référence qu'à cet aspect relationnel de la relation de service et ne prend pas en compte l'ensemble des compétences pourtant mises en lumière par l'auteure.

s'actualise en permanence, grâce à l'interaction, et où elle se diffuse dans toute l'organisation productive.

Enfin, il faut organiser la préparation, la réalisation, la conduite et l'exploitation des interactions ; activités basées sur ce que l'auteure appellent des *compétences organisationnelles*. Ce dernier « *groupe de compétences est central pour assurer les interactions, donc pour la production de services* » (Combes, 2002, p.16). De ces compétences organisationnelles dépendent la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, la circulation de l'information et des flux matériels. « *Les compétences organisationnelles dépassent donc largement une simple compétence administrative ou gestionnaire* » (ibid.). Il s'agit de savoir qui fait quoi et comment d'une part, mais de pouvoir/savoir mobiliser les bonnes personnes-ressources au bon moment.

Dans cette approche, Combes veut nous montrer que la qualité d'un service dépend de la qualité des interactions entre le *back* et le *front office*. La construction du service ne dépend donc pas seulement du *front office* (personnel au contact), mais de l'organisation au sens global, c'est-à-dire de tous les moyens et toutes les personnes sur lesquels ce personnel peut s'appuyer.

Si la compétence collective est perçue comme « *le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes* » (Guilhon et Trépo, 2000), alors nous pouvons dire que la compétence collective renvoie aux compétences de service ainsi définies. Elle est bien le résultat de la bonne agrégation des compétences techniques et des interactions permettant le développement de compétences de marché et organisationnelles. La compétence collective s'appuie donc sur un processus d'interaction entre les différents acteurs participant à la construction du service. La compétence collective sera ainsi « *la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* » (Bataille, 1999). Le jeu d'interaction est donc au centre d'une gestion par les compétences collectives.

1.3. Les compétences collectives : du *drame social* aux communautés de pratique

De fait, la compétence collective par les interactions qu'elle implique renvoie à l'idée de coopération. Mais ces interactions peuvent en fin de compte s'appliquer à différents types de relations de travail, à différents types d'organisations. L'on peut en effet retrouver de la « compétence collective » un peu partout. Cette notion semble polymorphe en ce sens que l'on peut différencier d'un côté des

compétences collectives comme *drame social* de compétences collectives instrumentées dans le cadre de communauté de pratique.

En effet, Hughes (1976 trad. 1996) montre que pour le médecin qui exerce dans un hôpital et qui « [...] *a toujours à ses côtés une infirmière prête à l'aider [...] l'un des aspects du drame social de son travail est que le véritable art de la médecine est enseigné aux médecins par les infirmières, sur le tas, plutôt que par d'autres médecins, dans les salles de cours* » (Hughes, *op. cit.*, p. 95). Plus que les modes d'apprentissages, Hughes montre que la compétence collective n'est pas appréhendée comme un levier de performance, mais comme un passage obligé parce qu'il faut prendre en compte l'existence d'autres groupes professionnels. En fait, c'est seulement la résolution de problèmes ou de conflits entre acteurs de différentes natures (médecin et infirmières) qui les amènent à coopérer. Il semble donc ici que Strauss montre que le drame de ces médecins réside dans leur inscription dans une organisation et donc dans leur rencontre avec d'autres acteurs. Les compétences collectives sont donc présentes mais, elles sont contraintes par l'interaction avec d'autres acteurs. Néanmoins, même dans ce cadre, les compétences collectives produites sont porteuses d'efficacité. En effet, quelle serait la force du diagnostic médical si les médecins ne pouvaient pas s'appuyer sur le pré-diagnostic des infirmières ? L'échange d'information constitue ainsi un levier de compétences collectives qui peut se mesurer à travers le résultat d'un diagnostic affiné. Cependant, les compétences collectives n'aboutissent pas ici à ce que Wittorski (2000) a appelé une « *démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail* ». Elles sont ponctuelles et non intégrées dans le fonctionnement global de l'organisation. La compétence collective comme drame social renvoie à des formes coopératives « forcées » de travail sans pour autant amener à une discussion sur les pratiques. Pour que les compétences collectives soient de véritables leviers de coopération, il faut qu'elles soient instrumentées. Le cadre des communautés de pratique nous semble intéressant à cet égard.

En effet, les communautés de pratique (Wenger, 1998 et Chanal, 2000) sont des groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Ils travaillent ensemble et réalisent des activités pour partie communes, pour partie complémentaires. L'on note d'ores et déjà que cette notion a intégré la logique de compétences collectives sans pour autant la mentionner. En effet, l'appartenance à une CP⁴ provient d'un engagement mutuel des individus (Wenger, 2000) dans les actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Les membres d'une CP sont ainsi complémentaires et reliés entre eux. En fait, cet

⁴ Pour Communautés de pratique

engagement mutuel est la source d'une cohérence qui est entretenue par la pratique de chacun. Il provient ainsi d'une forme de gestion des compétences collectives et de la capacité des individus à *connecter* efficacement leurs connaissances avec celles des autres (Chanal, 2000, p.7). La nécessité d'une connexion des compétences est particulièrement évidente dans le cas des communautés où cet engagement mutuel suppose des contributions complémentaires comme c'est notamment le cas dans une logique d'hybridation des ressources humaines. Mais la complémentarité des connaissances s'applique aussi selon Wenger quand il y a redondance des compétences, comme cela peut être le cas dans la gestion d'un service associatif : redondance des compétences entre bénévoles, entre salariés, mais aussi entre salariés et bénévoles lorsque des tâches sont partagées. Dans ce cas aussi, les personnes sont amenées à s'aider mutuellement et la compétence qui consiste à savoir aider et à se faire aider est en réalité plus importante que le fait de répondre soi-même à toutes les questions. La compétence collective constitue ainsi une « plus-value » en ce sens qu'elle est porteuse de différentes « ressources », différentes formes de savoirs.

Mais c'est surtout le mode de fonctionnement caractéristique des CP qui permet de comprendre comment peuvent être instrumentées les compétences collectives. En effet, la gestion de cette communauté implique la construction d'une entreprise commune (Wenger, 2000), c'est-à-dire l'établissement d'espaces de régulation collectifs qui permettent la reproduction et la transformation progressive des significations au sein de la communauté. Cette pratique et cette négociation du sens sont la source de la cohérence de la communauté. Il s'agit de construire des espaces de négociation permanents. « *Le fait de négocier des actions communes crée des relations de responsabilité mutuelle entre les personnes impliquées* » (*ibid.*). Possibilité est ainsi donnée à différents acteurs de participer à la construction du service, de le questionner et de contribuer à son évolution et amélioration.

Enfin, cette communauté de pratique s'appuie sur des outils que Wenger nomme le répertoire partagé et qui constitue les *aspects réifiés* (*ibid.*) de la communauté de pratique. Ce répertoire constitue donc une ressource qui va permettre la négociation des significations. Elle inclut des « *supports physiques tels que des prototypes ou des maquettes, des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté a créés ou adoptés au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique* » (*op. cit.*, p. 8). Chacun des acteurs en présence aura participé à la construction et à la discussion, voire à la transformation de ces outils. Cet apprentissage par la pratique permet à tous les membres de la communauté de questionner les normes et les pratiques.

Ceci nous semble ainsi pouvoir rendre compte des logiques d'hybridation des ressources humaines inhérente aux services associatifs : il s'agit en effet de laisser place aux différentes formes d'engagement, d'intérêts individuels ou responsabilité dans la discussion autour des pratiques.

Plus encore, cela nous indique que la gestion de compétences collectives passe par la construction d'un engagement mutuel, d'une entreprise commune à travers des lieux collectifs d'analyse de la pratique et également la construction d'outils qui permettent à la fois d'ancrer les pratiques, mais également de servir de support aux négociations.

Nous voudrions à présent appliquer cette grille de lecture aux terrains que nous avons analysés. Avant de présenter nos résultats, nous allons présenter dans l'encadré suivant la méthodologie utilisée pour mener à bien ce travail.

2. LES SERVICES ASSOCIATIFS : DES COMPÉTENCES COLLECTIVES AU SEIN DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE ? DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE ?

Notre analyse s'appuie sur sept études de cas dans deux champs d'activité associatifs différents : quatre services d'aide à domicile (DOM) et trois services d'accompagnement à la création d'activité (SACA⁵). Notre objectif est de montrer que la gestion des compétences collectives dans le cadre de communautés de pratique est un levier de performance associative. En outre, il s'agit d'affirmer que le repérage de compétences collectives ne suffit pas à définir une communauté de pratique et qu'inversement celle-ci permet une véritable instrumentation des compétences collectives, permettant ainsi de sortir d'une logique de *drame social*.

Pour y parvenir, nous allons montrer que dans tous les services associatifs étudiés, nous avons pu repérer des compétences collectives (2.1.). Mais celles-ci sont de natures différentes parce d'un côté, certaines structures ne les ont pas intégrées dans leur mode de gestion (2.2.) alors que de l'autre elles sont instrumentées dans le cadre de communautés de pratique (2.3.).

⁵ DOM et SACA sont les abréviations retenues.

2.1. L'analyse des compétences de services pour le repérage des compétences collectives

Pour commencer, les schémas suivants nous permettent de présenter brièvement

Methodologie d'analyse

Choix de l'étude de cas

- Génération de données dans des domaines où peu de recherches existent
- Recueil de données diverses, multidimensionnelles et difficiles à préformater, préalablement à la phase d'investigation de terrain
- Difficulté, voire impossibilité, de travailler sur un échantillon représentatif

Sur plusieurs sites (Yin, 1994).

- Comparaison entre deux types de services associatifs
- 4 services associatifs d'aide à domicile (DOM)
- 3 services associatifs d'accompagnement à la création d'activité (SACA)

Approche abductive du terrain

L'objectif est de permettre l'élaboration d'une théorie substantive (Glaser et Strauss, 1967) et donc « enracinée » dans un contexte, c'est-à-dire aboutissant à un « développement théorique en relation directe avec un domaine empirique » (Thiéart *et al*, 1999, p.66).

- Une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE)
- Une étude commanditée

Méthodes de recueil des données

- Emploi type étudié dans sa dynamique (ETED, Mandon, CEREQ, 1990)
- Observation participante
- Entretiens
- Analyse documentaire

ETED pour analyser les compétences collectives

À travers l'analyse des démarches d'action, nous pourrions rendre compte du caractère collectif des compétences de service. En effet, c'est en repérant le triptyque « attributions, démarches et savoirs mobilisés » qu'il nous semble possible de faire ressortir l'idée qu'« un problème professionnel posé en un domaine fait intervenir des éléments relevant d'autres domaines, éléments que la personne doit prendre en compte tant pour décomposer le problème à résoudre que pour choisir et adapter la solution à donner » (op. cit., p. 30). Entre autres, nous pouvons voir si, pour y parvenir, la personne s'inscrit dans un réseau de relations, si son autonomie lui permet d'avoir recours à d'autres personnes ou si sa charge de travail le lui impose ou le lui interdit. Ainsi, en outre de pouvoir relever s'il y a des compétences collectives ou non, nous pouvons en donner la nature (volontaires ou contraintes) et vérifier si elles participent d'une gestion par les compétences collectives (politique volontariste) ou du *drame social* du travail. Dans le cas d'une gestion de ces compétences collectives, l'on peut de fait repérer les formes d'apprentissages croisés en présence.

ETED pour analyser les communautés de pratique

Entre autres caractéristiques, nous avons vu que « la pratique d'une communauté est à l'origine de – et éclairée par – la "négociation du sens" ». L'outil ETED par la possibilité donnée d'analyser les finalités des actions nous permet de rendre compte d'une première étape dans ce jeu de négociation. En effet, l'on peut repérer les différents sens que les acteurs en présence donnent à leur action. À travers l'analyse des démarches, nous pouvons percevoir comment se négocient ces différents sens, c'est-à-dire comment malgré la pluralité des mobiles de l'action, « un engagement mutuel » parvient à se construire autour d'une « entreprise commune ». L'analyse de l'existence d'un répertoire partagé ou non permettra de rendre compte des éléments tangibles de ce qui fait communauté de pratique.

la relation de service qui caractérise les deux champs d'activité étudiés.

Schéma 2 :

La relation de service d'aide à domicile

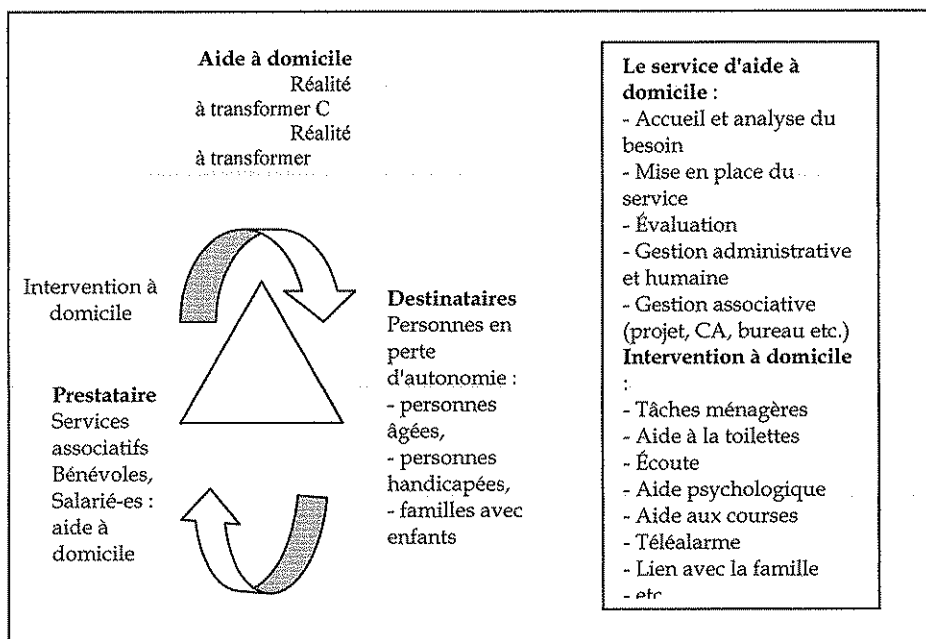
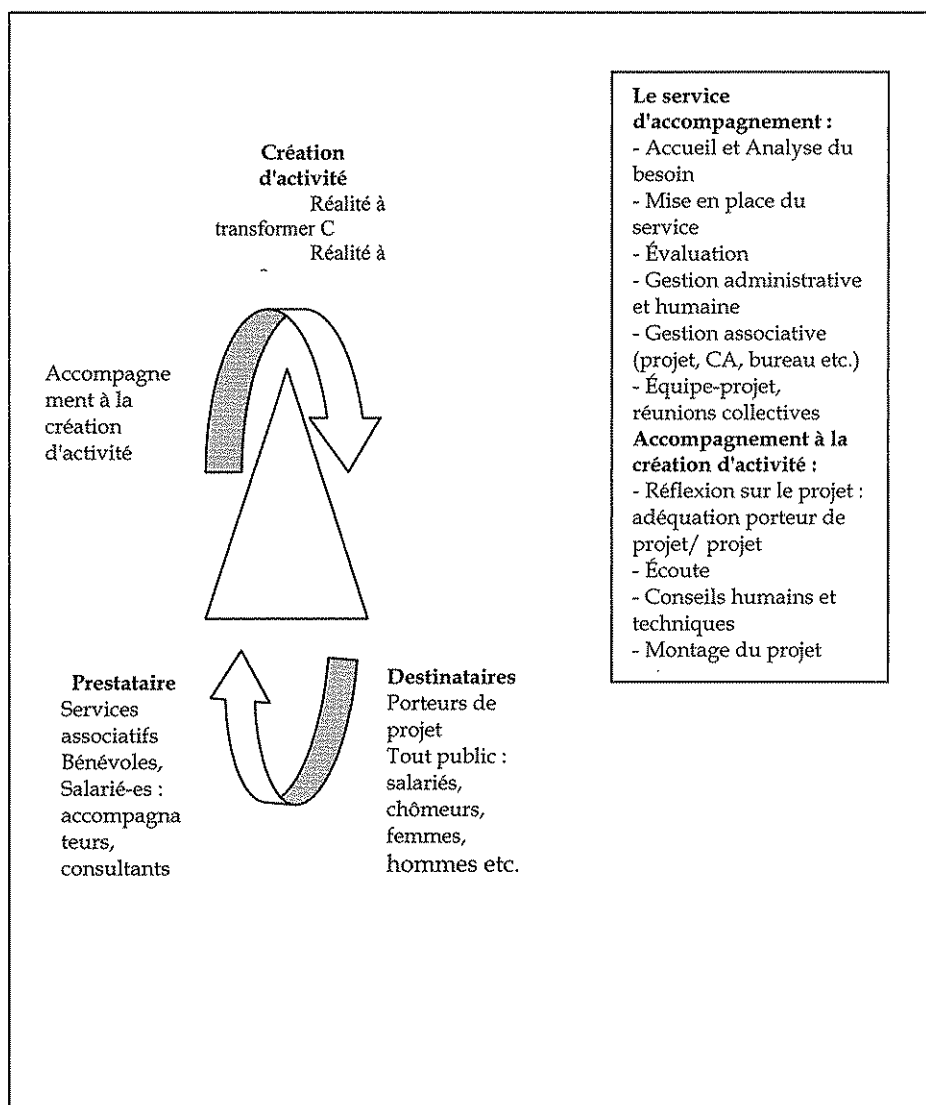


Schéma 3 :
La relation de service d'accompagnement à la création d'activité



Nous avons procédé à l'analyse de ces deux types de services afin de repérer les compétences de service. Pour cela, nous avons décomposé le service en trois grandes étapes (l'analyse du besoin, la mise en œuvre du service et le suivi du service) à travers lesquelles nous faisons ressortir les trois compétences qui composent les compétences de service identifiées plus haut (compétences techniques, compétences de marché et compétences organisationnelles).

Dans cet article, nous n'avons pas fait ressortir spécifiquement les compétences techniques qui sont en fait transversales à toutes les étapes : on les retrouve dans le cœur du service (accomplissement des tâches domestiques, bien-être corporel de la personne, régulation de sa vie quotidienne pour DOM ; accompagnement technique et humain, organisation de réunions de porteurs de projet etc. pour SACA etc.). Toute activité est porteuse d'une forme de technicité, notre objectif ici était de nous centrer sur les compétences de marché et organisationnelles dans la mesure où elles permettent de repérer l'existence de compétences collectives.

2.1.1. L'analyse du besoin : des compétences de marché

Dans toutes les associations étudiées, la mise en place d'un service fait l'objet d'une première rencontre d'un responsable bénévole ou d'un salarié au domicile de la personne ou par téléphone (pour DOM) et dans la structure (pour SACA).

En concertation avec la salariée et les bénévoles, on décide si on va ou non au domicile, qui y va pour analyser le besoin. Ca peut être la salariée seule mais on préfère qu'elle soit accompagnée d'un bénévole, Bénévole DOM

Pour toutes les associations, cette première rencontre a pour objectif d'instaurer avec le futur client des liens de confiance dans lesquels la personne est sollicitée en acteur de la construction de son service. Cette relation est centrée sur une compétence de marché de type interactionniste (Combes, 2002) en ce sens que l'on va appréhender le marché à travers un entretien. C'est à partir des attentes que la personne exprime dans le cadre de cet entretien, voire du récit de sa vie et des circonstances qui l'ont conduite à se faire aider que la personne chargée de l'entretien (bénévole ou salarié en fonction des services) pourra procéder à une reformulation de ses besoins. Cette reformulation permettra à terme de définir en concertation avec les deux acteurs en présence les modalités de l'intervention à mettre en place : les formes d'aide à apporter, les jours et heures de l'intervention pour DOM, le type de suivi à mettre en place pour SACA.

2.1.2. La mise en œuvre du service : la centralité des compétences organisationnelles

Dans les deux types de services, quand le besoin est analysé, la personne qui a effectué le premier entretien va affecter une intervenante au domicile de la personne pour DOM et un bénévole ou un salarié pour SACA. Plusieurs critères de choix sont invoqués.

L'intervenante à domicile est choisie en fonction des disponibilités de son planning, en fonction de sa proximité du domicile de la personne, mais aussi dans un souci d'adéquation entre les deux personnalités, celle du futur client et celle de l'aide à domicile pressentie. Voici quelques extraits d'entretiens avec des bénévoles et des salariés illustrant cette idée.

On cherche quelqu'un qui n'est pas trop loin.

On va regarder quelqu'un qui pourrait convenir au point de vue caractère.

On essaie d'envoyer quelqu'un qui pourrait faire l'affaire en fonction de ce que l'on connaît et de l'aide ménagère et de la personne.

On contacte aussi les aides en fonction de leurs disponibilités.

Dans ce cas, les compétences organisationnelles sont importantes en ce sens qu'il est nécessaire de connaître les compétences de chacune des intervenantes, c'est-à-dire savoir qui fait quoi et comment.

Les mêmes critères sont invoqués dans les services SACA à une distinction près : l'objectif est que le porteur de projet puisse rencontrer la bonne personne au bon moment. Les compétences organisationnelles sont d'autant plus visibles dans ces cas dans la mesure où il est important que tous les acteurs connaissent les autres afin de pouvoir diriger le porteur de projet vers le bon interlocuteur. Cela suppose également une capacité de l'accompagnateur (bénévole ou salarié) à savoir dire « je ne sais pas » et à pouvoir mobiliser une autre personne-ressource. Des outils internes ont d'ailleurs été créés à cet effet (fiche bénévole notamment) pour pouvoir consigner le profil de chacun et pour que la structure garde une mémoire de cette forme d'organisation.

Dans les services SACA, ces compétences organisationnelles ont été plus faciles à repérer dans la mesure où les outils et lieux collectifs permettaient leur instrumentation. En effet, une *personne référente* (bénévole ou salariée) est en général chargée du suivi des porteurs de projet. Cela permet de ne pas perdre totalement les porteurs de projet qui ont parfois besoin d'une certaine permanence dans le suivi. Mais, l'accompagnateur référent va s'appuyer sur l'ensemble des acteurs de la structure pour répondre aux questions des porteurs de projet. À ce titre, il existe des *collectifs de bénévoles* auxquels participent également les salariés et dans lesquels chacun va faire le point sur les personnes qu'il accompagne, sur les difficultés qu'il rencontre. L'objectif de ces temps collectifs est annoncé par les acteurs rencontrés : il s'agit véritablement d'une possibilité « d'échange d'expériences, de compétences, de solutions » (une salariée,

SACA). Les solutions sont ainsi parfois construites sur la base d'apprentissages croisés (Hatchuel, 1994).

À l'extrême, malgré cette logique de personne référente, les acteurs rencontrés ont le souci de ne pas enfermer les porteurs de projet dans une relation d'assistantat dans laquelle ils deviendraient dépendants d'un seul accompagnateur.

On veut qu'il puisse rencontrer d'autres bénévoles, qu'on sorte de la relation en face à face où l'on va avoir beaucoup d'affectif voire de l'assistantat. Alors on fait tout qu'il rencontre les autres aussi. C'est même parfois mieux pour nous parce que le suivi d'une personne, c'est difficile humainement.

À cet effet, des *collectifs de porteurs de projet* ont été créés. Ceux-ci permettent aux différents porteurs de projet de se rencontrer et d'échanger sur leur parcours et sur leurs difficultés. C'est donc un lieu qui leur est réservé, les bénévoles accompagnateurs n'y assistent pas. Seuls les salariés sont chargés d'animer ces réunions. Les compétences organisationnelles sont poussées à leur paroxysme dans la mesure où l'on considère ici que l'échange entre porteurs de projet est une source importante d'information et constitue une étape en soi dans le processus d'accompagnement. La relation de service dépasse le cadre accompagnateurs porteurs de projet et se retrouve dans la relation porteurs de projet à porteurs de projet.

2.1.3. Le suivi : la veille collective

Le troisième volet d'une mission de service est celle de son suivi dans la durée. D'artisan du service, l'association devient garante du bon déroulement de celui-ci. Il s'agit de s'assurer de la satisfaction des personnes sur le service qui leur est rendu et éventuellement de réévaluer les formes d'aide qui lui sont apportées dans le cas d'une évolution des besoins.

Dans les services DOM, cette mission est idéalement¹ remplie par une visite régulière des responsables bénévoles au domicile de leurs clients. En fait, concrètement, nous n'avons pas vu cette mission réalisée sous cette forme dans les associations. À une exception près, celle d'une association dont le suivi du service des personnes âgées est assuré par les bénévoles lors des encaissements mensuels qu'elles effectuent à leur domicile.

¹ Idéal décrit dans les plaquettes de présentation des services DOM et réaffirmé lors d'un entretien avec la Fédération Nationale dont dépendent les quatre structures étudiées.

Pour assurer le suivi de leurs services, les associations ont recours à d'autres pratiques. Leurs intervenantes sont investies auprès de leur client d'un rôle de *veille* et ont pour tâche de transmettre leurs informations à leurs responsables bénévoles ou salariés. Plusieurs des intervenantes que nous avons rencontrées témoignent de ce rôle de veille comme d'une mission valorisante qui donne sens à leur activité professionnelle.

Oui, j'ai un rôle d'observatrice et j'informe Madame F. ou Madame B. (les responsables bénévoles) de mes observations

Nous devons veiller à l'évolution de l'état des personnes, être capable d'anticiper et savoir remonter les informations aux responsables.

Quand la personne régresse, on le voit. Le besoin évolue, moi j'en parle à N. (responsable bénévole).

Extraits d'entretiens avec des intervenantes à domicile des services DOM.

En outre, étant donné que la plupart des services DOM se situent en milieu rural, nous avons pu remarquer que bénévoles comme salariées (même celles qui n'interviennent pas à domicile) participent de cette veille de par les relations de voisinage et la rapidité de la circulation de l'information. Ce fonctionnement renvoie à la centralité des compétences de marché qui font à la fois appel à une logique d'interaction et à une forme de « spontanéité » (Combes, 2002).

Dans les services SACA, les différents lieux d'échanges décrits plus haut constituent les principaux vecteurs de veilles collectives et d'ajustement du service. Par exemple, lors d'un collectif de porteurs de projet, il est ressorti un besoin collectif de formation en « gestion de stock ». Les salariés présents lors de cette réunion en ont fait part aux autres membres de l'équipe (bénévoles et autres salariés). À l'occasion d'un collectif de bénévoles, la décision a été prise de proposer une formation « maison » aux porteurs de projet. Un des bénévoles était un ancien entrepreneur et président d'une association de fournisseur. C'est donc lui qui fut chargé de cette formation.

Dans les deux types de services, l'on peut parler d'une forme de veille collective dans la mesure où tous les acteurs en présence en sont parties prenantes de manière formelle ou informelle.

Ces quelques exemples nous ont permis de montrer l'importance des compétences de marché et des compétences organisationnelles dans le fonctionnement de ces services associatifs. Aussi pouvons-nous conclure que les compétences collectives semblent inhérentes à la production d'un service basée sur une hybridation des

ressources humaines. En effet, tous les acteurs, quel que soit leur statut, participent à la construction du service ; celui-ci est donc bel et bien le fruit de compétences collectives.

Néanmoins, il nous semble important de montrer à présent que ces processus de construction de compétences collectives sont différents d'une structure à l'autre.

2.2. Les compétences collectives comme *drame social* : une perte de performance

L'ensemble des démarches analysées repose donc sur des compétences collectives. Néanmoins, celles-ci ne semblent pas toujours prises en compte, ni réellement instrumentées. De fait, dans les services DOM, ainsi que dans un des services SACA, cette situation peut être rapprochée d'une forme de *drame social* de la coopération. Le service est le résultat de cette coopération, les démarches en témoignent. Mais à travers l'analyse des discours des bénévoles essentiellement, l'on peut repérer que ceux-ci ou celles-ci tiennent à affirmer leur différence et à rappeler qu'ils font partie d'un « monde social » à part. En effet, l'on peut noter dans l'analyse de leurs mobiles d'action que pour les bénévoles la notion d'engagement militant est central alors qu'ils considèrent que les aides à domicile ne partagent pas cette finalité. Nous avons noté qu'en marquant aussi fortement la distinction entre leur statut et celui des salariées, les bénévoles nient l'existence de compétences collectives ou de toute forme de coopération. Ils ne voient pas que le service est le résultat de compétences collectives et surtout ils ne prennent pas en compte la participation des salariées à la construction du service. Pour eux, les intervenantes à domicile sont des « agents » mais pas des actrices du service.

Les propos des aides à domicile viennent contredire cette vision manichéenne de l'hybridation des ressources dans la mesure où elles témoignent également d'une forme d'engagement au *service des gens*, dans une logique *d'entraide et d'écoute* et « *parce que sans nous on verrait pas mal de personnes âgées toutes seules, abandonnées* »E (aide à domicile dans trois DOM). Malgré cela, la frontière est marquée entre les deux groupes. Cela permet notamment aux bénévoles de légitimer leur action à travers une forme d'identité collective particulière.

Mais au final, si le service est le résultat de compétences collectives, le positionnement des bénévoles fait que l'on n'aboutit pas à une « *démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail* ». La coopération n'est pas réellement forcée, mais en tout cas elle n'est pas

instrumentée comme telle ; les démarches des aides à domicile ne sont pas intégrées dans la construction du service.

Il semble donc qu'il y ait une perte de performance, car une partie des compétences de marché n'est pas prise en compte. Notamment, les intervenantes connaissent très bien les personnes chez qui elles interviennent, nous avons vu qu'elles avaient un rôle important de veille sociale. Néanmoins, il n'existe pas de lieux ou d'espaces formels ou informels qui vont permettre de prendre en compte cette connaissance du marché dont disposent les intervenantes. Elles n'ont pas la possibilité de faire « remonter » l'information.

En outre, la performance est affectée par la mise en place de logique de filière inversée. Nous avons pu le repérer dans le cadre de l'installation d'un service télé-alarme².

Un bénévole responsable du service téléalarme : *Quand on a eu l'agrément pour pouvoir poser des téléalarmes, il fallait qu'on développe le service, surtout qu'il y avait un énorme besoin dans le secteur. Alors moi je suis allé chez toutes les personnes âgées qui bénéficiaient de notre service d'aide à domicile pour voir qui en avait besoin.*

Nous : Et alors ?

Et alors personne n'en voulait. Mais c'est normal, les personnes âgées ont peur de ce qui est nouveau. Alors j'y suis retourné plusieurs fois. C'est comme avec Mme X. Elle ne voulait pas en entendre parler...Alors j'ai convoqué la famille pour leur expliquer les avantages et leur dire que Mme X était seule le soir et cela devenait de plus en plus dangereux pour elle.

Nous avons rencontré Mme X qui nous a confirmé qu'elle n'en voulait pas et que cela était toujours le cas.

Il a même appelé mes enfants. Alors bien sûr eux, ils ont peur pour moi et ils sont rassurés que je l'ai. Mais moi je m'en fiche, si je tombe, je meurs et c'est fini...vous savez à 85 ans, on ne craint plus rien. Moi, ce truc, je l'ai mis dans mon tiroir et je le sors quand mes enfants viennent me voir.

En mettant à l'écart les aides à domicile, les bénévoles se privent de cette compétence acquise tout au long des interventions à domicile. Sur ce même exemple de téléalarme, nous avons remarqué que les aides à domicile pouvait être à nouveau un vecteur dans l'analyse du besoin :

² Il s'agit d'un service complémentaire à celui de l'intervention à domicile qui permet de relier des personnes fortement dépendantes à une centrale d'appel en cas de problèmes graves (malaises etc.).

Mme Y commençait à aller de plus en plus mal. Et puis un jour que je passais l'aspirateur chez elle, elle m'a dit : vous savez ma petite, l'autre nuit, je me suis levée pour aller aux toilettes et j'ai bien cru que je ne pourrai pas revenir. J'ai attendu un peu et j'ai pris mon courage à deux mains pour me recoucher. C'est vrai que ce n'est pas facile d'être toute seule et ma fille ne vient pas tous les jours. Vous imaginez si je dois attendre qu'elle vienne ou que vous veniez ?

L'aide à domicile a parlé du dispositif téléalarme à cette personne qui a semblé intéressé : « ça me rassurait », nous a-t-elle dit quand nous l'avons rencontrée. L'aide à domicile a fait remonter le besoin et le service de téléalarme a été installé chez cette dame. Mais, il s'agit là d'une situation peu courante.

L'on voit à quel point ces services DOM auraient à gagner en termes de performance et de satisfaction du client à travers l'instrumentation de ces compétences collectives.

2.3. La logique de communauté de pratique pour instrumenter les compétences collectives : vers la performance associative

Si l'analyse des services DOM vaut également pour l'un des trois services SACA, nous avons pourtant noté une différence importante au sein des deux autres services SACA que nous avons nommés SACA 1 et 2 pour les différencier.

Plus encore, si SACA 2 peut constituer une communauté de pratique, nous verrons que SACA 1 se situe dans une position intermédiaire : ce service renvoie sur certains points au fonctionnement des services DOM et sur d'autres il peut être rapproché d'une CP³.

Dans les deux structures, nous sommes en présence de deux groupes distincts : les chargés de mission et les bénévoles qui ont donc une forme d'engagement de nature différente dans la structure. Nous avons notamment remarqué leur complémentarité dans la méthode d'accompagnement : l'œil expert au côté de l'œil profane qui peuvent venir éclairer un projet d'activité.

Ainsi, nous avons vu que les bénévoles partagent la responsabilité de l'accompagnement de par le fait qu'une partie du service leur incombe dans la mesure où ils sont chargés du premier accueil. Ce constat nous permet de montrer l'importance d'une contribution pratique et effective de tous les acteurs pour parvenir à une réflexion collective sur les pratiques. En effet, c'est parce que les

³ CP pour communauté de pratique

bénévoles sont détenteurs d'une partie des compétences de service qu'ils ont acquis la légitimité pour prendre part aux discussions sur les pratiques notamment.

Néanmoins, cela n'est pas suffisant. En effet, au sein de SACA 1, les bénévoles participent également au premier accueil. Mais s'il y a un engagement mutuel au départ, l'on voit disparaître les mécanismes qui permettraient de définir une entreprise commune. En effet, participer à une phase de l'accompagnement ne semble que symbolique si cette participation ne permet pas une négociation du sens caractéristique d'une communauté de pratique. Cette négociation avait lieu au sein de SACA 1 au cours des collectifs de bénévoles. Ces réunions qui n'existent plus depuis 2003 avaient pour objectif de débattre sur les conditions générales du service et constituaient un lien d'échange ouvert. Bénévoles et chargés de mission échangeaient donc sur une pratique commune, sur les difficultés rencontrées. Des mécanismes d'apprentissages croisés basés sur l'échange d'expérience pouvaient ainsi être identifiés. En outre, c'est également lors de ces réunions que les méthodologies d'accueil et d'accompagnement étaient discutées. En témoigne un ordre du jour d'un collectif de bénévole datant de 1999 et qui s'intitulait *Le premier accueil*. Cet ordre du jour avait été demandé par une bénévole qui avait remarqué que le premier accueil « *était trop dense en information* » pour le porteur de projet : « *on lui donne beaucoup trop d'information sur SACA 1, on lui donne beaucoup trop de document. Il faut qu'on passe plus de temps à l'écouter. Il aura tout le temps ensuite de comprendre comment on fonctionne.* » Au cours de cette réunion, bénévoles et chargés de mission ont donc défini les éléments qui allaient être dits (présentation brève de SACA 1) et les documents qui allaient être donnés aux porteurs de projet (plaquette, carte de visite etc.) lors d'un premier accueil.

Au sein de SACA 2, ce genre de réunion existe toujours et permet de stabiliser à un moment donné et de rediscuter si besoin est, la méthode d'accompagnement en fonction des expériences et des formations de chacun.

Les conditions d'instrumentation de compétences collectives semblent cumulatives : il faut à la fois une forme de pratiques communes, mais également des lieux ou des espaces d'échange autour de ces pratiques. Ceci permet en outre de renégocier le sens de l'action, voire de le rappeler. En témoigne une situation à laquelle nous avons assisté. Lorsque ces collectifs de bénévoles existaient encore au sein de SACA 1, un chargé de mission avait proposé de remettre en question la gratuité du service d'accompagnement.

En effet, dans une logique de service collectif et donc d'accès à tous les publics, les services de SACA 1 sont gratuits (de même pour SACA 2 et SACA 3). Une discussion collective a donc eu lieu qui a entériné la gratuité du service.

La logique de communauté de pratique renvoie à une configuration dans laquelle le service et ses modalités d'application seront discutés collectivement par tous les acteurs. L'hybridation des ressources humaines y est effective et permet la participation des bénévoles et des salariés à la définition des contours et du sens donné au service. De fait, la pratique est le résultat des différents sens qui auront été négociés et qui auront donné lieu à des outils de rationalisation de l'interaction : qui fait le premier accueil, que dit-on, que demande-t-on, pourquoi ?

Au sein de SACA 1, les bénévoles sortent peu à peu de cette communauté de pratique. Les outils communs sont de moins en moins partagés et leur niveau de participation de plus en plus restreint. Les compétences collectives se rapprochent d'une logique de *drame social* dans la mesure où l'association des bénévoles devient de plus en plus contrainte : « *il faut qu'on arrive à la mobiliser et c'est de plus en plus difficile* », nous indique une chargée de mission de SACA 1. Le *il faut* traduit la prise en compte que l'hybridation des ressources humaines est importante et source d'efficacité dans l'accompagnement des porteurs de projet. Les deux chargées de mission semblent convaincues de cet état de fait. Mais cette certitude paraît ébranlée et la difficulté d'association des bénévoles s'explique par leur éloignement de la pratique d'accompagnement.

À l'inverse, le fonctionnement en tant que communauté de pratique conduit SACA 2 à une logique de réification de la démarche d'accompagnement. En effet, l'on s'aperçoit que plus la participation des différents acteurs est effective plus le besoin de réification se fait sentir. L'on retrouve notamment de nombreux documents qui viennent stabiliser la démarche (*le premier accueil*, etc.), mais qui définissent aussi le rôle de chacun. À ce titre, un document fait la synthèse des différentes interactions entre bénévoles et salariés (*Les relations entre bénévoles et salariés*).

Une chargée de mission SACA 2 : *Ce document a été discuté en CA et nous permet de savoir où on en est et même d'y faire référence si on déborde, si on va trop loin ou si par exemple un jour on mobilise de moins en moins les bénévoles. On peut dire : stop là, revoyons ce document et on verra que les bénévoles doivent être impliqués dans la démarche.*

La participation fait donc fortement appel à la réification. C'est un peu comme si cette dernière était un préalable à la participation. Si Wenger (1998) nous indiquait qu'il fallait définir la bonne dose de réification et la bonne dose de participation,

nous pouvons conclure ici que la participation doit pouvoir se baser sur des documents, outils réifiés qui vont être les éléments de discussion entre les différents acteurs, mais surtout qui vont stabiliser les pratiques et servir de référence au même titre qu'une charte par exemple. La réification apparaît comme une condition *sine qua non* à la participation parce qu'elle constitue une mémoire des pratiques et des discussions sur les pratiques et permet ainsi la négociation du sens de l'action.

L'exemple de SACA 2 est révélateur d'une communauté de pratique et montre le levier de performance que peut constituer la participation de tous à la construction de services associatifs dont le statut implique la prise en compte d'une hybridation des ressources humaines. Pour sa part, SACA 1 est dans une position de transition dans la mesure où certains aspects de régulation d'une communauté de pratique ont pu être identifiés alors que d'autres tendent à disparaître et à rapprocher ce service du fonctionnement analysé dans les services DOM et le troisième service SACA.

CONCLUSION

En conclusion, notre objectif était de montrer que la performance associative était liée à la capacité des services associatifs à gérer les compétences collectives. Nous avons vu que l'hybridation des ressources humaines donnait une coloration particulière à ces compétences collectives. En effet, les services associatifs sont le résultat de la coopération entre bénévoles et salariés. En analysant les compétences de service, nous avons montré que tous les services étudiés étaient basés sur des compétences collectives.

Cependant, cette grille de lecture nous a permis de différencier les services associatifs qui font de l'hybridation des ressources humaines un drame social, imposé par les statuts de la loi 1901, des services associatifs qui font de cette hybridation un levier d'efficacité et qui l'instrumentent en tant que tel.

En termes d'apport scientifique, cette analyse nous a permis de montrer que les compétences collectives peuvent rester au stade de *drame social* si les conditions d'une communauté de pratique ne sont pas remplies. L'approche en termes de CP permet de faire un lien entre forme organisationnelle et création de compétences collectives. Cela permet de montrer l'importance d'une véritable instrumentation pour que cette forme de gestion constitue un levier de performance organisationnelle.

Ce travail nous a permis d'affiner la notion de compétences collectives. En effet, à travers la notion de compétences de services, nous avançons dans le décryptage des compétences collectives en ce sens que nous voyons plus clairement où *elles se nichent*. L'analyse des compétences de marché et des compétences organisationnelles en permet le repérage.

Du point de vue méthodologique, la méthode ETED nous semble intéressante également pour appréhender les compétences collectives et notamment pour différencier les compétences collectives comme drame social des compétences collectives instrumentées.

De plus, il nous semble que notre approche des services associatifs peut également venir éclairer d'autres mondes des services. En effet, nous avons proposé un lien entre deux notions qui n'avaient pas encore été rapprochées directement. L'analyse en fonction des communautés de pratique peut venir éclairer le fonctionnement d'une gestion par les compétences collectives en y apportant une forme d'opérationnalité. En effet, l'on a pu voir que l'instrumentation des compétences collectives passent par des lieux et des outils permettant la participation de tous à la construction et à l'évolution du service.

Enfin, au même titre que nous avons mobilisé des grilles de lecture permettant généralement l'analyse d'entreprises privées, il nous semble que la spécificité du fonctionnement des services associatifs peut venir éclairer certains processus inhérents à d'autres formes organisationnelles. En effet, ce contexte particulier semble propice à une gestion par les compétences collectives par le fait même qu'il peut être défini en tant que communauté de pratique. Cela peut nous éclairer au moment d'analyser d'autres types de service. À ce titre, une prochaine communication nous permettra de montrer le rôle important de la notion d'espace public dans la construction de communautés de pratique.

RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi F. 1997. *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris
- Bataille F. 1999. *Compétences collectives et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen
- Chanal V. 2000. « Communauté de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998). «Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity », *Management*, Vol. 3, n°1, p.1-30
- Combes, M.-C. 2002. *La compétence relationnelle : une question d'organisation*, colloque GIP-MIS « Compétences : règles collectives et compromis sociaux », 26 octobre 2001, p. 1-27
- Gadrey J. 1996. *L'économie des services*, La Découverte, coll. Repères, 125 p.

- Glady M. et P. Valeau**, 1996. « *Le discours, expression ou construction de l'implication* », AGRH
- Glaser B.-G. et A.-L. Strauss**, 1967. *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter
- Hatchuel A.** 1994. « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de Gestion*, n°99, pp.109-120.
- Laville J.-L. et B. Eme**, 1994. *Création d'emplois et processus d'insertion dans les services de proximité*, CRIDA-LSCI/CNRS, Rapport final de l'étude réalisée en 1987 dans le cadre de la convention n°8544 pour la Délégation à l'insertion professionnelle et sociale en difficulté et la Délégation à l'emploi.
- Mando N.** 1990. *La gestion prévisionnelle des compétences - La méthode ETED*, La Documentation Française, Collection des études CEREQ n°57
- Thévenet M. et J.-P. Neveu**, 2002, « Politique de personnel et implication au travail », in *L'implication au travail*, Vuibert, Institut Vital Roux, chap. 1, pp. 5-20
- Thiétart R.-A. et al.** 1999. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod
- Valeau P.** 1998. *La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : un passage par les contingences de l'implication*, Thèse de Sciences de Gestion sous la direction du professeur P. Louart, Lille
- Wenger E.** 2000. "Communities of practice and social learning systems", *Organization*, 7(2), p.225-246
- Wenger E.** 1998. *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press
- Yin R.-K.** 1994. *Case study research*, London, Sage

