

APPORTS DE LA DEMARCHE CONTEXTUALISTE A L'ANALYSE DE L'IMPLANTATION D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS DES ATELIERS CHANTIERS D'INSERTION

Isabelle ALPHONSE-TILLOY, Maître de conférences¹

Isabelle.Tilloy@univ-valenciennes.fr

IAE Valenciennes, UVHC, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Tel : 03 27 51 76 54 / Fax : 03 27 51 77 04

Université Lille Nord-de-France, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis,
Laboratoire IDP.

Anne-Fabienne DUBROEUQ, Maître de conférences

Anne-Fabienne.Dubroeuq@univ-valenciennes.fr

IAE Valenciennes, UVHC, Rue des Cent Têtes, 59313 Valenciennes Cedex 09

Tel : 03 27 51 76 54 / Fax : 03 27 51 77 04

Université Lille Nord-de-France, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis,
Laboratoire IDP.

Résumé : L'objet de cet article consiste à analyser la méthodologie utilisée par un acteur institutionnel dans l'accompagnement du processus de professionnalisation concernant des Ateliers Chantiers d'Insertion. Mobilisant la méthode de l'étude de cas, nous avons suivi la réalisation d'un programme d'intervention relatif à l'introduction d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences auprès d'associations porteuses de ces chantiers. Mettant en lumière la pertinence d'aborder la thématique GPEC dans le champ des ACI sous le prisme de la conduite du changement, l'objectif opérationnel de l'article est de proposer des pistes d'action dans l'accompagnement des structures qui sont confrontées à l'émergence de ce phénomène organisationnel. Le cadre d'analyse contextualiste (Pichault, 1993, 2009) autorise une lecture de cette démarche d'intervention à différents niveaux (rationaliste, contingent, politique, incrémental, interprétativiste), chacun renvoyant à une vision particulière des mutations en cours. Cette approche nous permet la construction d'indicateurs d'évaluation du changement et la formulation de propositions visant à intégrer, dans l'accompagnement des ACI, la démarche de conduite du changement.

Mots clés : Professionnalisation – Conduite du changement – Approche contextualiste – Ateliers et Chantiers d'Insertion – Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

¹ Auteur à joindre pour toute correspondance.

APPORTS DE LA DEMARCHE CONTEXTUALISTE A L'ANALYSE DE L'IMPLANTATION D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS DES ATELIERS CHANTIERS D'INSERTION

Les Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI) assurent une mission de formation et d'insertion sur le marché du travail de personnes exclues en raison d'une situation de handicap physique, mental ou social. Portés généralement par une association, ils mettent en œuvre un projet social associant une dimension collective (travail en équipe) et une démarche pédagogique basée sur l'acquisition de savoir-faire et de savoir être dans un contexte de production réelle de biens et services. Il s'agit d'activités économiquement non viables, ni dans des conditions de droit commun ni dans le cadre d'une entreprise d'insertion, en raison des contraintes d'organisation : taux d'encadrement élevé, absence de productivité des salariés. L'action est développée dans un but de resocialisation, de pré-qualification, voire de qualification.

Les ACI se sont progressivement développés dans l'ensemble du territoire, sous l'impulsion d'acteurs divers (associations, travailleurs sociaux, établissements relevant de la direction des affaires sociales ...) en mobilisant le plus souvent des partenariats locaux (service public de l'emploi, Conseil Général, communes, associations voire entreprises...) et des cofinancements. Le contexte institutionnel actuel impose aux ACI de faire évoluer leur mode d'organisation. De manière générale, le secteur associatif est caractérisé par trois grandes tendances : d'une part, une croissance des effectifs salariés, d'autre part une complexification progressive qui se marque par un renforcement des cadres législatifs et institutionnels, enfin un glissement « des financements structurels vers des financements par projets, des subventions vers les conventions d'objectifs » [Laville et Sainsaulieu, 1997 : 277]. Pour répondre aux nouvelles exigences nées du contexte, ces organisations engagent des processus de professionnalisation concernant à la fois les salariés en insertion, les salariés permanents, les bénévoles et les structures. Ces auteurs expliquent d'ailleurs que l'un des points cruciaux du fonctionnement associatif est de développer des structures capables de produire des ajustements adaptés au nouvel environnement.

L'un des axes d'évolution consiste à implanter toute une série d'outils de gestion destinés à professionnaliser les activités (définition des conditions d'exercice de ces activités en adéquation avec les règles du jeu fixées par les financeurs, construction des programmes de formation à ces activités) et à professionnaliser les acteurs (acquisition/transmission des compétences nécessaires à l'exercice des activités) [Wittorski, 2008]. La mise en place d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'inscrit dans ce volet. Elle comprend en effet l'ensemble des activités qui permet à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaires, au moment où elle en a besoin. A l'origine, ces dispositifs ont été conçus et développés dans des entreprises de grande et moyenne taille du secteur marchand et sont aujourd'hui mobilisés sur un terrain "atypique", non habituel en l'occurrence de petites et très petites organisations de type associatif relevant du secteur non marchand. S'appuyant sur la mobilisation d'outils de gestion spécifiques (référentiels de compétences, procédures d'évaluation par exemple), ils introduisent une rationalisation du fonctionnement de l'organisation, qui peut créer des difficultés et même des crises de nature fonctionnelle voire identitaire au sein d'une association en général [Valéau, 2003] et d'un ACI en particulier. Dès lors, au vu de l'ampleur du phénomène de professionnalisation, nous

nous demandons quelle méthodologie permet d'accompagner ce phénomène organisationnel au sein de ce type d'organisation. Pour ce faire, nous avons observé la réalisation d'un programme d'intervention d'un acteur méta-organisationnel (AMO) qui est le relai entre les pouvoirs publics et les associations d'insertion sur le territoire considéré et qui a initié une démarche GPEC auprès d'ACI. L'objectif de ce programme est "[de les] accompagner dans leur développement, l'évolution de leur métier, le développement économique des territoires, et au final avoir une meilleure insertion des demandeurs d'emploi". Nous avons utilisé l'approche contextualiste du changement [Pichault, 2009] pour analyser les effets induits de la démarche d'intervention de l'AMO. Les différents modèles rationaliste, contingent, politique, incrémental, interprétativiste, renvoient à une vision particulière de celle-ci et nous permet de mettre l'accent sur les éléments positifs et les limites qui la caractérisent.

Nous reprenons dans une première partie les objectifs de l'intervention de l'AMO. Cette dernière s'inscrit dans une approche rationaliste et politique du changement, ce qui est développé dans une deuxième partie. En revanche, le programme d'intervention ne s'accorde pas totalement avec une approche contingente, ni incrémentale et interprétativiste du changement, expliquant en partie les limites de l'accompagnement et notamment la faible appropriation du dispositif par les ACI. Ceci est présenté dans la troisième partie.

1. La GPEC comme réponse à la professionnalisation des ACI

La professionnalisation peut être appréhendée comme une réponse à l'évolution du contexte externe dans lequel évoluent les ACI, et la GPEC comme un moyen de procéder aux ajustements nécessaires pour s'adapter au nouvel environnement.

1.1. L'évolution du contexte externe des ACI

Le contexte externe dans lequel évoluent les ACI est caractérisé par trois éléments fondamentaux qui contribuent à accroître la complexité et l'incertitude de l'environnement.

- Des exigences réglementaires plus fortes de la part des financeurs des ACI impliquant l'usage d'outils d'évaluation des performances. Dans le cadre de la modernisation de l'IAE, l'Etat a posé de nouvelles modalités de conventionnement des ACI². Elles illustrent le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Ainsi, les financements sont dorénavant accordés en fonction des résultats obtenus par la structure, évalués selon des indicateurs de retour à l'emploi appelés "sorties dynamiques"³. Les crédits octroyés sont le fruit d'un dialogue de gestion. Cette négociation entre les ACI et les financeurs prend appui sur le projet d'insertion proposé par les structures qui présente un diagnostic faisant état des spécificités du territoire, du public accueilli et du positionnement de la structure d'insertion par rapport à d'autres. Il appartient également aux ACI d'expliquer pourquoi et comment ils sont organisés et la nature des indicateurs retenus pour évaluer leur action. L'accord de conventionnement

² Le nouveau cadre du conventionnement est fixé dans la circulaire DGEFP n° 2008-21 du 10 décembre 2008 et ses annexes.

³ Les sorties « dynamiques » au sens de la circulaire précitée peuvent prendre trois formes : les sorties vers l'emploi durable (CDI, CDD ou missions d'interim de 6 mois et plus, titularisation dans la fonction publique et création d'entreprise), les « sorties vers un emploi de transition » (CDD ou missions d'interim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun) et les sorties « positives » (formations pré-qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE...). Cette dernière notion est relative dans la mesure où les spécificités d'emploi d'un bassin peut permettre de qualifier une sortie de positive.

peut être, pour les structures ne présentant pas de difficultés à moyen terme, négocié sur une base pluriannuelle (3 ans)⁴. Cette situation est, au vue de la situation financière des ACI, très rare. C'est donc dans une logique de gestion de projet que la gouvernance des structures est invitée à s'inscrire.

- L'accroissement de la concurrence intra-sectorielle et de la concurrence avec les entreprises « classiques », rendant le contexte davantage incertain. Théoriquement, l'activité des ACI n'est pas ouverte à la concurrence car ces derniers ne sont pas qualifiés par la loi d'opérateurs économiques. Toutefois, cette approche juridique ne permet pas de prendre en considération les véritables logiques d'action collective des structures. Lorsque plusieurs d'entre elles, relevant d'un même secteur d'activité, partagent un même territoire, une concurrence peut être réelle ou patente. De même, une quasi-concurrence apparaît dans la recherche de subventions publiques lorsque ces ressources se raréfient [Alcaras et al., 2009] et que la pérennité des structures dépend de leur capacité d'autonomisation⁵.

- Application au 1^{er} janvier 2013 d'un accord conclu par le SYNESI (Syndicat d'Employeur pour les Ateliers et Chantiers d'Insertion) relatif aux classifications des rémunérations dans les ACI. L'objectif de cette classification est d'aboutir à une échelle de salaires crédibles sur les 7 emplois repères (Assistant technique, assistant administratif, comptable, accompagnateur, encadrant technique, coordinateur, directeur) et de permettre aux dirigeants des ACI de se référer à un cadre national. Les salariés en parcours, qualifiés de salariés polyvalents, se voient appliquer le SMIC.

Face à cette évolution, l'ensemble des travaux académiques et institutionnels [Gagné et Jorand, 2009 ; Dussuet et Flahaut, 2010 ; Beaucourt, 2011 ; Hespel, 2006] mettent l'accent sur le nécessaire développement des compétences des salariés permanents, tant dans le champ de l'encadrement technique que des encadrants exerçant des fonctions support (administratives, financières, ressources humaines). Il est vrai que l'analyse du contexte interne de fonctionnement des ACI révèle des difficultés à s'adapter en l'état à l'évolution de l'environnement. L'enjeu est en effet d'attirer des ressources humaines engagées et compétentes [Meyer, 2009] dans un contexte d'instabilité financière, surtout pour les plus petites structures. Cette démarche concerne également les bénévoles [Chanut-Gieu, 2009] de façon à ce qu'ils soient responsabilisés quant au rôle à tenir dans l'association, en tant qu'administrateurs ou opérationnels qui doit être en cohérence avec le projet et l'esprit de l'association [Gagné et Jorand, 2010].

1.2. Le contexte interne ou les enjeux de la professionnalisation des ACI

Quelques traits particuliers paraissent très prégnants. Ils ont été relevés à la suite d'un bilan dressé par l'AMO et ses principaux partenaires impliqués dans le projet GPEC en amont de l'intervention.

L'Absence de formalisation du projet associatif

⁴ Ce que rappelle l'instruction du 16 janvier 2012 relative au conventionnement des structures d'insertion par l'activité économique.

⁵ Cette focalisation sur les relations de concurrence entre structures porteuses d'ACI ne doit pas laisser sous-entendre une faiblesse des actions de coopération entreprises à travers, par exemple, la participation des dirigeants à des collectifs territorialisés ou la réponse commune à un appel d'offres en mettant en avant les complémentarités des structures.

La thématique GPEC est introduite dans des structures qui, pour la plupart, n'ont ni gestion de ressources humaines, ni projets formalisés, ce qui est le cas pour 94 % des associations porteuses de chantiers qui ont fait l'objet du programme GPEC étudié⁶. 39 % ont une faible visibilité sur leurs objectifs (ou stratégie) à moyen terme (3-5 ans). Ceci est lié à deux raisons principales. D'une part, des difficultés très sensibles de trésorerie conduisent les associations à privilégier le traitement des problématiques de gestion à très court terme (56 % des structures déclarent avoir des problèmes de trésorerie). D'autre part, la difficulté à renouveler les contrats aidés dont les supports sont octroyés pour un an constitue un frein au développement car cela limite la capacité des dirigeants à se projeter dans l'avenir. Le déficit de formalisation du projet associatif a des conséquences sur la gouvernance de la structure car cette étape est essentielle pour pouvoir impliquer les administrateurs dans son développement.

La gouvernance de la structure

La présence de bénévoles administrateurs est une des caractéristiques des ACI du secteur associatif. Dans 44 % des structures, on relève une méconnaissance du secteur de l'IAE au sein du conseil d'administration. A cette situation s'ajoute la difficulté à recruter de nouveaux bénévoles, alors que, de manière générale, les membres des instances dirigeantes vieillissent. Une part non négligeable des structures (17 %) n'ont pas de directeur salarié pour des raisons financières. Pour les plus petites associations, les tâches de direction sont assumées par des bénévoles. Par ailleurs, 40% expriment un manque de moyens administratifs nécessaires pour absorber le temps de fonctionnement. Ces contraintes sont d'autant plus mal vécues que les difficultés du public accueilli s'accroissent.

Le public accueilli

L'enquête indique que le personnel en insertion est de moins en moins mobile et de moins en moins motivé pour s'inscrire dans un projet de formation. Celui-ci est généralement en lien avec l'activité du chantier d'insertion qui n'est pas forcément en adéquation avec le projet professionnel du salarié. Par ailleurs, les taux de sorties dynamiques sont difficiles à atteindre car le public accueilli est de plus en plus éloigné de l'emploi. Malgré ce constat, la plupart des structures font le choix militant de ne pas opérer de sélection à l'entrée.

La très large diversité dans les ressources humaines

La diversité des ressources humaines dans un ACI réside dans la présence de statuts originaux : aux côtés des salariés permanents, se trouvent des salariés en insertion (ou salariés polyvalents) et des travailleurs bénévoles. Certains ACI ayant un besoin important de main d'œuvre choisissent en effet de recourir au bénévolat afin d'assurer certaines fonctions (exemple des épiceries solidaires). Les programmes de GPEC sont destinés aux salariés permanents. Leur profil est extrêmement varié (selon le parcours de formation et parcours professionnels antérieur) et ils ne sont pas toujours formés à l'encadrement de publics en insertion. Le bilan effectué au terme de l'étape n° 1 du projet met en exergue la condition difficile des encadrants techniques, qui forment une population très hétérogène en termes de formation et de parcours professionnels⁷. En charge du transfert de savoir-faire vers les salariés en insertion, ils ont à gérer au quotidien les difficultés sociales et/ou psychologiques qui freinent l'apprentissage. Or, ils ne sont généralement pas formés à la gestion de ces situations.

⁶ Ces résultats sont issus du bilan dressé par le cabinet d'expertise comptable et l'association tête de réseau aux termes de la phase n° 1 du projet GPEC.

⁷ Cf. Rapport d'information sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion de Bernard Seillier, Sénat n° 445, juillet 2008.

La politique RH

La GRH constitue un domaine de la gestion peu développée dans les ACI. Elle est essentiellement intuitive, informelle et guidée par les valeurs de l'économie sociale et solidaire [Everaere, 2011]. « Par crainte de négliger leurs valeurs sociales fondamentales et de perdre leur identité, les entrepreneurs sociaux sont quelque peu réticents à utiliser les outils de gestion issus du secteur privé classique et particulièrement en matière de gestion des ressources humaines » [Davister, 2006, p. 3]⁸. Sur l'ensemble des structures interrogées dans le cadre du programme GPEC, 78 % n'ont pas de plan de formation, pour les salariés permanents, 72 % ne disposent pas d'outil de suivi des salariés permanents et 44 % ne réalisent pas d'entretien annuel.

Le contexte a ainsi conduit l'AMO, après la réalisation d'une enquête auprès des ACI du territoire à mener un programme GPEC à destination de ces structures. Celui-ci a pour finalité d'introduire un changement de politique de ressources humaines. Elle est une modalité de gestion des effectifs caractéristique du modèle individualisant de gestion des ressources humaines [Nizet et Pichault, 2000]. Cette évolution conduit les dirigeants à renforcer la formalisation (conception des fiches de postes et de référentiels métiers) et la rationalisation des structures par l'introduction d'outils de gestion tels que des référentiels compétences, des fiches de postes, des procédures d'évaluation annuelle. La professionnalisation conduit les structures à envisager pour les salariés permanents une évolution des compétences pour 90 % des ACI. Pour 47 % d'entre eux, cela concerne les procédures et les modalités de réponse aux appels d'offre. Le recrutement de salariés permanents est envisagé également (52 % des structures interrogées) au niveau des encadrants et de la direction.

L'ampleur du changement s'apprécie au regard du modèle de GRH des associations porteuses d'ACI, qui, par leur taille, se rapprocherait d'un modèle arbitraire [Jaouen et Tessier, 2008] ou, par la primauté des valeurs humaines (solidarité, entraide) sur le capital, d'un modèle valoriel. Toutefois, les structures de l'insertion par l'activité économique s'éloignent de ce dernier dans la mesure où l'atteinte des objectifs d'insertion suppose la prise en compte de l'humain, non seulement comme une richesse qu'il faut développer dans un projet militant, mais aussi comme une ressource que la gestion des ressources humaines va aider à faire fructifier [Meyer, 2009]. La GPEC serait donc un indicateur de la modification du modèle de gestion des ressources humaines des ACI vers un modèle davantage individualisant⁹.

Nous avons constaté que la manière dont le programme GPEC a été élaboré correspondait à une double approche rationaliste et politique du changement et partiellement à l'approche contingente du changement [Pichault, 2009].

2. Le programme GPEC de l'AMO : mobilisation d'une approche rationaliste et politique du changement

Nous présenterons dans un premier temps le dispositif mis en place par l'AMO ainsi que la méthodologie retenue et dans un second temps les apports des approches rationaliste et politique du changement à l'évaluation de la démarche d'intervention de l'AMO.

2.1. *Objet et méthodologie de l'étude*

⁸ Pour Davister [2006], ceci constitue un paradoxe en économie sociale de par le rôle et la valeur des hommes dans les structures de ce secteur, comme ressources primant sur le capital et comme moteur de l'action collective [Laville et Sainsaulieu, 1997].

⁹ Meyer [2009] préfère parler de modèle « personnalisant » au sens où il valorise la « personne ».

2.1.1. *L'objet étudié*

Un acteur méta-organisationnel (AMO) a initié une démarche auprès de 19 ACI de son territoire. L'objectif était de connaître leur organisation interne, leur structuration, leur projet de développement et leurs difficultés afin de les accompagner dans leur démarche de professionnalisation. Un appel d'offre a été lancé en mai 2011¹⁰ afin de déterminer les prestataires chargés de la mise en œuvre du projet. Un cabinet d'expertise comptable (CEC), doté d'une bonne connaissance du terrain et d'une expertise sur le traitement comptable, juridique et financier des structures de l'IAE ainsi qu'une association tête de réseau ont été retenus. Le projet a été structuré en 3 étapes.

La première étape a consisté individuellement à « sensibiliser la gouvernance des associations au dispositif GPEC et caractériser les problématiques rencontrées »¹¹ : définition du projet associatif, nature des problématiques financière, technique, humaine... vécues par chaque structure. Une intervention a été réalisée auprès de chaque ACI à raison de 1.75 jour d'accompagnement individuel et 6.5 jours de préparation. La deuxième étape est collective de façon à « outiller les ACI et faire un rappel sur les volets RH, formation, droit social ». 9 animations ont été organisées dans le cadre d'un Dispositif Local d'Accompagnement. L'accompagnement collectif doit permettre aux ACI d'échanger entre eux et de les « outiller à partir des besoins repérés ». Dans ce cadre, cinq thématiques ont été abordées : le projet associatif, le devenir des ACI, le relationnel donneurs d'ordre / ACI, la « GPEC ACI » et la coopération / mutualisation. La troisième étape est constituée d'une phase d'accompagnement individuel pour reprendre les échanges de la première étape, « associer tous les salariés permanents et construire le plan d'action GPEC ». Au total, 18 jours d'intervention ont été planifiés. 6 réunions de suivi et de bilan ont été organisées par l'AMO et les deux partenaires chargés de la conduite du projet.

2.1.2. *L'étude de cas.*

Le programme et la démarche d'intervention de cet AMO constituent notre étude de cas. Cette approche se justifie sur le plan méthodologique par la complexité du projet étudié [Ring et Van de Ven, 1994] et la multiplicité des parties prenantes, dont les représentations doivent être mises en perspective. L'étude de cas permet d'analyser l'ensemble du processus dans son contexte [Yin, 1990, Wacheux, 1996] et ainsi de prendre en considération les facteurs de contingence. Le projet a été suivi peu de temps après sa mise en route, à un moment où les acteurs ne pouvaient présumer de la réussite ou de l'échec du projet. Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), cette étude de cas a reposé sur trois outils de recueil d'informations. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec différents acteurs répertoriés dans le tableau ci-après.

¹⁰ Cf. BOAMP du 06 mai 2011.

¹¹ Cf. Rapport annuel de l'AMO 2011.

Initiateurs du projet	Directrice de l'AMO Chargée de projet en charge du développement des ACI au sein de l'AMO
Association tête de réseau	Directrice
Cabinet d'expertise comptable	Expert-comptable en charge des associations
ACI 1, activité d'entretien des espaces verts et second œuvre du bâtiment	Directrice
ACI 2, activité de blanchisserie	Directrice 2 chargés de projet
ACI 3, activité de nettoyage des abords de logement, entretien des espaces verts, nettoyage de bureaux	Directeur

Souhaitant analyser les entretiens selon une méthode narrative confrontant l'évocation par tous les acteurs de la même situation (origine du projet, motivations des acteurs, phases du projet), nous avons construit deux guides d'entretien, découpés en thèmes préalablement définis. La première grille d'entretien, destinée aux porteurs du projet (AMO, cabinet d'expertise comptable, association tête de réseau) portait sur la situation des ACI, les objectifs assignés au projet GPEC, l'élaboration de la démarche, l'évaluation des résultats intermédiaires, les freins et limites du projet. Nous avons également rencontré 3 directeurs d'ACI ayant participé au programme. La seconde grille d'entretien a été construite autour de la description et de l'analyse de la situation de l'ACI au démarrage de l'action par le(s) dirigeant(s) de la structure (administrateur, président). Le projet associatif, la situation de l'ACI sur son marché, les besoins en compétences ressentis, les apports et les limites de la démarche GPEC étaient abordés. Nous avons également participé à une réunion de suivi (définition des thèmes abordés à l'étape 3) et à la réunion de bilan organisées par l'AMO et les acteurs du projet et à l'ensemble des ateliers collectifs thématiques (étape n°3). Nous avons par ailleurs exploité l'ensemble des données secondaires documentaires relatives au projet (cahier des charges de l'appel d'offre, enquête préliminaire menée auprès des ACI du territoire, note de contexte élaborée par l'association tête de réseau).

Les informations recueillies ont été analysées en adoptant une approche contextualiste. Elle consiste à rendre compte des interactions, dans une perspective longitudinale, qui se produisent entre un contenu de gestion (dans le cas qui nous intéresse la GPEC qui constitue le « quoi » selon Pettigrew), les contextes interne et externe dans lesquels il est mis en œuvre (secteur associatif, champ de l'insertion, très petite organisation qui constituent le « pourquoi »), et le processus de son déploiement (étapes de la conduite du changement ou le « comment ») [Pettigrew, 1987]. Les jeux des acteurs sont à la fois contraints par les contextes mais en même temps les structurent dans la mesure où ils peuvent les transformer et les construire. La prise en compte de ces interactions fait de cette méthode l'une des plus riches pour rendre compte des situations de gestion et de leur dynamique [Brouwers et al., 1997, Husser, 2005].

2.2. Les apports des approches rationaliste et politique du changement

2.2.1. Une lecture rationaliste de la démarche GPEC

Le rationalisme propose une approche normative et très structurée du changement. Les acteurs sont rationnels et disposent de toute l'information nécessaire à une prise de décision optimale. Des objectifs précis sont formalisés par les décideurs et, sur cette base, l'action peut être évaluée puis corrigée. Le changement est *un processus séquentiel dans lequel le décideur a une pleine maîtrise des étapes* (définition du problème – recherche de solution et étude des effets – choix d'une solution décision – exécution – contrôle- adaptation éventuelle des ressources des objectifs). C'est à un schéma rationnel que correspond la démarche séquentielle proposée par le cabinet d'expertise comptable à l'AMO. Les étapes initialement programmées sont 1) le diagnostic des ACI (de leur stratégie, des ressources humaines, du management, de la formalisation du projet associatif), articulé autour de la matrice de Porter - fondateur de ce champ rationaliste -, 2) la formation des dirigeants en séances collectives. Ces séances doivent permettre *"d'apporter des méthodes et des outils", "de permettre la professionnalisation et d'outiller le dirigeant", "de favoriser le développement de bonnes pratiques"* (Chargé de projet AMO), 3) une phase de réalisation, c'est-à-dire la mise en place d'outils de GPEC. L'objectif est d'*"accompagner le dirigeant dans la formalisation et la mise en œuvre d'un plan d'action opérationnel avec échéancier"* et *"mobiliser les salariés sur la mise en œuvre"* (Chargé de projet AMO), 4) l'évaluation des résultats et des difficultés rencontrées (avec propositions de mesures correctrices) et 5) la *"pérennisation"* de la démarche.

Si l'on se positionne d'un point de vue purement rationaliste et formel, la démarche GPEC ACI est un échec car les 18 ACI n'ont pas mis en place de GPEC stricto sensu. En revanche les objectifs informels posaient d'emblée la GPEC non pas comme un objectif à atteindre mais comme une *"clef d'entrée"* dans ces petites structures, l'objectif étant de les aider à évoluer, à s'adapter à leur environnement et à *"professionnaliser"* leurs pratiques. Sous ce critère, la démarche est une réussite en ce sens que suite à cette démarche, les ACI disposent d'outils leur permettant de mieux analyser leurs environnements, de formaliser davantage leur projet associatif, d'étoffer leurs outils de gestion des ressources humaines (fiche de poste, évaluation des collaborateurs, plan de formation, pyramide des âges).

Toutefois, la planification empêche la prise en compte de thématiques émergentes du terrain. Ainsi, aucun contenu formatif n'a été proposé sur la veille stratégique alors qu'elle est apparue comme une compétence clef à développer chez les ACI dans le projet. De plus, l'hétérogénéité des structures constitue une donnée connue dès le début de l'opération mais cette caractéristique n'a pu être intégrée dans le processus, encore une fois, en raison des contraintes temporelles de l'AMO. Pourtant, cette diversité influence naturellement le contenu du changement à l'œuvre au sein de ces structures et donc l'accompagnement proposé. Ainsi, le contenu d'une formation relative aux procédures d'appel d'offre ne peut être identique pour une ACI ayant une expérience certaine dans ce domaine et une ACI s'interrogeant sur l'intérêt d'une telle démarche jamais entreprise par elle. Il est nécessaire de faire attention aux niveaux de langage des intervenants. Un décalage trop important est contre-productif pour des structures qui ne se reconnaissent pas dans la démarche. Alors que deux dates étaient proposées pour chaque atelier (phase n° 3) pour doubler la probabilité de présence des ACI, des « groupes de niveau » aurait permis une plus grande adaptabilité au contexte particulier des structures.

2.2.2. Une lecture politique de la démarche GPEC

L'approche politique [Cyert et March 1970, Pfeffer et Salancik 1978] souligne que les changements aboutissent à une redistribution des ressources de pouvoir entre groupes d'acteurs. Plus cette redistribution est importante, plus les jeux défensifs et offensifs des acteurs vont se multiplier. En outre, les résistances au changement naissent du fait que la

plupart des changements visent à réduire les zones d'incertitude que maîtrisent les acteurs [Crozier, 1971, Crozier et Friedberg, 1977]. L'analyse politique permet de décrire ces jeux politiques en période de changement. L'échec ou la réussite d'un changement peut ainsi être jaugé par rapport aux intérêts et objectifs des différents acteurs [Pichault, 1993]. Mais il y a alors un risque de relativisme général, le changement pouvant être considéré comme un succès ou un échec par différents groupes d'acteurs ayant des intérêts divergents. Par conséquent, il convient d'examiner la satisfaction conjointe d'intérêts contradictoires c'est-à-dire la production d'un *modus vivendi* dans lequel les intérêts des uns et des autres sont globalement satisfaits.

Du point de vue des ACI. Les ACI évoluent dans un contexte de désengagement de l'Etat, de réduction et de non-renouvellement des contrats aidés, de réglementations qui se durcissent. Ils sont dans une grande incertitude quant à leur avenir. La position de l'acteur méta-organisationnel est ambiguë car il est financièrement porté par une émanation de l'Etat. Les ACI, dépendants par ailleurs de l'Etat, peuvent-ils refuser de s'impliquer dans cette démarche ? Sur 20 ACI présents sur le territoire considéré, 18 se sont engagés dans le programme. Mais leurs attentes en termes de GPEC, au démarrage de la démarche, étaient faibles. Leur participation a été moyenne et leur implication lors des séances collectives étaient assez réduites.¹² Néanmoins, l'évaluation finale montre que si la GPEC a proprement parler n'a pas suscité d'adhésion ni au démarrage ni à la fin du projet, en revanche les ACI ont trouvé dans cette démarche des occasions de satisfaire d'autres intérêts : veille juridique, soutien méthodologique dans la rédaction des réponses aux appels d'offre, meilleure compréhension de la logique des donneurs d'ordre, et surtout possibilités de se rencontrer entre ACI et par-là d'échanger sur des problématiques communes et d'élargir son réseau.

Du point de vue de l'AMO. Depuis 2010, le nouveau métier de l'AMO est d'accompagner les petites organisations (entreprises, associations) du territoire. L'AMO est donc en reconstruction de légitimité sur son bassin d'emploi. L'adhésion de 18 ACI à cette démarche, la mise en place de 14 ateliers, la sensibilisation des ACI aux mutations de leurs contextes internes et externes sont affichées comme autant de résultats qui permettent de valoriser l'action de l'AMO.

Du point de vue de l'organisme de tutelle de l'AMO. L'organisme de tutelle de l'AMO finance en partie cette démarche GPEC. Il est aussi le financeur des ACI et fait partie du comité de direction de l'AMO. L'assèchement des fonds publics le conduit à resserrer son contrôle sur l'emploi des subventions qu'il verse et à exiger des procédures standardisées, des résultats en matière d'insertion et un reporting normé (le taux de remise à l'emploi). Il s'agit de renforcer la logique de contrôle, de tendre vers la rationalisation et la transparence [Cromarias et Nivet, 2011]. La démarche GPEC sert les intérêts de l'organisme de tutelle.

Du point de vue du cabinet d'expertise comptable et de l'association tête de réseau. La théorie de la proxémie [Torres et Jaouen, 2008] nous indique que le dirigeant privilégie les réseaux proches aux acteurs, même plus qualifiés, plus distants. Le choix du cabinet d'expertise répond bien à ce principe. Ce dernier a été préféré à des cabinets davantage spécialisés sur ces problématiques compte tenu de sa connaissance du territoire et des ACI dans lesquels il intervient déjà comme expert-comptable. Cette démarche lui permet de stabiliser son ancrage territorial. La tête de réseau sort de cette démarche avec une image renforcée auprès de

¹² 14 réunions collectives ont été organisées avec une moyenne de 9,64 ACI participant sur 18 engagés dans la démarche GPEC.

l'AMO, d'expert du secteur de l'insertion par l'activité économique et de partenaire incontournable dans toutes les questions afférentes aux ACI.

Chacun des acteurs engagés dans la démarche y a trouvé une source de satisfaction d'intérêts particuliers. On a bien de ce point de vue une satisfaction des acteurs qui fonde la réussite de la démarche. Toutefois, l'application des approches contingente, incrémentale et interprétativiste du changement à la démarche GPEC met en évidence les limites dont souffre le programme d'intervention de l'AMO.

3. Les limites de l'intervention de l'AMO à la lumière des approches contingente, incrémentale et interprétativiste du changement

3.1. Une lecture contingente de la démarche GPEC

La théorie de la contingence [Burns et Stalker, 1961, Lawrence et Lorsch, 1989, Mintzberg, 1982] souligne le besoin d'adéquation entre les dimensions internes et les environnements de l'organisation. Les organisations, étant des systèmes ouverts, peuvent développer des modes de structuration différents pour s'adapter à leurs environnements. Une organisation ne peut être efficace que si la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement sont rendus compatibles. De ce point de vue, le choix d'un pilotage du projet à plusieurs acteurs de la démarche GPEC (tête de réseau 1, cabinet d'expertise comptable, AMO et autres têtes de réseau) est un facteur de succès. L'AMO a ainsi pu bénéficier des expériences et connaissances de multiples acteurs, à la fois des ACI, du secteur associatif, du secteur de l'insertion par l'activité économique et de leurs environnements.

En revanche, l'adéquation entre le projet d'outiller les associations en outils GPEC et la très petite taille des ACI pose question. Cette démarche a pour objectif "d'aider les ACI dans leur développement ". Or, le développement d'une petite structure peut suivre 3 voies principales : développement d'une structure adhocratique, d'une structure missionnaire ou d'une structure bureaucratique [Pichault, 1993]. Or, ces structures ont des types de gestion des ressources humaines différents, respectivement arbitraire, valoriel ou objectivant [Nizet et Pichault, 2000] auxquels la GPEC ne correspond pas. Dans notre cas, la GPEC est posée comme la solution pour tous les ACI sans interrogation sur leurs besoins réels en gestion des ressources humaines.

Cette démarche GPEC a pour finalité de créer des procédures formelles et de transposer des outils standardisés adaptés aux grandes organisations (projet associatif, grille d'analyse stratégique SWOT, outils de GPEC, séances de formation). Elle n'intègre pas la double spécificité des ACI, à la fois très petites organisations et organisations associatives. La démarche GPEC porte des contenus standardisés. Ces apports essaient de reproduire les modèles de gestion des ressources humaines de la grande entreprise qui ne sont pas adaptés aux ACI et à ses salariés (par exemple, la motivation ne reposent pas sur les mêmes éléments) [Trouvé & al., 2010, Cromarias et Nivet, 2011].

On peut aussi s'interroger sur l'adéquation entre la démarche GPEC et le secteur associatif du champ de l'insertion. L'accompagnement des ACI vise à passer d'une logique sociale à une logique managériale. Cette logique véhicule une culture qui peut se heurter à la culture valorielle de ces organisations missionnaires. Le discours sur la nécessaire "professionnalisation des associations" est vécu comme une remise en cause de leur savoir-faire ("*ce que l'on fait depuis 20 ans avec toutes ces femmes a du sens*") et comme une perte

de valeur [Boncler et Valéau, 2010]. Cette remise en cause du fonctionnement des ACI, du dirigeant, de son style de management, son mode de fonctionnement, son organisation est susceptible de générer des résistances et des réticences quant à la démarche [Plane, 2010, Bachelard et Burlea-Schiopoiu, 2010]. Elles aboutissent à une non-appropriation des outils RH par les dirigeants [Cromarias et Nivet, 2011]. Ce manque d'adéquation entre le contenu et les caractéristiques des ACI se ressent dans l'évaluation finale de la démarche : l'atelier sur la GPEC est celui qui a été le moins apprécié et l'objet même de la démarche n'emporte pas l'adhésion des directeurs d'ACI.

Enfin, le financement du projet GPEC par le fonds social européen contingente le processus sur quelques mois. Les séances de formation se sont enchaînées à un rythme soutenu dans la mesure où le financement correspondant à l'action était disponible sur une courte période (six mois). Ainsi le contexte propre à l'AMO a contraint le processus et l'a conduit à accélérer le processus d'accompagnement (6 mois). Cette temporalité n'a pas permis aux membres impliqués dans le processus de changement (direction opérationnelle et politique) de participer aux différents entretiens individuels ou aux ateliers collectifs alors que la thématique de ces derniers pouvait les concerner au premier chef (par exemple, l'atelier relatif à la mutualisation/coopération privilégiait la participation du président et du directeur). La rapidité de l'opération n'a pas permis aux organisateurs des ateliers de mettre en place, pour certaines thématiques, des « groupes de niveaux » (par exemple l'atelier Donneurs d'ordre / ACI mêlait des structures ayant besoin d'un approfondissement sur le thème car elles répondaient déjà à des appels d'offre et celles qui étaient complètement néophytes).

3.2. Une lecture incrémentale de la démarche GPEC

Dans la vision incrémentale [Quinn, 1980], le changement se construit en permanence, par essais-erreur, par ajustements successifs des décisions antérieures, en fonction des choix et des changements antérieurs. C'est pourquoi le contenu du changement est très dépendant du processus et du contexte. La formulation et la mise en œuvre des décisions ne sont pas séparées mais concomitantes. Ces dernières prennent sens au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Le contenu ne peut donc être prévu *a priori*.

Aucune expérience ni démarche de conduite de changement similaire¹³ n'a été menée par l'AMO depuis son changement de statut. Cette absence d'antériorité de la démarche conduit les acteurs à une approche "chemin faisant" : les questions par exemple de l'évaluation de la démarche et de ses résultats, des suites à donner, de la restitution aux ACI, de leur accompagnement dans leur développement ont été soulevées au fur et à mesure de leur apparition. De ce point de vue, toutes les options étaient ouvertes¹⁴. Par exemple, un travail collaboratif des têtes de réseau a été proposé par un de ces acteurs lors de la réunion de clôture de la démarche, transformant celle-ci en point de démarrage d'une autre démarche de changement. De même, si la problématique initialement soulignée était la GPEC et l'adaptation des ACI à leurs environnements, très vite la question de la mutualisation entre ACI est passée au premier plan. A l'inverse, la question de la GPEC, centrale en début de démarche, s'est peu à peu estompée devant le peu d'adhésion qu'elle suscitait chez les ACI. Cet opportunisme méthodologique contribue à l'incorporation des phénomènes émergents.

¹³ Une autre démarche GPEC a été menée depuis octobre 2011 auprès des artisans du territoire, mais cette démarche ne comportait qu'un volet individuel et pas d'étape collective.

¹⁴ Notre propre analyse a été intégrée comme outil d'évaluation en cours de démarche.

3.3. Une lecture interprétativiste de la démarche GPEC

La perspective interprétative accorde une place importante aux représentations des contextes et des situations de gestion que construisent les acteurs. Les contextes sont tout à la fois déterminants des comportements des acteurs mais aussi construits, institués, mis en scène par ces derniers. C'est le sens que Weick donne à l'*enactement* [Weick, 1969, 1995]. L'environnement est créé par les membres de l'organisation qui partagent des perceptions, des interprétations, des significations communes grâce aux interactions sociales. Les systèmes sociaux aident les individus à construire du sens, à mettre de l'ordre dans la complexité. Les individus n'essaient pas d'attribuer une signification à toutes les situations nouvelles mais seulement à quelques-unes. *L'enactement* survient notamment lors des changements qui créent des situations nouvelles. Néanmoins, les acteurs sont généralement tentés de maintenir les constructions de sens qu'ils attribuent aux situations plutôt que de les remettre en cause.

Un certain nombre d'éléments méthodologiques ont empêché l'élaboration d'une représentation commune de la situation des ACI, de leurs environnements et de leurs opportunités de développement. D'une part, cette démarche n'intègre pas les salariés des ACI. Or, les innovations en ressources humaines résultent d'un processus émergent, ascendant et non d'une démarche descendante [Trouvé et al. 2010]. D'autre part, la multiplication des acteurs a généré une dilution de la conduite du projet et de la réalisation de la démarche. Les ACI ont rencontré des binômes différents de consultants lors de la phase de diagnostic et des formateurs différents à chaque séance de formation. Or, le rôle des consultants est fondamental : il s'agit de favoriser, d'amener de nouveaux schémas d'interprétation, de production de sens. La diversité des consultants a compliqué cette étape d'appropriation collective de la démarche. Les groupes de travail composés de membres des ACI ont vu leur composition remaniée à chaque séance ; aucune représentation commune n'était dès lors possible. Les ACI n'ont pas été intégrés dans une construction commune d'un diagnostic partagé. Aucun travail collectif ne s'est engagé faute de lieu et de temps dédié à ce travail.

En outre, les compétences des intervenants (cabinet d'expertise comptable) ont plutôt orienté l'intervention vers la suppléance, (apport de connaissances et d'expertise technique) par l'apport d'outils, de techniques, de procédures. Or, les dispositifs de gestion ont une valeur symbolique qui touche à la représentation qu'ont les dirigeants et les salariés de leur mode de fonctionnement [Grimand, 2006]. Une intervention orientée vers la facilitation apparaît davantage pertinente pour aider les individus à percevoir, comprendre et agir [Schein, 1971]. De ce point de vue le bilan est bien plus mitigé. Il en résulte une appropriation très faible de la démarche par les ACI, une légitimité non construite, voire une implication future remise en cause.

Conclusion

Le modèle contextualiste rend compte de la complexité des situations de changement à l'œuvre. En cela il constitue un outil d'analyse d'une hybridation, construit autour du contenu / contexte / processus du changement. Evidemment ce modèle est toujours plus pauvre que la réalité. Néanmoins, il convient d'éviter les "terribles simplifications" c'est-à-dire d'expliquer les phénomènes organisationnels par une ou deux variables et à l'inverse, éviter la complication qui consiste à prendre en compte l'ensemble des variables et des interactions entre les éléments dans une gigantesque matrice. Il faut "construire des modèles qui répondent

au principe de simplicité, mais une simplicité qui épouse la complexité" [Bonami et al. p. 72, 1993].

D'un point de vue opérationnel, l'analyse du cas nous conduit à formuler quelques propositions.

- Le choix de la clef d'entrée pour lancer la démarche n'est pas neutre. L'emploi d'un vocable « à la mode » a pu créer des ambiguïtés dans l'esprit des responsables de structures ou générer des attentes qui ne pouvaient, au regard des contraintes temporelles et budgétaires, être satisfaites. Les interventions en matière de gestion des ressources humaines doivent "faire sens" pour les acteurs concernés et être en harmonie avec les autres composantes de l'organisation. Il convient d'élaborer des contenus en se basant sur ce qui existe en termes de GRH et de management dans les ACI, en s'interrogeant sur ce qui explique ces fonctionnements, en en développant une compréhension fine avant de vouloir les modifier. [Louart, 1995].

- L'introduction d'une démarche d'accompagnement de structures affectées par un contexte aussi prégnant mérite d'être soutenue par une méthodologie de conduite du changement. Le plan d'action a été organisé en une série d'étapes linéaires dont le déroulement a été planifié. La grille de lecture montre que « le processus est en fait rarement maîtrisé, ni même piloté : on assiste à de nombreux conflits de rationalité (modèle politique) qui s'approprient tour à tour le passé de structure (modèle incrémental) et les contraintes environnementales (modèle contingent), le tout évoluant selon des temporalités propres à chaque dimension et fondamentalement imprévisibles (...) » [Brouwers et al, 1997, p. 124]. L'impossibilité d'aligner le programme de l'AMO sur le rythme d'évolution des structures, au regard des contraintes subies par cet acteur, rend encore davantage nécessaire l'aménagement de temps d'échanges, d'espaces de rencontre, de partage des problématiques vécues par les responsables de structures. La clef d'une hybridation est son acceptation par les acteurs. Elle repose donc sur l'élaboration de nouvelles représentations collectives qui nécessite la déconstruction d'anciennes représentations. Cette évolution nécessite de nombreuses interactions entre les consultants et les ACI et entre les ACI eux-mêmes [Plane, 2010]. Elle requiert aussi d'adopter, de la part des intervenants, une posture de facilitateur et non de technicien expert [Tessier et Tellier, 1992]. Cette posture a été celle de l'AMO dans l'initiation d'un forum ayant pour objet de fournir aux directeurs d'ACI un lieu d'échange de pratiques, de partage autour de problématiques communes, de création de groupes de travail selon une méthodologie participative. 14 ACI sur les 18 que compte le territoire ont participé à la première rencontre, témoignant de la nécessité pour les directions de ces structures de mettre en commun les ressources, les bonnes pratiques pour satisfaire ensemble les besoins de professionnalisation.

Bibliographie

- Alcaras J. R., Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N. (2009), « Les relations entre les banques coopératives et les organisations de l'économie sociale et solidaire: proximités et partenariats », *Revue internationale de l'Economie sociale*, n°311.
- Bachelard O et Burlea Schiopoiu A. (2010), « Risque social et dirigeant », in *la GRH dans les PME*, Louart P. et Vilette M.-A. (coord.), Vuibert.
- Beaucourt C. (2011), « Le management des ressources humaines dans les entreprises du social et de la santé », *Management & Avenir*, n° 49, vol. 9, p. 102-113.
- Bonami M, de Hennin B, Boqué JM, Legrand JJ (1993), *Management des systèmes complexes, pensée systémique et intervention dans les organisations*, éd de Boeck.
- Boncler J et Valéau P. (2010), *Créer et manager une association loi 1901, une gestion au service de valeurs éthiques*, éd de Boeck.
- Brouwers I. et al. (1997), *Management humain et contexte de changement*, éd de Boeck, 1997.
- Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Londres : Tavistock.
- Chanut-Gieu (2009), « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 27, p. 13-30.
- Cromarias A, Nivet B. (2011), « Le dirigeant de la petite entreprise face aux défis de la GRH : entre inconscience et opportunisme », 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, ed. du Seuil.
- Crozier M. (1971), *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, ed. du Seuil.
- Cyert, R.-M, March J.-G. (1970), *A behavioral theory of the firm*, ed. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1963 (Traduction française : Processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod.
- Davister C. (2006), « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les cahiers de la chaire CERA*, vol. 1.
- Dussuet A. et Flahaut E. (2010), « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation Emploi*, n° 111, p. 35-50.
- Everaere C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue Française de gestion*, n° 217, p. 15-33.
- Gagné B. et Jorand Y. (2011), *Contrats d'études prospectives des ateliers et chantiers d'insertion*, Essor Consultant pour la DGEFP et UNIFORMATION.
- Grimand A. (2006), « Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens », in GRIMAND A. (coord.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne.
- Hespe V. (2006), « Rapport d'enquête sur les ateliers et chantiers d'insertion », Rapport IGAS/IGF.
- Husser J. (2005), « Contextualisme et recueil de données », in *Management des ressources humaines méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, éd de Boeck.
- Jaouen A et Tessier N. (2008), « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques de GRH des TPE », in *Les très petites entreprises, un management de proximité*, p. 143-165, éd. Lavoisier.

- Laville J.-L. et Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, ed. Desclée de Brouwer.
- Lawrence P.-R. et Lorsch J.-W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, éd. d'Organisation.
- Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, éd. Liaisons.
- March J.-G. et Simon H.-A. (1971), *Organizations*, New York, John WILEY and Sons, 1958, traduction française, ed. Dunod.
- Meyer M. (2009), « Gestion des ressources humaines et entreprise d'insertion » in Laville J.-L. et Glémairin P. (dir.), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, coll. Solidarité et société, Paris.
- Mintzberg H. (1982), *Structures et Dynamique des Organisations*, Ed. d'Organisation (1^{ère} ed américaine en 1979).
- Mintzberg H., Lampel J. et Ahlstrand B. (2009), *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Edition Pearson.
- Nizet J. et Pichault F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, éd. du Seuil.
- Pettigrew A. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, p.649-670, 1987
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, De Boeck.
- Pichault F. (2009), *Gestion du changement, perspectives théoriques et pratiques*, De Boeck.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de GRH approches contingentes et politiques*, éd. Le Seuil.
- Plane J.M. (2010), « L'intervention conseil en GRH », in *La GRH dans les PME*, Louart P. et Vilette M.-A. (coord.), éd. Vuibert.
- Quinn, J.-B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, R.D. Irwin (Homewood, Ill.).
- Ring P., Van de Ven A.H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, vol. 19, p. 90-118.
- Schein E.-H. (1971), *Psychologie et organisations*, Hommes et techniques, Paris.
- Tessier R. et Tellier Y. (1992), *Méthode d'intervention, développement organisationnel*, Presses de l'université du Québec.
- Torrès O et Jaouen A. (2008), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Lavoisier.
- Trouvé P., Bernon J., Coutebergues R. et Quint C. (2010), « L'innovation en GRH dans les pme », in *La GRH dans les PME*, Vuibert, 2010.
- Valéau P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, vol. 5 no 146, p. 9-22.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Weick K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-wesley publishing.
- Wittorski R. (2008), « La professionnalisation », *Savoirs*, vol. 2, n° 17, p. 9-36.
- Yin R. (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, *Applied Social Research Methods series*, vol. 5, CA : Sage, Newbury Park.
- Yin R. (1994), *Case study research. Design and methods*, 2^e éd., Sage Publications, London.

