



**HAL**  
open science

# Les projets dans le secteur social et médico-social : pour une approche dialogique

Dino Santilli

► **To cite this version:**

Dino Santilli. Les projets dans le secteur social et médico-social : pour une approche dialogique. Gestion et management. Université Nancy 2, 2010. Français. NNT : 2010NAN22005 . tel-01748904

**HAL Id: tel-01748904**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01748904>**

Submitted on 29 Mar 2018

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

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



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITÉ NANCY 2

ÉCOLE DOCTORALE DE SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES, ÉCONOMIQUES  
ET DE GESTION DE NANCY

**Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion**

**sous le thème**

**Les projets dans le secteur social et médico-social :  
pour une approche dialogique**

**Préparé par :**  
**Dino SANTILLI,**  
Directeur du Centre Social et Culturel  
Thionville-Est « *Le Lierre* »

**Sous la Direction de :**  
**Christophe SCHMITT,**  
Maître de Conférences, HDR

**Membres du jury**

Rapporteur n°1 :	<b>Pascal LIÈVRE</b> Maître de Conférences, HDR
Rapporteur n°2 :	<b>Frank JANSSEN</b> Professeur
Premier autre membre du jury :	<b>Yvon SCHLERET</b> Président ALFOREAS
Deuxième autre membre du jury :	<b>Pierre BARDELLI</b> Professeur des Universités ÉMERITE
Troisième autre membre du jury :	<b>Pascal PHILIPPART</b> Professeur des Universités
Quatrième autre membre du jury :	<b>Christophe SCHMITT</b> Maître de Conférences, HDR

**Soutenue le : 25 octobre 2010**

## REMERCIEMENTS

*« Pour trouver ce que vous vouliez m’enseigner il m’a fallu me détourner de vous. »*

Jean SULIVAN (1981)

Mes premiers mots de remerciements vont à mon directeur de thèse.

Sans le regard, l’appui et les conseils donnés par Christophe Schmitt, cette recherche n’aurait jamais vu le jour. Son accompagnement a été déterminant dans mes choix et dans les orientations données à ce travail. Sa disponibilité a contribué à mes travaux en m’apportant une complémentarité utile en termes d’apprentissages de recherche et en enseignements.

Si le Laboratoire (CEREFIGE) m’a ouvert ses portes, c’est encore avec l’aide de Christophe Schmitt qui, au cours de mon Master de recherche, a su développer en moi le sens de la recherche, de la précision, de la projection que la poursuite en thèse devenait une marque de confiance à son égard.

En acceptant d’être mon directeur de thèse, il m’a donné la possibilité de réaliser le projet que je n’ai pu concrétiser étant plus jeune.

Ensemble, nous avons travaillé sur la relation entre l’Entreprise et l’Université, mon souhait professionnel le plus profond et je l’en remercie.

Mes sentiments les plus chaleureux vont également à Gérard Sautré et à Bernard Delobel, deux enseignants avec lesquels le goût de la recherche m’est venu. Je leur en serai reconnaissant de tout temps. Je remercie également les membres du jury.

J'associe collectivement à ces remerciements tous les partenaires, toutes les personnes et Institutions qui m'ont consacré leur temps précieux dans la construction de cette thèse.

*« Ce n'est pas tant l'aide de nos amis qui nous aide que notre confiance dans cette aide. »*

Epicure

## RÉSUMÉ EN FRANÇAIS

L'étude de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial se définit à partir de courants de pensée en mesure d'éclairer notre recherche, alliant constructivisme et théorie de Giddens. À la lumière de voies intermédiaires existantes, l'analyse du secteur social et médico-social est généralement menée sous l'approche de contraintes environnementales et principalement dans le choix d'orientations stratégiques à travers l'innovation, la complexité et la gestion de l'incertitude. Notre travail de recherche vise à mesurer le degré de potentialité qui s'exerce entre les projets. Celui-ci repose sur deux visions ; la première vision se donne pour objectif d'identifier les éléments de la structuration humaine et les éléments de la construction de la relation ; la seconde vision tend à déterminer le degré d'influence de la théorie de Giddens sur la proposition d'un modèle d'organisation et de pilotage. Dans un souci de rationaliser notre recherche, elle se concentrera autour de cette théorie. La question est de savoir si les entreprises développent leur stratégie dans une vision disjonctive des projets ou bien dans la définition et la mise en action dialogique de principes managériaux fortement influencés par l'innovation. Compte tenu de l'environnement de proximité, d'une gouvernance où le manager détient la vision stratégique, du recours à des comportements entrepreneuriaux, il apparaît que les entreprises, définies en communauté, sont en mesure d'établir une relation en marge des contraintes imposées par le contexte et lutter contre le *statu quo*. Afin de mesurer le degré de potentialité de la relation, nous avons fait le choix de conduire notre recherche auprès de cinq cas cliniques. Le sens de cette contribution est de mettre en avant un style de management ainsi qu'une nouvelle perspective de structuration de l'organisation. À la lumière de nos entretiens et à l'exploitation quantitative et qualitative, il en ressort que les projections de mise en relation des projets constituent un élément applicable voire incontournable de survie des organisations. Si la liberté d'y recourir demeure entière, il n'en reste pas moins que les entreprises qui y renoncent, s'exposent à des choix stratégiques douloureux en regard de l'intensité de l'environnement.

**MOTS-CLES EN FRANÇAIS :** projet-innovation-complexité-incertitude-entrepreneuriat-dialogique-communauté

## **ABSTRACT**

The study of the relationship between the enterprise project and the managerial project is defined according to several theories that are likely to enlighten our research, intermingling constructivism and Giddens's theory. In the light of the already existing intermediary media, the analysis on both social and medico-social fields is usually led, taking into account environmental constraints, and particularly in the choice of strategic orientations, via innovation, complexity and how to handle uncertainty. Our research aims at measuring the level of potentiality that exists between the projects. This level is grounded in two visions—the first one's goal is to identify the elements of humane structuralization along with the elements of relationship building; the second vision tries to determine the level of influence of Giddens's theory on an attempt to suggest a model of organization and piloting. Being concerned about rationalizing our research, it will focus on this theory. The question is to know whether enterprises develop their strategy in a disjunctive vision of the projects, or in the definition and a dialogic implementation of managerial principles deeply influenced by innovation. Given the environment of proximity in a governing where the manager holds the strategic vision, of the use of managerial behaviors, it appears that enterprises, defined as communities, are capable of establishing a relationship that can do without the constraints imposed by the context and also fight *status quo*. So as to measure the level of potentiality of the relationship, our choice was to lead our research on five clinical cases. The meaning of this contribution is to highlight a managerial style and also a new perspective for structuring the organization. Our interviews and a quantitative and qualitative analyses made us notice that projections of linking the projects represent an applicable and even inescapable element for the survival of organizations. If they are at liberty to use them, it remains nevertheless that the enterprises that give it up, take the risk of exposing themselves to painful strategic choices due to the intensity of the environment.

**KEYWORDS IN ENGLISH** : project-innovation-complexity-uncertainty-entrepreneurial-dialogic-community

## **RIASSUNTO IN ITALIANO**

L'analisi della relazione tra il progetto di stabilimento ed il progetto manageriale si definisce da correnti di pensiero in modo di caratterizzare la nostra ricerca alleando costruttivismo e teoria di Giddens. Alla luce di vie medie esistenti, l'analisi del settore sociale e medico-sociale è condotta di solito con l'approccio di costrizioni ambientaliste e principalmente nella scelta di orientamenti strategici secondo l'innovazione, la complessità e la gestione dell'incertezza. Il nostro lavoro di ricerca tende di misurare il grado di potenzialità che si esercita tra i progetti. Questo fatto riposa su due visioni ; la prima visione ha per scopo di identificare gli elementi della strutturazione umana e gli elementi della costruzione della relazione ; la seconda visione tende a determinare il grado di influenza della teoria di Giddens sulla proposta di un modello di organizzazione e di pilotaggio. Nello scopo di razionalizzare la nostra ricerca, essa si concentrerà su questa teoria. Si tratta di sapere se le ditte sviluppano la loro strategia in una visione disgiuntiva dei progetti oppure nella definizione e la messa in azione dialogica di principi manageriali fortemente influenzati dall'innovazione. Secondo l'ambiente naturale di prossimità, di una gestione per la cui il manager possiede la visione strategica, del ricorso a degli atteggiamenti imprenditoriali, appare che le ditte definite in comunità, sono in grado di stabilire una relazione al di fuori dalle costruzioni imposte dal contesto e di lottare così contro lo *statu quo*. Per misurare il grado di potenzialità della relazione, abbiamo fatto la scelta di portare avanti la nostra ricerca secondo cinque casi clinici. Il senso di questo contributo è di rendere visibile uno stile di gestione ed una nuova prospettiva di strutturazione dell'organizzazione. Alla luce dei nostri colloqui ed allo sfruttamento quantitativo e qualitativo, osserviamo che le proiezioni di relazione tra i progetti costituiscono addirittura un elemento applicabile quasi indispensabile di sopravvivenza delle organizzazioni. Se la possibilità di ricorrere alla relazione rimane intera, le ditte che ci rinunciano, si espongono a delle scelte strategiche penose secondo l'intensità dell'ambiente.

**PAROLE-CHIAVE IN ITALIANO :** progetto-innovazione-complessità-incertezza-imprenditore-dialogico-comunità



**INTITULÉ ET ADRESSE DU LABORATOIRE OÙ LA THÈSE A ÉTÉ PRÉPARÉE**

Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises

(CEREFIGE)

Pôle Lorrain de Gestion

13 rue Maréchal Ney

54037 NANCY CEDEX

Dans le cadre de la soutenance de cette thèse, divers points et approches complémentaires ont été abordés traduisant dès lors la richesse des échanges et l'intérêt du sujet. À ce titre, il a été demandé par les membres du jury de proposer ce document en mesure d'apporter un éclairage complémentaire de la recherche et ainsi de préciser certaines positions.

## INTRODUCTION

- 1) Contexte et approche organisationnelle des structures
- 2) Champ théorique retenu
- 3) Méthodologie adoptée
- 4) Posture épistémologique
- 5) Approche entrepreneuriale
- 6) Démarche qualité
- 7) Limites et perspectives

## CONCLUSION

Afin de permettre une meilleure compréhension des éléments apportés dans ce document, au regard des questions abordées au cours de la soutenance, il est utile de rappeler la problématique posée dans cette recherche :

*« L'approche dialogique peut-elle être une réponse à la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial ? »*

## INTRODUCTION

Les membres du jury ont demandé la précision de certains termes. S'agissant des définitions de « *l'Établissement* » et de « *Projet d'Établissement* », celles-ci sont données en introduction de cette recherche les situant au regard de la réglementation introduite soit par la Loi du 2 janvier 2002, soit par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales par circulaires auxquelles les Centres Sociaux sont soumis. Même si le terme de « *Projet d'Établissement* » se confond avec le terme de « *Projet d'entreprise* », il est précisé que la divergence d'appellations relève dans un cas, du secteur non lucratif et dans l'autre cas, du secteur lucratif. Dans les deux situations, le terme caractérise l'objet social. Concernant le projet managérial, caractérisé au management des ressources humaines, il est défini en introduction.

Un membre du jury évoque le risque de biais conféré par le positionnement du chercheur à la tête de l'une des organisations observées. Concernant la position de Directeur, occupée par l'auteur de la thèse, celle-ci démontre un intérêt méthodologique majeur puisque la position de praticien facilite la compréhension des situations rencontrées sur le terrain par la proximité établie entre la recherche et les faits observés.

S'agissant de la mobilisation de diverses disciplines, les membres du jury s'interrogent sur la confusion pouvant naître de cette position. En effet, des liens sont établis entre disciplines et même si le lecteur peut avoir l'impression d'opposition entre les Sciences de gestion et les Sciences sociales, il n'en demeure pas moins que cette recherche s'appuie sur la réciprocité entre ces sciences s'appuyant sur la synergie établie entre performance économique et sociale pour l'organisation.

## **1) CONTEXTE ET APPROCHE ORGANISATIONNELLE DES STRUCTURES**

Les membres du jury ont souhaité que le contexte de la recherche soit davantage caractérisé. Pour cela, des précisions ont été sollicitées sur les motifs de recourir à la pensée dialogique selon Morin notamment dans le cadre de la caractérisation du contexte et de la définition de l'évolution des Centres Sociaux. Il s'agit, donc, de démontrer les motifs de cette évolution (raréfaction des subventions, évolution des pratiques, modification substantielle du cadre législatif et réglementaire...) et de son extension selon l'article L 312.1 du Code de l'Action Sociale et des Familles aux organisations sociales et médico-sociales. La complexité du pilotage et la nécessaire capacité d'innovation des organisations caractérisent, donc, le contexte.

Les membres du jury ont, également, souhaité obtenir des précisions sur la façon dont les outils que sont le projet d'Établissement et le projet managérial permettent concrètement de rompre avec la logique de disjonction et la manière dont le principe dialogique de la relation entre les projets peut être mis en œuvre. Concernant l'approche organisationnelle, il s'agit, en effet, de rompre avec les pratiques de gestion duale du projet d'Établissement et du projet managérial en rejetant notamment une vision fragmentaire et divisée. Les méthodes de travail sont fortement mobilisées par la pensée duelle que le manager reproduit en rejetant l'innovation (Bernoux, 1998). Cette dualité conduit, généralement, à la séparabilité des logiques des projets et à une simplification abusive. En admettant que la complexité peut être généralement contournée par une gestion unilatérale des projets, l'activité à projet ainsi recherchée par le manager entreprenant se construit à travers une vision structurante de l'organisation et la recherche de sens (Gacoin, 2006). À ce titre, il s'agit d'encourager les structures à repenser leur stratégie dans un contexte marqué par l'incertitude. Il s'agit de retenir une approche non plus duelle des projets mais complémentaire (Schmitt, 2004) et d'articuler les projets sans les disjoindre (Laville, 2008). Dans ce contexte, l'organisation caractérise l'innovation organisationnelle au sens de Barel et Fremeaux (2001).

## **2) CHAMP THÉORIQUE RETENU**

Les membres du jury ont souhaité un éclairage sur le champ théorique retenu et sur son ancrage en sciences de gestion. En termes de champ théorique de référence, cette recherche s'intéresse à plusieurs domaines compte tenu de la transversalité dans laquelle les actions des organisations étudiées s'inscrivent. Ainsi, il a été nécessaire de mobiliser un cadre d'analyse multiple s'agissant de la complexité, de l'innovation et de l'incertitude qui, certes complique ce travail doctoral mais qui répond à la réalité économique et sociale vécue par les structures. Néanmoins, dans un objectif de clarification, il a été fait le choix d'inscrire cette recherche dans le cadre de l'innovation organisationnelle.

## **3) MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Concernant la méthodologie de recherche adoptée dans ce travail doctoral, une étude exploratoire a été conduite puisqu'il s'agit d'une démarche par laquelle le chercheur a pour but de « *créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Charreire et Durieux, 1999). Le contexte de recherche ainsi que la connaissance dans le domaine n'ont pas fait l'objet, à ce jour, d'études approfondies. À ce titre, les publications concernant la problématique sont encore limitées, les connaissances actionnables pratiquement inexistantes. La recherche qualitative que nous avons retenue dans notre travail doctoral et la recherche-intervention proposée permettent, donc, d'observer des modifications substantielles des comportements humains. Elles permettent également de collecter des informations significatives auprès de participants nécessairement peu élevés. En termes de méthodologie, il a été, donc, fait le choix de la méthode hypothético-inductive s'agissant de l'observation de faits particuliers confrontés à d'autres situations cliniques à travers la conduite de notre recherche-action.

L'association de l'entrepreneur à une certaine approche des ressources humaines peut sembler assez inhabituelle. Ce choix a été fait en se rapprochant du point de vue de Verstraete et Fayolle (2005) évoquant notamment « *l'émergence organisationnelle ou l'impulsion d'une organisation* ». Dans cette perspective, le manager est indissociable de l'approche projet et il est indispensable de mettre les ressources humaines au cœur de la politique de développement de l'organisation.

#### 4) POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

S'agissant du questionnement des membres du jury sur le positionnement épistémologique retenu, ce travail doctoral s'inscrit dans une position constructiviste. Vygotsky (1978) aborde l'apprentissage humain sous l'angle de l'action structurante des nombreuses interactions que le sujet vit dans son environnement social. À ce titre, l'environnement est défini comme un élément de construction des individus en mesure d'innover, de créer de nouveaux comportements. Il est donc possible de définir la relation entre les projets comme la construction et la mise en action d'un modèle d'artefact ne résultant pas de réplique d'un modèle existant mais bien d'une construction intellectualisée basée sur le sens, la spécification des situations et la matérialisation d'axes de progrès en termes de significations et de connaissances. À ce titre, la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial n'est pas simplement dialectique mais davantage dialogique. Cette vision souligne une complémentarité méthodologique en mesure de favoriser des avancées notables en termes de recherche et de pratique en milieu professionnel. La relation entre les projets ne constitue pas un simple mode de raisonnement, de questionnement et d'interprétation. Elle consiste à analyser la réalité en confrontant les opinions, les idées, en apparences contradictoires, et cherche à les dépasser. Elle s'appuie, *in fine*, sur ses contradictions pour démontrer que les projets sont en réalité reliés par des liens de complémentarité, d'interdépendance et d'identité et fait émerger de nouvelles propositions permettant de résoudre ou d'explicitier les contradictions initiales.

## 5) APPROCHE ENTREPRENEURIALE

Les membres du jury ont souhaité obtenir des précisions sur la mobilisation du concept ressortissant à l'entrepreneuriat. Parce que les organisations étudiées doivent faire face à un environnement davantage complexe et incertain, le manager inscrit son mode d'action dans un schéma de développement entrepreneurial s'agissant de sa manière d'appréhender le contexte et de conduire son plan d'affaires. En termes de littérature en entrepreneuriat, celle-ci constitue un aspect des concepts mobilisés et s'inscrit dans un champ nettement plus vaste (gestion de projets, gouvernance, innovation, qualité...). En effet, dans les structures concernées par cette recherche, les individus parlent davantage « *d'un esprit entrepreneurial* » s'agissant des comportements adoptés et moins d'une forme avérée « *d'entrepreneuriat* » en mesure de fédérer un consensus de style de management. Batifoulier (2010) rappelle la nécessaire maîtrise de multiples connaissances administratives, juridiques et méthodologiques en mesure d'engager sa responsabilité et sa capacité et parle de « *manager-entrepreneur* ». Celui-ci doit posséder les clés de la réussite de la relation entre les projets et, détient, *in fine*, un rôle déterminant dans la stratégie de l'organisation. Löchen (2010) rappelle, à son tour, la complexité de l'environnement des organisations concernées et il est, dans ce cadre, davantage opportun de parler de « *manager entreprenant* » au sens de Coutarel (2010). Le manager est un « *aventurier* » en mesure de s'inspirer du concept de Schumpeter (1943) qui le définit comme « *un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations* ».

## **6) DÉMARCHE QUALITÉ**

Les membres du jury ont souhaité des précisions sur le passage de la logique disjonctive des projets à l'approche dialogique. Nous soulignons que les ressources humaines constituent l'axe principal de la dialogique dans les organisations étudiées et que la qualité est un élément essentiel de la mise en œuvre de la relation entre les projets. En effet, celle-ci est un support au management participatif, favorisant la mise en œuvre de pratiques professionnelles novatrices créant du sens à l'action (Batifoulier, 2010). Pour cela, Zarifian (2009) parle d'un schéma managérial circulaire reliant la stratégie et l'opération développé par la démarche qualité. Au regard des exigences de la norme ISO 9001 : 2008, le projet d'Établissement et le projet managérial, recherchent généralement une mesure partagée d'indicateurs, révélant, en conséquence, une pertinence de la relation. S'agissant des apports de la qualité, en instaurant des processus de travail, celle-ci tend à favoriser l'établissement de liens entre l'approche mécanique de l'organisation et sa vision managériale. Ainsi, en s'inscrivant, dans l'esprit du cadre réglementaire, elle conduit, *in fine*, à l'émergence de la réciprocité par des échanges transverses. La démarche qualité devient, donc, un support de la relation et constitue un axe organisationnel déterminant des objectifs de management. Elle favorise la projection et l'implication des ressources humaines dans le système organisationnel en termes notamment de professionnalisation des individus.

## **7) LIMITES ET PERSPECTIVES**

Nous rappelons que comme tout travail de recherche, celui-ci revêt des limites et des perspectives à valoriser.

En termes de limites, il est à noter un cadre restreint d'investigation du fonctionnement même des Centres Sociaux à ce stade de développement des travaux, et il s'agit d'inscrire ce point de vue dans les perspectives de poursuite des travaux. Effectivement, il ne s'agissait pas, dans ce travail doctoral, de réaliser une étude comparative des Centres Sociaux en faisant apparaître les problèmes et les solutions de chacun ou bien encore de proposer une investigation en profondeur. En effet, l'objectif de la recherche est de faire apparaître par le biais d'une étude qualitative la manière dont les Centres Sociaux se situent au regard de la relation entre les projets et l'attitude qu'ils devraient adopter pour rendre la dialogique proposée effective dans leur principe de fonctionnement.



En termes de perspectives, concernant les différentes configurations dialogiques des Centres Sociaux, ce travail ne s'intéresse pas principalement à celles-ci mais davantage à l'approche dialogique comme réponse à la relation entre les projets. Il serait, donc, utile d'analyser l'impact que les institutions représentatives du personnel et la spécificité de ces organisations souvent associatives seraient en mesure d'avoir sur la relation en France et à l'international. La forme juridique associative retenue constitue également un point de perspectives à promouvoir. En effet, il serait intéressant de savoir si la forme juridique d'une organisation a un effet sur la manière dont la dialogique entre le projet d'Établissement et le projet managérial s'établit au sein d'une organisation.

## CONCLUSION

L'axe « *Conception/Réalisation/Valorisation* » ainsi proposé, permet :

- de concevoir une vision commune des projets à travers leur dialogique
- d'en permettre la réalisation par des voies d'ajustements organisationnels et managériaux
- de valoriser la plus-value sociale en termes d'implication et de motivation des ressources humaines et économique permise par la dialogique

La relation entre les projets en interrogeant notamment les notions de dualité et de dialogique en entreprise ouvre des perspectives de recherche. La dynamique de la dialogique permet une vision managériale différente et devient une alternative pertinente au management classique. S'agissant de la théorie de la structuration de Giddens (1987) et de l'approche dialogique de Morin, il est utile de préciser les points essentiels de notre compréhension. En effet, la théorie de Giddens (1987) établit que la relation est l'élément clé de management. Déterminer la relation en maîtrisant les enjeux stratégiques de ce style de management constitue, donc, une approche peu répandue dans les organisations concernées. La situation renvoie le manager entreprenant à ses propres limites. L'observation met en évidence des situations paradoxales en mesure de démontrer que l'approche duelle des projets perturbe généralement le fonctionnement de l'organisation et qu'il s'agit de rompre avec des pratiques de gestion duelle des projets au sens de Morin (2005). Le modèle d'observation retenu vise donc à légitimer que le principe dialogique des projets peut se caractériser sur le terrain. Les notions de récursivité et de réflexivité démontrant l'articulation des projets et l'absence de relations univoques, l'approche des structures sociales par le mouvement permet, donc, de dépasser la disjonction des projets par des interactions sociales. La vision circulaire de la construction de l'environnement social, en donnant du sens à l'action et aux situations de relations établies, favorise, *in fine*, un modèle d'efficacité et de stabilité. Ainsi, en termes de résultats, il s'agit de souligner une affectation appropriée et équilibrée des ressources humaines dans la gestion des projets ainsi qu'une décentralisation des décisions. Le développement de performances managériales par l'agrégation des connaissances et la recherche de la coopération au sens de Guilbert (2004) se dénotent ainsi que le recours à un management prenant en compte l'incertitude et permettant l'innovation.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : LA STRUCTURATION DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>39</b>
INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE.....	40
<u>Chapitre 1 - LA PROBLÉMATIQUE DE LA STRUCTURATION HUMAINE DE L'ORGANISATION</u> .....	<u>41</u>
<u>Chapitre 2 - LA CONSTRUCTION DE LA RELATION ENTRE LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LE PROJET MANAGÉRIAL</u> .....	<u>66</u>
<u>Chapitre 3 - DE LA CONCEPTION À LA TRADUCTION DU PROJET, UN ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR</u> .....	<u>78</u>
<u>Chapitre 4 - PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ORGANISATION ET DE PILOTAGE : UNE NOUVELLE PERSPECTIVE DE STRUCTURATION</u> .....	<u>94</u>
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	113
<b>DEUXIÈME PARTIE - LA RÉALISATION DE LA RELATION : DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET ORGANISATIONNELLES CONVERGENTES MAIS CONTRASTÉES</b> .....	<b>115</b>
INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE .....	116
<u>Chapitre 5 - PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LE CAS DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL</u> .....	<u>118</u>
<u>Chapitre 6 - LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL</u> .....	<u>146</u>
<u>Chapitre 7 - REPÈRE THÉORIQUE ET APPROCHE CLINIQUE</u> .....	<u>170</u>
<u>Chapitre 8 – CRÉATION DE LA DIALOGIQUE ENTRE LES PROJETS À PARTIR DE LA QUALITÉ : MISE EN APPLICATION D'UNE DÉMARCHE QUALITÉ</u> .....	<u>255</u>
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE .....	271
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>274</b>
<b>SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>293</b>
<b>SITES CONSULTÉS SUR L'INTERNET</b> .....	<b>321</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>322</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>339</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>347</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>348</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>349</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>350</b>

# **INTRODUCTION**

## **1. LE CADRE DE LA RECHERCHE**

**1.1. L'intérêt du sujet pour la recherche**

**1.2. Le recours à la théorie de Giddens**

**1.3. Les objectifs**

**1.4. La dialogique entre le projet d'Établissement et le projet managérial**

## **2. PROBLÉMATIQUE, HYPOTHÈSES ET PRÉSENTATION DU TERRAIN**

**2.1. Le questionnement**

**2.2. Les concepts de la démarche de recherche**

**2.3. Présentation des hypothèses**

**2.4. Le terrain des centres sociaux et des organisations sociales et médico-sociales**

## **3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET DÉMARCHE ADOPTÉE**

**3.1. Le recours à l'épistémologie constructiviste**

**3.2. Démarche et méthodologies adoptées**

**3.2.1. Utilisation de la démarche hypothético-inductive**

**3.2.2. Méthodologies adoptées**

**3.2.3. Les méthodes et la position particulière du praticien-chercheur**

**3.2.4. Présentation des résultats**

## **4. LE SCHÉMA DU MODÈLE DE RECHERCHE**

## 1. LE CADRE DE LA RECHERCHE

Depuis le début des années 1980, nous assistons à un bouleversement du contexte de financement des centres sociaux. Celui-ci a été le déclencheur de l'évolution sociologique des structures, de leur action et du management des ressources humaines. Les centres sociaux<sup>1</sup> sont désormais confrontés à une réalité accélérée. Il s'agit de s'adapter pour survivre, d'évaluer pour créer la relation au sens de l'innovation managériale et de la performance économique et sociale. Batifoulier (2010) rappelle que diriger un établissement, un service social ou médico-social impose une maîtrise parfaite d'un environnement particulièrement complexe. L'ensemble des évolutions des pratiques sociales et d'interventions auprès des usagers ont de multiples incidences sur la direction et la gestion d'une structure. Ce bouleversement conduit les centres sociaux à transformer leur mode de gestion. Construits initialement sur un mode de gestion participatif, les acteurs, salariés et bénévoles pouvaient se rencontrer et construire le projet d'Établissement<sup>2</sup>. Pour Schmitt (2004), « *l'environnement est un élément de construction des acteurs de l'entreprise [...], ils sont capables d'innover, de créer de nouveaux comportements* ». En faisant évoluer les missions, les centres sociaux sont dorénavant gérés de façon rationnelle et complexe (Morin, 2005) compte tenu de la transversalité de leurs actions. Ils s'inscrivent davantage dans une logique comptable et financière, très organisée, au détriment de la mission sociale pour laquelle ils existent. Chauvière (2010) montre que le secteur social est davantage dénaturé et asphyxié chaque jour par un processus de « *chalandisation* » qui formate les consciences, détériore les fondamentaux de l'engagement et prépare à accepter plus de privatisations des services et une plus grande hégémonie de la gestion.

---

<sup>1</sup> Circulaire CNAF en°56,31.10.1995. Les centres sociaux doivent définir leur mission autour de quatre axes spécifiques. Ils doivent être un équipement de quartier à vocation sociale globale, à vocation familiale et pluri-générationnelle mais aussi un lien d'animation de la vie sociale et un lien d'interventions concertées et novatrices.

Circulaire CNAF en°196, 27.07.1998. Elle définit un projet d'animation collective familles en développant une approche collective privilégiant l'organisation d'activités en direction des familles, visant à renforcer les liens sociaux, familiaux, parentaux, à faciliter l'autonomie et la citoyenneté, les solidarités et les initiatives locales.

<sup>2</sup> Le projet d'Établissement définit le cadre de référence de l'action des professionnels, du projet de vie et du projet de soin. Il définit les missions, les orientations, les valeurs sur lesquelles les professionnels vont s'appuyer dans leur action quotidienne. Au delà des responsabilités juridiques et financières, des contraintes et des obligations légales, la direction a également et peut-être avant toutes choses, une responsabilité morale à l'égard des personnes accueillies et de leurs proches.

C'est ainsi que la fonction de gérance conduite auparavant dans nos secteurs ne peut plus être première, il s'agit de mettre en œuvre un réel management, les structures concernées devant dès lors réfléchir et articuler leur fonctionnement. Quelque soit la nature de ces événements conjoncturelle ou structurelle, interne et externe, évolutions réglementaires, élaboration de projets innovants ou bien recours à la qualité, ils ont tous comme dénominateur commun de contraindre à la réorganisation des centres sociaux. Reyre (2007) rappelle que l'évaluation du personnel, à travers la politique qualité, pose un réel problème au manager et ouvre, dès lors, de nouvelles pistes de réflexion pour redessiner les pratiques et restaurer la nécessaire recherche de sens au travail. Dans diverses circonstances, nous observons « *une déconnexion plus ou moins importante entre l'activité telle qu'elle est présentée en externe et l'activité telle qu'elle se déroule en interne* » (Basu et coll., 1999). Faulkner (2008) souligne que la qualité du travail vaut pour son organisation, et l'efficacité de l'entreprise dépend en partie de l'agencement de ses structures organisationnelles. Plus précisément, ils ont pour conséquence directe de rompre avec la dualité<sup>3</sup> des projets d'Établissement et managérial<sup>4</sup> (Morin, 2005) c'est-à-dire la séparabilité<sup>5</sup> de deux logiques et pour conséquence indirecte d'encourager les centres sociaux à repenser leur stratégie au regard de l'incertitude<sup>6</sup> (Morin, 1999), la complexité<sup>7</sup> (Morin, 1995) et la dialogique<sup>8</sup> des projets. Les outils utilisés favorisent l'émergence « *de liens jusqu'alors ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles pour certains inenvisageables antérieurement* » (Nicot, 1997). Conséquemment, nous présentons la structuration du projet d'Établissement à travers ses composants pour rejoindre les fondements du projet managérial en termes d'expériences humaines.

---

<sup>3</sup> Caractère de ce qui est double en soi.

<sup>4</sup> La gestion de projets est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants. Le terme management des ressources humaines sera indifféremment utilisé avec le terme projet managérial. Ces termes seront indifféremment utilisés.

<sup>5</sup> Possibilité de séparer, qualité de ce qui est séparable.

<sup>6</sup> Couramment, l'incertitude est le contraire de la certitude, c'est-à-dire le fait de ne pas être sûr de quelque chose. En gestion du risque, l'incertitude est liée au fait qu'on s'intéresse à l'avenir, et on cherche à la mesurer par un risque, non ou mal évaluable, du fait notamment de l'absence de statistiques passées fiables permettant de définir des probabilités des événements futurs redoutés. Il est de ce fait difficile de se prémunir.

<sup>7</sup> Le « *complexe* » est ce qui est imprévisible. Les interactions nombreuses et simultanées font l'imprévisible. Les sociétés, les êtres vivants, l'environnement sont qualifiés de complexe. Mais imprévisibilité ne veut pas dire qu'il se passe n'importe quoi.

<sup>8</sup> « *Le terme de dialogique veut dire que deux ou plusieurs logiques, deux principes sont unis sans que la dualité se perde dans cette unité.* »

Bernoux (2010) renforce notre vision de la relation entre les projets soulignant notamment une sociologie de l'action fondée sur l'interaction entre contraintes (environnementales, terme rajouté par nos soins) et autonomie (à travers le projet managérial, terme rajouté par nos soins). À l'issue de cette présentation unitaire ayant pour objectif de faciliter la compréhension des enjeux de chacun, nous proposerons la relation entre les deux projets. C'est ainsi que nous sommes amenés à nous poser la question suivante : **l'approche dialogique peut-elle être une réponse à la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial ?**

### **1.1. L'intérêt du sujet pour la recherche**

Les centres sociaux se trouvent face à l'évolution de leurs missions, en gérant les tensions liées d'une part aux incertitudes et à la précarité des financements publics, à la difficulté de gérer les actions sur le long terme et d'autre part à suivre les évolutions sociales, en cohérence avec les valeurs du secteur. C'est ainsi que « *les évolutions comportent [...] une opportunité évidente de décloisonnement autour de ces liens entre approches. L'action sociale devient multidirectionnelle puisque l'insertion sociale est multifactorielle* » (Gacoin, 2006). Les centres sociaux se trouvent donc face à une difficulté de concilier des impératifs économiques et des demandes sociales exacerbés dans un contexte environnemental en crise sociale et identitaire. Bernard, Demmou, Gargan et Girardel (2010) soulignent l'instrumentalisation de la demande des usagers et la réponse professionnelle. À ce titre, il devient alors difficile d'écouter, de comprendre, de reconnaître et d'accompagner le cheminement de la demande. La relation est un élément constitutif de l'organisation et de l'environnement tandis que les acteurs internes et externes, s'agissant des partenaires, contribuent à la construction de celle-ci. De cette gestion dialogique des projets émerge, deux métiers qui s'affrontent et s'opposent : le Directeur d'Établissement et le Directeur des ressources humaines, leurs filières de formation étant différentes, les enjeux parfois opposés et les profils souvent antagonistes.

Traiter de la relation entre le projet d'Établissement qui définit le cadre de référence de l'action des professionnels à travers les missions, les orientations et les valeurs de l'organisation et le projet managérial qui détermine la manière de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles pour atteindre des objectifs est une question de sens pour notre recherche. Cousin (2008) rappelle que le travail est une succession d'épreuves qui se singularisent par leur relative indépendance et qui ne s'ordonnent que hiérarchiquement. La dualité (Morin, 2005) des projets est de notre propre fait. Elle ne va nullement de soi puisqu'elle résulte d'une volonté simplificatrice en mesure de favoriser une gestion unilatérale des projets et de contourner la complexité. La première approche de notre recherche consistera à examiner les motifs de notre attitude duelle, qui relève d'un choix très particulier alimentant la pensée duelle. Ainsi, volontairement et par crainte de l'inconnu, le manager perpétue l'ancien et peine à voir de manière neuve luttant contre le bousculement culturel (Genelot, 1990) faisant de la stratégie un principe de management et la méfiance un élément négatif de la dynamique recherchée (Hardin, 2002). Et comme l'ancien a été fortement modélisé par le travail de la pensée duelle, le manager tend à alimenter des représentations élaborées sur un mode de pensée incorrect et erroné. Il refuse et rejette l'innovation<sup>9</sup> (Morin (2005) ; Fontanille (1998) ; Lavoie (1988) ; Bernoux (1998) ; Bary (2002)) à l'encontre de sa capacité d'adaptation (Chandler et Sayler, 1971). S'inscrivant dans un schéma de développement traditionnel, le manager inscrit, en conséquence, son action dans une inertie de la conscience collective alimentant en boucle le fondement de la pensée duelle (Morin, 2005). Champy (2009) souligne, en outre, des menaces venues du management et des marchés pesant sur l'autonomie dans le travail, de professions revendiquant un haut niveau de compétences et pour lesquelles la dialogique des projets constitue un « *élément managérial restructurant* ». Sur le champ de l'action sociale et médico-sociale, nous constatons que nous ne savons pas traiter la complexité par un autre angle que la simplification duelle abusive (Morin, 2005). Pourtant, connaître consiste à relier et non à séparer ou bien encore à distinguer sans disjoindre (Morin, 1995 et 2005).

---

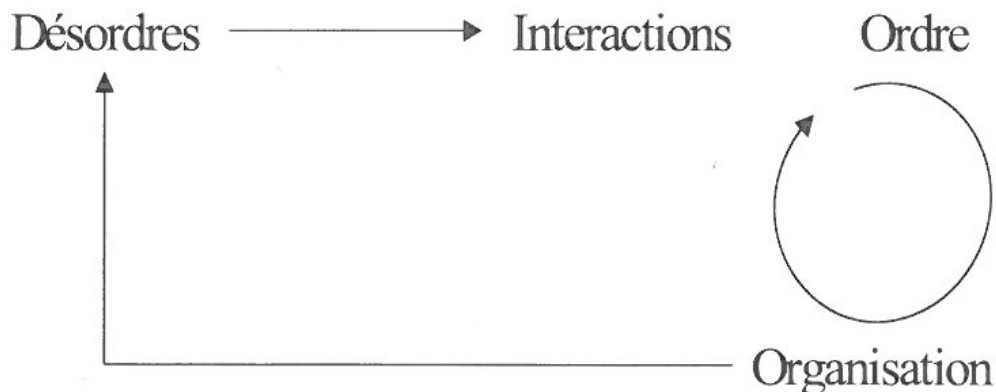
<sup>9</sup> En général, les entreprises ont une stratégie d'innovation par projet, utilisant les techniques et les outils classiques de l'innovation (tels que la créativité, les modélisations, la recherche et le développement de produits innovants, la protection industrielle...) pour développer un produit (ou service) nouveau ou présenté comme tel parce que sous une nouvelle forme.

L'innovation peut avoir une avancée technologique comme source, ou un nouveau besoin et/ou une situation de portefeuille-produits vieillissant. Après avoir conclu son projet innovant par un succès commercial, une entreprise peut décider de reconduire le processus d'une manière plus systématique et alors, organiser un management de l'innovation.



Pagès, De Gaulejac, Descendre et Bonetti (2009) rappellent qu'il n'est possible de changer l'organisation qu'en comprenant la nature des liens inconscients par lesquels l'individu lui est attaché, en même temps que les politiques qui les renforcent. Cela équivaut à dire que la relation entre les deux projets a un double sens : un sens statique en termes de complexité capable de neutraliser l'évolution de l'organisation et un sens dynamique à travers des processus inter-reliés. La dualité étant présente dans le mouvement discursif de la pensée, elle structure notre vision commune s'inscrivant dans un modèle de pensée traditionnel, qui sépare les objets pour les comprendre et les maîtriser. Nous pensons dans la dualité et empêchant, dès lors, la vision commune et partagée (Morin, 2005) et au sens de Garel, Giard et Midler (2001 – 2005). Ce constat nous aide à prendre conscience de nos limites. La pensée complexe propose une dynamique d'intégration qui répond au besoin de dépasser la dualité commune. En effet, cette forme de pensée qui relie et qui constitue un mode de reliance situe les objets dans leur globalité. En introduisant le principe de la rétroactivité, la pensée complexe définit la causalité en boucle. Elle présente une alternative de management à la logique fondée sur la dualité. Envisager l'approche séparée des projets favoriserait l'enrichissement d'une approche au détriment de l'autre, c'est pourquoi nous avons fait le choix d'initier d'autres voies de compréhension et de recherche. Clot (2008) rappelle qu'en ce début de siècle, le travail soumet les femmes et les hommes à des épreuves sociales dont l'issue pèsera considérablement sur le destin des générations futures. À ce titre, la dialogique des projets est un moyen de lutte contre la fragmentation organisationnelle. Il s'agissait « *de retenir une approche non plus duale mais complémentaire* » (Schmitt, 2004). En ce sens, la prise en compte de la complexité constitue les fondements de la relation, elle-même luttant contre la dualité simplificatrice. Laville (2008) souligne que de multiples expériences réinventent un travail porteur de sens et de solidarité. Ainsi, Morin (1990) admet qu'il est essentiel de penser de manière dialogique et par macro-concepts, en liant des notions parfois antagonistes et qu'il est utile d'adopter une causalité complexe, circulaire enveloppant rétroaction, synergie, détournement et réorganisation.

À ce titre, Morin (1990) considère les phénomènes dans la dialogique selon cette figure :



**Figure 1 : Représentation des phénomènes de la dialogique selon Morin (1990)**

Cette boucle de rétroaction constitue les sources de difficultés de managers en peine face au désordre<sup>10</sup> et à la complexité recherchant résolument la simplification détruisant toutes les formes d'interactions. La simplification et la dualité dominent la complexité et la dialogique et compromettent définitivement la performance économique et sociale de l'organisation. Ces managers s'inscrivent à contre-sens de la nature intrinsèque de celle-ci. C'est en ce sens qu'il nous faut alors penser la complexité de ces boucles de déterminations (Morin, 2005). La théorie de la structuration de Giddens (1987) reprend à son tour le développement de la capacité à penser autrement la position de l'organisation vis-à-vis des acteurs. La relation devient un élément constitutif de la stratégie et nous admettons que cette corrélation est un facteur de succès de l'organisation à travers un équilibre avéré entre performance sociale et économique. En effet, l'évolution du contexte environnemental nécessite un rôle grandissant de la connaissance et du savoir (Argyris, 1993) et contribue à la définition d'une nouvelle forme d'organisation favorisant l'apprentissage et l'échange de savoirs dans la communauté de travail (Wenger (1998) ; Strauss (1992)).

---

<sup>10</sup> Manque d'ordre, confusion, trouble, dérèglement.

Face à l'émergence et à la gestion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997) et de la communauté de pratique (Lave et Wenger, 1991) et comme le soulignent Sawhney et Prandelli (2000), le management de projets est, dès lors, un élément important de fonctionnement des organisations. Nous admettons que l'innovation (Bernoux (2004) ; Reale et Livian (1981) ; Nonaka et Takeuchi (1997) ; Schmitt et Leymarie (2003)), en modifiant la stratégie managériale, régit les principes de fonctionnalités structurelles et amplifie le potentiel de créativité des ressources humaines (Chittipeddi et Wallet (1991) ; Schatzer et Schwartz (1991)). Schmitt (2004) affirme que « *la valeur ne doit plus être entrevue uniquement comme une structure formelle mais comme un lieu de structuration. Elle est à la fois le moyen et le résultat de cette récursivité* ». S'agissant du projet d'Établissement et du projet managérial, nous pouvons les inscrire dans ce point de vue, dès lors que leur conception recherche résulte d'une synergie de forces et de compétences liées par une relation établissant les fondements de la récursivité présentée. La complexité dans les processus de relations techniques et managériales donne les outils à l'organisation de comprendre ses comportements et les environnements complexes, de résoudre les circonstances de gestion associées et d'améliorer les performances du système d'organisation à partir d'approches innovantes (Peretti (1986) ; Guérin et Wils (1992)). L'objectif de la performance facilitera l'alignement stratégique et notre contribution proposera de démontrer les dimensions de flexibilité nécessaires au secteur à travers son niveau d'innovation, de créativité voire d'invention (Lavoie, 1988). L'enjeu est de faciliter les évolutions tant des périmètres économiques que des processus structurels humains. Le modèle de l'organisation analysé est fondé sur des variables et des fondamentaux permettant la désynchronisation des cycles de management pour favoriser la réactivité<sup>11</sup> et la relation. Cette approche, basée sur plusieurs concepts, permettrait une continuité entre l'espace économique et la performance sociale. Roger (2007) souligne que dans l'exercice des métiers, il n'existe, de nos jours, plus vraiment de collectifs qui autorisent des échanges entre pairs autour des doutes et des difficultés pour envisager l'adaptation et la transformation des situations. Notre contribution vise donc à décrire les différents processus d'appropriation et d'acceptation des éléments initiateurs de la relation et met en lumière le rôle de l'innovation et la complexité dans l'accompagnement du manager-entrepreneur.

---

<sup>11</sup> La réactivité est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux sollicitations de son environnement par la mise en oeuvre de synergies ou la flexibilité des ressources. La réactivité est donc une conséquence positive de l'amélioration de l'organisation par la logistique et l'urbanisation du système d'information.

Uhalde et Osty (2007) conduisent une analyse faisant apparaître des « *mondes sociaux d'entreprise* » et apportent un regard nouveau à l'égard de l'organisation en termes d'identités au travail, de modernisation et de formes de domination. Nous admettons que cette innovation managériale de rupture constitue la clé de réussite de la compétitivité<sup>12</sup> économique et sociale en créant un avantage concurrentiel de terrain et en développant les activités de conception innovante et la réactivité (Oliver, 1991). Sauviat et Lizé (2010) dressent un constat précis et documenté de la crise de l'entreprise providence, c'est-à-dire d'une protection sociale fondée, dans une large mesure, sur l'entreprise et peu mutualisée. Un autre style de managers et une autre forme d'organisation se réalisent par l'émergence de la relation au sens de Morin (2005). Ainsi, « *une nouvelle conception émerge et de la relation complexe du sujet et de l'objet, et du caractère insuffisant et incomplet de l'une et l'autre notion. Le sujet doit demeurer ouvert, dépourvu d'un principe de décidabilité en lui-même ; l'objet lui-même doit demeurer ouvert, d'une part sur le sujet, d'autre part sur son environnement, lequel à son tour, s'ouvre nécessairement et continue de s'ouvrir au-delà des limites de notre entendement* » (Morin, 2005). L'action du manager entreprenant se situe dans un « *continuum* » d'évolutions permanentes et créatrices (Marchesnay, 2010) et les pratiques se définissent dans un praxéo-système. Nous affirmons, conséquemment, que le manager entreprenant intervient, à ce titre, dans une « *organisation capacitante* » (Coutarel, 2010) en mesure, à travers la dialogique des projets, de mettre en action le développement de l'organisation par l'activité à projet.

---

<sup>12</sup> Capacité à réussir économiquement dans un environnement concurrentiel, en innovant, en croissant, en réalisation du bénéfice.

C'est dans ce sens que Morin (2005) laisse de côté le paradigme cartésien défini par les trois mouvements de la pensée scientifique (disjonction/réduction/simplification) et s'engage vers un nouveau paradigme défini par quatre notions (ordre/désordre/interaction/organisation) basé sur des principes complémentaires : le principe dialogique<sup>13</sup> (la relation d'interdépendance du désordre et de l'ordre) est créateur de toute organisation, de tout système, la récursion organisationnelle<sup>14</sup> (toute organisation est par nature auto-organisationnelle et s'entretient par et dans des relations dialogiques entre ordre et désordre) et le principe hologrammatique<sup>15</sup> (le tout est dans la partie qui est dans le tout). En ce sens, nous aboutissons à une alternative de management.

## 1.2. Le recours à la théorie de Giddens

La théorie de la structuration de Giddens ainsi mobilisée logiquement dans nos travaux de recherche est essentielle dans le développement du schéma de réflexion que nous souhaitons utiliser. En effet, nous affirmons que l'être humain et la structure sociale ne sont pas des notions ou des constructions qui peuvent être analysées de manière séparée. Il s'agit de deux façons distinctes de considérer l'action sociale. À ce titre, nous observons une dualité des structures, fortement présente dans le secteur social et médico-social. Nous avons, d'un côté, les acteurs qui entreprennent une action et d'un autre côté la présence de règles, de ressources et de relations sociales constitutives de l'action sociale. C'est, à ce titre, que les travaux de Giddens sont en mesure d'aborder la dialogique des projets puisque situés au cœur de notre problématique. Il s'agit, conséquemment, de conduire notre positionnement selon l'étude des pratiques sociales classées dans le temps et dans l'espace en mesure de produire des actes de récursivité entre les deux projets. À partir de cette analyse de la dualité de la structuration, trois types de qualité émergent des travaux de Giddens. Il s'agit de la signification donnant aux acteurs la possibilité de construire du sens, de la domination au sens de la relation de pouvoir entre le manager et les ressources humaines et de la légitimation au sens de l'approche conventionnelle de l'organisation. Ces trois types de qualité constituent des leviers de mobilisation autour de la relation entre les projets puisqu'à l'origine de la construction dialogique recherchée.

---

<sup>13</sup> Relation d'interdépendance du désordre et de l'ordre. Terme utilisé par Morin pour désigner une « *unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort* » (1977).

<sup>14</sup> Toute organisation est par nature auto-organisationnelle et s'entretient par et dans des relations dialogiques entre le désordre et ordre.

<sup>15</sup> Le tout est dans la partie qui est dans le tout.

Ainsi, la notion de récursivité introduite par Giddens revêt un caractère innovant dans nos travaux de recherche et illustre notre approche dialogique de la relation car en mesure de démontrer l'articulation dynamique des projets au sens de la reproduction de la continuité sociale. S'agissant du concept de structuration visant, en premier lieu, à faire appréhender les structures sociales sous l'angle du mouvement, il est utile d'appréhender le caractère des « *relations sociales qui se structurent dans le temps et dans l'espace via la dualité du structurel* » (Giddens, 1987). La vision circulaire de la construction de l'environnement social devient, dès lors, un élément structurant de la dialogique entre les projets et de la capacité réflexive introduite par la relation. La théorie de la structuration de Giddens « *présente l'énorme avantage additionnel de relier en un tout cohérent un certain nombre d'éléments théoriques épars, éclairants par eux-mêmes, mais qui le sont encore plus quand ils sont rassemblés et articulés* » (Rojot, 18 mai 2010)<sup>16</sup>. En outre, en rappelant que « *les notions d'action et de structure se supposent l'une l'autre dans une relation dialectique* » (Rojot, 18 mai 2010)<sup>17</sup>, nos travaux de recherche fondent leur réflexion sur le fait que « *les relations des acteurs en co-présence et les structures sociales sont indissociables* » (Rojot, 18 mai 2010)<sup>18</sup>. La récursivité conduit, conséquemment, à l'absence de relations univoques et à la mise en perspective de relations circulaires au sens de la dialogique que nous recherchons. L'action se situe, à ce titre, en lien avec l'environnement instable et mouvant et avec la cohérence des individus selon une vision ontologique des faits et se définit selon le concept de praxis<sup>19</sup>. La théorie de la structuration de Giddens ponctue le rythme de notre recherche qui tend à démontrer que la dialogique des projets repose sur le constat que « *l'activité de vie de chacun ne consiste pas en séries découpées de buts et projets distincts mais en un courant continu d'activités intentionnelles en interaction avec d'autres et dans le monde naturel* » (Rojot, 18 mai 2010)<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> ROJOT, J. source [www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e2627.pdf) (18 mai 2010)

<sup>17</sup> ROJOT, J. source [www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e2627.pdf) (18 mai 2010)

<sup>18</sup> ROJOT, J. source [www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e2627.pdf) (18 mai 2010)

<sup>19</sup> Signifiant action sous-tendue par une idée vers un résultat, désigne l'ensemble des activités humaines susceptibles de transformer les rapports sociaux et/ou de modifier le milieu naturel.

<sup>20</sup> ROJOT, J. source [www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e2627.pdf) (18 mai 2010)

S'agissant des trois concepts centraux de la théorie de la structuration à savoir la structure aussi appelée « *le structurel* », la dualité de la structure et le système, les relations sociales naissant de la dialogique des projets reposent, dès lors, sur deux visions, l'une syntagmatique<sup>21</sup> et l'autre paradigmatique<sup>21</sup> favorisant l'approche spatio-temporelle et l'approche réursive ; facteurs constitutifs de la relation entre les projets. La dualité du structurel est donc un élément fondamental de l'idée de structuration. À ce titre, nous affirmons que la constitution des agents, à travers le projet managérial, et la constitution de la structure, à travers le projet d'Établissement, se caractérisent, selon Giddens, sur le principe de la dualité. Ainsi, le moment de la production défini par le projet d'Établissement, s'inscrit dans un mouvement de reproduction lui-même dépendant du savoir des ressources humaines concentrées autour du projet managérial. De façon identique, les systèmes sociaux à l'interne de l'organisation se caractérisent, par l'intermédiaire du projet managérial, dans les relations qui s'établissent entre elles. Au sens de Giddens, l'explication structurelle pure à savoir le sens des choses sans référence à ce qu'il appelle « *agent* » et que nous qualifierons de « *ressources humaines* » ne peut se concevoir. La dialogique des projets que nous proposons, s'inscrit, dès lors, dans cette perspective de relation aussi dénommée « *relation structurelle* » par nos soins. Il s'agit, conséquemment, de développer notre dialogique dans le point de vue de Giddens (1987) pour qui, toutes les explications doivent contenir des références aux buts et aux raisons des conduites des agents (ressources humaines selon nos termes), ainsi qu'aux liens de ces conduites avec les éléments contraignants et habilitants du contexte dans lequel les projets évoluent. En reprenant l'approche de Giddens, nous relevons l'importance de l'environnement externe à travers le projet d'Établissement et son influence majeure sur le projet managérial qui, dans son schéma de développement, doit retenir une référence aux buts et raisons en termes de sens de l'action des ressources humaines. Giddens souligne également le recours à la simplification utilisée par le manager afin d'appréhender les situations de gestion auxquelles il est confronté. En simplifiant, nous souhaitons éliminer la complexité. Nous nous trouvons, conséquemment, face à une « *contradiction structurelle* » (Giddens, 1987) à l'origine de la disjonction des principes structurels d'un système. Nous affirmons que cette « *contradiction structurelle* » est à la source de la dualité des projets et que la recherche d'une « *cohérence structurelle* » conduit à une dialogique des projets en équilibrant le poids de chacun au sens de l'organisation sociale et médico-sociale.

---

<sup>21</sup> Les unités linguistiques sont entre elles dans deux types de rapports distincts. On a d'une part les rapports dans l'énoncé qui sont dits syntagmatique et d'autre part, les rapports que l'on conçoit entre des unités qui peuvent figurer dans un même contexte, et qui, au moins dans ce contexte s'excluent mutuellement. Ces rapports sont dits paradigmatique et on les désigne comme des oppositions (Martinet, 1974).

### 1.3. Les objectifs

Les centres sociaux conduisent leur action à travers le projet social<sup>22</sup> qui définit les grands axes stratégiques d'intervention. Parallèlement, ils gèrent les ressources humaines à travers un projet managérial généralement flou, mal défini voire ambigu. Cette ambiguïté est source d'inadéquation entre le projet d'Établissement et le projet managérial et de la faible relation entre ceux-ci. Deux projets se relient, deux approches différentes s'opèrent sur le terrain. Une même personne doit favoriser l'émergence de la relation et l'entretenir au quotidien. Mais deux métiers s'affrontent et s'opposent, la relation doit aussi permettre leur rapprochement. C'est ainsi que le manager doit dépasser les « *modes de direction stéréotypés et principalement caractérisés par l'empirisme pour aller vers un art de décider et d'agir en univers incertain* » (Batifoulier et Noble, 2005). En cela, sa fonction est essentielle. « *Son rôle d'animateur de projet [...] le positionne comme clé de voûte de l'édifice* » (Bernoux, 2004). Notre recherche se veut exploratoire et ses objectifs portent sur le principe dialogique des projets à partir des trois axes :

- le premier axe consiste à caractériser le sens du projet d'Établissement à travers son élaboration, son acceptation et sa mise en œuvre effective ;
- le second axe vise à déterminer le projet managérial à travers sa nature, sa composition et ses caractéristiques ;
- le troisième axe qualifie la relation entre les projets, permet de comprendre les motifs et enjeux ainsi que les conséquences organisationnelles qu'elles provoquent ou déterminent.

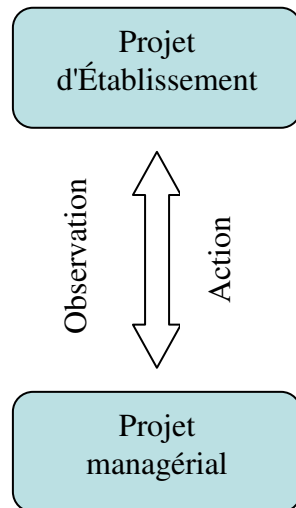
Partant du constat que la relation entre les projets dans les organisations sociales et médico-sociales existe peu et que les projets cohabitent tels des éléments autonomes et séparés, nous sommes conduits à développer les concepts et les éléments déclencheurs de la relation en mesure de consolider notre point de vue sur la gestion dialogique des projets entre le maintien de la structure et le changement des constituants (Morin, 2005). Vatin (2008) souligne l'enjeu de trouver la voie d'une nouvelle conceptualisation du travail, capable de penser les modalités par lesquelles nous continuons à interagir avec la nature.

---

<sup>22</sup> Par projet social (terme spécifique utilisé par les centres sociaux), nous nous référons au projet d'Établissement.



En cela, notre recherche est conduite de manière à obtenir une plus value sociale et économique et devra aboutir à de nouvelles connaissances scientifiques déterminants la performance sociale et économique selon la figure suivante :



**Figure 2 : Caractérisation des deux démarches de la recherche**

Notre recherche vise deux objectifs. Sur le plan théorique, il s'agit de contribuer à une compréhension des concepts liés à ces projets et à leur management, tandis que sur le plan pratique, il s'agit d'appréhender la manière dont les praticiens mettent en action leur démarche de gestion de la relation sur le terrain de la production. Il s'agit également d'œuvrer au rapprochement du chercheur et du praticien comme le souligne Avenier et Schmitt (2009), combattant l'idée que « *dans la recherche en PME [...], les pratiques de recherche et les pratiques de gestion en PME apparaissent comme des champs de pratiques dissociables, capables de coexister sans s'influencer mutuellement* ». Ce cadre transposable, dans le secteur de l'organisation associative contribuera également à alimenter la réflexion sur notre propos. Chercheurs et praticiens oeuvrent de façon asynchrone, chacun dans son champ de pratique, sans vraiment se rencontrer, sans s'influencer mutuellement rappellent Avenier et Schmitt (2009). Notre contribution s'appuiera également sur l'ouverture disciplinaire de Bréchet (1998) développant une approche théorique et pratique innovante en matière d'ambiguïté, de paradoxe et de complexité. Menger (2009) affirme que l'activité créatrice est de part en part fécondée par l'incertitude. Pour Avenier et Schmitt (2009), cette démarche offre ainsi diverses opportunités d'enrichissement de la théorie par la pratique, via les multiples interactions du chercheur avec des praticiens au cours de la recherche.

Il s'agit « *de concevoir et mener des recherches favorisant la fertilisation croisée entre recherches et pratiques de gestion* » (Avenier et Schmitt, 2009) comme dans les organisations associatives tenant compte du degré de transférabilité de notre propos. Enjolras (1996) le rappelle lorsqu'il évoque l'encadrement institutionnel des associations françaises en mesure de favoriser leur capacité d'innovation (Hoarau et Laville, 2008) et donc de compétitivité.

#### **1.4. La dialogique entre le projet d'Établissement et le projet managérial**

En proposant l'analyse de l'organisation sous l'angle de la relation, notre recherche contribue à la compréhension d'une gestion dialogique dans un souci de maintien de l'opérationnalité<sup>23</sup> et de la compétitivité. « *Un tout est plus que la somme des parties qui la constituent* » (Morin, 2005). Et Dicquemare (2009) rappelle que les principaux points communs concernent les difficultés relatives à la pluridisciplinarité et à l'opérationnalité. En d'autres termes, la réussite de la gestion dialogique est une condition importante pour le maintien du niveau de compétences des ressources humaines. Et Morin (2005) le souligne à travers l'agrégation des parties ainsi que Granovetter (2008) par les interactions et les mélanges de motivations qu'il décrit. La gestion dialogique des projets fait passer le management d'un schéma hiérarchique linéaire à un schéma d'interactions circulaire qui établit le couplage entre stratégie et opération. Zarifian (2009) établit la relation fondamentale qui existe entre l'exercice du travail et son contrôle, en définissant le travail comme mise en œuvre de la puissance de la pensée et d'action d'un être humain. En ce sens, la gestion dialogique propose la mise en action de pratiques professionnelles novatrices et créatrices de sens et une approche innovante au service de la production et de l'homme. Gacoïn (2006) rappelle que « *tout mouvement s'enracinera dans l'adaptation et l'initiative, voire la recherche de la performance et de la construction du sens et de l'éthique* ». Dans ces conditions, il est utile de situer le rôle prépondérant de la communauté de travail (Wenger, 1998) et son lien avec le manager qui en assure l'essor puisqu'il est l'élément d'entraînement de la relation auprès des équipes. Enfin, les organisations soumises à des bouleversements se trouvent face à un défi économique et social à relever pour survivre et pérenniser leur mission. Castiel et Bréchat (2010) soulignent la dynamique de déconstruction sociale qui est en cours ainsi qu'un phénomène insidieux, protéiforme et déstabilisant.

---

<sup>23</sup> L'opérationnalité, plus qu'une méthode ou un outil, est un état d'esprit. C'est d'abord et avant tout la volonté affirmée d'obtenir des résultats concrets et de lutter contre la fatalité (Dicquemare, 2009).

La relation devient un principe régulateur et constitue un outil de recherche tant pour les théoriciens que pour les praticiens afin d'accompagner ce mouvement de recentrage des dispositifs et de modernisation des institutions autour de l'objet social. La gestion de la relation est soumise à l'influence des acteurs de l'organisation. La relation étant un élément dynamique, elle favorise les interactions entre les projets et suscite l'action, devenant « *un lieu d'expression privilégiée, au sein des organisations, des connaissances et des compétences* » (Schmitt, 2004). Pour cela, elle doit être flexible, dynamique et favoriser la coordination des interfaces entre les individus et les activités. Giddens (1987) parle de sécurité ontologique<sup>24</sup> qui permet la prise de risque et la recherche de nouvelles opportunités au sens de l'entrepreneuriat<sup>25</sup> et de l'entrepreneur favorisant l'émergence d'orientations innovatrices managériales et qui propose des stratégies et postures compétitives (Kolchin et Hyclack, 1987). La relation entre les projets se construit à travers le désordre généré par la prise de risque. Nous observons que le style de gestion a un impact direct sur la manière dont la relation sera gérée. L'esprit entrepreneurial sera, à ce titre, déterminant au sens de Chittipeddi et Wallet (1991) et de Shatzer et Schwartz (1991). La théorie de Giddens propose de dépasser cette disjonction et offre un cadre adéquat pour l'analyse des interactions sociales. Elle permet l'émergence et la synergie entre le caractère « *structure* » à savoir la forme et « *structurant* » à savoir le processus de l'action. L'énoncé de la structuration de Giddens en développant l'approche sémantique permet de donner un sens à l'action ainsi qu'aux situations de relations (Giddens, 1987) confortant notre recherche. L'approche systémique (Giddens, 1987) permet de désigner le système comme un espace en mesure d'organiser et de structurer des relations entre acteurs individuels et collectifs. « *De par leur essence, les associations sont des entrepreneurs institutionnels potentiels. Dans leur rapport à l'action publique, elles sont susceptibles d'innovation institutionnelle pour modifier les normes réglementaires ou comportementales* » (Hoarau et Laville, 2008).

---

<sup>24</sup> Qui a rapport à l'ontologie, étude de l'être en tant qu'être.

<sup>25</sup> La compréhension que nous avons de l'entrepreneuriat doit beaucoup à l'économiste Joseph Schumpeter ainsi qu'à l'école Autrichienne. Un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie. L'entrepreneuriat conduit à une « *destruction créatrice* » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que des nouveaux produits et de business models arrivent et remplacent les anciens. Ainsi, la destruction créatrice est à l'origine du dynamisme industriel et de la croissance à long terme.

L'entrepreneuriat consiste à prendre des risques. L'entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, à mettre son temps et son capital dans une entreprise risquée. Une autre définition de l'entrepreneuriat décrit le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'occasions.

Parce que les travaux de Giddens (1987) s'inscrivent dans une perspective de dépassement de la dualité entre les éléments, ils apportent une contribution à la compréhension de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial. S'agissant de notre problématique de la relation, il est utile de noter que la théorie de la structuration procède par récursivité entre les éléments, élaborant, dès lors, les bases de la construction de la synergie observée entre les deux projets. Autissier et Wacheux (2000) soulignent, à ce titre, que « *la théorie de la structuration est un moyen pour se positionner [...] entre l'objet et l'individu en privilégiant l'interaction* ». Le positionnement du manager au regard de la relation finalise, ainsi, la détermination de la récursivité des deux projets s'agissant des interactions synchroniques qu'il instaure comme le rappellent Autissier et Wacheux (2000) à partir du moment où l'on considère que « *la théorie de la structuration postule que l'action et la structure se co-déterminent par récursivité dans les interactions* ».

## **2. PROBLÉMATIQUE, HYPOTHÈSES ET PRÉSENTATION DU TERRAIN**

La question de la relation entre les deux projets étant primordiale, la recherche de l'efficacité devient essentielle pour les centres sociaux puisque ceux-ci doivent innover pour survivre et se développer. Ils se trouvent, dans l'obligation de rechercher et d'expérimenter des axes de développements pédagogiques en mesure d'accéder à la pérennisation financière de leur action.

### **2.1. Le questionnement**

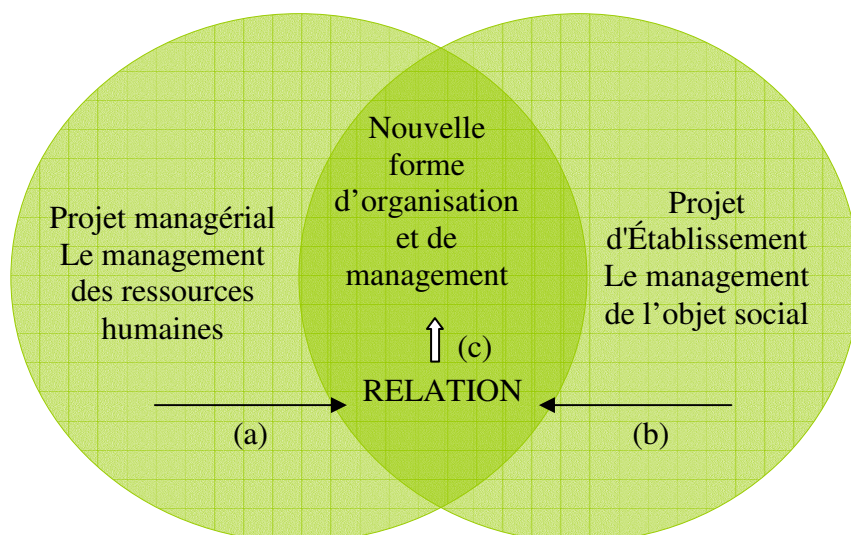
La relation entre les projets fédère les potentialités<sup>26</sup> des ressources humaines redéfinissant la place de chacun, à travers la gestion dialogique des projets et permettant l'émergence de repères rénovés et de nouvelles formes d'intervention sur les domaines respectifs. « *Le management classique reste au niveau organisationnel et joue la participation des personnels au niveau de la réalisation des objectifs, mais ne peut agir sur les finalités de l'entreprise, pas plus que sur les grands arbitrages qui relèvent des propriétaires de l'entreprise. C'est pourquoi la management [...] ne peut être qu'un dé-management, c'est-à-dire un dépassement du niveau organisationnel et institutionnel* » (Gacoin, 2006).

---

<sup>26</sup> Caractère de ce qui est potentiel, possible. Du latin *potentialitas* dérivé de *potentia* (pouvoir, puissance, faculté, capacité).

La problématique peut être résumée autour de cette question : **l'approche dialogique peut-elle être une réponse à la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial ?**

Les sciences de gestion et les sciences sociales traitent de la place centrale et grandissante du projet d'Établissement et du projet managérial au sein de l'organisation et de la relation. Notre travail de recherche s'inscrivant dans ce cadre se donne pour objectifs de comprendre d'un point de vue conceptuel et pratique, la nature et l'impact de la relation. Lallement (2007) rappelle que désaffilié, le travailleur d'hier est devenu le sans-droit d'aujourd'hui et que le travail, moteur et révélateur des mutations contemporaines, demeure une véritable institution sociale. Notre relation s'inscrit, conséquemment, dans ce périmètre de mutation structurelle. La littérature offre des définitions abondantes du projet et du management des ressources humaines. L'axe ressources humaines - performance - gouvernance entrepreneuriale (Lafore (2005) ; Nicot (1997)) - qualité des services constitue l'essentiel des domaines abordés. C'est pourquoi, la relation sera principalement traitée selon ces différents domaines. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est très étroite puisque la frontière entre ces deux variables est complexe à établir tenant compte de leur interdépendance. Conséquemment, le management et l'évolution des organisations suscitent diverses résistances en matière de management des ressources humaines. Nous relevons notamment *« sur le plan des acteurs : difficulté à dépasser des modèles d'intervention basés sur la rencontre et la transformation psycho-éducative pour aborder mouvements, étapes et parcours, référence unique à un modèle de travail social individuel et libéral »* (Gacoin, 2006), sur la nécessité de décloisonner les métiers (Lorino, 1995) et sur l'entrepreneuriat corporatif soutenant l'approche de l'apprentissage (Sundbo, 1999). Notre travail de recherche se veut transversal et pluridisciplinaire autour de la valorisation des ressources humaines, limitant la fuite du capital humain (Dess et Shaw (2001) ; Putnam (2008)) soutenu par le projet managérial et des objectifs économiques et gestionnaires de l'organisation à travers le projet d'Établissement. En mettant au même niveau les sciences de gestion et les sciences sociales, notre recherche contribuera à l'évolution des connaissances scientifiques en matière de management en définissant une autre voie possible. S'agissant du cadre dominant entre les projets, *« notre objectif est de contribuer, à côté de chercheurs s'inscrivant dans cette volonté, à la construction d'un autre cadre »* (Schmitt, 2004), d'un autre modèle d'organisation et de pilotage. Conséquemment, la volonté de sortir du cadre dominant nous a conduit à l'analyse de la dialogique entre les projets.



**Figure 3 : Le développement d'une nouvelle forme d'organisation et de management des deux projets.**

Les flèches (a et b) caractérisent la construction de la relation

La flèche (c) située dans l'axe communautaire des deux projets caractérise la pression exercée par la relation dans l'émergence d'une nouvelle configuration organisationnelle :

- mise en action de pratiques professionnelles novatrices et créatrices de sens ;
- approche innovante au service de la production et de l'homme ;
- communauté de travail porteuse de sens ;
- approche entrepreneuriale.

La figure 3 vise à renforcer cette relation à travers une nécessaire reconfiguration de l'organisation. Et même si la pensée duelle alimente la division et même si une chose ne peut exister sans son contraire, notre recherche visera à rétablir la nécessaire dialogique des projets dans une perspective d'organisation et de management rénovés.

## **2.2. Les concepts de la démarche de recherche**

Notre démarche de recherche s'appuie sur la conception, l'innovation et l'organisation notamment afin d'apporter à notre contribution, ses éléments de démonstration. En effet, la conception n'est pas uniquement l'élément fondamental situé en amont du processus de décision intégré dans le projet d'Établissement. Elle ne constitue pas plus une phase organisationnelle spécifique. Les activités de conception (Nonaka et Takeuchi, 1997) sont les éléments constitutifs de la rationalisation du mode opératoire de l'organisation et de la gestion de la complexité (Giard, 2004).

L'innovation deviendrait ainsi un enjeu majeur de la performance sociale et économique en termes d'efficacité, de rentabilité sociale et financière et de régulation de travail (Reynaud, 1997). Notre premier modèle est porté par le modèle de l'entreprise adaptative<sup>27</sup> puisque celui-ci développe « *des coalitions en négociation continue, avec des buts qui sont ceux de la coalition* »<sup>28</sup>. Les relations internes et externes trouvent, ici, leur sens et favorisent les situations d'échanges, d'apprentissages individuels et collectifs, les ressources humaines étant maintenues en état d'effervescence. Ce type d'organisation rejoint la logique « *des projets et des compétences en co-évolution, avec des préférences, là encore, changeantes et évolutives* » selon le modèle de *Design oriented organization* (Hatchuel et Weil, 1999). La notion d'échanges et de partage en termes de progression de l'individu et de l'organisation se conjugue avec les principes de gouvernance au sein de la communauté de travail (Wenger, 1998). Ainsi, la négociation se régule par l'intermédiaire de procédures et la résolution de problèmes au sein de l'entreprise adaptative. Les zones-problèmes suscitent les zones de progrès et la relation peut ainsi se développer, les projets se soutenant mutuellement (March, 1991). En ce sens, le modèle de l'entreprise adaptative devient un modèle intéressant pour illustrer notre relation porteuse de sens et d'innovation capable de définir les processus de valeur et d'élaboration par la mise en évidence de compétences nouvelles. Pour Hatchuel, Lemasson et Weil (2001), « *l'innovation est donc un processus de conception qui doit relier les nouveaux concepts à la connaissance et un processus entrepreneurial qui doit relier de nouvelles valeurs à de nouvelles compétences* ». L'innovation, élément essentiel dans la structuration de l'entreprise adaptative, devient, dès lors, la pièce maîtresse de la relation puisqu'elle suscite les potentialités innovantes, évacue « *l'imprécision de l'horizon de management* »<sup>29</sup>, réinvestit les connaissances en les stockant dans la pensée collective et permet la définition des axes stratégiques. Ce stockage des connaissances produites en grand nombre appelé aussi *slack* organisationnel intervient dans le processus de négociation instauré dans l'entreprise adaptative et rejoint les notions que Sfez (1973) développe « *en montrant que les processus de décision ne sont ni monolinéaires, ni monorationnels, ni monofinalitaires* ». Conséquemment, la gestion dialogique devient un outil de progrès et de rapprochement des stratégies respectives liées à la gestion duelle des projets.

---

<sup>27</sup> Il s'agit d'une entreprise flexible et évolutive dans la maîtrise des coûts. L'architecture de référence de l'entreprise adaptative est un cadre établissant des relations entre la stratégie et l'environnement.

<sup>28</sup> [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm) (23/07/2008).

<sup>29</sup> [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm) (23/07/2008).

Le *slack* va ainsi permettre à l'organisation d'évoluer pour s'adapter, de puiser dans les compétences de ses ressources humaines pour utiliser ses rentes d'apprentissages comme des rentes de conception en mesure d'innover. Le modèle d'organisation d'entreprise adaptative de Cyert et March (1963) présenté par Romelaer (1994) se joint au modèle de *Design oriented organization* de Hatchuel et Weil (1999) pour soutenir la relation. Les deux modèles se présentent ainsi et interfèrent à des niveaux distincts mais complémentaires.

	Entreprise adaptative (Cyert et March, 1963)
Modèle d'organisation	Coalition en négociation continue
Modèle d'efficacité	Négociation régulée par des procédures, résolution par attention séquentielle aux objectifs
Facteur de stabilité et de continuité	Excédent de ressources ( <i>slack</i> )

**Tableau 1 : Modèle d'organisation d'entreprise adaptative. Romelaer, P. (1994) développé par Cyert et March (1963).**

	<i>Design oriented organization</i> (Hatchuel – Weil, 1999)
Modèle d'organisation	Projets et compétences en co-évolution
Modèle d'efficacité	Préférences évolutives Unités orientées <i>concept, connaissance ou management</i> , pour gérer l'interaction entre espace des concepts et espace de connaissances.
Facteur de stabilité et de continuité	Lignées de produits, rente de conception.

**Tableau 2 : Design Oriented Organization développé par Hatchuel - Weil (1999)**



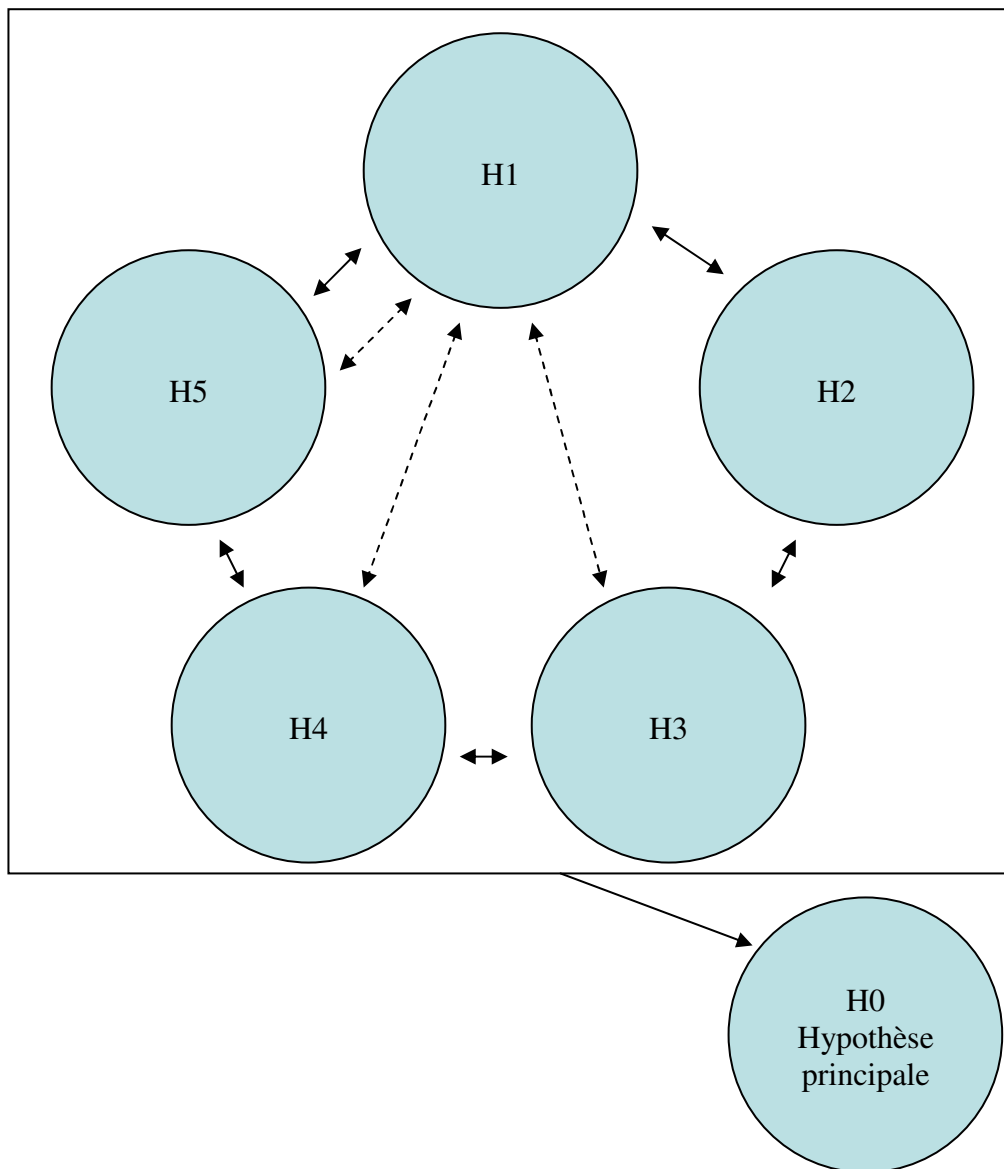
L'innovation, étant le « *processus qui consiste à réunir un espace de concepts et un espace de connaissances* »<sup>30</sup>, elle permettrait le rapprochement du projet d'Établissement et du projet managérial à travers l'entreprise adaptative qu'elle soutient et l'orientation centrée sur le projet qu'elle recherche à travers le Design oriented organization.

### **2.3. Présentation des hypothèses**

Compte tenu d'un cadre de recherche transdisciplinaire, une hypothèse principale et un jeu d'hypothèses de recherche émergent. Celles-ci sont au nombre de cinq et sont déclinées en termes scientifiques. L'hypothèse principale que nous souhaitons formuler tient une place essentielle dans notre recherche puisqu'elle renvoie à l'approche dialogique du projet d'Établissement et du projet managérial en mesure d'être une réponse à la relation. Pour sortir de l'approche duale pour aborder le projet d'Établissement et le projet managérial, il convient d'envisager la relation entre les deux projets de façon dialogique.

---

<sup>30</sup> [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-173.htm) (23/07/2008).



**Figure 4 : Représentation de l'articulation entre la problématique, les hypothèses et leurs interactions.**

Cette figure en apportant les éléments des interactions entre les cinq hypothèses de recherche et l'hypothèse principale permet de caractériser le schéma méthodologique et conceptuel utilisé dans notre processus de légitimation. Les niveaux d'interactions démontrent l'intensité de la relation entre les deux projets selon l'exploitation quantitative des données recueillies.

H1 Le projet d'Établissement influence le projet managérial. L'évolution environnementale de l'organisation est telle que le projet managérial a besoin d'être sans cesse dynamisé, actualisé et modernisé en termes de méthode d'intervention afin de soutenir la réactivité et l'opérationnalité des équipes.

- H2 Le projet managérial influence le projet d'Établissement. Il est l'élément clé de la réussite puisqu'il fédère les énergies et les compétences autour de l'objet social. Il sert la demande sociale en rationalisant ses ressources humaines.
- H3 La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est source d'innovation organisationnelle. Elle favorise les innovations à la dimension de ses potentialités et à la hauteur des compétences dont disposent les organisations. Elle crée la voie de l'innovation en passant par l'intégration d'alliances internes et externes stratégiques (ressources humaines internes, partenariat, réseau).
- H4 La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est un élément constitutif de l'esprit entrepreneurial. En impliquant les ressources humaines, le manager propose et suscite des potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité. La relation engendre des compétences individuelles et collectives nouvelles et dégage les fondements de l'entreprise adaptative.
- H5 La relation entre les deux projets propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet. La performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage nouveau. Celle-ci se mesure à travers son activité d'innovation et de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.

Les hypothèses H1 et H2 s'articulent autour de la proposition centrale que le projet d'Établissement permet la constitution d'une nouvelle forme de communauté humaine par l'action collective et que cette même communauté interagit sur le projet d'Établissement. Les hypothèses H1 et H2 conditionnent l'hypothèse H3 et caractérisent la base de la relation et ses conséquences organisationnelles. L'hypothèse H4 provient de l'hypothèse H3 au sens de l'innovation managériale suscitée et portée par l'entrepreneur. Un nouveau style d'entrepreneur émerge, porteur d'un nouveau style de management. Les hypothèses H1 à H4 structurent l'hypothèse H5 car la stratification de l'organisation et son imbrication organisationnelle constituent les fondements d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet. Les hypothèses H1 et H2 seront légitimées en rapport à l'hypothèse H3 à travers la relation instaurée. Elles seront indépendamment légitimées puis conjointement afin d'apporter les éléments constitutifs de leur autonomie et de leur dépendance.

L'hypothèse H3 sera, par conséquent, la clé de compréhension des hypothèses précédentes et constituera la base de la relation. Les hypothèses H4 et H5 seront légitimées également grâce à l'hypothèse H3 puisqu'elles sont une conséquence organisationnelle de l'innovation organisationnelle suggérée et mise en évidence par l'hypothèse H3. L'ensemble de notre contribution est donc bâti autour de l'hypothèse H3 qui revêt une fonction essentielle, concentrant l'ensemble des éléments de la relation et les déclencheurs de celle-ci. Elle contribue à l'émergence et à la compréhension des conséquences organisationnelles managériales et techniques suscitées par la relation entre les deux projets. En partant du projet d'Établissement depuis sa phase de conception, les ressources humaines vont progressivement être associées en termes de bilan de l'action antérieure, de maîtrise des établissements de diagnostic environnemental et de projections de développement. Dès lors, la prise en compte des potentialités, des connaissances et du savoir-faire des équipes opérationnelles va être mise à profit du projet d'Établissement. L'ensemble des cinq hypothèses s'articule autour de l'hypothèse principale.

#### **2.4. Le terrain des centres sociaux et des organisations sociales et médico-sociales**

Le terrain retenu en termes d'expérimentations est volontairement hétérogène au sein du secteur social et médico-social. À ce titre, cinq organisations ont été choisies pour faire partie de nos travaux de recherche. Elles se retrouvent toutes autour de trois critères de base fondamentaux dans le champ d'investigation. Il s'agit de la vocation et de la mission, du statut juridique, de la situation géographique. Parce que les cinq organisations ont obligation de définir et de mettre en œuvre un projet d'Établissement clairement défini et identifié par les partenaires ; ils se réfèrent, dès lors, à une logique organisationnelle en mesure d'éclairer l'objet social pour lequel ils ont été structurés. En établissant une relation entre les projets à travers laquelle les ressources humaines se fédèrent et s'ordonnent, les cinq organisations contribuent à l'émergence et à l'analyse d'une logique organisationnelle rénovée, d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage. À leur tour, les ressources humaines à travers le projet managérial vont intervenir dans la construction du projet d'Établissement en apportant leur expérience, leurs savoirs et leur positionnement à l'égard de l'objet social de l'organisation. À ce stade, il s'agit d'observer les principes de travail et de recueillir les atouts de la démarche participative au sens de la performance sociale et économique. Les hypothèses H1 et H2 seront donc légitimées selon ce principe d'analyse.

L'hypothèse H3 sera la démonstration des conséquences organisationnelles qui ressortent de la combinaison des deux projets. L'hypothèse H4, étant une conséquence organisationnelle de la légitimation de l'hypothèse H3, s'attachera à analyser les comportements spécifiques humains et professionnels du manager au regard de la prise en compte des ressources humaines et de la relation qu'il a recherché. La manière d'organiser le management fera l'objet d'une analyse approfondie, la clé de la réussite de la relation et de la performance sociale et économique se situant précisément à ce niveau. L'hypothèse H5 sera légitimée par l'observation et l'analyse des orientations spécifiques et innovantes prises par l'organisation en termes de management pour favoriser la relation, contribuer à son efficacité et maintenir le degré d'implication des ressources humaines. Les cinq hypothèses se développent autour de l'hypothèse principale.

### **3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET DÉMARCHE ADOPTÉE**

Les centres sociaux sortent d'une gestion simple voire simpliste et s'orientent vers une gestion rigoureuse, complexe, attachée aux principes et aux valeurs (Gervais (1991) ; Schmitt et Leymarie (2003)) de l'entrepreneuriat afin de conférer la compétitivité et le dynamisme nécessaires à l'évolution de l'environnement social et économique. C'est dans ce cadre précis que l'épistémologie constructiviste, à laquelle notre recherche se réfère, permet la mise en évidence du rôle fondamental de la culture entrepreneuriale.

#### **3.1. Le recours à l'épistémologie constructiviste**

La conception constructiviste souligne que la motivation naît de l'interaction du sujet et de son environnement. Cette conception résultant de la combinaison de deux idéologies : le freudisme qui rappelle l'existence de pulsions et de désirs et la marxisme qui s'alimente de l'existence de contraintes aliénantes, permet, dès lors, la mise en synergie des projets au sein de la relation. L'interactionnisme<sup>31</sup> inscrit dans la conception constructiviste conçoit la société comme la composition de relations interindividuelles.

---

<sup>31</sup> Courant de pensée où se rencontrent la psychologie, l'ethnologie, l'anthropologie, la sociologie ou des sciences de l'information et de la communication. Il conçoit la société comme la composition des relations interindividuelles et pourrait s'opposer au déterminisme qui part du tout social ou d'un individualisme qui éviterait de prendre en compte la dimension essentielle de la relation sociale dans les comportements sociaux des individus. Pour les interactionnistes, l'individu se construit dans ses relations avec son environnement. Environnement social, humain, affectif, matériel... La place de l'acquis y est centrale et dominante sur l'inné.

L'individu se construit nécessairement dans ses relations avec son environnement. À ce titre, les projets se rejoignent et fondent leur relation. Les concepts mobilisés dans cette recherche sont multiples. Nous parlerons de valeurs et d'éthique tout en nous référant à la notion de mission, de culture et de confiance. L'adaptabilité réciproque rejoint la gouvernance et la notion de capital social (Putnam, 2008) pour contribuer à la structuration humaine au service du projet. Enfin, cette adaptabilité en se référant à la notion d'élargissement et d'enrichissement des compétences caractérisera l'entreprise apprenante<sup>32</sup>. Les concepts de conception<sup>33</sup>, de problématisation<sup>34</sup> et de traduction<sup>35</sup> (Schmitt et Bayad, 2006) rejoignent les concepts d'adaptation et d'innovation et contribuent à une compréhension facilitée de l'entrepreneuriat puisqu'ils fondent la perception de l'objet social. Le nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet qui émerge de la relation renvoie à la gestion de l'incertitude et de la complexité en surmontant les risques décisionnels et hiérarchiques. Enfin, la notion de réseaux<sup>36</sup> (Le Boterf, 2004) complètera l'évaluation et contribuera à la communication qui se dessine au sein de l'organisation. « *Le caractère très interdépendant et socialisé du travail pousse à la constitution de réseaux de compétences, c'est-à-dire de communautés d'action au sein desquelles s'active un agir collectif, un assemblage souple de sujets* » (Batifoulier et Noble, 2005). La théorie de la structuration de Giddens propose des éléments majeurs de compréhension de la structuration humaine au service du projet.

---

<sup>32</sup> La construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation, mais « *résulte de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes* » (Guy Le Boterf). Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

<sup>33</sup> La conception est un processus de création, de dessin ou de projet, plus spécifiquement dans le cadre de la fabrication de produits. La conception est la manière de percevoir une idée.

<sup>34</sup> « *Ensemble des questions pertinentes qui se posent à l'observateur scientifique à propos de phénomènes, questions qui sont susceptibles d'avoir une réponse logique et contrôlable et de donner lieu à des opérations classées par ordre selon les disciplines qui les provoquent.* »

Abraham MOLES, Théorie structurale de la communication et société. Masson, 1986.

<sup>35</sup> Le processus de traduction consiste en trois phases successives :

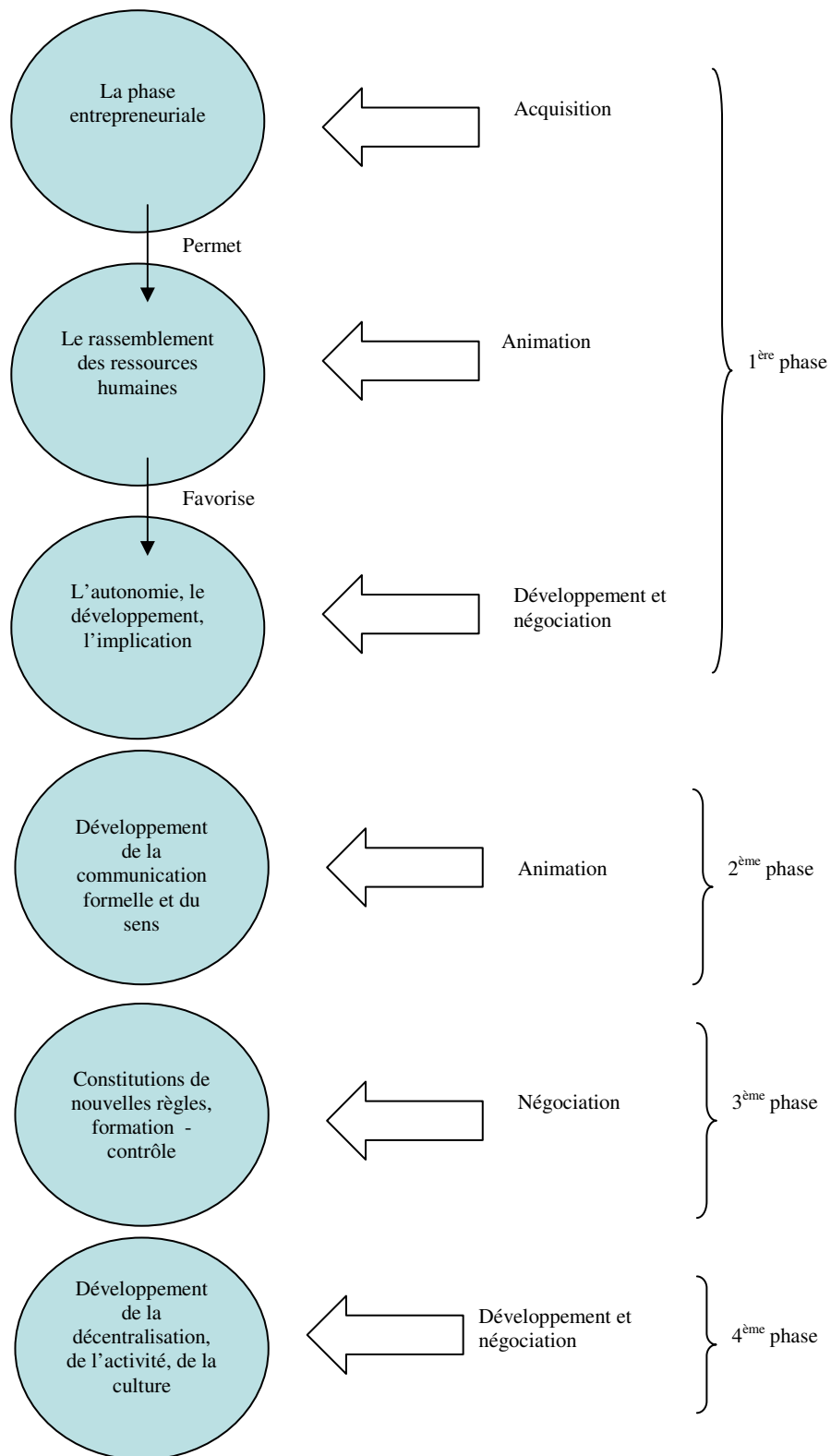
1. compréhension : assimilation du sens véhiculé par un texte, du vouloir dire d'un auteur... ;
2. déverbalisation : oubli des mots et conservation du sens  
« *Opération par laquelle un sujet prend conscience du sens d'un message en perdant conscience des mots et des phrases qui lui ont donné corps.* » ;
3. réexpression : reformulation du vouloir dire en langue cible.

<sup>36</sup> Un réseau est un ensemble de nœuds (ou pôles) reliés entre eux par des liens (canaux). Les nœuds peuvent être des points massiques simples ou des sous-réseaux complexes. Les canaux sont à leur tour des flux de force, d'énergie ou d'information. L'étymologie du mot remonte au latin *rete* qui signifie filet, donnant l'adjectif réticulé, caractérisant les objets ayant une structure de filet, notamment les réseaux. Le réseau est une forme ou structure particulièrement présente dans l'organisation du vivant, avec des réseaux « matériels » dans les organismes semi-matériels (réseau lymphatique, ...) et immatériel (réseau social).

Depuis la conception jusqu'à la traduction du projet, cette approche contribue à une lecture facilitée du processus d'élaboration de la vision commune et partagée à travers la problématisation. Giddens (1987) pense les parties d'un ensemble social en référence à un tout. C'est ainsi qu'il recourt aux notions de système social. L'intégration sociale caractérise donc le tout spécifique aux situations d'interactions au sein de l'organisation. En parlant de réciprocité entre acteurs et collectivités dans des circonstances de coprésence et d'intégration systémique, il caractérise la réciprocité entre les acteurs et la collectivité. Ces schémas conceptuels se rapprochent de Morin (2005) ainsi que de notre contribution puisqu'ils situent l'acteur en fonction de contraintes environnementales formant un ensemble. Enfin, le modèle de Quinn et Cameron (1983) constitue une base à explorer dans l'élaboration du nouveau modèle d'organisation et de pilotage à travers le modèle synthétique proposé. Celui-ci décrit l'évolution de l'organisation en quatre étapes transférables au principe du projet managérial développé dans le cadre de la recherche d'une forme innovante de gouvernance des ressources humaines. La première phase constituée par la phase entrepreneuriale permet le rassemblement des ressources humaines s'agissant de privilégier une gestion des ressources humaines efficace et cohérente autour de la synthèse des compétences disponibles, on parle d'acquisition. Ce rassemblement des ressources humaines se cristallise autour de la profusion d'idées et favorise la mise en synergie de la créativité du projet managérial au service du projet d'Établissement, on parle d'animation. L'autonomie conférée aux individus et l'absence de planification et de coordination rigide permet à chacun de trouver sa place dans l'organisation à travers la mobilité et les relations professionnelles qui s'instaurent à travers la relation, on parle de développement et de négociation. « *Ces liens entre confiance et vision partagée [...] nous semblent trouver dans les petites entreprises un terrain particulièrement propice à leur développement* » (Batifoulier et Noble, 2005). Enfin, ce modèle renvoie à la création d'une niche de développement et d'implication au sens de la performance sociale et économique favorisant le positionnement du salarié comme leader dans le processus de changement organisationnel introduit par la relation, on parle de négociation. La seconde phase constituée par la phase collectivité favorise une structuration et une communication formelle s'agissant de privilégier les intérêts collectifs de l'organisation à travers un positionnement efficace de chacun, on parle d'animation. À ce titre, le manager s'attache au développement du sens de la collectivité et de la mission et privilégie l'implication des individus à travers la relation. Ce principe de fonctionnement vise la mise en cohérence complémentaire du sens et des valeurs de chacun, on parle d'animation.

La troisième phase constituée par la phase de formalisation et de contrôle définit les principes de travail et favorise l'émergence de nouvelles règles en matière de positionnement des ressources humaines, on parle de négociation. Cette formalisation soutenue l'assurance qualité est essentielle dans la relation favorisant l'émergence d'une structure stable et permettant la mise en œuvre du principe de gouvernance recherchée. Nous admettons que la stabilité est un préalable à la relation. En mettant l'accent sur l'efficacité et le maintien des principes régissant l'organisation dans le cadre de procédures institutionnalisées, cette phase permet la croissance organisationnelle en favorisant le degré d'adaptabilité de l'organisation au sens de la relation. La dernière phase est constituée par la phase d'élaboration structurelle et d'adaptation ; elle mise sur l'élaboration de la structure à travers la décentralisation et l'expansion du domaine d'activités. Enfin, elle permet l'adaptation et la renaissance puisque le système d'adaptation recherché, favorise l'émergence d'une nouvelle culture. On parle de développement et de négociation. Les quatre phases du modèle permettent, par conséquent, la formalisation et la revitalisation entrepreneuriale de l'organisation à travers la relation évitant déclin et disparition et pouvant servir la performance sociale et économique recherchée par l'organisation. Avenier et Schmitt (02/2009) soulignent que « *dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, la généralisation de savoirs vise non pas à établir des relations causales substantives supposées valables indépendamment de tout contexte, mais à élaborer des savoirs génériques* ».





**Figure 5 : Schématisation du modèle de Quinn et Cameron appliqué au secteur social et médico-social**

### **3.2. Démarche et méthodologies adoptées**

Le parcours scientifique de notre travail de recherche nous conduit à recourir à la démarche hypothético-inductive. Il s'agit de tester une théorie et de légitimer dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développées préalablement (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Dans notre recherche, nous avons fait le choix de légitimer cinq hypothèses autour de l'hypothèse principale. Dans le courant épistémologique retenu, nous relevons que « *les savoirs élaborés ont le statut d'hypothèses plausibles (Le Moigne, 1995) légitimées d'une certaine manière, que le chercheur est tenu de décrire précisément et argumenter* » (Avenier et Schmitt, 02/2009).

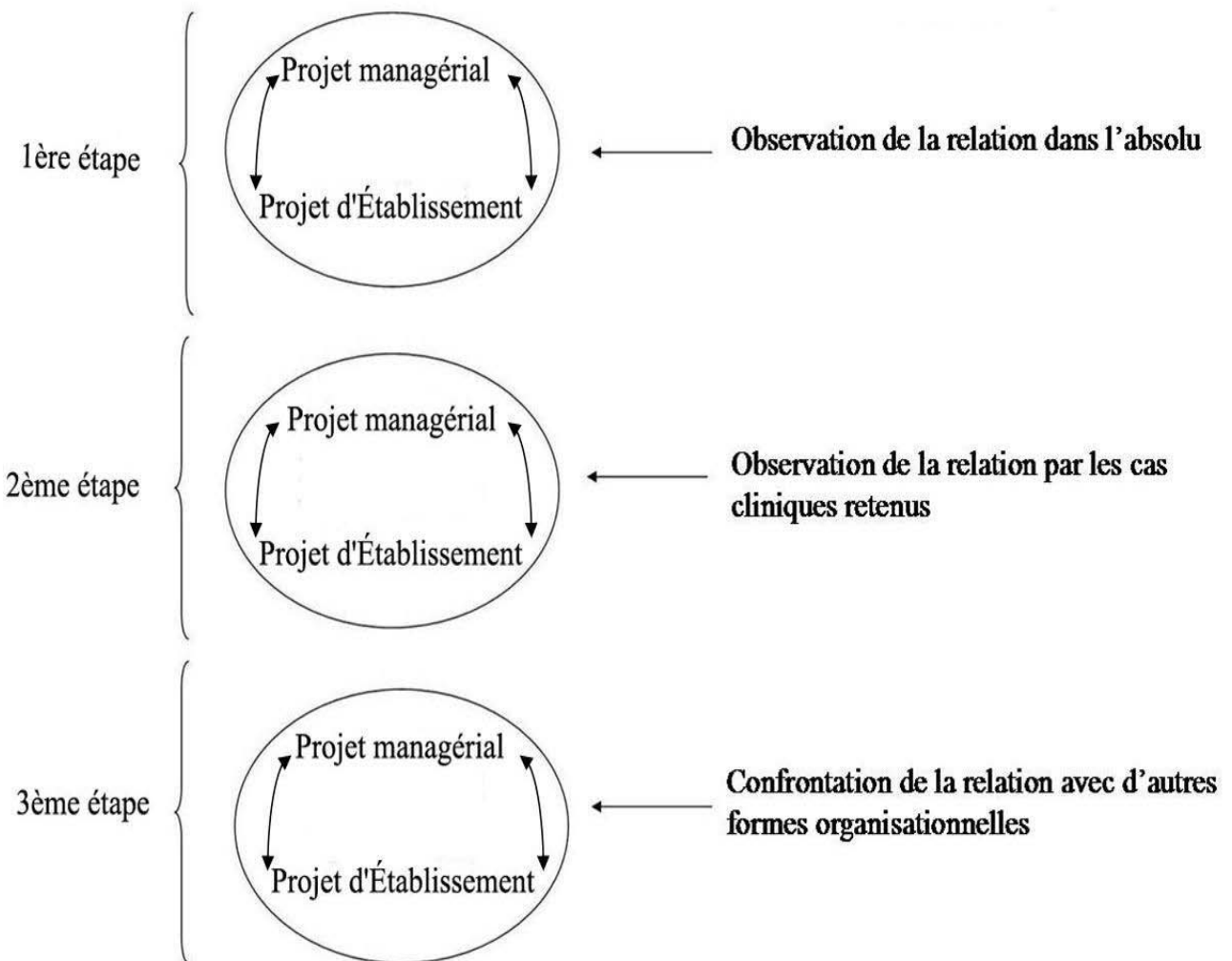
#### **3.2.1. Utilisation de la démarche hypothético-inductive**

Dans le cadre de l'utilisation de la démarche hypothético-inductive, notre principe d'action se compose de deux parties principales, l'observation et l'intervention. En effet, l'observation met en évidence des situations paradoxales majeures en mesure de démontrer que l'approche duelle des projets perturbe généralement le fonctionnement même de l'organisation. À ce titre, il est utile de construire un modèle d'observation qui permet de légitimer que les pratiques managériales ne suffisent pas à influencer sur le principe dialogique des projets si le projet d'Établissement ne se remet pas en cause dans sa contribution. Ce projet de recherche sera susceptible de conduire à l'élaboration de savoirs formés en relation avec des pratiques de gestion... (Avenier et Schmitt, 02/2009).

#### **3.2.2. Méthodologies adoptées**

Notre intervention conforte notre observation dès lors qu'il devient possible de proposer des concepts et une méthode de participation en mesure de répondre à la prise en compte du principe dialogique et de favoriser l'émergence de paradigmes stratégiques novateurs dans l'organisation. À partir de l'analyse et de l'extrapolation de la relation née entre le projet managérial et le projet d'Établissement, notre recherche se divise en trois parties. La première partie de ce travail visera l'observation de la relation et permettra la mise en évidence des diverses connexions établies favorisant l'émergence d'un nouveau modèle de gestion et de management. Pour cela, il s'agit de bâtir un modèle d'observation structuré qui favorise l'analyse et la légitimation des différentes hypothèses à travers les pratiques managériales.

La seconde partie de cette recherche recherchera la mobilisation de divers concepts en mesure d'éclairer et de définir la relation à travers l'observation des terrains cliniques. La troisième partie de la recherche caractérisera la confrontation de la relation avec d'autres formes organisationnelles en mesure d'asseoir et d'assurer les observations effectuées.



**Figure 6 : Schéma méthodologique et articulation des étapes de notre recherche**

Il s'agit de confirmer ou d'infirmer les observations effectuées à partir du terrain expérimental. La spécification du référentiel épistémologique est, à ce stade, essentielle puisqu'elle nous permet d'identifier le cadre dans lequel nos travaux de recherche vont s'inscrire.

La théorie constructiviste de Giddens (1987) sur laquelle nous nous appuyons constitue l'axe de légitimation de nos hypothèses puisqu'il « *considère les propriétés structurelles (comme) des systèmes sociaux à la fois comme le résultat des activités accomplies par les agents intervenant dans ces systèmes et comme les conditions rendant possible ces activités* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Nous faisons donc le choix d'inscrire notre démarche dans le paradigme épistémologique constructiviste. La légitimation des hypothèses portera sur l'observation des cinq terrains d'expérimentation. Le premier champ d'observation, le CSCTE « *Le Lierre* », constitue la charpente de l'élaboration du projet de recherche, toutes les connexions établies entre les projets sont systématiquement décrites et analysées. Les quatre terrains d'expérimentation complémentaires permettent d'expérimenter les faits d'analyse précédents et les concepts qui s'y rattachent. Ils permettront de passer du stade de l'innovation endogène propre aux cinq structures au concept d'innovation managériale transversale aux organisations oeuvrant, dans des champs larges et diversifiés. À la lumière des données issues de notre phase d'entretien, nous faisons le constat que la dialogique entre les projets favorise une plus-value en termes de gestion et de pilotage constituant un cadre favorable au développement du couple projet d'Établissement/projet managérial établissant, dès lors, les critères de réflexion de la mise en œuvre d'une démarche qualité. Même si la coexistence des projets demeure être un élément de complexité, il n'en reste pas moins qu'elle constitue un enjeu majeur dans la rénovation du système organisationnel que recherche la démarche qualité. Nous retiendrons, conséquemment, que la décision de recourir à la démarche qualité résulte de la volonté de mettre en action une méthode interactive conforme aux valeurs et principes de travail du secteur dont l'objectif résulte d'une visée transformiste de l'organisation en mesure de répondre aux besoins de la problématique. Tenant compte des investigations et triangulations des résultats, il s'agit, dans le cadre de la démarche qualité, de concevoir et d'appliquer des modèles et outils de gestion conformes à notre métier et à notre problématique dans le cadre de la construction de la relation entre les deux projets.

### 3.2.3. Les méthodes et la position particulière du praticien-chercheur

Notre posture de praticien-chercheur est un cas limite, un analyseur qui met en relief beaucoup de questions et de situations qui se posent à tout chercheur (Canter Kohn, 2001). En effet, cette position particulière émerge puisqu'il agit sur un terrain avec lequel il a des liens qu'il entretient avec son environnement professionnel et les acteurs de la recherche. À ce titre, le praticien-chercheur présente des similitudes avec son environnement. Pour cette raison, cette situation signifie que l'activité professionnelle génère et oriente l'activité de recherche, mais aussi de façon dialogique et récursive, que l'activité de recherche ressource et ré-oriente l'activité professionnelle (De Lavergne, 2007). Garbarini (2001) affirme que le travail de recherche ébranle le rapport au métier, ce qui n'est pas sans conséquence pour les projets et leur relation. En effet, cette position particulière conduit à une double polarisation de termes simultanément complémentaires et antagonistes et peut être considérée comme espace dialogique, qui tient ensemble deux logiques hétérogènes (Morin, 1990). Pour Avenier et Schmitt (2009), « *de telles démarches violent évidemment un principe fondamental des épistémologies positivistes et post-positivistes, celui de l'objectivité et de neutralité du chercheur par rapport au phénomène étudié* ». Mais elles démontrent néanmoins un intérêt majeur puisque « *cette méthode est particulièrement intéressante lorsque la recherche porte sur des expériences considérées comme réussies concernant une problématique gestionnaire récurrente dans les PME qui n'a pas encore reçu d'éclairage théorique satisfaisant* » (Avenier et Schmitt, 2009) selon le principe de transfert à l'organisation associative déjà développé. Cette double polarisation et ces deux logiques renforcent le rôle du praticien-chercheur qui, dès lors, est en mesure de proposer à la communauté scientifique un autre accès à un monde professionnel. Mais il veut aussi faire connaître le savoir issu de cette pratique de l'innovation ordinaire (Bézille, 2000). C'est en cela que notre position est particulière. Il intervient, il agit et observe simultanément et il s'agit donc, pour lui, de tenter d'assumer la dialogique des positions. Dans cette perspective appelée stratégie de compromis (Kohn, 2001), le praticien-chercheur assume la co-existence en situation de ces deux positions, dont tantôt l'une, tantôt l'autre domine (De Lavergne, 2007). L'activité des structures sociales et médico-sociales se ressource de cette bipolarité en mesure d'apporter des éléments conceptuels et pratiques susceptibles d'éclairer les pratiques professionnelles de chacun, acteurs de terrain.

De Lavergne (2007) souligne que « *la recherche est orientée par l'activité professionnelle, elle vise à accéder à de nouvelles compréhensions d'un monde professionnel [...] pour le regarder autrement* ». Sans pour autant remettre en question la non-neutralité du chercheur dans notre posture, « *il s'agit plutôt d'argumenter qu'une telle démarche est légitimable dans certaines paradigmes épistémologiques, tel le constructiviste radical...* » (Avenier et Schmitt, 2009). Pour Avenier et Schmitt (02/2009), ces savoirs ne visent pas à être utilisés dans une perspective prédictive ni comme règles normatives à suivre impérativement, mais plutôt comme des repères heuristiques. Pour notre recherche, cette méthode de travail est essentielle « *pour concevoir et mener des recherches favorisant la fertilisation croisée entre recherches et pratiques de gestion ...* » (Avenier et Schmitt, 02/2009).

### 3.2.4. Présentation des résultats

À travers les onze entretiens semi-directifs conduits à partir des vingt-sept questions qui constituent le guide d'entretien, nous constatons que peu d'organisations prennent le temps d'établir en leur sein, une compréhension commune du métier reliant le projet d'Établissement au projet managérial. Les points synthétiques suivants peuvent, dès lors, être présentés au regard de l'hypothèse principale :

Hypothèse 1	<p>Nécessité d'un fort développement de la professionnalisation et de la formation des ressources humaines.</p> <p>Forte influence de la dimension humaine du projet d'Établissement vis-à-vis du projet managérial.</p> <p>Forte influence de l'évolution environnementale sur le projet d'Établissement et sur le projet managérial.</p> <p>Rôle majeur de guide à travers le manager.</p> <p>Rôle majeur des échanges formels et informels dans l'animation des projets.</p>
Hypothèse 2	<p>Fort développement de la cohésion des ressources humaines autour du projet d'Établissement.</p> <p>Nécessite d'une forte dynamique des ressources humaines et de valorisation des compétences.</p> <p>Fort développement de la transversalité des compétences pour servir le projet d'Établissement.</p> <p>Fort développement de l'élargissement et l'enrichissement des compétences.</p>

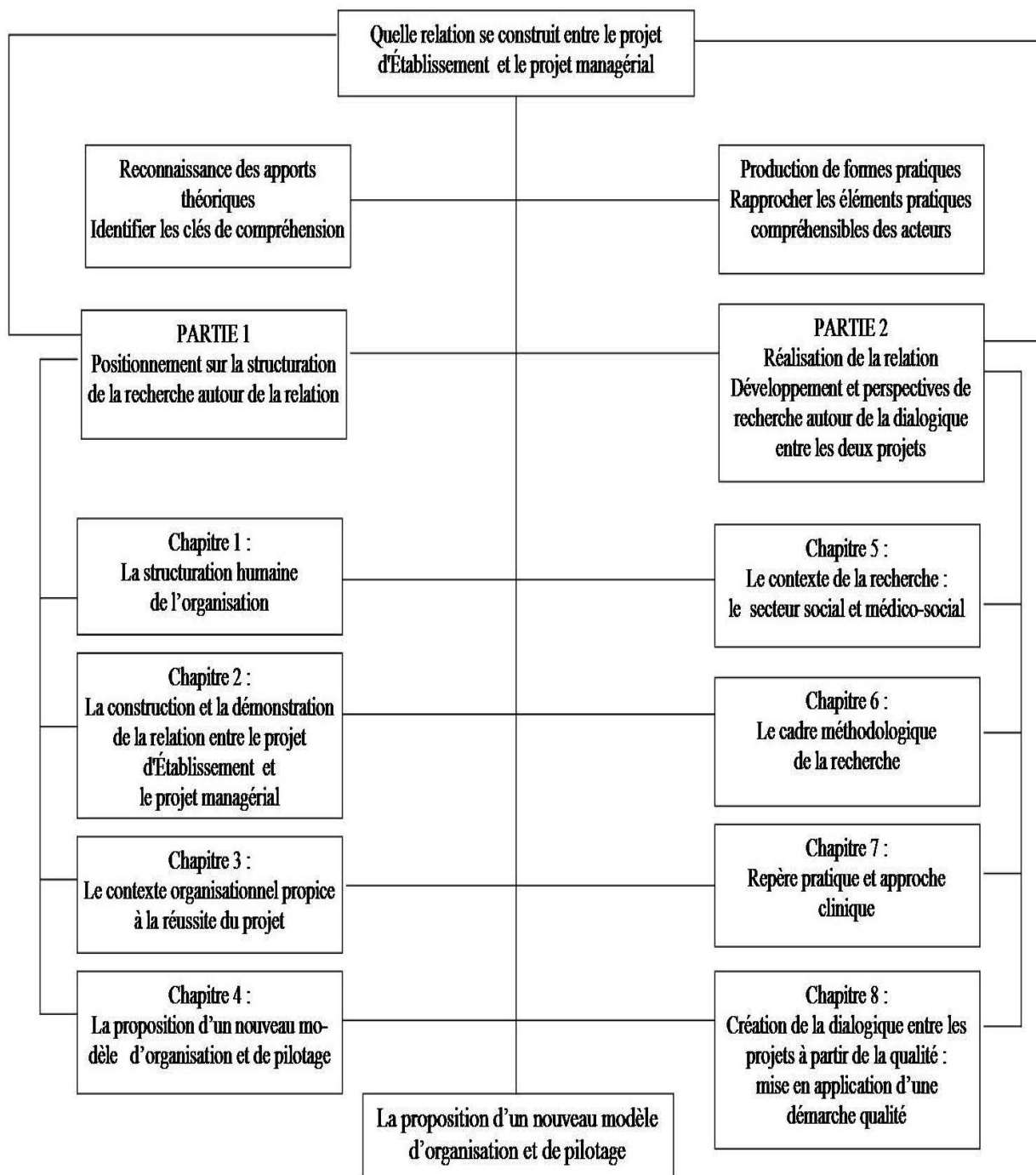
Hypothèse 3	<p>Nécessité de développement de la vision globale et de lutte contre la routine professionnelle.</p> <p>Fort développement des échanges formels et informels.</p> <p>Nécessité d'une prise en compte globale des compétences, des savoir-faire de chacun.</p>
Hypothèse 4	<p>La relation entre les projets permet le développement des axes d'intervention.</p> <p>Mise en évidence du rôle majeur du manager dans la capacité de mobilisation.</p> <p>Le manager est un entrepreneur au sein de l'organisation sociale et médico-sociale.</p> <p>La relation engendre des compétences individuelles et collectives nouvelles.</p> <p>La relation crée les fondements de l'entreprise apprenante.</p>
Hypothèse 5	<p>Majoritairement, la relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage.</p> <p>Forte influence du modèle d'organisation et de pilotage sur la performance économique et sociale.</p> <p>Forte influence du manager dans la configuration du modèle d'organisation et de pilotage.</p> <p>Forte influence de l'activité d'innovation sur la performance économique et sociale.</p> <p>Forte relation entre la valorisation des potentiels humains et la performance économique et sociale.</p> <p>La relation entre les projets en créant du sens crée la performance économique et sociale.</p> <p>Les organisations sociales et médico-sociales doivent œuvrer face à des besoins sociaux de plus en plus aigus.</p>

Afin de gommer majoritairement les risques attachés à l'analyse des résultats en matière d'analyse de contenu, nous avons fait le choix d'établir des triangulations de données en mesure de proposer une cartographie vraisemblable et reproductible de la réalité observée. À partir des cinquante-quatre mots clés retenus et concernant la moyenne du nombre de mots-clés utilisés, nous relevons une forte homogénéité des résultats dans le cadre d'une analyse par statut, par sexe et par fonction occupée au sein de l'organisation. Douze mots-clés sur les cinquante-quatre répertoriés enregistrent des résultats de fréquence d'utilisation particulièrement remarquables corrélant ces scores aux préoccupations majeures rencontrées par l'ensemble des ressources humaines. La notion de compétence apparaît nettement dans l'approche et l'analyse des résultats puisqu'elle est l'élément clé de la réussite de la conduite de l'action sur le terrain. Concernant le nombre de citations des mots-clés, nous relevons une approche contrastée selon le statut, le sexe ou la fonction.

#### **4. LE SCHÉMA DU MODÈLE DE RECHERCHE**

Ce travail de recherche est conçu en deux parties. Dans la première partie, présentée en quatre chapitres, nous présenterons la problématique de la structuration humaine de l'organisation à partir du projet d'Établissement. Notre discussion portera sur la notion projet d'Établissement. Ainsi, les dimensions techniques, temporelles et humaines seront développées (chapitre 1). La structuration humaine au service du projet sera présentée en sollicitant la littérature contemporaine en charge de décrire le cadre conceptuel et le cadre pratique servant de construction à la recherche (chapitre 1). Puis, nous nous acheminerons vers la construction et la démonstration de la relation entre le projet managérial et le projet d'Établissement en partant d'outils de la relation (démarche qualité, professionnalisation des équipes, style de gestion..) pour parvenir à la démonstration de l'outil managérial constitué par ce lien (chapitre 2). Le chapitre 3 constituera le fil conducteur de la relation, il englobera de façon conceptuelle et pratique le processus complexe de la conception à la traduction du projet. Nous mettrons l'accent sur le contexte organisationnel propice à la réussite du projet et la stratégie d'adaptation et d'innovation. La volonté de contribuer à une meilleure compréhension de la relation conduit la réflexion à se centrer particulièrement sur l'activité à projet. Une certaine organisation de la structure étant nécessaire pour favoriser le suivi de la relation, le changement et la conduite de celui-ci est un facteur décisif dans ce lien. Le chapitre 4 sera l'élément constitutif de la proposition d'un nouveau modèle d'organisation. Son mode de fonctionnement sera le support de la relation. En deuxième partie, présentée en quatre chapitres, sur la base de cinq études cliniques, nous aurons pour objectif de rendre compte des facteurs décisifs de la relation. Le secteur social et médico-social sera présenté en mettant l'accent notamment sur l'histoire des centres sociaux. La notion de projet sera exploitée et le principe de la gestion des ressources humaines éclairé. Nous essayerons de cerner les principales causes du changement dans le secteur et les conditions de celui-ci. Le chapitre 5 définira ainsi le contexte de la recherche en qualifiant le cas de notre étude : le secteur social et médico-social. Le chapitre 6 permettra de définir le cadre méthodologique de la recherche dans le secteur social et médico-social. Le chapitre 7 constituera l'axe de notre contribution afin d'établir un parallèle entre le cadre théorique et le terrain. Enfin, le chapitre 8 déclinera en recherche-intervention les éléments fondamentaux de la recherche. La conclusion générale sera l'outil de la synthèse de la recherche et la présentation des limites de celle-ci.





**Figure 7 : Le modèle de recherche**

**PREMIÈRE PARTIE : LA STRUCTURATION DE LA  
RECHERCHE**

## INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette partie, l'objet de notre recherche est de présenter, selon le courant constructiviste, une analyse scientifique tenant compte de la littérature, de la théorie de la structuration de Giddens notamment, de la représentation de la notion de projet et de management de projet. S'agissant du projet d'Établissement et du projet managérial, il est utile de présenter la structuration humaine au sens du projet et conséquemment la relation cristallisant les projets. Notre choix s'est porté sur la théorie de la structuration de Giddens puisqu'elle combine les notions de structure et d'agent. En effet, *« elle se présente comme un cadre d'analyse dépassant l'opposition entre une position structuraliste qui voit la vie sociale comme déterminée par des structures sociales impersonnelles, objectives, et une position humaniste, existentialiste, qui la considère comme le produit des choix subjectifs de l'agent individuel »* (Giddens, 1987). Ainsi, la combinaison de la structure et de l'agent constitue les bases de la relation entre les deux projets et s'inscrit, dès lors, dans le cadre de notre recherche. Notre contribution a, ainsi, pour objectif de mettre à la lumière les conditions de constitution d'une relation entre les projets d'Établissement et managériaux. Attendu que peu de recherches se sont penchées sur la question de la dialogique entre les deux projets, nos travaux de recherche ont mené, par une approche conceptuelle particulière, une revue de la littérature et une étude approfondie de réalités cliniques en mesure de comprendre scientifiquement les modes de fonctionnement développés. En cela, ils se réfèrent à plusieurs courants épistémologiques luttant contre l'instabilité de la science et les dangers de l'épistémologie unitaire (Bachelard, 1934). Dans le chapitre 1, nous situons l'ensemble des concepts de la considération humaine. Ces concepts, nécessaires à la compréhension de notre problématique, permettront ainsi de définir les bases du projet managérial et des nécessités de management assurant une relation efficace et pérenne. Le chapitre 2 vise à introduire les concepts et les axes de progrès sur lesquels l'organisation prend appui entamant un processus de changement et d'adaptation de sa technicité et de ses ressources humaines. Un autre style de gestion se révèle, il s'agit d'en présenter scientifiquement les outils et les paramètres. Dans le chapitre 3, les éléments essentiels de la problématisation-conception-traduction sont analysés apportant un éclairage spécifique aux projets et à leur relation. L'activité à projet, en tant que style de management, vient préciser la position du praticien vers un nouveau cadre conceptuel pour l'organisation. Le dernier chapitre aborde les éléments majeurs d'une alternative de perspective de structuration de l'organisation. Les notions de pilotage et de réseaux se développent abordant les principes de communication et le concept de performance.

# **Chapitre 1 - LA PROBLÉMATIQUE DE LA STRUCTURATION HUMAINE DE L' ORGANISATION**

*« Ce qui fait la grandeur de l'homme, c'est sa capacité à surmonter les contraintes par un surcroît de sens : c'est ainsi que naissent les chefs d'œuvre. »*

Jean-Baptiste De Foucault (2002)

## **INTRODUCTION**

### **1. DISCUSSION SUR LA NOTION DE PROJET D' ÉTABLISSEMENT**

#### **1.1. Les caractéristiques du projet d'Établissement**

##### **1.1.1. La notion de projet**

##### **1.1.2. La dimension technique des projets : un artefact entre l'entrepreneur et la représentation du contexte**

##### **1.1.3. La dimension temporelle des projets**

##### **1.1.4. La dimension des ressources humaines des projets**

#### **1.2. Les objectifs du projet d'Établissement**

#### **1.3. Les limites du projet d'Établissement**

### **2. LA STRUCTURATION HUMAINE AU SERVICE DU PROJET MANAGÉRIAL ET DE SES COMPOSANTS**

#### **2.1. Les notions de valeurs et d'éthique, une mission, des objectifs**

#### **2.2. Les notions de culture et de confiance**

#### **2.3. Les notions de gouvernance et de boucle d'apprentissage**

##### **2.3.1. La gouvernance**

##### **2.3.2. La boucle d'apprentissage**

## **CONCLUSION**

## **INTRODUCTION**

Le défi qui s'impose aux organisations sociales et médico-sociales concerne la quasi-obligation de susciter une relation durable et efficace entre le projet d'Établissement et le projet managérial dans un contexte complexe afin de survivre et de pérenniser l'objet social. Pour assumer cette situation, les organisations ont pour objectif de s'interroger sur la nature de la relation et d'en comprendre les éléments constitutifs et les principes de développement. La pertinence des organisations à relever cet enjeu organisationnel et institutionnel va, par conséquent, être fonction de l'importance donnée aux éléments constitutifs de la relation. Cette même relation permettra, dès lors, d'analyser, d'interpréter et de mettre en action les diverses pratiques managériales naissantes à partir du projet d'Établissement. La constatation de la relation entre les deux projets peut, dès lors, se référer « *au concept d'effet d'expérience* » évoqué par Strategor (1997). Dans ce chapitre, nous aborderons plus particulièrement la notion de projet à travers ses diverses dimensions. Par l'analyse de ses forces et ses limites, nous nous attacherons à développer différents points de vue relatifs à la structuration humaine au service du projet et de la relation. Face aux multiples difficultés et réticences à aborder les projets par leur relation, il s'agira de proposer de porter un regard différent afin d'éclairer des pratiques managériales rénovées et de développer un cadre conceptuel parfois vierge d'intervention.

### **1. DISCUSSION SUR LA NOTION DE PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

Les définitions du terme projet sont multiples. Il est essentiel d'en définir un panorama en mesure d'aborder de manière scientifique les caractéristiques de la gestion par projet. Trois définitions présentent ce terme. Le dénominateur commun aux trois approches permet de conceptualiser sa définition à travers la dimension technique, la dimension temporelle et enfin la dimension des ressources consacrées à celui-ci et à sa réalisation.

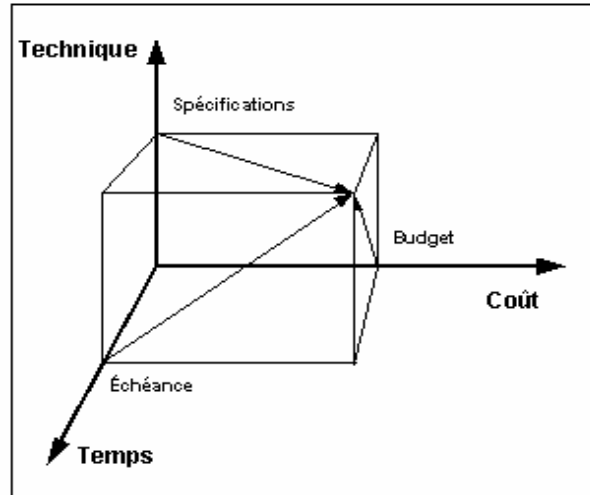
## 1.1. Les caractéristiques du projet d'Établissement

### 1.1.1. La notion de projet

On appelle projet un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée. Les résultats attendus du projet sont appelés livrables et tout projet est un objectif extraordinaire qui combine quatre aspects (fonctionnel en réponse à un besoin, technique en respect des spécifications, délai en respect des échéances, coûts en respect du budget). Enfin, la gestion de projet est définie par le PMBOK, en anglais *Project Management Body Of Knowledge* qui définit les règles principales qui régissent ce domaine. Tout projet est temporaire puisqu'il se termine à un instant déterminé et unique car le résultat final est propre au projet entrepris. La stratégie constitue, par conséquent, la charpente de la maîtrise et de la conduite du projet selon la définition académique des deux termes. Enfin, le terme projet se réfère à un objectif qualifié de cible et à un protocole de mise en œuvre appelé phase d'ébauche ou phase préparatoire. Le terme français projet est généralement traduit en langue anglaise par le terme *project*. Cette traduction est pourtant impropre car le mot projet doit être en principe traduit par le mot *plan* en langue anglaise. Par contre, le terme *project* reprend mot pour mot la définition française et comporte ainsi les deux grandes dimensions : la définition de l'objectif à atteindre et la mise en chantier d'actions et d'actes pour parvenir à l'objectif déterminé. Cette définition (Cleland et King, 1983) contribue à l'émergence de la gestion de projets comme discipline et s'assimile fortement aux sciences de gestion, « *un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation* ». Les projets se démarquent des opérations courantes de l'organisation, ils sont liés à l'innovation au sens le plus large du mot innovation. Il est possible de penser à un projet comme à un processus de fabrication qui fait apparaître un résultat final concret, un bien livrable, dans la réalité en vue de l'atteinte d'un objectif. Quelle que soit la nature spécifique d'un projet, il est possible de conceptualiser sa réalisation dans un univers à trois dimensions :

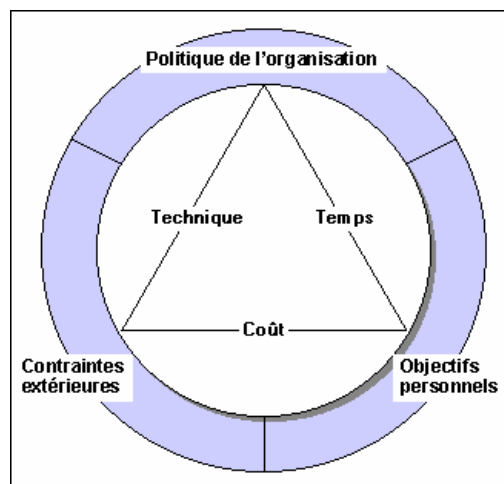
- la dimension technique où l'on se préoccupe de la qualité du bien livrable du projet ;
- la dimension temps où l'on se préoccupe du temps requis pour réaliser le projet ;
- la dimension coût où l'on se préoccupe de l'effort à consentir pour réaliser le projet.

La figure 8 (Meredith et Mantel, 1989) fait apparaître qu'un projet est soumis à une contrainte dans chacune de ces trois dimensions, et ne peut, à ce titre, agir seul de manière désordonnée vis-à-vis de l'environnement interne et externe. Il doit intervenir en milieu incertain appuyant notre contribution.



**Figure 8 : Les trois dimensions du projet. Meredith et Mantel (1989).**

Un projet n'étant pas un système fermé, il s'inscrit dans un environnement complexe et doit interagir avec cet environnement. Briner et Geddes (1993) caractérisent le fait que la réalisation d'un projet est influencée par la politique de l'organisation, par certaines contraintes externes et par les besoins de certains acteurs dans l'environnement interne et externe de l'organisation. Conséquemment, ces facteurs doivent être considérés tout au long du cycle de vie d'un projet.



**Figure 9 : Le projet dans son contexte. Briner et Geddes (1993).**

L'objectif du projet est donc de favoriser l'émergence d'un changement de nature technique, technologique, humaine et organisationnelle dans le but d'affecter la structuration et la performance de l'entreprise. L'influence des projets est remarquable, à travers la figure, s'agissant de la constitution des axes de développement et de fonctionnement de l'organisation. Pour Turner et Cochrane (1993), « *un projet est un ensemble d'actions pour lequel des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un ensemble unique d'activités bien spécifiées, à l'intérieur de contraintes de coût et de délai, en vue de réaliser un changement bénéfique défini par des objectifs d'ordre quantitatif et qualitatif* ». Turner et Cochrane (1993) rejoignent en ce sens les points de vue de Cleland et King (1983) et de Meredith et Mantel (1989). Enfin, Chaigneau et Périgord (1990) confortent cette définition et parlent de « *volonté de réaliser une oeuvre commune entre tous les partenaires (entreprise, client, utilisateur, collectivité) par la traduction des besoins en termes qualifiés* ». Cette définition couvre ainsi tous les paramètres du projet d'Établissement qui, dans sa phase d'élaboration, axe son développement à travers le diagnostic partagé, le bilan d'actions antérieures et les projections pédagogiques définies de manière concertée. Declerck, Debourse et Navarre (1983) concluent notre définition et affirment qu' « *un projet est un ensemble d'actions [...] en interaction avec un environnement politico-socio-économique* ».

### **1.1.2. La dimension technique des projets : un artefact entre l'entrepreneur et la représentation du contexte**

Parce que le projet constitue un espace rassurant, il évite le désordre et le chaos liés aux changements structurels et organisationnels inhérents à la vie de l'organisation. En effet, il cadre le contexte du travail et sécurise les ressources humaines puisqu'il définit le sens de l'action et de son développement. Il permet, ainsi, l'émergence d'activités nouvelles et novatrices porteuses de croissance. Il motive en apportant le sens et le rassemblement autour de ses objectifs. Il est, par conséquent, un artefact entre l'entrepreneur et son environnement puisqu'il constitue le chaînon essentiel qui fédère les ressources humaines autour de l'objet social en donnant l'orientation générale de la structure. Le projet d'Établissement va donc s'inscrire dans le projet managérial et trouver sa place au sein d'une organisation déjà existante et porteuse d'un sens.



Le projet d'Établissement, en favorisant un design organisationnel spécifique (travail en réseau, en équipe, en pôle de compétences) va constituer les déterminants stratégiques de l'organisation. Notre contribution portera sur l'ensemble de ces points. Il porte, en son sein, diverses composantes en permettant et en fédérant le développement d'activités nouvelles (Roberts et Berry, 1985), la mise en œuvre de comportements innovants des ressources humaines ainsi que la fortification du projet associatif. C'est, à travers cette relation et ces interconnexions que les projets se complètent et s'autoéquilibrent au sens des rôles spécifiques. Dès lors, nous notons que la coordination ne peut être prévue dans l'absolu, elle naît des diverses interactions qui résultent du terrain et des hommes (Mintzberg, 1982). Reale et Livian (1980) affirment que « *les structures codifiées centralisées, hiérarchisées sont inadaptées à l'innovation* ». En dévalorisant le concept webérien de « *bureaucratie rationnelle* », ils posent les bases de la culture managériale riche et diversifiée en capacité de conserver son capital humain entrepreneurial en luttant contre l'horizon à court terme, rationaliste et donc réducteur d'incertitude. En complexifiant le contexte environnemental, le projet favorise l'émergence d'opportunités, de projections au sens de la vision et du sens partagé. « *De toutes les configurations structurelles, l'adhocratie est celle qui respecte le moins les principes classiques de gestion et spécialement l'unité de commandement* » (Mintzberg, 1982). Techniquement, nous assistons au passage de l'entreprise intégrée à l'entreprise en réseau capable d'allier créativité<sup>37</sup> et efficacité. Pour Ghoshal et Bartlett (1995), l'entreprise performante puise son dynamisme à travers le processus entrepreneurial en développant opportunités et sources de croissance et le processus d'intégration en reliant les différentes synergies diffusées dans l'organisation. Enfin, le processus de renouveau permet l'esprit critique quant à son propre fonctionnement puisque le projet et l'énergie qu'il suscite auprès des ressources humaines constituent les bases de sa remise en question perpétuelle ; source de développement et de performance économique et sociale.

### **1.1.3. La dimension temporelle des projets**

À travers la dimension temporelle, la vision traditionnelle du projet d'Établissement devient complexe. La reconnaissance et la prise en compte des ressources humaines au sein de l'organisation évoluent considérablement depuis l'introduction des facteurs déclencheurs du changement et ont un impact substantiel sur la manière de penser.

---

<sup>37</sup> Pouvoir de création, d'invention.

Le projet managérial rejoint le projet d'Établissement et, dès lors, la gestion s'établit de manière coordonnée et simultanée. L'organisation s'attache « *de plus en plus à la dynamique organisationnelle mise en acte par les hommes et les femmes... telle qu'elle est située dans un espace/temps particulier* » (Rouleau et Silva Junquilho, 1995). Ainsi, l'organisation n'est plus un ensemble d'activités mais devient un ensemble de foyers d'actions négociées à travers le sens partagé induit par les projets. En s'inspirant de la théorie de la structuration de Giddens, les organisations fixent leur action à travers le temps selon un axe que l'on peut qualifier d'axe structurant et évoluant vers l'axe fédérateur. Parce que l'organisation est un projet construit et social, elle rejoint le projet d'Établissement qui résulte de la même alchimie tenant compte de préoccupations présentes et passées qui structurent son image à venir. La réalité organisationnelle et sociale en termes de missions à conduire est intériorisée et l'action en devient le support ainsi que la matérialisation puisque la relation établie entre les projets constitue l'axe fédérateur de l'organisation. Ainsi, projet managérial et projet d'Établissement ne forment qu'un ensemble de références au service de l'organisation et de son objet social. En privilégiant une véritable articulation des structures sociales et de l'action, la théorie de la structuration de Giddens porte, en son sein, le lien et la nécessaire évolution temporelle des axes de développement des organisations. Giddens parle de dualité du structurel et de la compétence de l'acteur. Parce que le projet d'Établissement a nécessairement un caractère réflexif, les organisations rejoignent la dialectique du réel et la récursivité du savoir pour le conduire efficacement en termes d'adéquation aux besoins repérés et émergents sur le terrain. Roberts et Scapens (1985) « *proposent la notion de contradiction pour considérer l'action managériale comme modalité de mobilisation des propriétés structurelles des systèmes sociaux* » ; le projet d'Établissement, dans son évolution, permet de prendre en compte et de surmonter cette contradiction en fédérant les ressources humaines et en leur permettant d'expliquer et d'explicitier leur positionnement social au sein de l'organisation. Bouchiki (1993) intervient et affirme que l'entrepreneurship est un élément constituant du projet d'Établissement puisqu'il permet des interactions complexes entre l'entrepreneur et l'environnement et il est utile de s'interroger sur l'apparition progressive d'une communauté de travail au regard du projet d'Établissement au-delà des sphères décisionnelles.

#### 1.1.4. La dimension des ressources humaines des projets

Le projet d'Établissement, en référence à Sharma et Chrisman (1999), va inscrire les ressources humaines dans un chemin double de développement à travers l'innovation et la croissance qu'il porte en son sein et la création de valeurs qu'il suggère à travers son application humaine. En suscitant la coopération, la relation établit clairement les bases du développement puisqu'elle réunit les ressources humaines autour du sens partagé. Pour Stinchcombe (1959-1960), « *l'instabilité diminue la bureaucratization* », la stabilité de l'organisation et de ses composantes allant directement à l'encontre de sa capacité d'adaptation (Chandler et Sayles, 1971). Gartner (1990) reprend à son compte cette approche des ressources humaines lorsqu'il se réfère à la définition schumpétérienne qui qualifie le projet de « *nouvelles combinaisons de ressources* ». À ce titre, le projet devient une reconnaissance d'opportunités et d'exploitations et constitue le facteur contextuel qui permet l'innovation par la prise de risque et la proactivité qu'il suscite évitant stagnation et déclin (Miller et Friesen, 1985). Kanter (1985), quant à lui, affirme qu'il est au coeur de la naissance d'un nouveau style de management en libérant les énergies créatives pour permettre l'innovation, en limitant la fuite du capital humain (Dess et Shaw, 2001), en identifiant, enfin, les formes organisationnelles propices aux comportements innovants. Le projet d'Établissement devient, à ce titre, le moteur du projet managérial qui soutient l'activité à projet. Le projet d'Établissement va donc soutenir les ressources humaines à travers une communication ouverte et libre des informations, en fondant l'action sur l'expertise de l'individu, en misant sur la coopération et le développement de l'adaptabilité réciproque entre les ressources humaines et les projets. En reprenant à son actif le point de vue de Koenig (1997), le projet d'Établissement fonde son action sur les deux types d'apprentissage identifiés. Le type 1 va permettre la gestion de l'expérience des ressources humaines accumulées dans un cadre précis et la diffusion de savoirs durables alors que le type 2 va permettre l'intelligence de l'expérimentation à travers l'élaboration progressive des cadres de réflexion en soutenant l'interfaçage transitoire des compétences puisqu'il s'agit ainsi, de permettre l'émergence d'un réceptacle organisationnel favorable à la mise en chantier du projet. Au sens de Stevenson et Gumpert (1985), le projet d'Établissement se situe à la croisée de la culture administrative en luttant contre toute forme de conservatisme et de la culture entrepreneuriale en optimisant les ressources existantes par la capture de nouvelles opportunités de développement à travers la tolérance organisationnelle, la lutte contre les faits établis et la capacité à former des équipes autonomes autour de l'objet.

La théorie de la structuration de Giddens en renvoyant aux relations de constructions réciproques entre les projets met en jeu des règles et ressources déjà existantes pour réaliser un nouveau projet organisationnel. Elle parle de « *test* » et de « *rupture créative* » favorisant une nouvelle organisation. Les ressources humaines vont ainsi mettre en œuvre leurs compétences spécifiques pour dynamiser le projet. La signification va permettre le sens partagé, lisible pour animer un réseau d'acteurs concourant à l'innovation. La domination va être portée par l'entrepreneur, toujours actif, pour préserver l'espace qu'il a su créer. Enfin, la légitimation établira des normes, codes et valeurs en lien avec l'organisation. Ainsi, le projet d'Établissement s'appuiera sur une régionalisation favorisant l'émergence et la stabilisation d'une nouvelle forme organisationnelle.

## **1.2. Les objectifs du projet d'Établissement**

Pour les ressources humaines, le projet d'Établissement devient donc un outil performant d'aide à l'évaluation des risques ainsi que le vecteur fondamental du progrès individuel et collectif permettant de capturer le savoir au service du sens partagé développé par l'organisation. Son objectif majeur est d'alimenter et d'ordonner un processus de discussion entre les différentes parties prenantes puisqu'il permet les échanges à partir d'un référentiel commun. Pour Garel, Giard et Midler (2001-2005), la gestion par projets organise et coordonne une véritable convergence des ressources humaines diversifiées mais parfaitement complémentaires « *en construisant la relation entre des métiers pointus et non en recherchant une illusoire mobilisation d'expertises individuelles à spectre multidisciplinaire* ». Le projet d'Établissement est en mesure de concentrer des points de vue professionnels divers et de réunir autour de l'objet social, même si, d'emblée, ces métiers ne sont, pas appelés à s'entendre. Le consensus professionnel et humain ainsi trouvé fédère les énergies et développe la coopération. Pour cela, Boutinet (1990) souligne la différence majeure entre la gestion par projets et la gestion de projets que les organisations doivent atteindre pour permettre la coopération et la transversalité dans un esprit de concertation et d'efficience : « *la gestion de projets privilégie davantage l'objet sur lequel porte le projet, tandis que la gestion par projets utilise le projet comme méthodologie appropriée pour introduire, dans la gestion d'un ensemble organisationnel, les changements souhaités.* »

### 1.3. Les limites du projet d'Établissement

De longue date, les organisations ont élaboré un projet d'Établissement afin d'asseoir leur action. Ce projet éprouve de nombreuses difficultés à fonctionner sur un réel mode de gestion par projet s'il n'est pas accompagné par des principes de travail (échanges, coopération, synergie de compétences...) indispensables. Bonnici (1998) fait le même constat. Pour mener cette activité à projets, les organisations doivent atteindre la transversalité qui va permettre la réelle connexion des projets. Nous passons ainsi d'une gestion de projets à une gestion par projets qui regroupe simultanément une transversalité fonctionnelle et hiérarchique et une implication des ressources humaines au cœur du projet d'Établissement. L'enjeu est de taille et seules les organisations capables de s'adapter et d'évoluer, seront en mesure de relever ce défi de management. « *Les différents spécialistes doivent joindre leurs forces dans des équipes multidisciplinaires créées chacune pour un projet ou une innovation spécifique* » (Mintzberg, 1982). Enfin, elles doivent accepter l'indissociabilité entre l'action et son évaluation puisque l'une ne peut fonctionner sans l'appui de l'autre. Zuniga (1994) donne plusieurs définitions de l'évaluation et rappelle le nécessaire parallèle entre l'action et l'évaluation afin de servir le projet d'Établissement dans un contexte éclairé et compréhensible de la stratégie. À ce stade, l'évaluation rejoint donc la décision.

## 2. LA STRUCTURATION HUMAINE AU SERVICE DU PROJET MANAGÉRIAL ET DE SES COMPOSANTS

La légitimation de nos hypothèses envisagée sous l'angle de la dialogique renvoie donc à la requalification de la notion de valeur<sup>38</sup> (Bréchet et Desreumaux, 1998) à travers notre contribution. La gouvernance d'entreprise<sup>39</sup> joue ici sa légitimité sur sa capacité d'éthique<sup>40</sup> à ne pas céder aux tentations d'instrumentaliser des concepts qu'un management superficiel vide de son sens et à développer des pratiques à la hauteur des ambitions énoncées.

---

<sup>38</sup> Ensemble de ce qui est, dans une société, considéré comme estimable et désirable. Les valeurs se manifestent dans nos manières de penser et d'agir.

Dans toute société, la détermination des comportements, des objectifs et des moyens de l'action humaine s'effectue en fonction d'une représentation de ce qui est désirable, par rapport à des idéaux collectifs, qui sont partagés, par tous ou par tel ou tel groupe social, Eléments essentiels d'une culture, les valeurs sont donc l'expression de préférences et de croyances collectives.

<sup>39</sup> La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

<sup>40</sup> L'éthique (du grec *ηθική [επιστήμη]*, la science morale, de *ήθος*, lieu de vie ; habitude, mœurs, caractère et du latin *ethicus*, la morale) est une discipline pratique (action) et normative (règles) qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter pour agir sereinement entre eux.

On ne parle plus de ressources humaines mais avant tout de richesses humaines, l'homme devenant une source de création de valeurs vis-à-vis du projet d'Établissement et de l'organisation. La relation permet de moderniser la gestion en construisant l'identité personnelle et en donnant du sens aux acteurs qui peuvent ainsi répondre à la complexité et l'incertitude auxquelles l'entreprise est soumise. Ces valeurs doivent également cohabiter avec la performance et « *ces valeurs ne sont pas à découvrir, mais bien à construire car elles s'appréhendent et s'articulent à partir d'un jugement personnel* » (Rainville, 1996).

## **2.1. Les notions de valeurs et d'éthique, une mission, des objectifs**

L'organisation doit rester un lieu d'apprentissage collectif et de valorisation de l'individu puisque, pour développer la dimension compétence, il s'agit de promouvoir un management de l'initiative où le salarié décide et arbitre, négocie et invente, pour créer et innover, prend des responsabilités dans l'exercice de sa fonction. Il appartient donc au manager de créer les conditions nécessaires et indispensables au positionnement du salarié en créant les liens indispensables à la relation des projets. « *L'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence ; mais le cœur de cette dernière réside dans la prise d'initiative. C'est elle qui manifeste l'engagement du salarié et qui demande, en retour, qu'on lui fasse confiance* » (Zarifian, 1999). Pour cela, l'éthique sera un élément-clé de la mise en œuvre de ces principes de travail au quotidien, l'initiative personnelle ne pourra se concevoir qu'à l'intérieur d'un management de coopération. À travers la culture<sup>41</sup> commune véhiculée qualifiée de culture du lien social ou de la reliance ; il s'agit de mettre en œuvre, un réel management qui favorise l'initiative soutenue par la connaissance au service de la coopération des ressources humaines, fédérée pour le projet d'Établissement et construite autour de celui-ci. Il s'agit de remettre en cause les formes traditionnelles de management afin d'aboutir à une nouvelle forme de développement des ressources humaines qui donne du sens générant l'implication et la responsabilisation des individus afin d'atteindre l'autonomie indispensable au développement personnel et professionnel. Mais l'organisation doit rester vigilante à ne pas induire un effet inverse à travers un excès d'implication et d'engagement voire une déstabilisation des identités professionnelles.

---

<sup>41</sup> La notion de culture est polysémique. La culture savante représente l'ensemble des connaissances requises et reconnues par le système scolaire, scientifique ou artistique. Elle est opposée à la culture populaire. Au sens anthropologique, elle représente toutes les manières de penser, de faire ou d'agir (normes, valeurs, pratiques acquises et partagées), qui sont représentatives d'une société ou d'un groupe social, à une époque donnée.

À ce titre, la relation engendre de nouveaux modes de socialisation mais peut induire une forme spécifique d'exclusion si l'organisation n'accompagne pas son modèle de management par l'accompagnement des personnes dans le développement de l'organisation apprenante. On parle d'anticipation, d'accélération de la maturité de l'entreprise et de renforcement de la position des ressources humaines. Le principe de gouvernance retenu par l'organisation est la déclinaison opératoire et managériale des valeurs. Il est aussi la traduction du positionnement éthico-politique de la gouvernance par le management qui met en œuvre des décisions puisque la relation permet de relier l'opérationnel et le politique. On parle, ainsi, de reliance. Et l'éthique se décline de façon particulière et spécifique dans les organisations. Celle-ci précise le rôle essentiel que doit tenir le manager auprès de son équipe. Pour Fustier (1999), il s'agit de « *considérer que l'efficacité d'un projet repose sur son aptitude à convoquer, à mobiliser et à mettre au travail l'organisateur en activité dans l'institution, et par là, à créer ou renforcer la cohérence d'une équipe* ». En cela, la dimension anthropologique<sup>42</sup> est essentielle, elle accorde une place centrale à l'individu et accompagne l'organisation comme un vaste système coopératif de valeurs. À ce titre, la notion de valeur est un élément essentiel à mobiliser en gestion (Bréchet et Desreumaux, 1998). Les managers doivent dorénavant s'inscrire dans un basculement culturel faisant de la stratégie « *un art de décider et d'agir en univers incertain* » (Genelot, 1990). La relation fait passer le management d'un schéma hiérarchique linéaire à un schéma d'interaction circulaire puisqu'elle établit un couplage entre stratégie et opérations provoquant la synergie indispensable à l'établissement d'un développement partagé, emprunt de sens humain et de mission sociale. L'interdépendance des projets se manifeste par la forte pression exercée par l'objet social sur les ressources humaines et les exigences des ressources humaines en matière d'organisation de travail. On peut parler de mutualisation de projets au regard de leur très forte dépendance. La relation et son action sont réussies dès lors que les projets s'autoalimentent et se confondent en une seule fonction primordiale pour le fonctionnement optimal de l'organisation. Le projet managérial parlera de compétence et non d'autorité. Le manager sera un agent de communication et non le représentant hiérarchique. On parlera ainsi de responsabilité et non de contrôle extérieur sur la réalisation humaine au sein d'une entreprise, éthique à l'égard de son approche sociale et humaine, et citoyenne dans son environnement social et humain.

---

<sup>42</sup> Synonyme d'ethnologie : étude des différentes collectivités humaines, de leurs mœurs, de leurs spécificités sociales et culturelles.

Par l'approche compétence, l'organisation prend, donc, pleinement en compte la demande légitime du salarié d'être reconnu dans son travail. En effet, c'est bien par ses compétences, sa capacité d'adaptation et d'adaptabilité, ses motivations et son degré de réactivité que le salarié contribue à l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Les intérêts se retrouvent ainsi joints dans les mêmes sphères organisationnelles contribuant à accentuer la relation et à son succès.

## **2.2. Les notions de culture et de confiance**

Le management de projets, en puisant son essence dans la force de la relation, est donc l'application des connaissances, des savoir-faire, des outils et techniques dans le but d'aboutir à la réalisation du projet d'Établissement. Pour qu'une organisation fonctionne de manière efficace, elle a besoin de convictions partagées, qui rassemblent l'expérience collective et la mémoire collective. De manière comparable à ce qui existe au niveau de chaque individu, le paradigme organisationnel permet d'utiliser l'expérience collective accumulée au cours du temps afin de donner du sens à chaque circonstance particulière, de déterminer les actions envisageables. La culture organisationnelle sert, par conséquent, la relation puisqu'elle alimente à la fois le projet managérial de l'expérience collective et le projet d'Établissement du savoir-faire et du savoir-être des ressources humaines. Le tissu culturel devient donc un outil utile pour comprendre les croyances implicites d'une organisation depuis ses composantes politiques, symboliques et structurelles. Pour Hatchuel, Lemasson et Veil (2002), les entreprises « *doivent inventer aujourd'hui un régime d'apprentissages croisés essentiel à la production collective des connaissances dans un contexte d'innovation intensive* ». Ainsi, on peut affirmer que les communautés de pratiques favorisent le renouvellement de la vision stratégique de l'organisation et donc sa capacité d'innovation. Bourdon et Bourricaud (1982) soulignent que « *lorsque la survie d'un groupe devient pour ses membres un objectif opposable à leurs yeux aux objectifs individuels [...], on dira que ce groupement peut constituer une communauté, ou qu'il est en voie de communalisation* ». Mais trop de management peut nuire à la communauté de pratiques, celui-ci doit, par conséquent, se raisonner en se rationalisant. Pour Argyris (1993), les savoirs actionnables dans l'organisation facilitent une meilleure compréhension de la complexité sans visée transformative puisqu'ils permettent à l'homme de mettre en œuvre ses pratiques professionnelles au sein de la communauté professionnelle.



Ainsi, Lam (2000), en parlant de culture communautaire, à travers les quatre types de connaissances développées (partagées, relationnelles, contextuelles et dispersées) rejoint la communauté de pratique de Wenger (1998) et renforce la notion de relation entre le projet managérial, élément fédérateur et le projet d'Établissement, élément de mise en action des pratiques. En se référant à la communauté de pratiques, la notion de réseau émerge et le sens de la relation se dessine à travers le pilotage des projets (Midler, 1993 et Sawhney et Prandelli, 2000). La communauté de pratiques, à travers sa culture, donne un sens et favorise la question de la compréhension. Les compétences mobilisées se transforment en savoirs formalisés. Le processus culturel est particulièrement déterminant dans les organisations confrontées à un environnement complexe et dynamique. En effet, l'innovation est un facteur essentiel de survie qui s'épanouit à travers la culture en termes de communautés de pratiques capables d'interagir et d'échanger les connaissances individuelles et collectives indispensables à la pérennité sociale et économique des organisations. La culture permet, par conséquent, d'envisager les changements susceptibles d'être mis en chantier afin de déployer une nouvelle stratégie et de dépasser les routines dominantes empêchant toute forme d'évolution. La culture lutte contre le *statu quo*. Ce sont, avant tout, les ressources humaines de l'organisation qui font l'innovation et le succès du projet d'Établissement, ce sont elles qui forment les projets intermédiaires stratégiques à mettre en oeuvre pour atteindre l'objet social, qui les soutiennent et qui s'efforcent de les conduire de manière optimale. Mais pour cela, les ressources humaines doivent travailler par la confiance et à travers la confiance. En d'autres termes, le succès de l'organisation trouve son fondement dans la créativité des individus portée elle-même par la relation humaine instaurée. On parle de confiance structurée et structurante puisque le capital humain ou social ainsi constitué parvient à mieux créer, appliquer et adapter une nouvelle relation au travail et, ainsi, accroître sa performance économique et sociale. Pour Billand (1998), l'absence de confiance conduit à une diminution des transactions efficaces pour l'organisation. La relation en rapprochant les points de vue et intérêts respectifs permet cette compréhension mutuelle et le degré de coopération essentiel au bon fonctionnement qui en découle. L'ensemble des efforts qui portent sur la mise en synergie des ressources humaines autour du projet d'Établissement se trouve, de la sorte, enrayé et neutralisé puisque les résultats et efforts escomptés du management par projet ne sont plus en phase avec les actions organisationnelles entreprises. « *L'état de méfiance* » devient un élément négatif à contre-courant de la dynamique recherchée (Hardin, 2002).

Ainsi, il devient essentiel pour les organisations d'investir « *dans la production de confiance pour garantir un certain niveau de performance* » (Gode-Sanchez, 2004). Mais cette confiance ne se décrète pas, elle est le fruit d'un long processus de rassemblement des ressources humaines autour de la gestion de l'objet social. Elle est, en fait, le résultat du comportement général de l'organisation. Elle se traduit moins par des actions que par des gestes et attitudes. Les organisations doivent se construire « *une bonne réputation en interne* » (Kreps, 1990) en insufflant loyauté, prise d'initiatives et valorisation des savoir-faire et savoir-être notamment. La confiance devient, ainsi, un élément constitutif du processus d'apprentissage individuel et collectif dans le but de susciter l'émergence de repères individuels et collectifs d'interprétation au sein des équipes à travers la coopération<sup>43</sup>. Celle-ci va donc permettre à chacun de s'ouvrir aux autres et d'échanger sur les thèmes rassembleurs du projet d'Établissement. En suscitant inventivité, initiative personnelle et collective, la confiance va ainsi développer l'esprit d'entreprise à travers un nouveau mode de coopération. Fukuyama (1997) le souligne lorsqu'il aborde « *la capacité de s'associer et de s'unir dans de nouveaux groupes, de prospérer dans de nouvelles formes d'organisations* ». La confiance va donc servir le projet d'Établissement en favorisant l'élargissement d'un socle de connaissances partagées et l'accès à un ensemble de connaissances communes, sources de cohésion sociale à travers l'effacement progressif des frontières institutionnelles et sectorielles. Enfin, le concept de confiance, en regroupant diverses approches (multidimensionnelle, récursive et téléologique) doit être manipulé efficacement pour traiter à la fois du fond et de la forme de l'organisation et parce qu'il est fortement chargé de sens parfois « *ambigu, confus, brouillon, enchevêtré* » (Le Moigne, 1991). Ce concept conduit, ainsi, à réinterroger les pratiques de management dans l'objectif d'associer, de réunir et de fédérer autour de l'objectif partagé. Le problème de la confiance se pose. La relation reste, à ce titre, le sujet de questionnement. L'adaptabilité réciproque ne se décide pas, elle se prépare sur un terrain propice aux échanges mutuels.

---

<sup>43</sup> Etymologie : du latin *cum*, avec, et *operare*, faire quelque chose, agir. La coopération est l'action de coopérer, de participer à une oeuvre, à un projet commun. La coopération est la capacité de collaborer à cette action commune ainsi que les liens qui se tissent pour la réaliser. La coopération est un mode d'organisation sociale qui permet à des individus ayant des intérêts communs de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension. La coopération est antagoniste à la concurrence.

On parle d'organisation adhocratique<sup>44</sup> laissant place à l'initiative, à la responsabilisation et à l'innovation. Ce principe, fondé sur la liberté et la confiance, qui permet l'émergence de l'échange, est donc, *in fine*, situé dans le champ de la progression et s'inscrit pleinement sur les fondements de nos travaux de recherche. En soi, le processus adhocratique constitue le socle de l'innovation et de l'apprentissage puisqu'il libère les énergies au service de l'objet social (Maerten, 1996). En adaptant constamment la stratégie et les ressources humaines par des échanges, les organisations permettent une meilleure adaptation à l'environnement externe. « *L'adhocratie est l'élément constitutif de cette réactivité* » (Laroche, 1992) puisqu'elle prépare et entraîne l'organisation à gérer en milieux instables et incertains dans un esprit d'adaptabilité optimale. L'apprentissage est de rigueur, le droit à l'erreur également dans un contexte de mutualisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Enfin, les lignes hiérarchiques évoluent et bougent, elles se consolident par la base en créant les situations d'adaptabilité, d'échanges et de confiance avec la direction. Hemmi (2006), dans cette adaptabilité réciproque, propose un rôle déterminant au niveau intermédiaire. Il affirme que « *l'entreprise ne peut constamment s'adapter à son environnement en se réorganisant dans sa totalité [...] les équipes constituant des organisations miniatures gérant chacune un projet* ». Et les organisations doivent favoriser cette forme organisationnelle, elle concentre, au lieu de diluer comme dans les organisations verticales, un potentiel intellectuel au service de l'apprentissage et une meilleure synergie de l'intelligence stratégique et sa diffusion. Cette forme organisationnelle rejoint ainsi le principe de gouvernance proposé, le niveau intermédiaire étant largement impliqué dans les choix stratégiques et suggérant les clés du changement pour soutenir l'adaptabilité des ressources humaines. Toutes les équipes de travail doivent s'appuyer, ainsi, sur le paradigme du projet afin de soutenir la démarche globale de l'organisation, elle-même structurée en un seul projet : le projet d'Établissement. Le modèle de l'entrepreneuriat introduit valorise la compétence individuelle qui, dès lors, s'agrège à la compétence collective pour forger une seule compétence d'innovation organisationnelle, structurelle et pédagogique et qui devient un « *acte social* » (Hemmi, 2006). L'adaptabilité réciproque est vitale pour la survie de l'organisation et de sa mission. Elle constitue le chaînon de la relation de confiance.

---

<sup>44</sup> Le terme adhocratie est un néologisme (venant du terme *ad hoc*) utilisé pour désigner une configuration organisationnelle qui mobilise, dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales, pour mener à bien des missions précises (résolution de problèmes, recherche d'efficacité en matière de gestion, développement d'un nouveau produit...).

## 2.3. Les notions de gouvernance et de boucle d'apprentissage

### 2.3.1. La gouvernance

La gouvernance des associations est un thème émergent dans la recherche francophone. Davantage présent dans la littérature anglo-saxonne, il est néanmoins peu développé par rapport aux recherches consacrées à la gouvernance des entreprises et traité le plus souvent avec les mêmes cadres théoriques sous-jacents (Cornforth (2004) ; Ostrower, Stone (2005) ; Speckbacher (2008)). Le conflit est le déterminant des relations sociales. Le désordre est essentiel et contribue à la cohérence du groupe autour du projet d'Établissement. Il permet de réinterroger les pratiques de pouvoir (Reynaud, 1997). Il favorise la cohérence de l'organisation puisqu'il ouvre et permet le dialogue. Le conflit constitue, de ce fait, la clé de la réussite des projets et de leur relation en soutenant les situations d'échanges et donc de coopération. Ainsi, « *le conflit est un élément inhérent à chaque société et son pouvoir de socialisation est tel qu'il participe au processus d'unification* » (Simmel, 1995). Et, en cela le conflit est aussi un facteur d'innovation et de créativité autour du projet d'Établissement que les organisations doivent savoir utiliser dans leur gouvernance des ressources humaines. Pour Leymarie, Sautré et Solle (2005), « *il ne peut y avoir coopération que si l'individu peut se libérer de ses entraves, c'est le message implicite* ». La coopération libère donc la parole et permet, à ce titre, de soutenir le projet managérial nécessitant une approche globale des ressources humaines. Mintzberg (1982) affirme, quant à lui que « *les conflits et l'agressivité sont des éléments nécessaires dans l'adhocratie : le travail de l'encadrement consiste à les canaliser en vue de fins productives* ». Brabet (1993) affirme que « *repenser la Gestion des Ressources Humaines [...] passe par la reconnaissance des parties prenantes pour construire, non un consensus frauduleux mais une coopération durable* ». Cette coopération s'entend au sens de la mise en œuvre et du succès du projet d'Établissement à partir de ressources humaines construites et équilibrées autour d'une vision commune et partagée. On peut parler de ressources humaines saines. Pour cela, le manager doit être le garant de l'équilibre fragile entre la proximité nécessaire et la distance indispensable. Il doit faire évoluer par délégation progressive de responsabilités et l'organisation de l'autoformation dans l'équipe.

Il s'agit, pour lui, d'être à même d'introduire dans l'équipe une culture de l'autonomie<sup>45</sup> fédérée autour du projet d'Établissement, vecteur de l'action de l'organisation. Ainsi, à travers la délégation de la gestion du projet d'Établissement en équipe-projet, l'organisation fait le choix délibéré de soutenir un projet managérial décomplexé et accepte de promouvoir le changement organisationnel en transférant une partie de ses pouvoirs et de ses responsabilités. Dans ce contexte, le projet d'Établissement et le projet managérial doivent trouver un point d'équilibre. À travers la forme organisationnelle sur laquelle le management participatif s'appuie, la relation suscite une forme innovante, singulière voire spécifique de gouvernance puisque ce point d'équilibre engendre le projet d'Établissement, en nécessitant, une cohérence en matière d'actions, un faisceau de liens formels et informels ainsi qu'un réseau dense de relations professionnelles. Ce réseau renvoie à un unificateur des ressources humaines répondant à des exigences sociales. Le projet managérial, quant à lui, ne peut s'écarter du projet d'Établissement pour faire preuve d'efficacité individuelle et collective largement influencé et conditionné par son unicité. Enfin, les organisations doivent relever des défis allant du changement organisationnel profond à la complexité d'articuler une Gestion des Ressources Humaines en équilibre entre la spécificité du secteur, les intérêts de celui-ci et les enjeux humains qui régissent l'action. Les ressources humaines constituent enfin une richesse sociale que le projet d'Établissement doit servir et savoir mettre en synergie avec ses objectifs de réponses sociales. Une richesse sociale ainsi au service de réponses sociales, tel est l'enjeu de coordination de sa gestion pour en débattre les clés de la réussite. Le projet managérial s'inscrit, ainsi, dans une équipe de direction dont la pluralité des compétences est une garantie d'efficacité opérationnelle du projet d'Établissement. La gouvernance permet de redistribuer les cartes du pouvoir ainsi que les places respectives du projet managérial puisqu'elle met à plat l'organisation fonctionnelle de la structure, révisé les principes de travail et de relations et favorise l'émergence de nouveaux réseaux et de nouvelles formes de coopération. La gouvernance fournit, dès lors, un cadre d'intelligibilité nouvelle des articulations entre pouvoir politique et pouvoir technique en termes de régulations tant au niveau du projet d'Établissement que du projet managérial. La relation instaure un nouveau procédé de coopération d'échanges au sein des équipes pour soutenir sa structuration et son efficacité.

---

<sup>45</sup> *Autonomos* : en philosophie morale, l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant sa propre loi ; l'autonomie est une liberté intérieure, une capacité à choisir de son propre chef, sans se laisser dominer par ses tendances, ni se laisser dominer de façon servile par une autorité extérieure. Cependant, l'autonomie est à construire dans l'éducation : aucun humain ne saurait être autonome naturellement.

En cela, le projet managérial doit être défini, doté de délégations claires, et adossé à un projet d'Établissement. Il doit être explicite et formalisé pour permettre d'affronter la complexité. En lien avec le référentiel pluridimensionnel, il s'agit de se référer aux travaux de Fischer et Ury (1982) lorsqu'ils parlent de « *négociation raisonnée* » au sein de l'organisation. C'est ainsi que le principe de la NBI (Négociation Basée sur les Intérêts) permet de créer « *une meilleure relation entre les parties en favorisant notamment l'instauration de comités conjoints permanents et une plus grande ouverture face aux préoccupations propres à chacun des acteurs* » (Leymarie, Sautré et Solle, 2005). Cette NBI génère des innovations en milieu de travail et permet la modification des règles ayant trait à l'organisation du travail. Elle est une sorte de régulation coopérative et les organisations se retrouvent parfaitement dans ce style de coopération compte tenu de la gouvernance mise en œuvre à travers l'altérité des zones de pouvoir et de décision. Ainsi, au cœur du dialogue et des échanges, ces organisations favorisent la confrontation dès lors que les projets sont animés par le même manager qui détient les clés et la volonté de contribuer à leur équilibre. Il s'agit, également, d'un préalable essentiel puisque la gestion de la relation est difficilement partageable entre deux personnes, dont la conception même de l'organisation, génère inéluctablement des distorsions de perception. Cette confrontation développe les capacités d'innovation. « *Le conflit semble donc structurer dès l'origine les relations entre individus et participer de l'émergence du social et de la construction des sociétés et des civilisations* » (Leymarie, Sautré et Solle, 2005). S'agissant d'un pré-requis, la D.P.O (Direction Participative par Objectifs) définit les bases de la relation sans la compromettre. Elle instaure un mode de pensée au-delà du mode d'organisation ; elle détermine un état d'esprit qui définit le positionnement des acteurs et notamment de la hiérarchie (Mac Grégor, 1960). Pour Godonou (23 juillet 2008)<sup>46</sup>, « *cette forme de gestion se réalise avant tout dans l'équipe de travail autonome et c'est le lieu privilégié de mise en œuvre de l'esprit d'initiative de l'employé et du rôle-conseil du cadre* ». Le manager se transforme en animateur conseiller des individus et des équipes-projets dans le but d'améliorer les activités à projet. Une interaction s'établit entre l'individu et l'organisation puisque les ressources humaines s'identifient au projet d'Établissement qu'elles servent et que cette même organisation est consciente du rôle fondamental de la gestion réfléchie et éclairée de ses ressources humaines. Ce style de management favorise ainsi une forme souple et originale d'organisation horizontale. Pour exister, il lui faut un minimum de structures.

---

<sup>46</sup> Godonou, A. Source <http://www.epa-prema.net> (23 juillet 2008).

Il s'appuie, ainsi, sur un ensemble de relations professionnelles, fondées sur l'échange, la confiance et motivées par un même but représenté par le projet d'Établissement. Dès lors, il s'agit d'avoir une représentation claire des éléments qui composent l'organisation et de la manière dont fonctionnent cette organisation et le travail en équipe. Ce management relève d'une aventure « *communautaire* » (Wenger, 1998), et des échanges qui dépassent les seuls aspects professionnels, pour inclure le respect, la confiance, l'estime partagée. Ce type d'organisation suppose que chacun accepte de changer ses habitudes, de remettre en question ses façons de faire. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial trouve, ici, les racines de sa croissance. On parle de croissance équilibrée. L'aboutissement de cette relation n'est pas la neutralisation des forces mais un double mouvement d'apprentissage par le collectif ; celui de l'émergence d'une culture commune en même temps que le respect de ses différences. Il est le vecteur de la préservation des identités et le moteur du changement organisationnel. Enfin, le collectif est un espace de conflictualité parce qu'il est le lieu où vont se négocier des logiques non convergentes *a priori*. La règle n'est pas l'égalité stricte mais un engagement équitable ; chacun contribue en fonction de ses enjeux, moyens et compétences. La relation trouve ici les matériaux de sa croissance soutenue par un management participatif conduit à créer plus qu'un collectif d'acteurs ; il s'appuie sur un acteur collectif. Alors que le collectif d'acteurs additionnerait des acteurs différents, l'acteur collectif correspond à l'émergence d'un nouvel acteur, issu de la rencontre d'acteurs différents. Herzberg reprend cette théorie et postule que tout individu doit s'épanouir par le travail. La relation entre les projets s'inspire de cette théorie puisqu'elle alimente l'idée que les modes de travail sont sources d'efficacité s'ils situent l'homme dans une position structurelle et fonctionnelle raisonnée et qu'*a contrario* toute tentative d'évitement à l'égard de sa position, conduit à un projet managérial vide de sens et à un projet d'Établissement dépourvu de racines humaines. À son tour et à la suite de l'École des relations humaines, le Tavistock Institute a démontré l'importance de la coopération dans le groupe de travail. Si l'ambiance est bonne dans ce groupe, les salariés se sentent soutenus et responsables par rapport au groupe. Cela accroît la productivité et l'intérêt porté au travail (Maslow, Herzberg et le Tavistock Institute, 2003). En distinguant l'apprentissage adaptatif, qui permet à l'organisation de survivre et l'apprentissage génératif, qui accroît la capacité de l'organisation à créer des résultats qu'elle souhaite vraiment, Senge (1990) rejoint également le projet managérial au projet d'Établissement puisqu'il assimile la survie de l'organisation à sa capacité à se régénérer socialement. La relation suscite donc des conditions spécifiques et innovantes de travail, qui à leur tour, renforcent cette même relation.

On peut, dès lors, admettre que la relation favorise et crée sa propre relation sur le principe de rétroaction de Morin. Les déclinaisons du capital social auxquelles procède Putnam (23 juillet 2008)<sup>47</sup> se réfèrent à la forme des réseaux notamment. Relèvent de cette distinction, celles entre réseaux formels et réseaux informels, réseaux organisés et réseaux diffus, liens forts et liens faibles, et celles relatives à la densité des réseaux relationnels qui renvoient au nombre et au degré de recoupements et de renforcement mutuel des réseaux auxquels peut participer un individu. En connectant projet d'Établissement et projet managérial, les déclinaisons ainsi présentées favorisent l'émergence d'une communauté de terrain interne et externe à l'entreprise puisque les ressources humaines sont amenées à émarger tant sur la notion de réseaux que de liens. Elles se trouvent liées à un réseau de coopération à travers lequel elles servent le projet d'Établissement et créent de la sorte des liens internes et externes. Le capital social ainsi constitué regroupe dans un même réseau des personnes relevant d'identités sociales et culturelles différentes et enfin le capital social relie le projet d'Établissement et le projet managérial puisqu'ils créent des passerelles entre savoir-faire professionnel et savoir-être humain en créant des dynamiques d'échanges autour d'une mission commune. Ainsi, le capital social<sup>48</sup> n'est pas une donnée statique ; il est une ressource sociale dynamique, inséparable de son utilisation. Enfin, pour entrer dans cette logique d'usage, il est utile de souligner que le capital social a toujours une double face ; d'un côté, le capital social offert par la collectivité à ceux qui vont l'utiliser, un capital social dont l'existence précède l'usage ; de l'autre côté, le capital social créé par ceux qui vont le mobiliser et en faire bénéficier la collectivité. Le capital social est un produit volatil de l'échange social dans une relation entre une offre et une demande et cet échange social constitue la base du projet d'Établissement. Pour Putnam (23 juillet 2008)<sup>49</sup>, le capital social est constitué des réseaux de communication et d'appartenance que les ressources humaines utilisent pour la production en commun d'une utilité collective et les valeurs, normes et représentations partagées auxquelles ils se réfèrent pour le faire. Le manager propose ainsi, en recourant à la mise en œuvre du projet d'Établissement, une vision cohérente et une mobilisation des acteurs pour une recherche de sens.

---

<sup>47</sup> PUTNAM, R. Source <http://www.observateurocde.org> (23 juillet 2008).

<sup>48</sup> Le capital social désigne un ensemble de ressources à une organisation. L'expression capital social permet tout d'abord de donner au capital un sens juridique, comptable et économique (capital d'une société par actions par exemple). Le capital social fait référence en sociologie et psychologie sociale, à la valeur collective de toutes les normes et relations sociales permettant la coordination d'actions en vue d'atteindre des objectifs communs ou à un ensemble d'attitudes et de dispositions mentales favorisant la coopération dans la vie sociale. Le terme de capital social est d'ailleurs dans ce cas utilisé par analogie avec d'autres formes de capital économique. Il renvoie alors directement à celui de cohésion sociale.

<sup>49</sup> PUTNAM, R. Source <http://www.observateurocde.org> (23 juillet 2008).



Le projet d'Établissement rejoint donc le projet managérial qui crée les circonstances de performance que le manager développe.

### **2.3.2. La boucle d'apprentissage**

Parce que les conditions concurrentielles auxquelles le projet d'Établissement est soumis évoluent, les organisations doivent être capables de construire des capacités humaines dynamiques afin de réajuster leurs compétences sociales et professionnelles. Plus précisément, leurs capacités stratégiques reposent alors sur leur aptitude à apprendre. Dans un tel contexte, les caractéristiques de ce qu'il est convenu d'appeler une organisation apprenante servent le projet d'Établissement qui, dès lors, permet l'acceptation et l'encouragement d'idées différentes, voire contradictoires au service de la mission ainsi que l'idée que l'expérimentation est la norme et un des fondements du processus d'apprentissage. Nonaka et Takeuchi (1997) affirment que les organisations réellement innovantes sont celles qui sont capables de modifier et d'accroître les connaissances des individus afin de créer une spirale d'interactions entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, grâce à la socialisation qui consiste à organiser le partage d'expériences entre les individus, et à l'extériorisation qui consiste à traduire les connaissances tacites en concepts explicites. Enfin, cette combinaison permet de rassembler les concepts dans un système de connaissances et l'intériorisation transforme les connaissances explicites en connaissances tacites et en routines organisationnelles. Elle correspond largement à la notion d'apprentissage par l'action ou bien encore l'apprentissage par le projet d'Établissement. On rejoint le capital social au sens de Putnam, la boucle d'apprentissage s'exprimant tant en interne qu'en externe. L'activité à projet trouve ici son sens. Le projet d'Établissement doit avoir sa propre conscience pour se définir et se démarquer par rapport à sa mission sociale. Il est une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande. Il se définit toujours par rapport à sa singularité, il est donc spécifique. Pour cela, le projet managérial doit être également spécifique afin de maintenir la relation initiale, seule l'originalité étant source de synergie et de dynamique constructive. Nous apprenons plus vite lorsque nous savons déjà. La connaissance stockée est donc nécessaire pour la nouvelle connaissance. Il ne faut pas donc désapprendre entre les projets et apprendre à diffuser l'expérience dans l'organisation. Le projet d'Établissement s'attache à développer cette capitalisation et engendre la boucle d'apprentissage nécessaire à sa réalisation car, plus que fédérer, il permet l'émulsion des ressources humaines dans un esprit d'innovation et de créativité.

Mais parce que l'apprentissage n'est ni naturel ni spontané, il faut l'accompagner. Le projet d'Établissement bouscule donc au passage le découpage traditionnel des pratiques fonctionnelles puisqu'il résulte d'un mélange de procédures formelles et de jeux sur les règles. Il permet aussi de penser la constitution d'une nouvelle forme de communauté par l'action collective. Il devient ainsi une nouvelle doctrine managériale, pour parvenir progressivement à une culture projet. Le projet managérial entraîne une nouvelle façon de travailler en constituant une mémoire collective dans l'organisation. Il doit aller chercher très loin dans les réseaux sociaux, sa force pour affronter les problèmes rencontrés, d'où la nécessité de créer des liens avec des réseaux peu familiers. Mais, l'individu atteint des limites cognitives et sémantiques pour développer son réseau ; il définit son comportement relationnel à travers une seule partie du réseau. Le projet managérial va donc s'inscrire dans un contexte de mélange des deux formes de liens et donc de coopération autour du projet d'Établissement. Nous assistons à une coopération communautaire en réseau interne et à une coopération complémentaire externe au sens du capital social. À ce titre, on relèvera la valeur de la performance et la valeur du dialogue à travers la Gestion des Ressources Humaines où le respect mutuel constitue la source de la cohésion des équipes, au service de la cohérence de la mission globale. Il est essentiel de construire les compétences individuelles et collectives autour d'un projet commun. Le développement de ces compétences constitue une source d'avantage concurrentiel, comme le souligne Le Boterf (2004), qui va définir un « *curseur de la compétence* » permettant de la définir sur un large registre allant du savoir-faire au savoir-agir en situation et une approche opérationnelle pour développer la capacité à rendre transférable des compétences au service du projet commun. Pour Leymarie, Sautré et Solle (2005), la stratégie conduite à travers le projet d'Établissement est une opportunité de valorisation des ressources et des compétences internes accumulées par l'organisation, elle devient ainsi un lieu d'apprentissage, de production, de valorisation et d'accumulation de compétences pour servir la compétitivité et la performance. Nous parlons de compétences individuelles, collectives et organisationnelles et observons ainsi le passage de la logique de qualification à la logique de compétences selon le triptyque : savoir/savoir-faire/savoir-être (Gilbert et Parlier (1992) ; Meschi (1997)). « *La somme de toutes les pratiques Ressources Humaines ont plus d'effet sur la productivité que la somme de tous les effets des pratiques individuelle* » (Ichniowski, 1990). Enfin, pour mettre en œuvre la relation, il s'agit d'agir à plusieurs niveaux de l'organisation. La compétence devient un enjeu en soi, le projet d'Établissement est le jeu qui la valorise par l'autonomie et la responsabilisation qu'il suggère et le projet managérial n'en est plus que le terrain.

C'est ainsi que l'évolution de la sphère organisationnelle de la structure, sous l'impulsion environnementale, favorise l'efficacité, autrefois liée aux performances personnelles uniquement. De nos jours, la gouvernance des ressources humaines fera appel au travail en équipe, à la capacité d'organisation et d'autonomie dans un système favorisant la responsabilisation. L'autonomie à travers l'élargissement et l'enrichissement des compétences est un atout majeur dans l'organisation puisque les connaissances importantes sont généralement dispersées et qu'il est indispensable de rassembler les ressources humaines notamment à travers la relation. Il devient souhaitable de localiser la prise de décision au plus près de l'action. Les organisations deviennent, progressivement, un lieu d'apprentissage de nouvelles formes de coopération, de création de nouvelles valeurs collectives, de mise en synergie entre le projet managérial et le projet d'Établissement. Enfin, elles provoquent la cohésion sociale interne au profit d'une cohérence d'action sociale puisque le savoir individuel et collectif devient le premier capital immatériel de l'organisation. En privilégiant le processus où le comportement stratégique autonome des équipes de travail prévaut, les organisations font délibérément le choix d'inscrire, dans leur politique, l'influence du comportement individuel et collectif sur les orientations globales de l'objet social. Le modèle de management ainsi introduit, favorise et dynamise l'élargissement et l'enrichissement des compétences, il se fonde sur la volonté de développer un contexte entrepreneurial. Ainsi, la clé d'entrée de la mise en œuvre de ce principe est l'innovation et les désordres humains et organisationnels qu'il induit. Ces désordres déstructurants (Alter, 1995) voire déstabilisants, pour l'ensemble de l'organisation, contribuent, *in fine*, à l'émergence d'une nouvelle gouvernance où les talents individuels et collectifs restructurent l'objet social et l'organisation en lui donnant un sens commun et partagé. Ainsi, on s'interroge si le manager doit craindre ou favoriser ce mode de pilotage soutenu par le concept introduit. Sa capacité à gérer l'innovation et les désordres générés, sources de complexité, sera la réponse à notre interrogation. Tout manager n'est pas entrepreneur, il doit être en mesure d'accepter sa déstabilisation pour re-crée un nouveau modèle d'organisation et de pilotage. Burgelman (1986 et 1987) renvoie à la notion de convergence des projets d'équipe vers l'objet social. Il parle notamment de convergence opérationnelle. Le manager, dans le cadre de l'élargissement et l'enrichissement des compétences, sera l'élément constructeur de cette convergence. Les processus d'apprentissage organisationnel seront ainsi ré-habilités et les lignes hiérarchiques intermédiaires trouveront un nouvel essor dans une organisation dynamisée en termes de créativité et dynamisante pour des ressources humaines intégrantes de la stratégie.

## CONCLUSION

Les structures organisationnelles déterminent le groupe à travers son identité organisationnelle, malgré les modifications individuelles propres à chaque personne. Par conséquent, le projet d'Établissement s'inscrit dans une continuité historique qui élabore l'axe fédérateur de l'organisation. Il oscille entre permanence et transition à chaque étape de son développement. Le contrat social passé entre l'individu, le groupe et la structure constitue, ainsi les règles à travers lesquelles le projet d'Établissement va se mettre en œuvre. Il prendra également en compte les différents types de management pour déterminer son mode d'action et d'investigation de l'objet social. La forme usuelle de management utilisée dans ce type de relation relève, dès lors, de la forme transformationnelle au sens du management par objectif et de la stimulation intellectuelle qu'il suggère, de l'inspiration et de la motivation qu'il encourage et de la considération individuelle qu'il met en évidence. Le projet d'Établissement va donc s'inscrire dans une culture oscillant entre permissivité et fermeté afin que chaque membre puisse jouir du degré de liberté nécessaire à son efficacité et suffisamment ferme pour que chacun sache ce qu'il est légitime ou source de dérives intellectuelles et comportementales. Enfin, la structure organisationnelle assigne à chaque membre de l'équipe un rôle précis et spécifique tenant compte des besoins et attentes de l'individu et de ses capacités d'ajustement versus l'adaptabilité et la flexibilité. Le projet d'Établissement articule, dès lors, son développement à travers les objectifs de service en assurant la permanence du système dans un environnement mouvant et dans une zone d'équilibre. Les objectifs d'évolution assurent le développement du système dans une dynamique d'anticipation sur les situations à venir, à travers la construction de la réalité. À la lumière des épistémologies constructivistes et à partir d'une revue de la littérature transversale, il s'avère que les approches traditionnelles de la gestion de projet relèvent d'une approche mécaniste des principes de gestion des organisations. Pour Schmitt (1999), « *de ce point de vue, elles (les approches traditionnelles) ont un aspect mutilant par rapport à la complexité de la réalité* ». À ce titre, nous faisons le choix de nous référer à un cadre conceptuel où les projets sont envisagés de façon dialogique.

## **Chapitre 2 - LA CONSTRUCTION DE LA RELATION ENTRE LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LE PROJET MANAGÉRIAL**

*« Le changement des institutions suppose des rythmes lents, car ce sont les hommes qui doivent changer pour que les structures bénéficient d'autres légitimités plus démocratiques. »*

Renaud Sainsaulieu (2001)

### **INTRODUCTION**

#### **1. LA NAISSANCE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION : L'ASSURANCE QUALITÉ, UN ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR**

##### **1.1. Les motifs de recourir au projet**

##### **1.2. Les conséquences organisationnelles et humaines du recours au projet**

#### **2. LA PROFESSIONNALISATION DES ÉQUIPES, UN CAPITAL HUMAIN**

#### **3. LA RARÉFACTION DES RESSOURCES, UN OUTIL DE COHÉSION**

#### **4. LA NAISSANCE D'UN NOUVEAU STYLE DE GESTION**

### **CONCLUSION**

## **INTRODUCTION**

Reconnaître que la construction de la relation nécessite le recours à des outils spécifiques constituant des outils managériaux, devient un élément majeur de progrès et d'innovation pour les organisations. Ainsi, pour affronter la complexité et faire face aux multiples facettes des situations paradoxales, nous avons, délibérément, fait le choix de promouvoir l'introduction de l'amélioration continue au service de la pertinence fonctionnelle et humaine. De façon plus générale, il apparaît que l'approche de la complexité par les épistémologies constructivistes contribue au développement des connaissances scientifiques et ouvre des perspectives de recherche nouvelles et complémentaires aux approches plus traditionnelles. C'est donc dans ce cadre de réflexion que se place notre contribution à la recherche (Schmitt, 1999). L'objectif de ce chapitre est multiple puisqu'il s'agit de mettre en évidence les diverses conceptions de l'homme face à l'organisation pour en comprendre les potentialités. L'organisation s'alimente de diverses influences internes et externes et puise son originalité dans l'émergence et la promotion d'un nouveau style de gestion inscrit dans une perspective de performance économique et sociale<sup>50</sup>. De façon synthétique, la notion de capital humain sera introduite à partir d'une approche globale et transdisciplinaire s'inscrivant résolument dans les débats actuels de la considération humaine. Les éléments constitutifs de la relation permettront de poser les bases des hypothèses soumises à l'expérimentation. À une représentation souvent antagoniste de deux projets, il s'agit d'opposer l'attrait exercé sur la relation à partir d'outils managériaux et d'un principe rénové de management.

### **1. LA NAISSANCE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION : L'ASSURANCE QUALITÉ, UN ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR**

Il s'agit d'identifier et de comprendre les mécanismes de cette démarche, nous parlons ainsi d'initiatives stratégiques ou d'ateliers stratégiques. Pour les organisations, le projet d'Établissement est essentiel puisqu'il conditionne une démarche spécifique de l'activité conduite et une prise en compte rénovée des ressources humaines. En effet, le projet d'Établissement ne peut réussir que s'il est porté par des ressources humaines qui le comprennent et s'y investissent, il est donc un levier dans l'organisation.

---

<sup>50</sup> Les performances sociales d'une organisation par rapport aux performances économiques et financières prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et avec les autres acteurs avec qui elle interagit.

Il est, utilement, accompagné par d'autres projets pour parvenir à la relation entre les projets. Le manager diversifie ainsi ses modes d'approches en les combinant par la transversalité et la coopération ainsi que le travail en réseau qui donne à l'esprit entrepreneurial la vivacité intellectuelle et managériale qu'il suscite auprès des ressources humaines. Il s'agit d'une condition essentielle pour la réalisation de la relation.

### **1.1. Les motifs de recourir au projet**

Les conduites à projet constituent des conduites finalisées puisqu'elles cherchent à exprimer un sens à l'action qu'elles anticipent à travers le projet d'Établissement qui se retrouve dans l'expression du sens social de son action. Ces conduites créatives et innovantes favorisent la relation, elles suscitent et encouragent l'esprit novateur autour de l'objet social qu'elles engendrent ainsi que l'esprit créatif par l'émergence d'un nouveau mode de management aussi appelé management participatif. La relation entre les projets a besoin d'être soutenue et portée par d'autres facteurs influents, lui permettant de trouver un véritable ancrage organisationnel. Cette relation ne peut être ni artificielle ni superficielle. Elle doit résolument trouver son sens dans l'esprit de l'organisation ; le projet d'assurance qualité<sup>51</sup> constitue un levier de la relation. Les organisations ne sont pas de simples réceptacles des normes institutionnelles, elles ont une capacité stratégique à réagir face à ces normes (Oliver, 1991). C'est pourquoi, celui-ci, en conjurant les caprices d'un environnement contraignant et turbulent ; on parle ici de la complexité et de l'incertitude qui règnent dans les organisations ; favorise une culture à projet à travers la recherche forcée du sens qu'il développe dans son application et renforce ainsi la relation. Le projet d'assurance qualité fédère les énergies autour de ses objectifs de lisibilité en évitant l'individualisme et en permettant aux ressources humaines de se rassembler autour de la détermination de ses objectifs. En cela, il soutient le projet managérial. Il constitue le projet humain (Boutinet, 2003) qui l'emporte sur l'équilibre mécaniste puisqu'il conduit les ressources humaines à réfléchir sur leur propre fonctionnement dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'Établissement. Son rôle n'est pas d'anticiper et de planifier le fonctionnement de l'organisation mais bien de promouvoir et développer, par les projets qu'il soutient, parce qu'il exprime ainsi le besoin d'explicitier ce qu'il finalise et les moyens pris pour atteindre ses fins.

---

<sup>51</sup> Définition extraite de la norme ISO 8402 : « Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. »

À travers sa dimension humaine, le projet d'assurance qualité développe et rapproche le projet d'Établissement du projet managérial en insistant sur les aspects sociaux par la prise en compte de la position des différents acteurs. En cela, il revêt le concept de projet intégrant une finalité humaine et sociale. En limitant les dissensions propres à l'organisation, le recours aux éléments de la qualité soutient le projet d'Établissement puisqu'en légitimant l'action managériale, en rationalisant son fonctionnement, en unissant culture d'entreprise et projet d'Établissement, il favorise la construction de valeurs, par la déclinaison du projet d'Établissement en projets opératoires. En dynamisant ainsi le fonctionnement de l'organisation, le projet qualité contribue, en outre, à mobiliser les ressources humaines autour de la réussite du projet d'Établissement. En effet, l'acteur devient une valeur symbolique qui développe son capital de motivations et de créativité en s'inscrivant dans une logique de recherche d'innovation à travers le caractère consensuel, participatif et implicatif favorisé par l'assurance qualité. Il va, ainsi, se décliner en gestion par projet afin d'aider l'organisation à surmonter sa propre complexité et à s'adapter à un environnement instable. Le management des ressources humaines en ressort renforcé, le projet d'assurance qualité redonne l'initiative aux acteurs en les mettant en situation d'agir et de se projeter dans le projet d'Établissement. La relation se renforce puisque les ressources humaines se retrouvent au cœur de la dynamique du projet de l'organisation. Ce projet qualité va donc re-crée le tissu social de l'organisation en constituant l'élément fédérateur des ressources humaines qui saura redonner constance et vie à des groupes homogènes en développant la cohésion sociale autour du projet d'Établissement. La rationalité technique du projet d'assurance qualité sera stimulée alors que la politique participative trouvera son sens à travers le projet d'Établissement. On parle d'innovation sociale qui va donner un mode original de gouvernement à l'organisation à travers des équipes autonomes.

## **1.2. Les conséquences organisationnelles et humaines du recours au projet**

En couplant le projet d'assurance qualité et le projet d'Établissement, l'organisation engendre l'émergence d'une nouvelle culture en proposant une identité professionnelle dans laquelle les ressources humaines pourront se reconnaître, en se rendant moins vulnérable aux contraintes environnementales, enfin en explicitant ce qu'elle veut faire et la manière de s'y prendre. Une gestion des ressources humaines plus participative recherchera la globalité et la singularité et gèrera, par conséquent, de nouvelles opportunités à travers l'approche de la complexité.



Enfin, le projet qualité va ouvrir le dialogue dans l'organisation en se concevant dans un environnement ouvert, explorable et modifiable. En cela, il interroge également le projet d'Établissement et le projet managérial au regard de leur sens et à travers l'évaluation et la culture de l'évaluation qu'il instaure. Nous pouvons donc admettre que le projet qualité constitue la clé de la réussite de la relation en permettant le déplacement des paramètres humains et techniques au regard de la gouvernance qu'il instaure. Ainsi, le projet managérial et le projet d'Établissement s'équilibrent et se renforcent dans un souci d'articulation satisfaisante entre dimensions individuelles et collectives au travers de la recherche de l'innovation. Ces projets, en se fédérant autour d'un groupe-moteur, canalisent les motivations respectives pour parvenir à un accord et à un consensus, indispensable à leur réussite. Enfin, en suscitant une gestion entrepreneuriale, le projet d'assurance qualité est identifié au progrès et constitue un instrument pertinent de développement technologique et social puisqu'il sert le projet d'Établissement en le rendant offensif et conquérant et permet de lutter contre le vide social en stimulant l'imaginaire et la créativité parmi les ressources humaines. Il contribue ainsi à inventer des solutions de développement et de coopération. Après de multiples évolutions dans le temps et notamment depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'assurance qualité, avec les normes de 1996 puis avec les normes 2000 et 2008, se tourne résolument vers les organisations et le management de celles-ci. Même si la satisfaction du client demeure la clé d'entrée de la démarche, le manager privilégie l'état d'esprit mobilisateur qui en découle, la mobilisation autour d'un projet partagé pour des objectifs admis. Enfin l'assurance qualité évolue entre progrès et innovation qu'elle favorise et entre ordre et désordre (Schmitt, 1999) qu'elle engendre puisqu'elle fait naître un nouveau modèle d'organisation et de gestion en proposant un nouveau courant de pensées pour les managers : *« les nouvelles rationalisations de la production mettent en valeur des voies possibles d'efficacité. Elles visent à conjuguer et à rendre cohérentes dans le temps et dans l'espace des dimensions de l'organisation souvent présentées comme antinomiques : flexibilité technique poussée et organisation qualifiante, intégration et décentralisation décisionnelle, coordination renforcée et autonomie accrue des acteurs aux différents niveaux de l'entreprise »* (De Terssac et Lompre, 1994). L'assurance qualité constitue l'essor d'un outil managérial innovant permettant l'introduction d'une nouvelle organisation qualifiée d'innovation organisationnelle.

Elle implique prioritairement le travail en équipe conceptualisant, ainsi, les phases de problématisation et de traduction du projet d'Établissement et conduit « *dans la recherche de solutions à des problèmes rencontrés* » (Schmitt, 1999), mais aussi à la mise en place d'une organisation agissante sous forme de processus établis et de finalités à atteindre. En rejoignant les processus de décision et d'action, l'assurance qualité favorise un nouveau mode de réflexion et rend approprié et légitime des pratiques managériales coopératives puisqu'elle permet le dépassement de pratiques récurrentes de gestion qualifiées d'inefficaces pour tendre vers le « *processus de co-valeur* » (Schmitt, 1999) et se référant notamment aux relations entre les acteurs et leurs représentations de l'environnement. Livian (1998) « *montre l'organisation comme un processus qui s'élabore constamment, en articulant étroitement des faits et des significations* ». Mintzberg (1982) rappelle les motifs de la décentralisation, « *simplement parce qu'un seul centre, un seul cerveau, ne peut comprendre toutes les décisions* ». Puisque l'assurance qualité est un construit humain, on peut en dire de même de la valeur. En effet, tous deux proviennent « *de choix des acteurs de l'organisation* » (Schmitt, 1999) et structurent une nouvelle pensée de l'organisation autour du projet d'Établissement à travers des pratiques d'échanges, de réciprocités, de mutualisation des savoirs au service de l'objet social. « *Les pouvoirs de décision sont placés là où les individus peuvent comprendre la situation et y répondre intelligemment. Le pouvoir est placé là où est le savoir* » (Mintzberg, 1982). On peut dès lors affirmer que l'assurance qualité confère ordre et désordre et que ce même ordre provoque un désordre probable. En effet, l'assurance qualité, en agissant par processus, cadre et définit le principe de travail et de relations entre les ressources humaines et cette même constance et régularité permet à l'organisation d'agir en milieu incertain et imprévisible. L'assurance qualité est donc un compromis entre ordre et désordre et consolide des pratiques managériales innovantes pour faire face à la complexité. La complexité appelant le désordre au sein de l'organisation, l'assurance qualité devient l'élément fédérateur des ressources humaines autour du projet d'Établissement puisque « *la dialogique de l'ordre et du désordre nous enseigne que le désordre, dans sa relation avec l'ordre, est aussi porteur d'éléments positifs* » (Schmitt, 1999). Finalement, l'assurance qualité fait évoluer la complexité de l'organisation, perturbe et régénère de nouvelles formes d'interactions en son sein. Hatchuel et Weil (1999) conclut que la qualité est une pratique managériale qui caractérise les relations organisationnelles, développe des avantages concurrentiels et facilite, de la sorte, la création de valeur entre ordre et désordre à travers le progrès continu et l'innovation recherchée.

Même si l'ensemble des différentes facettes de la qualité présentée dans « *la polysémie de la notion de qualité* » par Hermel (1989) se retrouve dans les organisations recourant à l'assurance qualité, l'approche socio-organisationnelle est le point de vue fondamental du recours dans un souci de sens et de vision partagée. L'introduction de la qualité résulte d'une volonté disjonctive de l'ordre et du désordre en tentant d'inventer une nouvelle façon de travailler, de mobiliser les ressources humaines autour d'un élément nouveau et structurant dont l'objectif premier est d'offrir des services résolument optimaux. Ainsi, on peut s'interroger sur les motifs de recours à la certification si ce n'est de s'interroger sur la nouvelle forme d'organisation qui naît de cette démarche. Parce que le projet d'Établissement constitue la vision stratégique de l'organisation, la démarche qualité conditionne un « *mode comportemental spécifique des ressources humaines* » au service de cet objet. En permettant le « *décadrage/recadrage des situations problématiques* » (Schmitt, 1999), l'assurance qualité donne donc un sens nouveau, permet de définir une intention générale soutenue par des pratiques managériales rénovées voire renouvelées. Mintzberg (1982) souligne que la décentralisation est « *un moyen de motivation. Les personnes créatives et intelligentes ont besoin d'une marge de manœuvre considérable* ».

## **2. LA PROFESSIONNALISATION DES ÉQUIPES, UN CAPITAL HUMAIN**

L'objectif de professionnaliser le management est de créer une dynamique nouvelle s'agissant de passer d'une collection d'individus compétents à une équipe porteuse de sens. Le premier levier réside donc dans la formation puisqu'elle permet de renforcer savoirs et savoir-faire en termes de consolidation de la complémentarité et de lisibilité interne des ressources humaines au sein de l'organisation. Le second levier est constitué par la mobilité, professionnalisation et formation offrant de nouvelles perspectives organisationnelles des ressources humaines en développant l'opérationnalité et le degré d'adaptabilité. Ces mesures de valorisation des ressources humaines à travers leurs expériences répondent aux besoins de mise en œuvre du projet d'Établissement. En effet, nous affirmons que le développement de la professionnalisation permet l'amélioration de la qualité du service puisqu'il a un impact sur les politiques des ressources humaines en obligeant les structures à suivre différemment les parcours de chaque salarié. Il accroît également les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences notamment leur répartition en fonctions des besoins, pour des raisons de gestion tant des ressources humaines que des enjeux stratégiques.

La relation constitue, à ce titre, l'élément fédérateur des stratégies propres à l'organisation qui engendrent de nouveaux modes d'organisation avec des ressources humaines adaptables et adaptées, flexibles et flexibilisées. Ces ressources humaines sont prêtes à se former et à revoir leurs lignes de positionnement afin d'accompagner et servir le changement organisationnel.

### **3. LA RARÉFACTION DES RESSOURCES, UN OUTIL DE COHÉSION**

Elle va être un élément structurant de la relation puisqu'au lieu de diviser, elle consolide les liens humains autour de l'objet social. En effet, la raréfaction des ressources est un élément fédérateur des ressources humaines afin de trouver la solution en mesure de préserver l'outil et servir l'organisation. Nous observons dès lors des ressources humaines spécifiques qui ne portent pas le même regard sur leur outil de travail. On parle de ressources humaines surprenantes au sens de leur investissement, de leur mise en retrait du principe d'individualité. On parle de ressources humaines insolites en termes de positionnement stratégique au service de l'objet social. Plus que jamais, la relation entre les projets se renforce, elle démontre de nouveaux comportements, une vision partagée et innovée de l'objet de travail. En cela, elle est innovante tout en étant spécifique. En favorisant la vision d'un autre management, la relation repose sur le socle de la culture d'apprenance. Enfin, elle permet de finaliser une politique de ressources humaines durable puisqu'elle suscite des pistes concrètes de passage de l'intention à l'action. On parle de relation volontariste. La contrainte économique, rencontrée par les organisations, fait évoluer les marges de positionnement des structures qui ont une prédisposition à l'autarcie, à la segmentation des activités et à l'absence d'un véritable réseau partenarial. Les lignes du projet managérial bougent donc en même temps que le projet d'Établissement puisqu'elles recherchent un nouveau souffle, elles ont pour objectif de rassembler autour du sens commun et partagé. Cet « *effet de ciseau* » renforce les exigences en matière de gouvernance des associations gestionnaires de services en partenariat avec les collectivités publiques qui leur apportent des financements, notamment dans le secteur médico-social (Hoarau et Laville, 2008).

#### 4. LA NAISSANCE D'UN NOUVEAU STYLE DE GESTION

En s'appuyant sur le modèle de l'entrepreneur, le manager développe la coopération puisqu'il décline son management sur la confiance, le charisme, les liens familiaux, les liens d'amitié, l'incitation par l'innovation. « *Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et de rassembler toute cette intelligence, au service du projet de l'entreprise* » (Matsushita cité par Strategor, 1997). Il s'agit donc de transformer l'organisation pour développer les projets. Ce management cherche à réduire les délais des projets tout en modifiant les structures de l'organisation mais également à transformer les rôles et les relations des acteurs tout en organisant des interactions et des compromis nouveaux. Woodward (1965) souligne « *qu'à mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré* ». Le projet d'Établissement constitue donc un dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective qui soutient le projet managérial puisque les projets interviennent sur l'organisation des métiers et la gestion des connaissances et d'apprentissage tout en développant la culture d'entreprise par l'institutionnalisation du mode projet et l'innovation en luttant contre la gestion traditionnelle. À ce titre, le projet managérial devient le moteur du projet d'Établissement puisqu'il nous ramène à notre pensée et à notre travail autour de l'objet social. La relation met au cœur du management cet objet évitant la routine en permettant une meilleure reconnaissance parmi les ressources humaines et en développant l'esprit de collaboration entre les équipes en accompagnant les changements organisationnels et en améliorant la communication interne et les compétences. Hamel (2008) affirme que le management est une pratique dorénavant dépassée qui a fini d'évoluer. Il est évident que cette situation constitue un danger potentiel pour l'organisation puisqu'elle doit conserver sa capacité à rassembler les ressources, à élaborer des plans, à programmer sa stratégie, à maintenir la motivation. Le management est une pratique vitale et essentielle à l'accomplissement du dessein humain. À ce titre, la relation entre les projets détermine l'impulsion et son degré d'efficacité pour soutenir des pratiques de lutte contre la bureaucratie et susciter l'esprit d'innovation dans l'organisation. Enfin, Hamel (2008) rappelle qu'il est primordial d'innover en matière de management, le management actuel faisant obstacle à la réussite du projet managérial et du projet d'Établissement. La relation établie semble une alternative majeure à ce constat de blocage voire d'échec avéré. La relation devient un outil habile de management que le manager doit appréhender pour en tirer une substance efficace.

Le management par projet permet donc d'optimiser les compétences, de retrouver une volonté compétitive pour assumer un projet d'Établissement souvent générateur d'insécurité pour ses acteurs. La mise en œuvre de la relation développe ainsi de nouveaux comportements, de nouvelles valeurs et un nouvel esprit de solidarité et de délégation au sein des équipes car il s'agit de valoriser le travail, de l'encourager. La relation conditionne la performance sociale en gérant les compétences individuelles et collectives autour de l'objet social et la performance économique. Le potentiel matériel et immatériel est également mis en évidence, l'approche socio-économique rayonnant en outils de management et en perception de l'environnement ainsi qu'en système d'information auprès des acteurs. Enfin, la mise en relation identifie et retarde les dysfonctionnements puisque la créativité, l'imagination et la proactivité qui naissent de la relation aident à développer de nouveaux outils et des démarches renouvelées de validation des compétences dans un souci de management de la complexité avec le changement comme élément fondamental. La relation développe une forte intensité de connaissances et d'innovation permettant de faire émerger des pratiques performantes nouvelles dans l'entreprise en les repérant, les codifiant et en les diffusant. Il s'agit de se recentrer et de se régénérer pour revenir à la réalité, la réordonner et la modifier. Le projet d'Établissement définit ainsi la base du chemin à parcourir et le projet managérial le chemin pour y parvenir et constitue, à ce titre, des axes stratégiques. La relation trouve ici son sens. « *Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait une adéquation étroite entre les facteurs de contingences et les paramètres de conception* » (Woodward, 1965). L'univers des organisations se transforme donc sans que l'on ne s'en aperçoive et il est utile de se demander s'il y a un espace pour la création, le développement de projets, au seul profit d'impératifs de gestion. La relation évolue ainsi dans un contexte, source de dynamique (créer et évoluer) mais aussi de difficultés. Le triptyque nécessaire est le suivant projet – responsabilité – innovation. Le projet d'Établissement doit donc rappeler le sens de la création collective, l'objectif du service et le projet managérial doit venir le servir pour le soutenir. À l'inverse, la relation entre les projets est impossible, on parle d'impasse relationnelle et d'impasse intellectuelle pour les ressources humaines.

## CONCLUSION

Parce que longtemps, les organisations ont œuvré en matière de management des ressources humaines selon le principe de force et de différenciation (Lawrence et Lorsch, 1989), la relation des projets est plus que jamais, l'élément clé de réussite et de performance économique et sociale. Pour Strategor (1997), « *une stratégie de différenciation doit satisfaire à trois conditions : elle doit être significative, économiquement viable et défendable* ». En effet, les organisations découvrent leur complexité favorisant la synergie et l'interconnexion intelligibles et finalisées d'actions indépendantes à travers l'affaiblissement des barrières à la communication interne et externe et à la collaboration entre les différents niveaux de l'organisation. L'innovation managériale est en marche, les pôles de compétences se rapprochent, les lignes institutionnelles évoluent pour une prise en compte renouvelée et rationalisée de la demande sociale (Gordon, 1989). Segrestin (1992) le note, « *les dirigeants industriels ont repris conscience de la nécessité où ils se trouvaient de faire de leurs entreprises des institutions sociales à part entière. C'est pourquoi, l'entreprise est condamnée à changer vraiment, pour devenir un ensemble lisible et socialement légitime* ». Les enjeux qui entourent la mise en synergie de la relation autour des projets sont importants. L'introduction de la démarche qualité relève donc d'une décision stratégique visant à utiliser les leviers pédagogiques de celle-ci au service de la relation et de l'émergence d'un style de gestion renouvelé. En effet la démarche qualité permet d'apporter des réponses en termes d'exigences accrues auprès des ressources humaines et associe la complexité dans la gestion de l'approche individuelle et collective au sens de l'organisation. En provoquant le désordre, elle génère des zones d'incertitude et force les individus à se re-positionner à l'extérieur du cadre habituel. Schmitt (1999) souligne que « *le choix d'une approche de la qualité par rapport à une autre conditionne fortement la gestion du désordre* ». Pour Orgogozo (1987), la qualité a l'aspect qu'on lui donne. De ce choix d'y recourir et de la modeler à l'image de l'organisation, se dégage des cadres managériaux spécifiques. L'approche polysémique et transversale de la notion de dialogique notamment a mis en évidence la diversité des points de vue exprimés sur cette notion. À ce titre, nous avons essayé de privilégier une approche épistémologique à l'intérieur de laquelle la dialogique se situe à l'égard de nos différentes hypothèses. La démarche qualité vise ainsi à rationaliser les ressources humaines de l'organisation en favorisant la participation et la responsabilisation des hommes. En ouvrant le cœur de l'organisation à la discussion, la démarche qualité rend l'organisation transparente, modelable et implique ses forces vives dans le processus décisionnel (Spitz, 1991).

Nous affirmons que la relation s'établit, se développe et se concentre sur sa projection temporelle et rationnelle. Elle fait face à la non-qualité (Harrington, 1990). Elle inscrit, définitivement, le projet d'Établissement et le projet managérial dans une vision à long terme par la recherche de son efficacité.



## **Chapitre 3 - DE LA CONCEPTION À LA TRADUCTION DU PROJET, UN ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR**

*« Ce sont les sociétés les plus avancées qui ont le plus de chances  
d'inventer du nouveau. »*

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

### **INTRODUCTION**

- 1. DU DÉVELOPPEMENT DU DESSEIN À LA VISION COMMUNE ET PARTAGÉE : LA PROBLÉMATISATION**
- 2. DE LA CO-CONCEPTION À LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL : LA TRADUCTION**
- 3. L'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT**
- 4. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE**
- 5. L'ACTIVITÉ À PROJET : UN ÉLÉMENT DE DÉVELOPPEMENT**

### **CONCLUSION**

## **INTRODUCTION**

La complexité de l'évolution environnementale conduit les organisations à élaborer de nouveaux axes d'intervention et d'alliances stratégiques entre le projet d'Établissement et le projet managérial. « *Prendre en compte les évolutions de l'environnement revient à imaginer la façon dont les facteurs clés de succès et leur pondération vont évoluer...* » (Strategor, 1997). En effet, par cette relation, nous assistons à une véritable révolution de conception de l'outil de travail. Depuis l'axe de problématisation en mesure de représenter les situations à gérer jusqu'à la définition de la vision commune et partagée, il s'agit, dans ce chapitre, de définir les éléments constitutifs de la vision à travers sa construction afin de parvenir au partage de celle-ci. En aidant les ressources humaines dans la définition et l'élaboration d'un problème commun, il s'agit, dès lors, de poser les bases de la communauté de travail au service des projets. En s'adaptant à son environnement immédiat et plus éloigné, l'organisation va mettre en œuvre de multiples dispositifs favorisant son innovation organisationnelle et humaine et va, par conséquent, fortement interagir sur ses compétences nouvelles initiées et développées dans un contexte organisationnel d'apprentissage résolument volontariste.

### **1. DU DÉVELOPPEMENT DU DESSEIN À LA VISION COMMUNE ET PARTAGÉE : LA PROBLÉMATISATION**

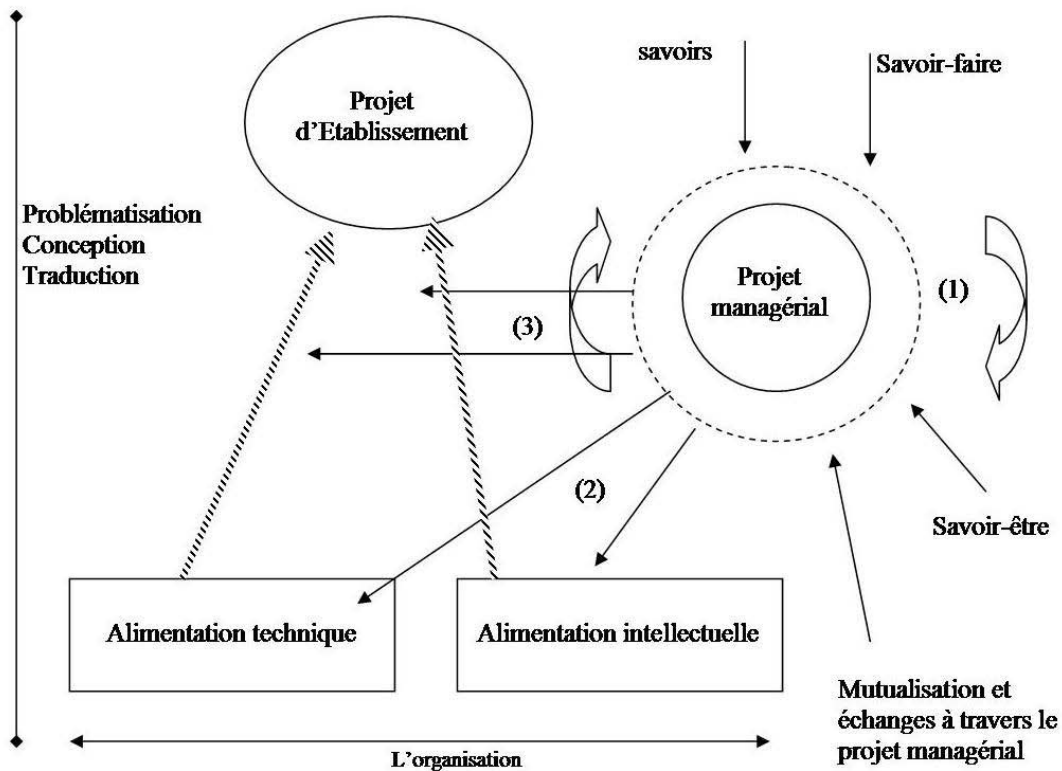
La théorie structurationniste de Giddens va ainsi permettre le développement de la capacité à penser autrement la position de l'organisation vis-à-vis des acteurs. En effet, elle comprend les modalités organisationnelles qui vont permettre le succès des initiatives à travers le projet puisqu'elle coordonne la triple relation (signification/légitimation/domination) pour développer et promouvoir l'unicité du projet et éviter sa dissolution. Il s'agit, par conséquent, de problématiser c'est-à-dire de caractériser, dans les détails, le cadre de notre intervention pour définir une vision commune et partagée des objectifs de l'action. La problématisation est, par conséquent, la clé de la performance économique et sociale de l'organisation puisqu'elle constitue l'élément constitutif de la stratégie et de son processus d'élaboration.

« *Les relations entre paramètres de conception sont clairement de nature réciproque, non séquentielle : ces paramètres forment un système intègre dans lequel chacun est lié aux autres comme une variable à la fois dépendante et indépendante : changer un de ces paramètres quelqu'il soit, conduit nécessairement à changer aussi tous les autres* » (Mintzberg, 1982). Pour Schmitt et Bayad (2006), « *les enjeux peuvent se résumer autour de l'activité de conception (construction de la vision) et l'activité de traduction (partage de la vision)* ». À ce titre, le projet d'Établissement devient un véritable outil de communication à travers le processus d'interactivité qu'il instaure avec les partenaires et constitue les bases de la stratégie de l'organisation. Pour cela, il ne peut rester à l'état virtuel, il doit nécessairement se référer à une conception établie de l'action et partagée et se traduire autour d'un système d'auto-alimentation et d'auto-régulation. Il s'agit, en effet, de matérialiser le projet d'Établissement en manière de faire et d'agir pour être capable de le dématérialiser pour le rendre soluble et donc en position d'intégration. « *La décentralisation sélective tend à apparaître à la fois dans les dimensions horizontale et verticale [...] plus une organisation est professionnelle, plus elle est décentralisée dans les deux dimensions* » (Mintzberg, 1982). Il peut donc être rapproché de cette image puisqu'il est l'élément neutralisant de l'organisation qui a le pouvoir et la force de rassembler autour de lui les ressources humaines. En somme, il apporte du sens à la situation à gérer et « *il favorise le développement de savoirs heuristiques afin de fournir une aide à la construction du problème* » (Schmitt et Bayad, 2006). Le projet d'Établissement est donc un artefact<sup>52</sup> utilisé pour agir face aux situations par l'entrepreneur. Il constitue le projet entrepreneurial qui donne les éléments de repère et de référence à l'entrepreneur pour construire et reformuler précisément son cadre de travail et d'action. Il facilite la compréhension du projet à des fins d'action. La problématisation permettant la représentation des situations à gérer pour Dares (1994) et Gérard (2005), le projet d'Établissement doit donc, pour être efficace et proche des besoins, faire preuve d'innovation, de créativité, voire d'invention (Lavoie, 1988). La construction d'une vision partagée va entraîner la mise en œuvre de procédures « *concentriques* » (Garel, Giard et Midler, 2001-2005) fortement reliées à l'entrepreneur dans un souci de fluidité de l'information au sein des ressources humaines, dans le cadre de relations de confiance mutuelle.

---

<sup>52</sup> Un artéfact ou artefact est un effet (*lat. factum*) artificiel (*lat. ars, artis*). Le terme artéfact désigne à l'origine un phénomène créé de toute pièce par les conditions expérimentales, un effet indésirable, un parasite. Mais sous l'influence du faux-ami anglophone *Artifact*, le mot est parfois employé pour désigner de manière générale un produit ayant subi une transformation, même minime, par l'homme et qui se distingue ainsi d'un autre provoqué par un phénomène naturel.

Le projet d'Établissement se structure comme une spirale technique et intellectuelle en mesure d'entraîner tel un engrenage les ressources humaines dans un système de mutualisation de savoirs, savoir-faire et savoir-être et d'échanges pour s'inscrire dans le processus problématisation – conception – traduction (Schmitt et Bayad, 2006).



**Figure 10 : Le projet d'Établissement et le projet managérial : une spirale technique et intellectuelle**

- (1) L'engrenage des ressources humaines s'alimente à partir des éléments périphériques à sa structuration et s'enroule autour de la mutualisation et des échanges.
- (2) L'engrenage des ressources humaines se structure selon l'approche technique et intellectuelle constituant l'organisation
- (3) Le projet d'Établissement se nourrit à partir des apports techniques et intellectuels

Cette figure souligne que l'ensemble se met en œuvre selon le processus problématisation – conception – traduction. Devant la montée de l'incertitude environnementale, les organisations doivent se référer continuellement à des processus organisants permanents (démarche qualité, reengineering) tenant compte de la complexité et générant du sens.

L'organisation doit ainsi garantir ordre, permanence, stabilité et adaptabilité pour accueillir son activité et son développement. La capacité d'auto-organisation au sens de l'adaptation à l'environnement avec une marge d'autonomie va donc dépendre de la capacité de la gouvernance à rendre intelligible par tous les acteurs les mutations à réaliser et à sa capacité de réorganisation. Le projet d'Établissement est le support qui aide les ressources humaines à construire un problème commun dans le but de développer une vision commune. Parce que le projet d'Établissement conduit à une mise sous tension des ressources humaines, il permet donc d'obtenir des comportements moins routiniers et, par conséquent, plus innovateurs. Cette mise sous tension constitue une avancée managériale permettant d'atteindre ensemble les objectifs recherchés à travers la relation. Partant du principe que tout projet a une relation d'antériorité, il devient essentiel de lister la relation et ses différents composants. Pour Selznick (1957), « *la satisfaction des ressources humaines émane donc des images de soi (fierté de son action, sens de celle-ci, loyauté ...)* ». L'image un peu floue de l'avenir de l'organisation constitue la base réelle et formelle de sa progression. La vision stratégique est une description déclarée sur laquelle se greffent, de manière constitutive, les valeurs, les buts, les fondements et les priorités des organisations. Nous admettons que cette vision constitue un outil de pilotage et d'aide à la décision ainsi qu'un véritable tremplin pour vivre le leadership et la motivation. La vision stratégique ainsi partagée traduit en objectifs l'évaluation critique de la situation actuelle interne et externe afin de se projeter. Elle constitue, enfin, le système de référence auquel chacun reste attaché et autour duquel l'ensemble des ressources humaines se retrouve pour se fédérer. Des valeurs individuelles s'agrègent pour constituer une nouvelle valeur qualifiée de singulière et de spécifique. On parle de patrimoine entrepreneurial que l'organisation doit intégrer. Bréchet et Desreumaux (1998) parle de processus de valorisation externes à l'entreprise. L'approche contextualiste suggère que le changement dans les organisations émane d'une triple relation (contenu, environnement interne et externe et processus de changement). S'inspirant de la théorie de la structuration de Giddens, l'approche contextualiste postule donc un rapport de dualité entre le contexte interne et externe et les acteurs de l'organisation. À ce titre, nous pouvons parler de stratégies contextualisantes, dirigées vers la transformation de l'environnement ou bien encore de stratégies contextualisées, liées aux acteurs périphériques de l'organisation. Pour Giddens, l'action est, ainsi, contextuelle et s'accomplit.

## 2. DE LA CO-CONCEPTION À LA COMMUNAUTÉ : LA TRADUCTION

Pour Schmitt et Bayad (2006), « *la capacité de concevoir est le lieu où les connaissances vont s'organiser pour former ce qu'on appelle le projet entrepreneurial* ». En recourant à la coopération entre les ressources humaines et à une vaste collaboration en termes de définitions et d'élaboration, le projet d'Établissement va faciliter et permettre la traduction. Depuis les réseaux internes et externes, l'entrepreneur devra donc traduire la vision des projets auprès de ses équipes. Le projet d'Établissement rejoint ici sa véritable dimension sociale. La structure reste informelle et organique. Les entrepreneurs rejettent « *la formalisation dans laquelle ils voient une limite à leur possibilité d'innover et une restriction de leur pouvoir de décision autonome... l'organisation entrepreneuriale n'a pratiquement ni technostucture ni ligne hiérarchique* » (Mintzberg, 1982). Pour Simon (1991), est concepteur « *quiconque imagine quelque disposition visant à changer une situation existante en une situation préférée* ». Enfin, le projet d'Établissement est un véritable processeur de connaissances (Julien, Raymond, Jacob et Abdul-Nour, 2003) puisqu'en fédérant et en rassemblant, il tend à produire des connaissances collectives nouvelles récursives et tourbillonnaires. À ce titre, il privilégie la co-conception plutôt que la conception afin de faciliter une représentation partageable par tous et donc une problématique facilitée. Comprendre, se comprendre pour travailler ensemble, tel est le but de la traduction recherchée. Outil de dialogue, il permet une vision partagée et l'entrepreneur doit favoriser l'émergence de développement et la diffusion d'un langage commun. À cet effet, Sawhney et Prandelli (2000) parlent de concept de la « *communauté de création* » et soulignent l'importance de la construction d'un contexte spécifique, d'un espace d'expérience commune, pour le partage de connaissances au sein de l'organisation. C'est ce que le projet d'Établissement permet puisqu'il traduit et porte la capacité à aider les ressources humaines à construire une vision commune de ce qu'il va être. Les échanges et le principe de gouvernance constituent donc les bases de la vision commune en intégrant simultanément les intentions stratégiques aux connaissances qui l'organisent pour former le projet entrepreneurial. C'est ainsi que les ressources humaines rejoignent l'objet social au sens de la relation et de la connexion des projets. Fiol et Lebas (1999) parlent aussi de nœud organisationnel qui retrace les relations et les manières de les nouer ou de les dénouer dans l'environnement de travail. Les bases des réseaux internes et externes sont ainsi posées.

Sur celles-ci, le manager va développer son réseau de coopération puisqu'en conduisant le projet d'Établissement et le projet managérial, il se trouve face à un double objectif à tenir. La conception sera la clef de voûte de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) et la gestion des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997). Il constitue, ainsi, son équipe et met en œuvre une stratégie à long terme. Le projet, couplé à une recherche de sens global pour l'organisation, va générer une relation privilégiée de récursivité dans les interactions des actions et la structure elle-même instaurant une connexion des projets au sens de l'interdépendance et de la synergie qui en émerge. Un langage partagé sera le point d'équilibre. Les organisations pourront, en conséquence, se référer à cette relation qui permet de puiser en interne les ressources dynamiques et en externe la distanciation nécessaire. Lesczynska citée par Leymarie, Sautré et Solle (2005) fait référence à Lave et Wenger (1991) et parle de « *communauté de pratique* » en affirmant que « *les communautés s'identifient par les tâches similaires qu'elles réalisent, ainsi que par l'utilisation des mêmes outils, symboles, ressources et les mêmes pratiques professionnelles dans un contexte donné* ». Les bases de la relation permettent d'en comprendre la puissance technique et intellectuelle déjà développée. La négociation de sens, quant à elle, permet la production sociale des significations puisqu'elle est le niveau le plus pertinent pour l'analyse des pratiques mises en synergie dans le cadre de la direction participative par objectif. Ainsi, nous admettons que la négociation du sens relève essentiellement d'une perspective sociale étroitement incorporée à la pratique, ce que caractérise parfaitement notre modèle de gouvernance. Le concept de communauté (Wenger, 1998), permettra, dès lors, d'illustrer à la fois, la notion de groupe d'appartenance et d'affiner l'approche participative. Manager un projet requiert donc une compétence qualifiée spécifique, laquelle se construit au fur et à mesure du déroulement du projet. En effet, la connaissance des éléments historiques d'un projet est une compétence en soi, qui ne s'acquiert que par une participation et une implication du chef de projet de bout en bout.

*« La majorité des ouvrages en management de projet insistent sur l'importance des compétences de communication et de leadership du manager de projet. En fait, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a pas forcément de pouvoir formel. Dès lors, le carnet d'adresses ou le réseau qu'il a constitué au cours de sa carrière, ses qualités personnelles pour défendre son projet ou négocier avec des acteurs clés constituent des ressources indispensables. »*

À ces quatre compétences, on peut rajouter la compétence de traduction entre les langages des métiers. On retrouve le langage inter-métiers dans certains langages fortement structurés, comme le langage qualité et les processus de gestion des projets de l'entreprise. Ainsi, le chef de projet peut être considéré comme un acteur d'interface qui joue le rôle de facilitateur de débat. On parle également « d'acteur intégrateur », puisque le chef de projet a pour mission de coordonner et d'interconnecter les différentes compétences métiers qui doivent intervenir sur le projet.

L'étendue et la diversité de ces compétences semblent impossibles à réunir pour un seul homme. Dès lors, la recherche d'un chef de projet providentiel et omni-compétent est vaine. Pour devenir un « bon » chef de projet, il est essentiel de favoriser la constitution de la compétence collective de l'équipe projet d'une part, et le développement d'interactions entre les chefs de projet d'autre part (via par exemple, les communautés de pratique, la proximité physique des bureaux des chefs de projet, le mentoring des juniors par les seniors, ...).

Pour conclure, j'aimerais revenir sur un des débats fréquemment rencontrés dans les entreprises structurées par projets, à savoir la nature des compétences que doit détenir un chef de projet : doit-il parfaitement connaître les aspects techniques liés au contenu du projet, ou, à l'inverse, maîtriser l'ensemble des méthodologies et outils de gestion et d'animation d'équipe ? Bien évidemment, le scénario optimal est de concilier les compétences techniques et managériales, mais dans les faits, le profil idéal du chef de projet est improbable.

Le métier de chef de projet est avant tout un métier managérial, qui nécessite des compétences sociales. D'ailleurs, la curiosité et la passion du chef de projet pour le produit ou le service délivré par le projet lui permettent très souvent de combler ses lacunes techniques et de mener à bien le projet pour lequel il a été mandaté » (Loufrani-Fedida, 23 juillet 2008)<sup>53</sup>.

### 3. L'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT

Pour Schmitt et Bayad (2006), « le projet entrepreneurial n'est pas une réplique du réel, mais plutôt une construction de sens par rapport à une réalité perçue ». Ainsi, l'environnement ne doit pas simplement être observé, il doit être compris et anticipé au titre de la projectivité du projet en termes d'adéquation optimale entre les projets notamment. À ce titre, le projet d'Établissement permet de s'informer sur les différents environnements qui lui sont liés.

---

<sup>53</sup> LOUFRANI-FEDIDA Sabrina – Doctorante en management, ADMEO/CNRS – Université de Nice Sophia Antipolis, <http://www.unice.fr/edmo/> (23 juillet 2008).



Les aspects techniques, politiques et économiques, juridiques, matériels vont avoir un impact sur les activités et les diverses finalités du projet et la problématique est davantage un problème d'adaptation du projet à un environnement conçu comme une donnée non modifiable et relativement volatile pour obliger à des ajustements perpétuels. Il est, par conséquent, nécessaire de proposer un regard différent entre le projet d'Établissement et son environnement permettant de dépasser l'hypothèse implicite de séparabilité entre l'interne de l'organisation et l'externe. En effet, le projet d'Établissement puise son essence dans une conception plurielle articulée entre une approche endogène tenant compte des ressources humaines et du rôle de chacun notamment et une approche exogène tenant compte de contraintes et pressions diverses. « *Les environnements hostiles sont en général dynamique* » (Mintzberg, 1982). Schmitt (2005) relève que « *la conception dans le domaine de l'entrepreneuriat ne se fait pas de façon déconnectée et désincarnée par rapport au contexte dans lequel les porteurs de projet évoluent* ». Le positionnement stratégique relève donc de cette dualité et reprend la relation conception-finalité. Le modèle triadique du processus entrepreneurial - conception, réalisation et valorisation – éclaire donc la stratégie à partir de l'environnement et contourne l'approche taylorienne de l'organisation.

#### **4. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE**

Le projet engendre une transformation et une rupture entre la recherche de l'innovation et la rigidité des structures verticales puisqu'il détient une véritable valeur idéologique au sens de son objet et va ainsi favoriser l'émergence et l'institutionnalisation de nouvelles communautés professionnelles et sociales dans l'organisation. Tout changement va engendrer d'autres formes de changement. À cet effet, les organisations doivent s'attacher à entretenir la qualité de leur culture, clef de réussite de leur changement organisationnel et à entretenir la flexibilité de leurs ressources humaines en soutenant le sentiment de latitude d'action et le niveau d'identification. Le sentiment de droit à l'erreur couplé à la gestion des conflits et des différends doit être préservé. Développer l'esprit d'entreprise, de missions, d'actions pour permettre l'émergence de la notion de « *patriotisme d'entreprise* » (Carton, 1999) est essentiel car ceci s'obtient en mobilisant le personnel sur les buts dans lesquels il se reconnaît et auxquels il peut contribuer. Les sphères de vie personnelle et professionnelle deviennent alors complémentaires et favorisent une appropriation optimale du projet d'Établissement dans le cadre de l'action collective.

M. de Bergnac cité par Strategor (1997), rappelle que « *notre environnement est aujourd'hui trop vaste, trop complexe, trop changeant pour que nous puissions encore avoir l'illusion [...] que seul le capitaine peut mener le bateau à port* ». Pour Nonaka et Takeuchi (1997), il s'agit de favoriser la conception et l'émergence de divers outils susceptibles de faire face à des difficultés souvent très complexes, liées aux pratiques actuelles qui nécessitent la mise en place d'actions innovantes pour faire face à cette complexité à travers l'innovation managériale. Toutes les évolutions internes et externes à l'organisation dés-organisent une entreprise. Deux types de conséquences se présentent dès lors aux organisations : des conséquences directes avec impact sur la dynamique de la valeur et adaptabilité des structures, des buts et des moyens permettant la création de valeur (Gervais, 1991) et des conséquences indirectes pour interroger la stratégie de l'entreprise par rapport à son environnement (Martinet, 1953). L'entreprise va donc rechercher des solutions qui entraînent « *l'émergence de situations paradoxales* » (Schmitt et Leymarie, 2003). Ces conséquences de transformation et de désorganisation nécessitent, en conséquence, une prise en compte et un traitement dialogique afin d'affronter la complexité de la situation. C'est ainsi que ce recours à la complexité doit favoriser la mise en œuvre d'un mode de gestion en rapport avec le contexte actuel des organisations puisque la complexité est « *avant tout [...] un construit humain* » (Genelot, 1990), c'est donc la situation qui se définit par rapport à une finalité. Pour progresser et innover, celles-ci, à travers une gouvernance large et dynamique ne doivent pas reculer face à l'innovation organisationnelle qui constitue un levier essentiel de développement pédagogique au service du projet d'Établissement. L'absence de management participatif et la recherche de la stabilité seraient un frein au développement. De plus, l'absence de confrontation inhiberait le fonctionnement de l'organisation. On parle de « *cognition individuelle* » (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, pour Mintzberg (1982), « *innover signifie se placer en rupture avec les routines établies. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur une forme de standardisation pour coordonner ses activités* ». L'environnement économique constitue souvent un obstacle à l'innovation et à la recherche d'une meilleure performance car les organisations privilégient davantage la vision à court terme et devant des situations paradoxales, les entreprises continuent leur pratique sans modifier la gestion des situations complexes. On parle de pratiques limitées. Mais, l'entreprise doit se remettre en question en fonction de deux principes : l'accommodation selon Piaget, l'innovation (Fontanille, 1998) pour changer le système de valeurs et donner du sens au changement.

Et cette phase constitue un élément essentiel de la gouvernance ; « *la capacité à faire évoluer les systèmes de représentation des acteurs, libérant ainsi les ressources d'innovation et d'évolution stratégiques* » (Nicot, 1997) car il s'agit de déplacer le management par les finalités qui l'ordonnent. Ainsi, le professionnel devient l'acteur dans l'organisation qui agit par elle et sur elle. À ce titre, on parlera de spécificité potentielle de chaque salarié. Parce que l'innovation attribue une valeur positive au changement, c'est la valeur de la manière de changer, le processus de mise en œuvre du changement est valorisé. En outre, l'innovation est spécifique car elle établit une tension tournée vers l'avenir et permet donc de trouver l'impulsion nécessaire pour un nouveau développement. Selon Lawrence et Lorsch (1973), il y a une logique à suivre pour reconfigurer l'organisation : intégrer et coordonner les parties pour une bonne cohésion et une bonne unité de l'organisation afin de permettre l'émergence et la consolidation de la relation entre les deux projets. « *Afin d'examiner la différenciation dans une perspective stratégique, il convient de s'interroger sur la manière dont l'entreprise peut se doter d'un avantage concurrentiel* » (Strategor, 1997) et ce, à travers la relation. Le modèle de « *différenciation-intégration* » (Lawrence et Lorsch, 1973) paraît très complémentaire de ce point de vue puisqu'il intègre les approches structure et culture dans une procédure par étapes, qui combine l'usage de techniques statistiques sophistiquées et le doigté humain et social des intervenants du « *développement organisationnel* ». Dans cette perspective, le changement n'est plus l'élément à supprimer au profit de la stabilité, mais l'élément de base de l'évolution des systèmes, dans la mesure où tout système tend vers ce qu'il est convenu d'appeler l'entropie, c'est-à-dire l'équilibre absolu amenant le désordre maximum. Ce désordre devient, dès lors, essentiel pour amener les organisations à progresser dans leur travail. Berg (1985) montre que « *le changement culturel a pour meilleur allié le temps, qui permet au dirigeant de jouer sur l'univers symbolique de l'entreprise* ». Parce qu'une structure comprend les caractères fondamentaux : la totalité, la transformation et les autoréglages (Piaget, 2007), nous affirmons que la relation forge son efficacité dans ces trois caractéristiques puisque la connexion entre les projets favorise la prise en compte, développe les capacités de transformation à travers l'innovation et permet les autoréglages pour l'adaptation constante des projets. Piaget (2007) affirme également qu'« *un tout est autre chose qu'une simple somme d'éléments préalables* ». C'est ce que s'attache à développer la relation à travers le processus de composition et de transformation qui donne naissance à une bipolarité structurée au sein de l'organisation et structurante pour celle-ci. « *L'assimilation est donc source de continuelles mises en relation et en correspondance* » (Piaget, 2007).

En favorisant l'assimilation, la relation développe l'adaptabilité de l'organisation et sa constance, « *l'assimilation est donc le facteur de permanence et de continuité des formes de l'organisme* » (Piaget, 2007). Parce que l'autoréglage renvoie à la structuration du changement, celui-ci devient un processus d'enrichissement pour l'organisation se trouvant ainsi, dans un mouvement perpétuel d'ajustements humains à travers son projet managérial et techniques à travers son projet d'Établissement. La relation constitue, dès lors, un instrument de cohérence et s'enrichit de son propre système d'autorégulation. Piaget (2007) le rappelle en affirmant qu' « *on peut alors faire varier les dimensions, mais en conservant tout le reste, et l'on obtient un groupe plus général...* ». Dès lors, « *le concept de transformation suggère celui de formation et l'autoréglage appelle l'autoconstruction* » (Piaget, 2007). À ce titre, nous mobilisons les principes du structuralisme anthropologique en se référant aux interactions transformatrices. Piaget (2007) parle aussi de structuralisme méthodique qui cherche l'explication des structures sous-jacentes et les modèles sous-jacents. L'esprit procède du simple au complexe. Il ignore les interdépendances et Piaget (2007) affirme que seules les difficultés imposent cette reconnaissance. L'ordre et le désordre coopèrent pour organiser le contexte de l'organisation. L'ordre organisationnel naît du désordre qui permet à l'organisation de s'organiser à partir de sa propre désintégration. Au sens de Morin (2005), l'agitation et la rencontre du hasard sont nécessaires. Il faut donc du désordre pour innover et de l'ordre pour la stabilité et la fondation de l'organisation. Ainsi, nous affirmons que la complexité est au cœur de la relation entre simple et complexe, la relation est simultanément antagoniste et complémentaire. Partant du constat que la frontière entre les projets est interférente, nous pouvons rappeler que les projets interagissent entre eux, même si l'entreprise est dialogique dans le sens où elle suit simultanément deux logiques (environnement, production). L'organisation apprenante développe sa capacité de régénérescence puisque les connaissances, expériences et compétences individuelles et collectives acquises permettent les échanges et les défis à travers la vision partagée et luttent contre les structures formelles qui briment les connaissances organisationnelles et la créativité des équipes de travail.

## 5. L'ACTIVITÉ À PROJET : UN ÉLÉMENT DE DÉVELOPPEMENT

Pour Garel, Giard et Midler (2001-2005) « *le choix du directeur de projet conditionne fortement le succès du projet* ». Il est donc le moteur de l'organisation et de son efficacité détenant le point de vue stratégique de l'organisation qu'il coordonne et organise. L'AFITEP (2000) prend à son compte une définition novatrice et décrit « *le profil idéal typique du directeur de projet comme à la fois planificateur, négociateur, technicien expert, psychologue, vendeur, financeur, inséré dans des réseaux pour trouver les compromis indispensables à la convergence du projet* ». Celle-ci, rejoint, l'approche de Garel, Giard et Midler (2001-2005) et conforte le rôle central du manager qui, en apportant son doigté personnel confère à l'organisation une personnalité spécifique et une personnalisation du mode de gestion. On peut affirmer que le manager façonne l'organisation à son image et à son schéma intellectuel. En basant le projet d'Établissement sur la charpente du projet managérial, l'entrepreneur prend ainsi appui sur un socle établi de valeurs et d'objectifs pour définir, en son sein, le dosage délicat, équilibré et raisonné entre la compétence collective et individuelle. Il porte dans les ressources humaines une fonction cohésive capitale au service du projet d'Établissement. Nonaka (1994) parle de « *principaux vecteurs de la création de nouveaux savoirs dans les organisations* » puisque le projet d'Établissement crée des situations nouvelles et innovations d'échanges et de relations pour faciliter une diffusion de ces mêmes savoirs sur un principe établi synchronique et diachronique<sup>54</sup>. Il parle encore « *d'externalisation* ». Ainsi, en favorisant l'esprit entrepreneurial au sein des ressources humaines, l'entrepreneur crée les situations de flexibilité et d'adaptation environnementale et organisationnelle et assure l'esprit d'innovation indispensable à la compétitivité (Chittipeddi et Wallet, 1991 ; Shatzer et Schwartz, 1991). En ce sens, l'entrepreneur favorise l'émergence d'orientations innovatrices managériales proposant des stratégies et postures compétitives (Kolchin et Hyclack , 1987). Carrier (1996) défend une autre approche de l'entrepreneuriat contestable dans le cadre de notre recherche puisque le manager est totalement impliqué sur le terrain et porteur de la stratégie globale. Pour ce faire, l'entrepreneuriat favorise un nouvel apprentissage organisationnel selon trois éléments : « *le partage des responsabilités managériales, l'attention aux anomalies et la capacité d'absorber l'ambiguïté* » (Champagne et Carrier, 2004). Ce mode de gouvernance intègre dès lors les composants essentiels de la constitution de la relation et de son optimisation au service de l'objet social.

---

<sup>54</sup> Se dit de quelque chose de chronologique.

Ces pratiques managériales vont, ainsi, soutenir la motivation et la créativité puisqu'elles engendrent dans les ressources humaines, le développement de comportements largement entrepreneuriaux au sein des équipes et instaurent notamment le droit à l'erreur. Ces éléments sont essentiels pour une relation réussie. Pour sa part, Sundbo (1999) parle d'entrepreneuriat corporatif et soutient l'approche de l'apprentissage qui crée les conditions de réalisation à travers son modèle :

1 : l'apprentissage en double boucle favorisant une ouverture à l'apprentissage et à l'innovation,

2 : l'apprentissage à simple boucle favorisant le développement d'habilités entrepreneuriales,

3 : l'apprentissage *deutero* permettant l'institutionnalisation du système d'apprentissage et d'une culture favorisant l'apprentissage.

Le management de direction et de proximité trouve dans la relation, un rôle fondamental et véhicule un management de projet qui anime une équipe de production. Il fait l'impasse sur le lien hiérarchique, développe les potentiels et valorise les ressources en synergie. Nous admettons un management équilibré et raisonné au sens de sa capacité à équilibrer les projets et à conduire un principe innovant de travail qualifié de projet humain. Ramanankosa et Moingeon (1993) soulignent, en analysant le processus de sélection des managers oeuvrant dans le champ associatif, l'existence de « *filtres sélectifs* » ne laissant libre le passage qu'aux agents dotés de certaines propriétés socioculturelles. La culture du changement, déjà développée, devient, dès lors, le levier de la relation, les organisations ayant besoin de progresser dans leur structuration et les ressources humaines dans leur positionnement. Pour Wenger (1998), un individu peut appartenir à plusieurs communautés et transférer des éléments d'une pratique vers une autre pratique et jouer un rôle d'interface. Et le manager assure généralement cette double fonction. Il est le leader dont le rôle consiste à assurer l'interface entre plusieurs pratiques et cette interface nécessite le sens de traduction et de coordination. Enfin, il traduit la mise en cohérence des perspectives et l'interconnexion entre les projets et la traduction des différentes pratiques. La relation nécessite ainsi une capacité à gérer simultanément l'appartenance et la non-appartenance à un groupe avec une distance suffisante pour apporter une perspective différente et assez de légitimité pour être écouté. « À posteriori, la mise en œuvre réussie d'une telle stratégie pourra être analysée comme la création par l'entreprise d'une « niche » » (Strategor, 1997). Outre sa capacité à créer les conditions d'apprentissage appelées aussi architecture d'apprentissage, le manager coordonne les multiples formes de compétences *Knowled grabilities* exercées dans les différentes pratiques.

On parle de « *design organisationnel* » (Wenger, 1998) puisqu'il met à contribution le concept de négociabilité. Tichy et Devanna (1986) caractérisent le manager en « *transformational leader* », lui-même agent de changement et véritable architecte social en mesure de définir le futur et d'inspirer le changement au groupe. Et Lorino (1995) affirme que « *pour décloisonner les métiers, il faut leur permettre de se parler* ». Le principe de gouvernance présenté contribue donc au décloisonnement des projets en renforçant leur interdépendance puisqu'il permet les situations de savoir donner du sens à l'action collective et au projet et de transférer les connaissances des projets vers l'organisation. Et la fonction d'acteur central pourra dès lors s'exercer. En ce sens, le manager relie la gestion humaine au sens réel de ce qui la fonde à travers le projet d'Établissement. En référence à Peretti (1986) ; Guérin et Wils (1992) qui en appellent à un renouvellement des pratiques de Gestion des Ressources Humaines et à redéfinir les rapports de pouvoir, les organisations articulent les projets et évitent ainsi les situations de blocage et de routine. Enfin, le rôle du manager consiste à repérer les talents uniques et à transformer ces talents uniques en performances. Ce rôle implique une habilité à la pratique de l'individualisation et de la relation individuelle. Par talent, on entend, par conséquent, des modes de comportements, de pensée et de sentiments stables, capables de favoriser l'émergence de résultats positifs. L'accompagnement du manager des talents tient de ce que l'on pourrait assimiler à un filtre mental rendant l'individu particulièrement réceptif à certaines sollicitations. « *Les entreprises dont l'identité est ainsi focalisée sur un leader sont, a priori, capables des évolutions stratégiques les plus rapides et les plus diverses, pourvu que ces évolutions soient conduites et impulsées par le leader en question* » (Strategor, 1997). Pour conduire son action, le manager devra, donc, s'appuyer sur les talents mobilisateurs pour dynamiser ses ressources humaines, sur les talents intellectuels en termes d'innovation et de créativité et sur les talents relationnels pour mettre en place sa stratégie.

## CONCLUSION

Pour que le projet soit efficace et la relation cohérente, ils doivent être intégrés à un modèle triadique (conception, information, diffusion) itératif entre les différentes parties prenantes du projet. C'est la condition de survie de l'axe « *problématisation – conception – traduction* ». La relation, dans sa phase d'optimisation, doit donc établir un compromis entre les projets pour être efficace. Elle doit permettre d'allier les compétences des ressources humaines et l'honnêteté intellectuelle.

Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à démontrer les mécanismes de la relation pour en comprendre les enjeux stratégiques et conceptuels. Après avoir défini la notion d'innovation sous ses différentes approches, il est essentiel de s'interroger sur la nouvelle forme de communauté de travail qui naît des projets. Ordre et désordre se combinent dans l'organisation pour en promouvoir une nouvelle forme, la complexité devient un outil de progrès tant du point de vue humain qu'économique. Notre contribution nous permet de reconsidérer la place donnée à la dialogique. Celle-ci ne se situe plus dans le champ de la recherche de sens forcée mais à l'intérieur d'un système où son effectivité constitue le socle de la performance de l'organisation. Elle doit être envisagée de manière indivisible des objectifs techniques et humains de l'organisation. Placer la dialogique au cœur de la gestion des projets permet le dépassement de situations paradoxales issues de la dualité et du refoulement de la complexité. Dans ce cadre, la dialogique favorise l'émergence d'un compromis d'intérêts entre les projets.



## **Chapitre 4 - PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ORGANISATION ET DE PILOTAGE : UNE NOUVELLE PERSPECTIVE DE STRUCTURATION**

*« Si donc il est difficile de changer,[...], c'est que les acteurs sont prisonniers des systèmes d'action et donc des cercles vicieux anciens en dehors desquels ils ne savent ni ne peuvent maintenir une capacité d'action suffisante. »*

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

### **INTRODUCTION**

- 1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME HORIZONTAL**
- 2. LA GESTION DE L'INCERTITUDE, LA COMPLEXITÉ ET LE RISQUE**
- 3. LE PILOTAGE DU PROJET ET LES RÉSEAUX INTERNES ET EXTERNES DE L'ORGANISATION**
- 4. L'ÉVALUATION INTERNE ET EXTERNE : L'ACTIVITÉ À PROJET AU COEUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE**

### **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

La proposition d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage permet d'aborder une nouvelle perspective de structuration de l'organisation selon l'approche globale de la logique systémique qui « *associe, rassemble, considère les éléments dans leur ensemble les uns vis-à-vis des autres et dans leur rapport à l'ensemble* » (Yatchinovsky, 2004) au service de la performance économique et sociale. Ainsi, il s'agit de mettre en évidence les impacts multiples de l'incertitude et de la complexité à travers la prise de risque que les différentes situations rencontrées entraînent au cœur même des organisations. Le pilotage s'établit, par conséquent, selon des niveaux différents et définit une approche systémique rénovée selon des systèmes englobants (Donnadieu, 1985). Parce que les réseaux<sup>55</sup> internes et externes se déterminent différemment à travers la relation entre les projets, l'évaluation trouve également un autre élan au sein d'un nouvel environnement inscrit dans une logique ternaire conjonctive (Kourilsky, 1996) regroupant le projet d'Établissement, le projet managérial et le contexte environnemental. Enfin, les atouts majeurs de la communication tant interne qu'externe seront analysés à travers les différentes phases d'adaptation au désordre et à la complexité engendrées par un nouveau système de référence en matière de pilotage de l'organisation selon notamment le principe des systèmes hypercomplexes (Donnadieu, 1985).

### 1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME HORIZONTAL

Pour Garel, Giard et Midler (2001-2005), « *les missions de la fonction ressources humaines sont directement interrogées, voire remises en œuvre, par le développement des logiques « projet »* ». Sans casser les métiers, il s'agit de permettre la transformation des différentes pratiques professionnelles en luttant contre la division conception/exécution en référence à Taylor, en créant de nouvelles fonctions transversales, en favorisant la négociation entre professionnels manipulant des savoir-faire métier.

---

<sup>55</sup> Pour rappel, un réseau est un ensemble de nœuds (ou pôles) reliés entre eux par des liens (canaux). Les nœuds peuvent être des points massiques simples ou des sous-réseaux complexes. Les canaux sont à leur tour des flux de force, d'énergie ou d'information.

L'étymologie du mot remonte au latin *rete* qui signifie filet, donnant l'adjectif réticulé, caractérisant les objets ayant une structure de filet, notamment les réseaux.

Le réseau est une forme ou structure particulièrement présente dans l'organisation du vivant, avec des réseaux « *matériels* » dans les organismes semi-matériels (réseau lymphatique, ...) et immatériel (réseau social).

Pour Strategor (1997), « *les liaisons latérales ou obliques exigent du temps et des hommes, mais surtout elles compliquent le réseau de relations et de pouvoir. Elles peuvent, par conséquent, provoquer les phénomènes de rejet inhérents à toute modification en profondeur de la culture managériale* ». En cela, le projet favorise la gestion d'opérations complexes, d'envergure vaste et mobilisant horizontalement plusieurs services puisque le principe de travail et d'échange qu'il introduit, vise le développement d'une communauté au sens du réseau interne et externe. Garel, Giard et Midler (2001-2005) parlent de « *spécifications managériales* » qui induisent une coopération favorisant la coordination et modifiant les mécanismes de commandement et de coordination. Le système d'organisation horizontale repousse toute forme de contribution particulière et ponctuelle dans le sens où il favorise les situations d'acteurs-projets où chacun est responsable de la performance globale à travers ses compétences techniques et comportementales. La relation ne peut s'inscrire que dans une évolution organisationnelle et, à ce titre, elle devient indissoluble entre le maintien de la structure et le changement des constituants (Morin, 2005). Cette évolution organisationnelle s'organise, également, avec l'environnement qui fait partie du système tout en lui étant extérieur. L'intelligibilité du système s'exerce, donc, par sa relation avec l'environnement. En accroissant son ouverture et ses échanges à travers la complexité, l'organisation devient auto-éco-organisatrice (Morin, 2005). La relation favorise la vision multidimensionnelle de la réalité économique et humaine de l'organisation. Pour Giard (2004), la complexité vise la recherche de la solution. Il affirme que « *la principale difficulté consiste à formuler un problème pertinent que l'on puisse résoudre car cette formulation du problème est indissociable de la recherche de sa solution* ». Ainsi, nous affirmons que le projet résulte de l'échec et de contraintes simultanées reflétant une réalité complexe. Cette même complexité rejoint l'organisation matricielle qui va croiser la vision décisionnelle de l'organisation avec la vision fonctionnelle. Par capitalisation collective (Giard, 2004), nous nous référons principalement aux relations d'inclusion (projet d'Établissement - projet managérial) et aux situations d'agrégations qui vont permettre de progresser outre le cadre hiérarchique. Giard (2004) renvoie à une analyse de type ensembliste, fonctionnel et organisationnel. Donnadiou (1985), à son tour, parle des systèmes dits hypercomplexes en rappelant qu'ils « *sont nécessairement ouverts, relationnels et englobants* », qu'ils sont « *finalisés* », qu'ils ont « *besoin de variété* » et souligne l'aspect « *auto-organisateur* ». La crédibilité du modèle de pilotage de l'organisation va dépendre de la compétence et de l'appartenance au groupe du manager. Elle sera également dépendante d'un environnement favorable aux interactions entre les projets.

Il s'agit, par conséquent, d'opérer un choix entre centralisation et autonomie à travers un *continuum* plutôt que de focaliser le management retenu sur un simple choix binaire parmi deux extrêmes. De ce fait, l'adoption de structures plus plates et de nouvelles formes d'organisation vise à diffuser les responsabilités au plus près des équipes pour une responsabilisation accrue donnant naissance à de nouvelles compétences organisationnelles et des comportements rénovés. Le modèle d'organisation va, par conséquent s'alimenter du triptyque « *ressource-comportement-organisation* » et façonner une évaluation complète. Ainsi, nous affirmons que dans un environnement particulièrement dynamique et réactif, la centralisation semble être moins efficace à l'avantage d'une gouvernance stratégique et opérationnelle. Pour cela le manager devient un prestataire de service pour les ressources humaines, un régulateur en termes de responsabilités, un conseiller en matière de pratiques nouvelles et un informateur du point de vue de l'évolution environnementale. L'avantage concurrentiel est ainsi construit et préservé par le manager qui obtiendra de meilleurs résultats en situation d'incertitude attendu que le confort engendre le conformisme tandis que la contrainte favorise la créativité.

## **2. LA GESTION DE L'INCERTITUDE, LA COMPLEXITÉ ET LE RISQUE**

Puisque l'apprentissage organisationnel se trouve confronté à la difficulté théorique et pratique de rendre précisément compte du lien plus ou moins fort entre le niveau individuel et le niveau organisationnel de l'apprentissage, l'organisation doit apprendre à concilier l'incertitude et la complexité de ces situations à travers la performance. St-Pierre (2008) affirme que l'« *on assiste depuis peu au développement d'une nouvelle pratique d'affaires qui consiste à « assurer » cette performance pour une saine gestion des risques ou des facteurs qui pourraient la compromettre* ». Il s'agit de permettre à chacun d'intégrer le groupe et à ce même groupe d'évoluer positivement tout en respectant les individualités et les spécificités au service du projet d'Établissement. Galbraith (1973) identifie trois facteurs dont la combinaison détermine le degré de complexité d'une organisation. En parlant d'incertitude, de diversité et d'interdépendance, nous pouvons affirmer que, selon nos travaux de recherche, la complexité rejoint le risque au sens des zones de variabilité qui s'instaurent au sein de l'organisation.

Argyris et Schön (1978) situent l'origine de l'apprentissage organisationnel dans la détection de l'erreur qui conditionne le ressort des ressources humaines autour de l'objet social. Et cette gestion de l'erreur, du droit à l'erreur et de l'incertitude qui en naît, bouscule les habitudes et routines, sources de cohésion mais aussi de somnolence organisationnelle et fait que les acteurs de l'organisation retrouvent le chemin de l'expression (Crozier et Tilhette, 1995). La déstabilisation est donc source d'apprentissage organisationnel dès lors que ces nouvelles zones d'incertitude se révèlent pertinentes. Desreumaux (1997) rappelle que « *même complexe et instable, un environnement n'est pas nécessairement considéré comme turbulent par un acteur qui possède les ressources et les capacités pour répondre aux exigences de la situation* ». St-Pierre (2008) à son tour souligne que « *l'environnement d'affaires turbulent et dynamique qui amène les entreprises à revoir régulièrement leurs façons de faire pour demeurer compétitives place celles-ci dans des situations de nouveauté continue* ». En rejoignant l'incertitude et la complexité, la gestion par le projet devient un objet de progrès, elle vise l'amélioration de la qualité à travers l'amélioration continue et suggère une gestion transversale dont l'objectif est la performance par la mise en œuvre d'interfaces des ressources humaines internes et externes. Pour St-Pierre (2008), « *les PME apprenantes [...] sont celles qui réussissent le mieux à maintenir ou améliorer leurs résultats dans ces situations* ». Parce que la théorie de la structuration de Giddens définit le concept d'organisation comme un état qui naît et prospère des relations de dualisation entre l'action et la structure, nous admettons que l'incertitude et la complexité qui proviennent des situations de travail et de coopération sont de nature à servir le projet d'Établissement. En effet, elles contraignent à la remise en cause de principes institutionnalisés de travail et de rapport entre les individus. St-Pierre souligne que « *le risque est ainsi autant associé à des opportunités d'affaires qu'à des menaces venant de l'environnement interne et externe de l'entreprise* » et pour ces raisons majeures, le risque « *doit être identifié et contrôlé pour éviter une réduction de performance à l'entreprise* » (Waring et Glendon, 1998). Pour Barthod-Prothade (2006), les routines « *évitent aux personnes de se poser des questions sur la manière de se comporter* » et c'est bien cela que la gestion par projet rejette en s'appuyant sur un mode plus efficace de travail et en recherchant l'innovation managériale notamment. Le risque se retrouve dans les activités quotidiennes de l'organisation et à ce titre, il est donc nécessaire « *d'adopter une attitude proactive en le gérant de façon appropriée* » (St-Pierre, 2008).

Tenenbaum (1996), quant à lui, reprend la théorie de la structuration et évoque l'organisation formelle qui « *est le reflet officiel des postulats sociaux, psychologiques et administratifs* », porteuse de la structuration et des rapports officiels et l'organisation informelle qui « *résulte de la formation de groupes, de liens et d'affinités qui se constituent infailliblement quand les individus se rencontrent tous les jours* ». Nous voyons ainsi la prise de risque en matière d'incertitude et de complexité qui naît de cette organisation informelle, porteuse d'aléas, de relations humaines complexes, variables dans le temps. Pourtant, cette situation paradoxale faite d'incertitude et de complexité constitue le levier de la Gestion des Ressources Humaines au service du projet d'Établissement, elle engendre le désordre nécessaire à la croissance de l'organisation et à l'adéquation des projets au sens de la relation et de l'innovation. St-Pierre souligne qu' « *il existe aussi des risques que l'on pourrait qualifier de « habituels » et qui font partie du cours normal des activités de l'entreprise, et des risques « nouveaux » qui sont notamment associés aux activités d'innovation* ». Crozier parle de « *logique de compétence* » et de fonctionnement « *de l'organisation* ». Par ces termes, nous comprenons la relation qui se crée entre des ressources humaines porteuses de savoir-faire et savoir-être et le fonctionnement technico-humain de l'organisation. Von Krogh et Ross (1995) affirment, la puissance d'interactions dans la transmission des savoirs, interactions que l'organisation doit apprendre à gérer en affrontant l'incertitude et la complexité naissant de ce lien car il s'agit de promouvoir et de préserver le capital social qualifié de patrimoine humain. En s'attachant à la transformation du sens collectif développé par Argyris, l'incertitude et la complexité contribuent au développement de celui-ci puisqu'elles favorisent l'apprentissage par double boucle, la prise en compte de situations paradoxales et la gestion des aléas. Enfin Giddens propose la fonction d'équilibration qui permet à l'organisation d'établir son fonctionnement entre l'incertitude et la complexité nécessaire à sa survie et la stabilité nécessaire à son développement. Strategor (1997) souligne que « *l'organisation cherche à éviter l'incertitude en mettant en place des procédures internes et en négociant avec l'environnement des conditions stables...* » selon les travaux de Cyert et March (1970). La relation des projets est un élément essentiel de cette stabilité recherchée à travers le désordre et l'innovation. C'est ainsi que l'on parle de régime d'innovation permanente en matière d'activités économiques notamment. L'innovation devient donc une condition de survie, on parle de révolution managériale pouvant gérer l'incertitude. St-Pierre (2008) rappelle qu' « *alors que les plus grandes entreprises, pourront gérer à l'interne la plupart de leurs risques, les entrepreneurs auront plus souvent recours à des alliances ou à leur réseau pour gérer ou même partager le risque de certaines activités* ».

Ainsi, le management de projet à risque associé à des préoccupations en matière de management de la connaissance se met en œuvre, il s'agit d'identifier, d'analyser et de reproduire les meilleures pratiques pour accumuler, améliorer et diffuser les connaissances et les savoirs pratiques les plus efficaces. Le projet est intimement lié à l'innovation. Innover consiste donc à faire converger des concepts pour renouveler l'offre de l'entreprise et ses connaissances. Il ne s'agit pas de gérer l'apprentissage par projet mais de gérer l'apprentissage des projets à travers la compréhension de la stratégie de l'entreprise, clé de la relation. Martinet (1985) affirme que « *faire de la stratégie signifie plutôt piloter un processus stratégique continu et itératif [...] mais avec un souci égal du chemin incertain pour lequel ces réflexions et orientations se concrétisent dans l'action de l'entreprise* ». Le projet permet, par conséquent, de tirer de son expérience singulière son aspect général et son fond transmissible. Ainsi, l'innovation est soutenue par la promotion d'organisations mobiles, inventives, apprenantes et par la promotion d'acteurs axés fortement dans des responsabilités transversales. L'innovation est une visée et une manière de progresser, le projet d'Établissement doit être conçu comme un but et le projet managérial comme le chemin à emprunter pour atteindre cet objectif et à la stratégie mise en œuvre. Face aux différentes stratégies de gestion, la classification de Hillson (2003) déclinée en cinq points (rétention ou acceptation, évitement, déflexion ou transfert, mitigation et plan de contingence) constitue donc un outil d'accompagnement particulièrement complet et efficace pour les organisations en demande de méthodes. Le prisme de la complexité met l'accent sur la variété et la diversité en tant que générateurs potentiels d'innovations. Ici, les stratégies ne résultent pas de la volonté délibérée des seuls managers. Ce sont tous les membres de l'organisation confrontés à la complexité et à l'évolution de leur environnement qui font émerger des stratégies. La tâche des managers consiste alors à instaurer le contexte dans lequel ce type d'émergence peut survenir et à être capable de repérer des orientations stratégiques futures au sein de ce foisonnement. La relation entre les projets est, en conséquence, le support de cette approche et trouve, ici, son sens. Weick (1979) présente un modèle dynamique d'organisation portant sur la fabrication de sens. La stratégie est donc l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer dans l'organisation, de formuler des schémas d'action pour celle-ci et d'être apte à rassembler un maximum de certitudes pour affronter l'incertain. Le rôle du manager devient essentiel puisqu'il imprime au projet son envergure et son ampleur dans l'organisation. Le projet se trouve à la croisée de logiques professionnelles et de logiques de mission.

Cette transversalité souligne que « *la valeur relative d'une activité est liée aux synergies qu'elle entretient avec les autres activités de l'entreprise* » (Strategor, 1997) afin de constituer une organisation cohérente et efficace. Enfin, la stratégie permet, de fixer l'orientation de l'organisation, de concentrer l'effort, de définir l'entreprise et de favoriser une source de cohérence. Elle empêche en effet la vision périphérique et son action relève d'une vision stratégique à travers les deux projets puisque tout projet comporte simultanément la formulation d'un objectif et la construction d'un chemin pour y parvenir. La stratégie constitue ainsi l'articulation entre l'objectif visé et le chemin utilisé pour y parvenir. Elle se nourrit des projets. Vouloir réduire la complexité au sein de l'organisation, c'est vouloir simplifier l'organisation et, par conséquent, c'est mutiler cette même réalité. À vouloir réduire la complexité, on finit par élucider la réalité de l'organisation qui relève de la confusion, de l'incertitude et du désordre. La recherche de la relation lutte contre la pensée disjonctive<sup>56</sup> et le paradigme<sup>57</sup> de la simplification qui dissocient les choses, mutilent les connaissances et défigurent le réel. À ce titre, il est nécessaire de distinguer sans séparer. Nous pouvons affirmer que la stabilité est la non-vérité. Dès lors, la stratégie de l'organisation se mène en travaillant contre l'incertain et l'aléa. Le jeu des interactions et des rétroactions avec la relation établie devient essentiel. « *Un environnement est complexe s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits* » (Mintzberg, 1982). Ainsi, Morin (2005) souligne qu'il est nécessaire d'affronter la complexité anthroposociale en distinguant sans disjoindre. La relation soutient la stratégie de l'organisation dans le sens où elle oblige à l'innovation et renforce la complexité en rendant attentif et prudent (Morin, 2005). Pour Erceau cité par Yatchinovski (2004), « *la complexité est tout à fait subjective, elle est liée à l'intelligibilité qu'a du système celui qui l'observe et donc à la représentation qu'il peut en avoir. La complexité ne doit pas être abordée avec la volonté de l'extraire du système, mais en élaborant des représentations mentales elles-mêmes suffisamment complexes... pour que le système en cause nous devienne intelligible* ».

---

<sup>56</sup> Dissociable, décomposable, isolable. (antonyme) connective, conjonctive, réunificatrice.

<sup>57</sup> Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée). C'est en quelque sorte un rail de la pensée dont les lois ne doivent pas être confondues avec un autre paradigme.



Au-delà des performances techniques, financières et de délais, le projet s'apprécie inévitablement par les risques encourus qui vont différer selon le caractère novateur de la relation, de l'expérience des ressources humaines impliquées dans le projet mais également de la capitalisation collective des expériences et de savoir-faire au regard de la relation et de son caractère novateur. Cette capitalisation, source de réactivité des ressources humaines, va être un élément déterminant de la relation et de son efficacité. La réactivité est la « *capacité à modifier rapidement la définition du projet pour tenir compte d'informations nouvelles remettant en cause de manière significative des hypothèses de travail sur lesquelles la programmation courante est fondée* » (Giard, 2004). La prise de risque dans l'organisation se met en œuvre selon quatre phases dans la structuration du projet d'Établissement. En ce sens, la relation entre les projets établit un parallèle intéressant avec le modèle de Quinn et Cameron (1983) puisqu'elle se réfère, dans sa construction, à des conceptions similaires de mise en œuvre et de connexion (phase entrepreneuriale, phase communautaire, phases institutionnelle et expansionniste). En effet, la phase entrepreneuriale favorise la recherche de ressources et le jaillissement d'idées puisque l'absence de structuration rigide permet l'émergence d'une niche de progrès par l'acteur-créateur. La phase communautaire, en forçant l'aspect informel et collectif, favorise l'intimité du travail à travers un effort continu d'innovation et une haute implication des acteurs. La phase institutionnelle, quant à elle, formalise les règles, l'assurance qualité peut être un exemple, et stabilise la structure dans son fonctionnement à travers l'efficacité de la maintenance des processus. Enfin, la phase expansionniste, en complexifiant la structure, permet des mouvements de décentralisation, d'adaptation stratégique au service de la revitalisation constante du projet d'Établissement. Ainsi, nous admettons que le management du risque favorise une ambition de détection et de prévention. La gestion du risque consiste à identifier et à contrôler de *façon active* les conséquences indésirables découlant d'un projet, d'une décision ou d'une action (Smith et Merritt, 2002). En favorisant la prise de risque, le projet d'Établissement identifie les chaînes de causalité et de gravité, prévient les probabilités d'apparition et caractérise les critères d'évaluation du risque et de gestion de celui-ci.

Nous pouvons ainsi affirmer que la réactivité organisationnelle introduite par les principes de travail favorisés par le recours à la démarche qualité se traduit, dès lors, par l'acquisition collective d'une certaine compétence en matière de gestion du risque, par la mise en place de véritables structures de gestion de projets, par la mise en place de procédures de circulation de l'information fiable et rapide, par la mise en place d'une dynamique de groupe s'appuyant, notamment, sur des incitations diverses tendant à renforcer la cohésion du groupe et à faire en sorte que l'intérêt de chacun coïncide avec celui du groupe et celui de l'entreprise (Giard, 2004). Lendrevie, Lévy et Lindon (2006) rappellent « *qu'il y a dans toute décision une prise de risque* » ainsi que quatre facteurs d'influence s'agissant du risque perçu à travers la probabilité plus ou moins forte de l'écart, de l'implication dans la décision à prendre, de l'apprentissage cognitif pour résoudre un problème et maîtriser l'environnement et de la situation spatiale, temporelle et humaine. L'assurance qualité devient un élément fondamental dans le processus d'évaluation et la relation trouve son écho dans le dispositif évaluatif instauré. Ainsi, pour Mintzberg (1982), « *l'existence de forces de contrôle externes induit l'organisation à être particulièrement prudente dans ses actions et à les formaliser parce qu'elle doit pouvoir les justifier vis-à-vis de l'extérieur* ». Plusieurs types de risques apparaissent dans la gestion du projet (Courtot, 1998). Il s'agit de se diriger « *vers un management plus entrepreneurial, fonctionnant par objectifs, privilégiant les compétences aux alliances, pratiquant la négociation, la consultation et la délégation, visant l'exigence et l'excellence* » (Loubat, 2006). À ce stade, le manager doit faire face aux risques liés à la structuration même du projet puisqu'en son sein, il doit savoir surmonter les risques décisionnels et hiérarchiques afin de servir le projet. La relation entre les projets accroît le pouvoir d'activation qui peut-être plus ou moins distribué au sein du réseau au sens de Butera (1991) en mesure d'induire de nouveaux échanges et de susciter de nouvelles connexions. Source de performance économique et sociale, la relation peut, dès lors, amplifier les risques au sein de l'organisation par les incertitudes qu'elle suscite. En définissant les rôles et responsabilités de chacun, il doit capitaliser les savoir-faire pour prévenir les conflits liés à la gestion des acteurs-projets. Enfin, l'inscription du projet d'Établissement dans une culture de risque et de prise de risque doit permettre un équilibre raisonné entre initiatives et échecs. En effet, Hull et Lio (2006) soulignent « *les difficultés du secteur non marchand à innover en raison, en particulier, de son aversion au risque* ».

L'AFITEP et L'AFNOR définissent le risque comme étant « *la possibilité que se produise un événement, généralement défavorable, ayant des conséquences sur le coût ou le délai d'une opération et qui se traduit mathématiquement par un degré de dispersion des valeurs possibles autour de la valeur probable quantifiant l'événement et une probabilité pour que la valeur finale reste dans les limites acceptables* ». Pour Giard (2004), le thème du risque dans les projets est à la fois très ancien, parce que les techniques mises en point visaient à établir une programmation cohérente du projet et à en maîtriser les dérives en cours d'exécution, et relativement neuf parce que, jusqu'ici, on s'est attaché davantage à la gestion d'actions de prévention ou de correction, qu'à la définition et à la cohérence / complémentarité de telles actions. Ainsi, nous pouvons affirmer que certaines démarches d'intervention dont la prise de risque en organisation visent à l'amélioration de son efficacité en agissant précisément sur les processus plutôt que sur le seul agencement structurel. Desreumaux (1997) souligne, à son tour, que toute organisation doit ainsi maîtriser une double exigence paradoxale de maintien et de changement. Enfin, l'incertitude et le risque mettent en mouvement l'avenir de l'organisation. Lorsqu'incertitude et risque riment dans l'organisation, la méthode des scénarios est une manière voisine de préparer l'entreprise à plusieurs avenir possibles (Lesourne et Stoffaës, 1996).

### **3. LE PILOTAGE DU PROJET ET LES RÉSEAUX INTERNES ET EXTERNES DE L'ORGANISATION**

Ainsi, l'approche entrepreneuriale, qui naît de la relation, distingue trois points pour le manager puisqu'elle définit le cadre, le processus entrepreneurial à travers la mise en œuvre des projets et les conditions de l'action entrepreneuriale. À ce titre, il est utile de déterminer le lien entre le projet d'Établissement et le projet managérial. Le projet structure le mode d'organisation de l'entreprise. C'est pourquoi, la gestion de projets est une problématique particulière de la gestion qui constitue un champ disciplinaire nourri par de nombreuses réflexions épistémologiques... (Giard, 2004). Parce que la problématique de l'entrepreneuriat est de s'adapter à l'environnement, le projet est donc sous-jacents aux choses que l'entreprise doit savoir faire. Le projet entrepreneurial est un élément structurant de l'organisation à venir, l'entrepreneur va organiser sa pensée pour définir un système d'actions. Il va donc permettre le lien entre l'environnement interne et externe. Il vise à faire émerger le problème et sa forme de résolution. Enfin, il s'appuie sur l'innovation, la créativité et l'invention et, à cet effet, sur la représentation de la situation et son aide à l'action.

Le projet d'Établissement favorise le développement du processus entrepreneurial en permettant la structuration de l'action. Il permet le déploiement de raisonnements pour conduire à des solutions satisfaisantes. Toutes les connaissances de l'entreprise et son savoir-faire s'organisent pour former le projet entrepreneurial autour du projet d'Établissement. Un projet a donc une dimension sociale, il s'organise toujours autour de plusieurs personnes. En rapprochant conception et exécution, la relation favorise le dessein. Parce que le projet est un élément de dialogue, il permet l'émergence d'un langage commun compréhensible par l'ensemble des acteurs du projet. Puisque l'entrepreneuriat comporte deux dimensions à travers la créativité et le développement volontariste instauré dans le cadre d'une dynamique économique et sociale globale et la reconnaissance des hommes et des métiers à travers l'utilité sociale de la mission, le management renforce ce concept d'entrepreneuriat. Il s'articule selon les principes de mise en œuvre du projet pour contribuer au maintien d'une logique non commerciale au service de l'éthique. Il assure les conditions de l'innovation et du développement des services en contribuant à la qualité des prestations et en optimisant les ressources humaines en termes de dynamisation et de prospective. La mise en relation des projets est le signe d'une conception positive de management, elle suscite la recherche de progrès et d'objectifs à atteindre. Elle aide à rechercher les modalités d'expression et de réalisation des besoins des projets. À ce titre, on parle de relation équilibrée. Pour Churchill et Lewis (1983), le développement du projet managérial s'accompagne d'un accroissement des besoins de spécialisation et de professionnalisme, les profils et compétences de chacun se forment au regard des besoins exprimés et suscités par le projet d'Établissement. Le manager, dans sa forme de direction s'attachera donc à développer le degré de performance individuelle et collective de son équipe. Weber (1947) affirme que « *l'autorité et le mode de contrôle d'une organisation peuvent également reposer sur le charisme d'un leader qui engendre l'adhésion enthousiaste des subordonnés au projet qu'il formule* ». Cette équipe performante devient, dès lors, un mélange de qualifications et de connaissances qui se conjuguent en travaillant autour d'objectifs communs. Ainsi, nous pouvons affirmer que la vision partagée engendre une nouvelle culture organisationnelle, le concept d'implication organisationnelle permettant d'éclairer efficacement le partage des buts et des valeurs à travers l'ensemble des ressources humaines.

Notre relation s'établit donc au travers d'un sentiment d'appartenance et de loyauté (Lee, 1971) mais également face à l'identification et l'adoption des buts et valeurs de l'organisation (Buchanan, 1974) ainsi que leur acceptation (Porter, Mowday, Steer et Boulian, 1974). Le lien social qui naît de la relation regroupe à cet effet les divers échanges qui unissent les individus d'un même groupe social et qui établissent des règles sociales entre eux. La gestion entrepreneuriale va, ainsi, permettre le rassemblement des ressources humaines, il s'agit de privilégier une gestion prévisionnelle des emplois et compétences efficace et cohérente autour d'une synthèse approfondie des compétences disponibles, on parle d'acquisition efficace. Elle va aussi favoriser et amplifier la profusion d'idées au sein des équipes puisqu'elle encourage la mise en synergie de la créativité, on parle d'animation créatrice. En permettant à chacun de trouver sa place dans l'organisation à travers la mobilité et les relations professionnelles, on parle de développement et de négociation équilibrée, le manager favorise la création d'une niche de développement. La structuration technique et organisationnelle va donc être le levier des projets. L'intégration des ressources humaines au sein du management du projet d'Établissement est un lien social qui unit les membres de l'organisation et qui permet que ses membres acceptent de vivre dans ce groupe. C'est une fonction essentielle de l'intégration des projets puisque l'intégration repose sur une adhésion à des valeurs et des normes communes. Le management du projet d'Établissement à travers le projet managérial favorise par conséquent l'émergence d'une nouvelle Gestion des Ressources Humaines en recherchant et en formulant des buts à atteindre, il donne aux ressources humaines le sens de l'action. Il formule le chemin à parcourir à travers l'élaboration de la stratégie. En bordant le cadre de travail de chacun, le projet d'Établissement induit la notion d'accompagnement dans l'évaluation et la progression. *In fine*, il réhabilite le manager dans son rôle d'évaluateur et de guide positif. De nouveaux modes de travail en changement voire en rupture avec les pratiques apparaissent, le manager va s'attacher à renforcer la relation pour que chaque axe du projet d'Établissement soit assisté d'une ressource humaine qualifiée de novatrice et que chacun soit désigné dans la réalisation, la valorisation et le succès de l'axe stratégique confié. On abandonne progressivement la notion d'individualité professionnelle pour converger vers une mission commune et partagée. La relation de projets dote les organisations d'un véritable avantage concurrentiel par la recherche de son efficacité sociale et son utilité humaine. L'organisation devient apprenante en favorisant les apprentissages collectifs et en provoquant une réelle direction participative qualifiée de direction utile, propice à l'innovation et à l'initiative.

En flexibilisant la main-d'œuvre, le projet d'Établissement enrichit la qualification des acteurs puisqu'il recherche le développement des pratiques pour servir et coordonner sa mission. La formation devient un outil de flexibilisation positive, qui va servir les ressources humaines sans les précariser. Ainsi, au sein des organisations évoluant dans un contexte vif de changements (évolutions stratégiques majeures, raréfaction des ressources, contexte environnemental aigu...), le risque de déperdition notable d'efficacité et de résultat dans l'atteinte des objectifs du projet d'Établissement lié au manque d'engagement et d'alignement des ressources humaines est réel et conséquent. C'est ainsi que le manager doit promouvoir la cohésion, celle-ci correspond à la solidarité d'un même groupe d'où découle l'existence de buts communs et l'attachement des individus au groupe. En ce sens, elle désigne un esprit de respect des valeurs et des normes communes. La cohésion sociale renvoyant au manque de cohésion sociale, le manager doit donc s'attacher à la promouvoir. Mettre en cohérence les aptitudes des ressources humaines avec la stratégie recherchée par la relation devient dès lors un enjeu essentiel dans l'atteinte des objectifs. En effet, si l'ensemble des ressources humaines n'est pas unanimement porteur de la stratégie, la relation et son efficacité ne pourront être mises en œuvre. Et Mintzberg (1982) rappelle que « *la concentration sur l'ajustement mutuel dans l'adhocratie va de pair avec le recours massif au paramètre de conception qui l'encourage : l'ensemble des mécanismes de liaison* ». Cette mise en relation, pour être efficace, devra tenir compte de plusieurs axes principaux. L'évaluation de la motivation, la compréhension de la stratégie et son objet social, le lien qui unit les individus à la structure sont autant de points d'entrée de la constitution d'une relation optimale puisque l'élaboration commune d'une culture partagée constitue le socle de la relation. Pour Moingeon et Ramanantsoa (1997), « *le diagnostic d'identité permet donc de repérer et d'interpréter les productions symboliques émanant de l'entreprise...* » et favorisent, dès lors, sa cohérence et son efficacité. Nous nous intéressons plus précisément à la nature de reliance sociale définie par la création de liens entre des acteurs sociaux car du point de vue sociologique, il s'agit de définir les liens entre les individus et les groupes, le terme de reliance permet donc de décrire les liens existants par l'établissement de liens complémentaires ou l'établissement de liens disjoints au sein des ressources humaines. Dans ce schéma complexe de reconfiguration de l'organisation, l'essentiel de l'articulation entre les projets réside dans le développement réussi de la mobilité interne, l'identification précise les compétences de chacun et va permettre le positionnement de façon stratégique dans un souci d'efficacité globale.

Les conditions de préservation des objectifs sociaux à atteindre sont ainsi réunies à travers le repositionnement professionnel des ressources humaines et la préservation du capital social. Celui-ci représente l'ensemble des ressources relationnelles, culturelles et symboliques puisqu'un individu peut y recourir pour améliorer sa situation et accroître, ainsi, son pouvoir social. En représentant également un bien collectif, il permet de prendre en compte le fait que la richesse sociale réside dans la densité et la qualité des relations. Les réseaux sociaux apparaissent comme des ressources différentes de celles que les individus peuvent s'approprier car le capital social, qui s'accumule à l'usage, facilite et permet de concilier intérêt individuel et intérêt collectif. Enfin, en corrélant l'efficacité des hommes et des équipes pour servir la stratégie, la relation permet aux managers de se trouver dans des situations de plus en plus complexes à gérer. Ils se retrouvent dorénavant dans la nécessité d'influer de façon transversale et non plus uniquement descendante, les projets modifiant les lignes hiérarchiques et les zones de pouvoir. À ce titre, les leaders stratégiques sont amenés à entreprendre des relations nouvelles avec les leaders en développement et les leaders émergents. Il est essentiel de rompre avec un fonctionnement strictement hiérarchique et vertical pour laisser émerger un modèle porté par une dynamique de réseaux dans laquelle chacun s'enrichit des réflexions et de l'intelligence de l'ensemble des acteurs. Cette démarche de collaboration horizontale s'inscrit dans une logique marquée par la complexité et entraîne la confrontation. Les réseaux internes et externes de l'organisation permettent la mise en œuvre d'interactions suffisamment fluides et transversales pour apporter des réponses précises aux exigences d'un environnement mouvant, enclin à de très fortes turbulences. Seule la plasticité dans les organisations permet une telle innovation structurelle et organisationnelle. Barthélémy (2000) le préconise : « *abandonner les structures pyramidales au profit d'organisations en réseaux jouant à fond la carte de la décentralisation et de l'interactivité et « responsabiliser » les Français, tel est, un des aspects fondamentaux du projet de rénovation de la démocratie auquel les associations sont incitées et destinées à contribuer.* »

Il faut désormais décloisonner les organisations, croiser les compétences, échanger les savoir-faire pour favoriser une gouvernance dynamique. Le mot réseau en venant du latin *rets*, évoque le filet des pêcheurs et des dentellières, c'est donc l'ensemble des relations entre des points et des nœuds sans que l'un d'entre eux occupe une position centrale. Nous admettons que le réseau de professionnels qui se tisse au sein des ressources humaines peut donc être considéré comme un système de relations entre des acteurs pouvant être caractérisé diversement (Le Boterf, 2004).

Enfin, nous savons que les expériences de travail en réseau concourent à la création de formes nouvelles de mécanismes professionnels et de relations qui viennent compléter ceux qui existent déjà. Ainsi un réseau est un lieu d'ajustement des pratiques et des logiques professionnelles, un lieu de négociation et de définition d'un territoire professionnel partagé en construction. Un réseau est aussi une forme organisationnelle horizontale originale. Notre contribution vise à analyser le travail en réseau comme un développement de pratiques coopératives innovantes, voire inédites puisqu'il s'agit d'un espace de réajustements des rôles et des compétences de chacun avec un mode d'exercice en complémentarité, ouvert, non hiérarchisé et impliquant tous les acteurs. Le management participatif fonctionne tel un réseau fondé sur l'interaction et sur la synergie. Il est plus que la somme de ses membres. Il arrive que le réseau perde de cette qualité. Chacun en vient à travailler pour soi, en se limitant à une tâche bien délimitée. C'est ce que doit combattre le principe de gouvernance et la relation. Le lien social créé par un réseau au travers d'un management participatif est donc un lien faible, fragile. Il peut se rompre à tout moment. Travailler en réseau est hautement exigeant pour des organisations et des personnes habituées à d'autres modes de fonctionnement. Ainsi, le travail en réseau ne se décrète pas, il se travaille au quotidien. Il est indispensable à la relation.

#### **4. L'ÉVALUATION INTERNE ET EXTERNE : L'ACTIVITÉ À PROJET AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE**

Il s'agit de rechercher le lien entre la performance sociale et la performance économique. On parle de « *concept d'investissement socialement responsable* ». Les propos de Domini<sup>58</sup> (23 juillet 2008) appellent la relation puisque « *la manière dont nous investissons crée le monde dans lequel nous vivons* ». La recherche de la vision partagée se traduira par des principes de management qui conduisent à la modification du cadre de travail et induit un nouveau mode de gestion traduit dans le terme spécifique de gouvernance. La logique de projet va se mettre en action avec la logique managériale qui confirme les organisations comme les vecteurs du développement individuel et collectif et les managers comme les garants de ces vecteurs.

---

<sup>58</sup> Source [www.domini.com](http://www.domini.com) (23 juillet 2008).



En donnant une force fondamentale dans l'échange et la négociation autour des projets, il s'agit de permettre, ainsi, un nouveau style de gestion visant l'efficacité, la rentabilité sociale et l'équilibre financier et Reynaud (1997) souligne qu' « *aujourd'hui les pratiques inventées localement par les acteurs, les régulations de travail qu'ils savent créer, sont plutôt considérées comme une ressource précieuse à mobiliser et comme un gisement de productivité* ». Si l'impression prévaut que les décisions sont principalement dictées par une logique financière, il semble inévitable de réintroduire la prise en compte des hommes dans la décision managériale, ne serait-ce que pour des raisons d'efficacité. En effet, la pensée systémique montre que l'entreprise est un tout organique, qui ne se découpe pas en sections fonctionnelles puisqu'il s'agit de mieux appréhender la complexité organisationnelle et sociale de l'entreprise. Nous rappelons l'importance d'assumer la mission de gouverner les hommes au nom même de la vision stratégique portée par le projet d'Établissement. Le recours à l'assurance qualité déjà évoquée pose ainsi les bases d'un projet de démarche évaluative car le doute devient une composante essentielle dans la conduite de projets. L'évaluation permet donc de mesurer l'efficacité et la pertinence du projet d'Établissement au regard de son objet et du projet managérial qui le soutient. L'évaluation est un processus permanent, le moteur de la synergie entre les projets, il devient possible de faire de l'évaluation une démarche appropriée, un guide pour l'action, associant l'ensemble des acteurs de l'organisation. Dans ce but, nous devons distinguer l'évaluation de l'audit ou du contrôle et travailler sur les indicateurs et critères tout en construisant une culture partagée de l'évaluation avec des valeurs, une méthode et des outils. L'évaluation interne constitue, ainsi, une étape essentielle du management des ressources humaines, elle est à la base de toute politique de recrutement, de promotion et de développement des personnes. Elle constitue l'étape fondatrice de la relation en associant l'objet social à l'objet humain. L'expérience montre qu'il est complexe et peu judicieux de mettre en œuvre un système de mesure sans concertation avec le personnel. Il s'agit, par conséquent, de travailler sur une intégration du système dans la démarche de gestion y compris de gestion de la qualité dans le but d'une adhésion et d'une appropriation adéquate du système par les ressources humaines. La relation ressort, dès lors, de ce cadre de réflexion et de travail, les individus composant l'organisation, se retrouvent au cœur de la dynamique. Mais des freins culturels et techniques peuvent s'y opposer. Il s'agit de les lever pour une optimisation du système de mesure. Pour que la mesure devienne un outil au service du projet d'Établissement, il faut l'intégrer dans sa conception à travers la politique générale.

Le cas échéant, l'évaluation serait un intrus qu'il faudrait chasser. La direction doit exprimer son attachement inconditionnel aux services proposés et la mesure doit devenir un élément fondateur de son action. Les objectifs doivent être clairs, bien diffusés et compris de tous. Le management intermédiaire sera, par conséquent, la courroie de transmission de la culture évaluative qui permettra de progresser au niveau stratégique comme au niveau opérationnel. La relation en est le garant opérationnel. Il s'agit donc de veiller attentivement à disposer de mesures sur les indicateurs sociaux et économiques qui traduisent bien le service en termes de résultats attendus. « *Mais on touche là une difficulté particulière des associations pour aborder le concept de performance : la faiblesse ou l'absence de culture de la mesure* » (Bayle, 2000). L'évaluation doit, en conséquence, porter à la fois sur la performance sociale et sur la performance économique. On s'attachera ici à qualifier le sens principal de la performance sociale de l'organisation, à savoir la fidélisation de ses ressources humaines, ce qui constitue un enjeu majeur pour notre relation. Pour Barnard (1938), la satisfaction des ressources humaines est offerte par le biais des idéaux personnels. L'assurance qualité apporte des réponses en matière d'évaluation de la performance des ressources humaines, alors que les managers tentent à piétiner sur ce registre, puisqu'elle connecte le projet d'Établissement et le projet managérial en permettant à l'entreprise de surveiller en permanence la mise en œuvre d'actions planifiées afin de pouvoir effectuer, dans les meilleurs délais et dans les conditions optimales d'intervention, des actions d'amélioration qualifiées d'actions de progrès. La performance globale réside autant dans son optimisation sociale et relationnelle que financière. Les organisations doivent, en conséquence, apprendre à se doter d'outils innovants de mesure, centrés sur les facteurs humains et la création de valeurs, la prévention devient l'élément de la stratégie de l'organisation. Le passage de l'assurance de la qualité au management de la qualité concerne donc le passage d'une culture technique, souvent nommée qualiticienne et fortement fondée sur les sciences exactes, à une culture de management particulièrement axée sur les sciences sociales. Le projet d'Établissement, ainsi défini, trouve sa concrétisation dans le plan de communication interne, il conditionne une véritable démarche méthodologique de réflexion, de concertation mais aussi d'évaluation. La communication interne favorise, par conséquent, les relations de coopération et de confiance entre les différents acteurs. Elle devient un élément constitutif de la performance de la relation. En constituant un véritable outil de construction de la notoriété d'une organisation, la communication externe donne, quant à elle, sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication que peuvent conduire les organisations. Son élaboration renouvelle le débat autour des enjeux et des objectifs recherchés vis-à-vis des cibles externes.

Le projet managérial se trouve au cœur de la communication externe relative au projet d'Établissement puisqu'il en est le garant. En couplant l'élaboration du projet d'Établissement au projet managérial et en les rattachant à la politique de communication interne et externe, le manager permet de définir le cadre d'échanges, de relations et de réciprocité, il permet de hiérarchiser les priorités du plan, d'actions et facilite la prise de décision. La communication dans les organisations contribue, ainsi, à établir le lien fondamental qui naît entre les hommes que les composent, dans le sens vertical de la hiérarchie, comme dans le sens horizontal au sein des différentes équipes stratégiques et opérationnelles. La volonté de communiquer doit être profondément inscrite dans la culture d'entreprise, en tant que facteur favorisant le succès du projet d'Établissement à travers la mise en œuvre du projet managérial. Enfin, la communication devient un outil de discussion et montre le chemin restant à parcourir en termes de stratégie. Les mesures internes et externes ainsi obtenues doivent devenir un outil interne de valorisation et faciliter les enjeux de l'orientation projet. Les bases de la relation sont ainsi posées.

## **CONCLUSION**

Dans ce chapitre, nous avons été conduits à étudier plus particulièrement les éléments déclencheurs de la nouvelle structuration de l'organisation. Après avoir défini ces éléments, il est utile de souligner l'importance de l'incertitude et de la complexité dans le façonnage de la structure à vocation sociale et médico-sociale. C'est pourquoi, même si la PME ou l'association semble s'adapter mieux aux situations de la turbulence, l'aspect pratique correspondant à l'observation des pratiques professionnelles sera en mesure d'apporter des éléments contradictoires capables de démontrer le dynamisme et le degré de réactivité des organisations ayant servi à l'expérimentation.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

L'objectif de cette première partie était de donner les clés de compréhension de notre recherche. Ainsi, le chapitre 1 a caractérisé les éléments de compréhension du contexte organisationnel et humaine dans lequel la relation tente de s'établir. Cette orientation a conséquemment permis dans le chapitre 2 de développer les axes de progrès favorables à la relation et à son effectivité en termes de performance économique et sociale au sein de l'organisation. Ainsi le chapitre 2 contribue à la compréhension des éléments indispensables à l'établissement de la relation et aux enjeux organisationnels qu'elle est en mesure de susciter. Le chapitre 3 a permis de présenter et de comprendre l'activité à projet ainsi définie dans notre recherche mais aussi de démontrer les mécanismes de la relation pour en comprendre les enjeux stratégiques et conceptuels. Le dernier chapitre, en présentant, une nouvelle perspective de structuration de l'organisation, définit les bases d'un nouveau principe de pilotage au sein des organisations, soulignant l'importance de l'incertitude et de la complexité dans le façonnage des organisations étudiées dans notre contribution. Située à l'interface d'enjeux et d'attentes multiples voire contradictoires, la relation devient un outil de progrès technique et d'adaptation sociale au regard d'un impératif essentiel de survie de l'organisation afin qu'elle gère différemment sa complexité interne, son ambiguïté structurelle et ses tensions avec l'environnement. Pour Lippi (2000), le modèle de l'entreprise privée a été transformé pour pouvoir être accepté. L'efficacité et la réussite de la relation ne peuvent s'apprécier qu'au gré du chemin parcouru par l'organisation en termes économiques et sociaux et des convergences techniques et sociales observées scientifiquement sur le terrain clinique. Pour Greenwood et Suddaby (2006), il existe quatre conditions pour permettre l'entrepreneuriat institutionnel : « *une concurrence sur la performance entre les membres du champ organisationnel ; des membres à la frontière de plusieurs champs ; des membres qui peuvent s'élever au-dessus de leur champ ; une asymétrie de ressources au sein du champ.* » La relation favorise un nouveau cadre en modifiant le projet « *en le renforçant et en l'intégrant dans des environnements nouveaux* » (Latour, 1989). Et Bary (2002) rappelle l'impact de l'innovation en affirmant qu'elle « *est une action collective qui mobilise des groupes de tailles variables constitués d'individus aux rôles, statuts et degrés d'implication distincts dont la coordination est indispensable tant à la conduite du processus qu'à son aboutissement* ».

Nous admettons, en conséquence, que la relation entre les projets met en action des acteurs multiples et dissemblables, qu'elle propose diverses interrogations en renvoyant à des décisions hétérogènes et que son impact social et économique se démultiplie sur le terrain *a priori*.

**DEUXIÈME PARTIE - LA RÉALISATION DE LA  
RELATION : DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET  
ORGANISATIONNELLES CONVERGENTES MAIS  
CONTRASTÉES**

## INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE

Parce que le monde social constitue un environnement qui peine à aborder un management rénové et moderne, débarrassé de ses peurs institutionnelles, il reste généralement cristallisé sur ses certitudes. Nous admettons que ses certitudes inhibent son fonctionnement neutralisant dynamisme et évolution. Il est, conséquemment, très difficile au monde social d'entrevoir une alternative de gestion et de pilotage. Ses certitudes le contraignent généralement à une pauvreté intellectuelle et à une détresse managériale puisqu'il ne sait pas apprendre à faire autrement. « *Pourtant, depuis une vingtaine d'années, de nombreux dispositifs de gestion ont été diffusés avec comme modèle de référence celui de l'entreprise privée. Aujourd'hui, les associations sont soumises à de fortes pressions externes pour aller plus loin dans cette direction...* » (Hoarau et Laville, 2008). Mais parallèlement, sur le champ professionnel, nous constatons que la gestion fait l'objet de fortes critiques. Le chapitre 5 de cette partie va, ainsi, nous permettre d'aborder ce secteur constituant le cadre scientifique de référence pour notre contribution, d'en comprendre ses mécanismes et ses logiques institutionnelles et fonctionnelles. En nous permettant de découvrir l'ensemble des cinq structures partenaires de notre contribution avec leurs spécificités et leur rapport à la dialogique des projets, le chapitre 6 va nous permettre de poser les bases du terrain clinique de la recherche en situant notamment l'objet social de chaque organisation. En présentant la méthodologie de recherche utilisée, ce chapitre permettra de poser les bases de notre recherche. Il nous permettra également de découvrir le protocole d'investigation retenu afin de recueillir l'ensemble des éléments nécessaires à l'exploitation de notre problématique. L'objectif de cette deuxième partie est également de présenter les observations effectuées auprès d'organisations sociales et médico-sociales et ainsi de légitimer ou non nos hypothèses autour de l'hypothèse principale. Il s'agit de déterminer le modèle d'observation retenu qui caractérise la relation entre les projets permettant de définir le cadre conceptuel de l'environnement général et de l'environnement dédié à l'action sociale et médico-sociale. Ce modèle repose sur l'observation de pratiques managériales autour du projet d'Établissement et du projet managérial au regard des hypothèses émises. À ce titre, nous avons eu recours à plusieurs organisations et à diverses pratiques managériales innovantes caractérisées par la relation établie en mesure de caractériser et d'expérimenter notre recherche.

1 <sup>ère</sup> étape	2 <sup>ème</sup> étape	3 <sup>ème</sup> étape	4 <sup>ème</sup> étape
Hypothèse 1	Collecte de données	Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimation totale des hypothèses</li> <li>• Légitimation partielle des hypothèses</li> <li>• Illégitimation des hypothèses</li> </ul>
Hypothèse 2	Collecte de données	Analyse des données	
Hypothèse 3	Collecte de données	Analyse des données	
Hypothèse 4	Collecte de données	Analyse des données	
Hypothèse 5	Collecte de données	Analyse des données	
			↓
		Etape finale	Définition de nouvelles bases pour la recherche dans le secteur social et médico-social

**Tableau 3 : Modèle d'observation des hypothèses émises**

À partir de ce modèle, un cadre d'observation clairement défini a été établi et soumis aux organisations observées. Le chapitre 7 présentera les résultats de notre observation du terrain permettant de légitimer ou non les hypothèses. En effet, à travers l'exploitation qualitative et quantitative des données recueillies sur le terrain, nos diverses investigations permettent de réaliser une analyse pertinente du contenu des éléments observés au regard des cinq hypothèses émises. Enfin le chapitre 8 permettra d'opérationnaliser nos résultats de travaux à travers la recherche-intervention conduite dans un esprit de vraisemblance et de reproductibilité.



## **Chapitre 5 - PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LE CAS DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO- SOCIAL**

« Les œuvres associatives sont considérées comme le véritable bras armé de l'action publique dans sa lutte contre les troubles de la fracture sociale. »

Renaud Sainsaulieu (2001)

### **INTRODUCTION**

- 1. LE MONDE SOCIAL ET L'HISTOIRE DES CENTRES SOCIAUX : LE CADRE DE LA RÉFÉRENCE**
- 2. LA NOTION DE PROJET DANS LE MONDE SOCIAL**
- 3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME PROJET DANS LE MONDE SOCIAL**
  - 3.1. Les logiques institutionnelles**
  - 3.2. Les logiques de terrain**
- 4. LES CAUSES DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL**
- 5. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR**
- 6. LE MONDE SOCIAL : UN MONDE À PROBLÈME**

### **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

Nous admettons que la conduite de projets est une nécessité. Ainsi, pour les organisations sociales et médico-sociales, cette conduite des projets est devenue une pratique courante, traversée parfois par des méthodes implicites, souvent avérées, parfois appliquées sans discernement. Ces organisations doivent, parce que c'est une condition d'existence voire de survie, développer de nouveaux types de réponses pédagogiques et d'organisation. Pour Marty (2006), « *le secteur social et médico-social a fabriqué ses propres outils à partir de ce monde de l'entreprise, souvent par l'intermédiaire de l'État* ». Mais, cette réalité irrite les acteurs de terrain identifiant davantage, derrière les productions obligées, des contraintes administratives que des promotions innovantes selon le principe de « *comportement défensif* » défini par Strategor (1997) soulignant conséquemment la conduite de projet comme une agression de la concurrence interne et externe. La logique gestionnaire est perçue comme première, comme s'il était illégitime de penser les logiques de droit public et de garantie citoyenne en percevant leur progression comme un danger, aggravant une crise du social. Il est vrai qu'apparaissent souvent des complications, difficultés administratives et de négociation financière, vécues comme insurmontables parce que procédurières. Pour Zucker (1987), la création et la diffusion de nouvelles règles émanent soit de l'environnement, soit de l'organisation elle-même, « *ce qui bouscule les modes de management traditionnels* » (Bouquet, 2006). Enfin, les démarches de projet et leur conduite engendrent aujourd'hui des pratiques et méthodes qui interrogent. Hoarau et Laville (2008) relèvent que la dynamique du projet productif occupe une place centrale tant du point de vue de l'innovation que de la coordination. La présentation classique du management de projet comporte une construction faite de groupes projets, parfois jusqu'à la caricature, articulée avec des comités de pilotage, tant pour l'élaboration, que pour le suivi et l'évaluation. Cette forme souple, parfois décrite sous le terme de management participatif, de la gouvernance cherche à marier l'art de gouverner et l'implication des acteurs. « *À de rares exceptions près, la littérature associée au thème de la gouvernance traite essentiellement du gouvernement des entreprises cotées en bourse* » (Perez, 2003). Les méthodes sont diverses, parfois habillées sous des termes nouveaux pour décrire une réalité pourtant classique. On réunit des groupes de travail en demandant une participation, des idées, l'implication des acteurs, alors que les contenus sont déjà arrêtés, ou au contraire que les thèmes ne sont pas clarifiés, ou en oubliant de reprendre les propositions des acteurs à la fin du processus, ou encore en créant des réunions sans calendrier ni plan de travail établis.

À travers notre expérience, nous pouvons voir ainsi passer plusieurs années sur un projet sans qu'une date butoir ne soit posée. Enfin, des responsables de groupes projets sont parfois nommés, en n'ayant ni la légitimité ni la compétence pour leur mission.

## **1. LE MONDE SOCIAL ET L'HISTOIRE DES CENTRES SOCIAUX : LE CADRE DE RÉFÉRENCE**

La conduite de projet (Gacoin, 2006) relève d'une manière de diriger, de l'implication et de la responsabilisation des acteurs. À ce titre, elle peut servir diverses dimensions :

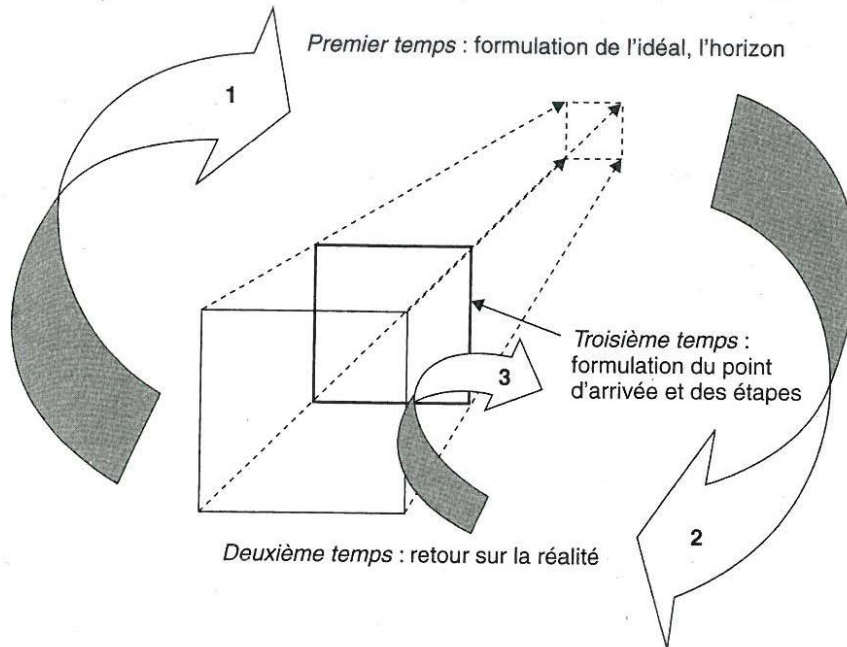
- Une forme de dynamisation par la formulation positive d'un progrès associant les acteurs : « *changer en apprenant des jeux nouveaux.* » ;
- Un modèle de direction : « *il existe un garant et un décideur formel.* » ;
- Une promotion, celle d'un « *avantage concurrentiel* » pour une organisation, celle des compétences pour les acteurs ;
- Un modèle d'organisation et de fonctionnement, avec « *structuration d'un contexte durable de relation et de coopération* ».

L'organisation s'inscrit, dès lors, dans un espace rénové de réflexion et de structuration. « *Si l'on conçoit l'entreprise comme une entité poursuivant des objectifs propres, par les voies et les moyens qu'elle se donne, et si l'on accepte qu'elle puisse être l'objet de science, alors la politique d'entreprise est la science de la liberté de l'entreprise* » souligne Strategor (1997). De nombreux auteurs ou dirigeants préconisent des modes de conduite relevant souvent d'un modèle unique, un comité de pilotage qui définit le changement, des groupes projets le mettent en œuvre, des méthodes de suivi qui le contrôlent. Lavoie (1988) renvoie le projet à la notion d'innovation et Gacoin (2006) reconnaît trois formes de conduites de projets :

- Le modèle du positionnement : il s'agira de poser et d'affirmer, puis de communiquer ;
- Celui de la construction : il s'agira de chercher des idées et d'élaborer, puis de légitimer ;
- Celui du changement : il s'agira de commander le changement, puis d'associer pour faire émerger.

Bréchet et Desreumaux (1998) soulignent, à ce titre, l'influence du contexte externe de l'entreprise dans sa structuration. Dans ces démarches, nommer des responsables de groupes projets ne peut se concevoir sans clarté des orientations sur le but et le chemin.

Mais surtout, la démarche semble une occasion de construire une implication en s'inscrivant dans une autre dynamique (responsabilités transversales) que la seule progression dans l'échelle hiérarchique (responsabilités d'encadrement) pourra permettre (Gacoïn, 2006).



**Figure 11 : Conduire des projets en action sociale. Gacoïn, D. (2006)**

Pour Yatchinovsky (2004), « le fait de créer des mini-équipes développera les logiques de coopération, créera une synergie entre les activités, permettra à chacun d'acquérir des connaissances et des compétences nouvelles ». La stratégie constitue donc l'articulation entre l'objectif visé et le chemin utilisé pour y parvenir. À ce titre, les trois grands types de stratégies présentés se conjuguent. Le projet devient ainsi une technique mais s'inspire largement d'une vision et d'une philosophie. En action sociale, l'innovation constitue une visée et une manière de progresser. En cela, le projet doit être conçu comme un but et un chemin. Le projet d'Établissement va ainsi définir la qualification de type de réponses à travers le projet individualisé construit par le projet managérial à travers l'observation sociale.

Pour Strategor (1997), le projet d'Établissement se définit ainsi :

	Contenu	Objectif
Le projet d'Établissement	Une histoire vécue ensemble	Créer le sentiment d'appartenance
	Des valeurs qui guident l'action	Développer le consensus minimum
	Un défi collectif	Donner un sens à l'activité de chacun
	Des règles du jeu dans la gestion du quotidien	Fixer les bases d'une justice interne

**Tableau 4 : Le projet d'entreprise (Strategor, 1997)**

Le projet d'Établissement est donc le support ou la face émergée d'un iceberg à une forme nouvelle d'organisation du travail. Schumpeter (2001) parle de « *destruction créatrice* » pour appréhender la nouvelle forme d'organisation. Le management social renforce le concept d'entrepreneuriat social contribuant à la mise en œuvre du projet et assurant notamment les conditions de l'innovation et du développement de services et des ressources humaines, comme le rappelle M. de Brignac cité par Strategor (1997), « *projet partagé, être à l'écoute, structures favorisant la flexibilité, n'auraient aucun sens et moins encore de chance d'être efficaces, si nous ne partagions pas une autre certitude : celle que les femmes et les hommes de l'entreprise constituent la principale ressource stratégique* ». Phénomène étonnant pour un observateur d'aujourd'hui, la FCSF<sup>59</sup> peut se prévaloir de deux actes de naissance : le 30 mai 1922 et le 1<sup>er</sup> avril 1927. Onze personnes, réunies au Musée social à Paris le 30 mai 1922, adoptent les statuts d'une Fédération des centres sociaux de France<sup>60</sup>. Elles constituent un réseau de structures sociales et sanitaires, aussi bien en ville qu'à la campagne, partageant des finalités et des méthodes d'action semblables, au-delà de la diversité de leurs histoires et de leurs activités concrètes. Quatre-vingt cinq ans plus tard, cette fédération est toujours active. C'est en particulier Marie-Jeanne Bassot, la fondatrice de la Résidence sociale de Levallois-Perret, qui est à l'origine de ce regroupement. De son voyage aux États-Unis en 1919 pendant lequel elle avait été reçue par de nombreuses œuvres sociales et sanitaires américaines et tout particulièrement par les Settlements, elle avait conçu l'utilité de mettre en réseau les *settlements* français.

<sup>59</sup> Fédération des centres sociaux de France.

<sup>60</sup> C'est bien ce libellé qui est adopté dès l'origine, libellé qui a été maintenu jusqu'à aujourd'hui, complété en 1967 de la mention « socio-culturel ».

En 1921, recevant les documents préparatoires de la 1<sup>ère</sup> Conférence Internationale des Settlements prévue à Londres en juillet 1922, elle provoque les premières rencontres. Il s'agit tout à la fois de faire connaissance entre centres sociaux, de s'accorder sur une conception du centre social et de préparer des interventions à la Conférence Internationale. Le 30 mai 1922, les participants à la réunion adoptent une définition de « *centre social* » qui restera la formulation fédérale jusque dans les années 1950. Compte tenu de cette longévité, il est précieux d'en connaître les termes d'origine. Sont considérés comme centres sociaux les organisations qui :

- Disposent de locaux ouverts d'une façon permanente et destinés à accueillir les familles du voisinage, sans distinction de convictions politiques ou religieuses, ni de situation sociale ;
- Poursuivent, dans un esprit d'union nationale (ultérieurement il sera dit « *dans un esprit de solidarité* »), un but éducatif et récréatif et tendent au mieux-être physique, moral et social, de ceux qui les fréquentent ;
- Cherchent à fortifier et agrandir la famille et, pour ce, comportent les activités correspondant à tous les membres de la famille : enfants, jeunes filles, jeunes gens, parents.

Loin d'être construite *ex nihilo*, cette définition s'enracine dans une histoire déjà longue d'engagements et de réalisations sociales en rupture avec les œuvres d'assistances ordinaires. Dès 1896, Marie Gahéry avec le soutien du Marquis Costa de Beauregard crée l'œuvre de Popincourt à Paris dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement selon des principes qui dérogent à la charité et l'assistance publique : venir vivre en quartier ouvrier, ne pas faire l'aumône, laisser voir comment l'on vit et à quoi on peut être utile, alors les voisins viendront comme à des amis, Marie Gahéry entend ainsi établir des liens éducatifs et laïcs avec les familles ouvrières ordinaires et non pas avec les déshérités.

Extraits d'un texte de Marie Gahéry : « Si l'on veut une réforme, il ne faut pas seulement soulager la misère, il faut encore et surtout l'empêcher de naître, il faut donc atteindre les masses qui ne manquent pas du nécessaire au point de vue matériel, du moins de ce strict nécessaire qui les soustrait à l'influence de l'aumône, mais qui ont un pressant besoin de vie intellectuelle et de vie morale. En un mot prévenir le mal vaut mieux que d'avoir à le guérir... l'ouvrier est fier, son pain vaillamment gagné au jour le jour lui en donne le droit d'autant qu'au riche ses rentes. Donc, pour s'approcher de lui, pour entrer avec lui dans cette communion d'âme hors de laquelle rien ne peut être fait pour son éducation morale, il fallait commencer par vivre de sa vie, et cela sous ses regards, dans le quartier même où l'on voulait agir. Cette constatation s'imposait à nous avec une irrésistible évidence, et il fallait, certes, qu'il en fût ainsi pour nous déterminer à briser radicalement avec ce que tout nous faisait considérer comme la méthode classique. Au lieu de dire : faisons des libéralités pour attirer à nous ceux sur qui nous voulons agir, nous disions : ne pas faire l'aumône, n'aller chercher personne ; ainsi nous ne froisserons pas ; puis laisser voir comment nous vivons et à quoi nous pouvons être utiles, alors on viendra à nous comme à des amis. Il n'y aura pas d'arrière-pensée... Il nous apparaissait également comme évident que nous devions commencer notre œuvre par des enfants ; il y avait là une clientèle accessible et, si plus tard nous devions avoir accès auprès des familles, c'était aux enfants que nous le devrions. » (Marie Gahéry, « L'Union familiale, 1905 in Françaises, publié par l'Action populaire, 1906, extrait, pp.3-5)

Quelques années plus tard, Mercédès Le Fer de la Motte prend le relais avec l'appui de Mme la Baronne Inès Piérard. Elle crée des maisons sociales dans le même esprit que Marie Gahéry. En 1908, il y en a six, cinq à Paris et une toute récente dans le faubourg de Levallois-Perret implantée par Marie-Jeanne Bassot. Toutes sont animées par des résidentes à demeure, ouvrant leur foyer aux familles ouvrières voisines. Apolline de Gourlet est secrétaire de l'association déclarée, la maison sociale qui coordonne et développe des maisons sociales. La nouveauté de ce mode d'action mobilise des engagements mais heurte aussi des traditions bourgeoises catholiques. Le développement de la maison sociale est stoppé net par le scandale d'un procès opposant Marie-Jeanne Bassot à sa famille qui fait obstacle, y compris physiquement, à son investissement total dans les maisons sociales. L'association ayant perdu l'essentiel de ses appuis financiers, est obligée de se dissoudre en 1909.

En 1910, Marie-Jeanne Bassot revient à Levallois-Perret avec une autre résidente, Mathilde Girault. Elle y établit une résidence sociale qui, par ses méthodes d'action, par l'adhésion des habitants, par la diversification de ses initiatives, par les filiales qu'elle constitue, devient une référence majeure pour l'action sociale en France et dans les pays anglo-saxons. La guerre de 14-18 détruit de nombreuses régions françaises. Des associations philanthropiques américaines, notamment féminines, apportent des secours pour les civils mais mettent en œuvre aussi des méthodes d'action globale capable de rétablir une vie économique, sociale et sanitaire dans les villages dévastés, avec le concours des populations démunies. Marie-Jeanne Bassot est en relation avec ces américaines entreprenantes. Lors de son voyage aux USA, invitée par elles, elle s'avise que cette approche globale spécifie les Settlements qu'elle visite. Toutes ces références et réalisations donnent du sens et du poids à la définition du centre social, adoptée par la fédération des centres sociaux de France au moment de sa constitution en 1922. La fédération peut du coup être la promotrice d'une nouvelle action sociale fécondée par des principes porteurs associés et expérimentés : résidence, voisinage, respect, connaissance des besoins, échanges, ouverture à tous, amitié, globalité, initiatives, coopérations, laïcité, liberté, professionnalité des résidentes, formation, consolidation de la famille. Les membres du bureau fédéral, mis en place formellement en décembre 1922, sont toutes des personnes activant ces principes : Apolline de Gourlet (présidente), Marie-Jeanne Bassot (secrétaire), Monsieur Le Bret (trésorier), l'abbé Jean Viollet, Madeleine Javal, Marguerite Walter, Renée de Montmort, Miss Perkins. Pendant plusieurs années, la fédération a une simple existence de fait. Ce qui ne l'empêche pas d'être active : découverte mutuelle des centres sociaux adhérents, clarification des principes et des méthodes d'agrément, recherche de financements, méthodologie de création d'un centre social, propagandes, organisation de la participation des centres sociaux français aux Conférences internationales des Settlements à Londres et à Paris en 1926. Le 15 mars 1927, en réunion fédérale, Apolline de Gourlet fait part de circonstances qui appellent la fédération à un rôle plus important, plus actif et qui incline à la déclarer comme association suivant la loi de 1901. Le compte-rendu de réunion ne précise pas la nature de ces circonstances. Il y en a au moins deux qui peuvent être avancées de manière hypothétique. La première concerne les relations suivies que la FCSF entretient avec le réseau international des Settlements, or celui-ci a décidé lors de la Conférence internationale de Paris en juillet 1926 de se constituer en association internationale déclarée (I.I.F.S.). Une seconde circonstance mérite d'être davantage développée, c'est la constitution d'un partenariat actif avec des industriels sociaux parce que non paternalistes.



La plupart de ces industriels sont membres du redressement français constitué par Ernest Mercier fin 1925. Il s'agit d'un mouvement réformateur créé hors des parties politiques, une sorte de club d'études et d'influence, partisan d'un Etat moderne, plus technique, capable de répondre aux enjeux économiques et sociaux de la France. Les membres actifs de la fédération sont membres d'une des commissions du redressement français intitulée utilisation des loisirs et de l'éducation populaire. C'est au sein de cette commission que Marie-Jeanne Bassot et Marie Diémer élaborent le fameux rapport sur les « *centres sociaux* » qu'elles présentent devant le Congrès du redressement français et qui sera publié dans la collection des Cahiers du redressement français en juin 1927. De leur côté, les principales personnalités du redressement français dont Ernest Mercier lui-même soutiennent financièrement la fédération et s'investissent dans le « *Comité d'action* », de propagande et de financement mis en place par la fédération début 1928. Marcel Champin, président d'importantes usines sidérurgiques et métallurgiques, préside très activement et durablement ce Comité d'action fédéral. Il importe donc que la fédération ait une existence juridique déclarée. Celle-ci est établie lors d'une assemblée générale extraordinaire le 1<sup>er</sup> avril 1927. Les statuts préexistants sont consolidés et le bureau fédéral déjà en place est confirmé dans ses attributions principales : Melle de Gourlet (présidente), Melle Javal (vice-présidente), Monsieur Sautter (vice-président), Melle Bassot (secrétaire générale), Monsieur Lefèvre (trésorier). Un conseil d'administration plus étoffé est élu lors de l'assemblée du 28 septembre suivant. Forte de cette structuration renforcée, la FCSF entreprend une campagne de communication élargie. Elle se fait connaître du grand public (expositions, brochures), auprès des pouvoirs publics et de l'industrie. Elle soutient la création de nouveaux centres sociaux. Préoccupée par la formation des résidentes, elle suscite la création de l'Ecole d'action sociale de Levallois que Melle de Gourlet dirige. Elle multiplie sa recherche de financements et prépare une demande de reconnaissance d'utilité publique qu'elle obtiendra en avril 1931. Quelques grandes caractéristiques sont à souligner concernant le fédéralisme développé par la FCSF durant cette première décennie. Ce sont des structures diverses qui se mettent en réseau : des héritières des maisons sociales, des œuvres assez traditionnelles à l'origine mais ayant évolué, des associations nées au cours ou au lendemain de la guerre de 14-18, plus ou moins en relation avec l'aide américaine, dévolues d'abord aux régions rurales dévastées et exerçant une action principalement sanitaire, des services sociaux implantés au cœur d'urbanisations nouvelles, de type cités-jardins. Les centres sociaux fédérés conservent une large autonomie, d'autant plus d'ailleurs, que pour beaucoup d'entre eux, ils dépendent d'une structure centrale souvent à l'origine de leur existence, tels par exemple les foyers de l'union franco-américaine.

L'article 1 des statuts est explicite sur ce point : l'association dite fédération des centres sociaux de France, fondée en 1922, a pour but de grouper les centres sociaux existants et faciliter leurs rapports tout en leur conservant une pleine autonomie et de favoriser leur développement ainsi que la création de nouveaux centres sociaux. Tout en étant bien française, la fédération revêt une dimension internationale prononcée. Elle s'inscrit activement dans le réseau international des settlements et notamment lors de ses congrès (1922, 1926, 1932). Ce faisant, elle incite les centres sociaux français à définir leur identité propre et à tirer parti des grandes options et des manières de faire de leurs homologues étrangers. C'est bien plus tard, à partir des années 1960, que la FCSF favorisera l'émergence de fédérations départementales ou régionales.

## **2. LA NOTION DE PROJET DANS LE MONDE SOCIAL**

Nous admettons que le projet d'Établissement revêt diverses attributions. Il permet de relier, de contextualiser et de globaliser des faits et situations qui ne correspondent pas nécessairement au sens partagé de chacun. Il oblige, ainsi, à concevoir, à imaginer des outils, des démarches et approches spécifiques et favorise l'action puisqu'il fédère les ressources humaines autour de l'objet social. Il s'agit de sensibiliser au besoin fondamental de gérer les ressources humaines dans un objectif de partage de la vision et la confiance du manager envers ses ressources humaines sera le « *facilitateur* » du partage de cette vision, à travers l'action et la recherche de la performance. « *Ces liens entre confiance et vision partagée [...] nous semblent trouver dans les petites entreprises un terrain particulièrement propice à leur développement* » (Batifoulier et Noble, 2005). Et Afchain (2001) affirme que « *ce sont en effet les positions et les orientations plurielles qui constituent la richesse du terrain associatif. Il est par contre possible de prévoir le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'élaboration et le débat sur les valeurs et les orientations de la société* ». Comme tout projet, le projet d'Établissement tient compte de trois catégories de contraintes (le temps, les ressources et les spécifications techniques) pour se réaliser. Le temps constitue l'axe autour duquel l'accompagnement peut se déterminer et se mettre en œuvre en fonction de contraintes. Les ressources déterminent le degré d'investigation et d'implication dans la prise en compte et la gestion de la situation. Les spécifications techniques déterminent le cadre de l'intervention et les contraintes qui s'y rattachent.

Les normes AFNOR (1998 et 2001) mettent l'accent sur le projet considéré comme un processus en le définissant comme « *une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » et qui est « *mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client [...] et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données* ». En cela, elles intègrent les objectifs du projet d'Établissement. Le terme « *projet* » provenant du verbe « *pourjeter* » signifie mettre hors de soi une force agissante. Son étymologie reflète sa dynamique de base. C'est l'aspect du système de gestion qui se dessine à travers sa définition. En effet, l'élaboration du projet d'Établissement, outre l'offre de services et d'activités qu'il intègre, constitue effectivement une démarche englobante des ressources humaines puisqu'elle regroupe des hommes et des femmes qui se mobilisent autour d'un objectif commun à partir d'un diagnostic partagé qualifié d'exploitation. Les ressources humaines sont ainsi des explorateurs sociaux au sens de l'action qu'ils entreprennent et des relations sociales qu'ils développent. La notion de communauté humaine (Wenger, 1998) constitue dès lors un lien de connexion avec le projet d'Établissement, celui-ci va être au fait de la recherche de l'efficacité et de la pertinence au service de la performance et de la relation établie. En cela, la base de l'action collective<sup>61</sup> au sein de l'organisation se lie au projet de communauté. Dans cette sphère, la notion de communauté humaine apparaît de nouveau, le projet managérial doit servir le projet d'Établissement à travers les hommes et les femmes qui le composent. La notion d'individualité professionnelle s'efface au profit de l'approche collective, autour du projet d'Établissement, aussi appelée communauté humaine. Ainsi, le projet d'Établissement et le projet managérial s'inscrivent dans un triptyque à travers l'accompagnement (*cum parere* : partage du pain) et la trajectoire commune puisque les projets tendent de se rapprocher et de se confondre à travers la valeur humaine et sociale qu'ils suscitent et par l'équilibre entre intervention individuelle et collective qui s'instaure. La plasticité des associations peut permettre une telle innovation structurelle et organisationnelle. Barthélémy (2000) le préconise en rappelant qu'« *abandonner les structures pyramidales au profit d'organisations en réseaux jouant à fond la carte de la décentralisation et de l'interactivité et "responsabiliser" les Français, tel est, un des aspects fondamentaux du projet de rénovation de la démocratie auquel les associations sont incitées et destinées à contribuer* ».

---

<sup>61</sup> Action commune de membres d'un groupe, visant en apparence à atteindre des objectifs communs, elle peut être le résultat d'une agrégation de conduites individuelles ou le résultat d'une mobilisation.

Le projet d'Établissement est influencé par divers axes :

- le rapport à la mission. Il vise la cohésion sociale et le développement de ressources partagées en termes de vie collective, de valorisation des groupes sociaux, d'interrelations ;
- le lien avec un programme (appel d'offres / projet / contrat de réalisation). Les prestations constituent une pratique et une organisation, elles sont lisibles et mesurables et sont reliées à une mission et à des objectifs. Les prestations sont dirigées, garanties et évoluées et concernent un public cible. Les prestations comportent des éléments matériels (accueil, hébergement...) et immatériels (relation, motivation, co-évaluation) ;
- le modèle de projet d'Établissement. Il contribue au succès du projet managérial en devenant un élément de repère qui permet de progresser à travers le changement et la garantie entre innovation et l'institution et d'appréhender une nouvelle forme d'organisation.

Nous admettons que le projet d'Établissement engendre ainsi une nouvelle forme d'organisation capable de se régénérer pour produire du sens à travers ses objectifs sociaux et pédagogiques. Le projet d'Établissement est donc la clé de mise en œuvre du projet managérial et conditionne la relation en mesure de transférer son essence au projet managérial nécessaire à sa structuration. Le projet d'Établissement et le projet managérial se construisent donc autour de trois axes spécifiques, l'identité sociale et culturelle de la structure, en référence à ses valeurs et à son histoire, le contexte socio-économique et culturel, prenant en compte les changements et les évolutions actuelles de la société et des principes de travail et d'intervention dont l'objectif est de favoriser l'émergence de professionnels qualifiés pour mettre en œuvre un projet techniquement complexe et socialement utile. Nous affirmons que le projet d'Établissement crée ses fondements de création et de développement, il s'entoure des éléments constitutifs de sa mise en œuvre.

### **3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME PROJET DANS LE MONDE SOCIAL**

#### **3.1. Les logiques institutionnelles**

Pour comprendre la Gestion des Ressources Humaines, il faut avant tout comprendre le contexte dans lequel elle naît et se développe pour laisser la place à une Gestion des Ressources Humaines équilibrée par le bénévolat, l'absence d'enjeux financiers et l'engagement individuel au service du collectif. Actuellement, le contexte de l'action sociale<sup>62</sup> se présente dans une situation de désordre engendrant un mouvement multiple. Un mouvement d'individualisation et de désaffiliation des rapports humains qui conduit à repenser la place des individus dans la société ainsi qu'un mouvement de restructuration des politiques sociales qui introduit de la confusion dans la mise en place des dispositifs d'action sociale. Enfin, un mouvement de transformation des relations humaines, lié aux nouvelles technologies, à la société mondialisée qui produit des bouleversements et des incertitudes sur l'avenir. La demande sociale est liée à l'évolution de la société. Elle est traitée par la sphère politique qui rencontre des difficultés à trouver des solutions adaptées aux évolutions, aux bouleversements contemporains. Les individus ne sont plus liés à la société par les formes anciennes qui structuraient la vie collective. Les valeurs portées par le travail, la famille, la religion ou l'engagement public, ne structurent plus la vie sociale des individus qui revendiquent leur autonomie. L'individu n'est plus seulement l'héritier de sa condition sociale et familiale, il construit sa propre trajectoire identitaire. La société elle-même n'est plus en capacité de garantir des conditions favorables à l'intégration des individus dans les structures traditionnelles. Ce processus d'individualisation renvoie au mécanisme de désaffiliation volontaire et provoque une non-affiliation et une non-appartenance subie (De Singly, 2003). Les individus les moins enracinés sont aussi ceux qui deviennent des exclus. La loi de décentralisation a imposé une réorganisation des compétences au niveau local qui a conduit à une redéfinition et à une réorientation de l'action sociale, tant du point de vue de l'organisation des services que dans la définition des missions. La décentralisation s'accompagne d'un changement de logique.

---

<sup>62</sup> Pratiques d'acteurs, d'individus, groupes ou institutions qui s'inscrivent dans le cadre de la société globale.

Il s'agit de passer d'une logique de réparation individuelle à une logique de projet, intégrant le collectif dans le développement local. Ce mouvement de décentralisation a donné naissance à des délégations de service et à de nouvelles formes de contrats (Choppart, 2000). Dans le même temps, l'entrecroisement entre décentralisation et action de l'Etat conduit à une complexification des dispositifs de l'action sociale, parfois à un empilement de mesures. Il n'existe plus un interlocuteur unique mais une multitude de décideurs aux exigences parfois contradictoires. C'est dans ce cadre incertain que la Gestion des Ressources Humaines doit puiser sa cohérence pour apporter les réponses sociales appropriées et conformes aux exigences de chacun. Nous comprenons ainsi l'importance de la relation entre les projets puisque les ressources humaines oeuvrent au sein d'un environnement déstabilisé et déstabilisant. Chacun doit pouvoir trouver son point d'équilibre pour une performance optimale.

« *L'association d'action sociale s'impose un triple devoir :*

- *gestionnaire d'action sociale, elle a pour mission d'organiser en aval la prise en compte de personnes et de groupes en souffrance et de les aider à vivre au mieux dans cette société-là ;*
- *entreprise citoyenne, elle doit jouer son rôle de contre-pouvoir, de force de proposition dans une société civile démocratique et agir sur la formation des normes, des lois et des règles ;*
- *association d'action sociale mobilisant des acteurs sociaux dans le cadre d'un projet en débat, elle doit concourir à l'élaboration des valeurs en amont » (Afchain, 2001).*

Nos établissements sont concernés par ces transformations, ce qui les conduit progressivement à s'organiser autrement, à modifier leur mode de gestion financier et humain, à faire évoluer leurs pratiques, parfois à se gérer comme des entreprises. Ils sont évalués sur leurs résultats, doivent justifier de leur efficacité, de leur utilité, de leur efficience. Ces évolutions se traduisent par des modifications substantielles dans la pratique du travail social. Les associations expérimentent de nouvelles formes d'action, ouvrant la porte à de nouvelles professions, à de nouveaux professionnels. Une nouvelle forme de Gestion des Ressources Humaines apparaît dès lors en réponse à la complexité technique et sociale du secteur. Mais, le secteur associatif reste fragile, en équilibre entre la demande sociale des individus, portée par des situations sociales difficiles, marginalisantes et la commande publique portée par des institutions qui rencontrent des difficultés à définir des dispositifs efficaces pour répondre à la question sociale.

Cette position instable, considérée comme dynamique, ouvrant les portes à l'expérimentation et à l'innovation remet en question les pratiques anciennes qui ont fondé le travail social depuis sa création jusque dans les années 90. Le travail social se transforme progressivement en intervention sociale, au sens de : inter venir, venir entre. Il se situe entre ces deux pôles, celui des individus en quête de justice sociale et celui des institutions, en demande de régulation sociale. Nous admettons que ces transformations profondes, dans l'équilibre des relations sociales et dans leur mode de gestion, introduisent l'idée de penser ces évolutions dans leur complexité, entre l'ordre, le désordre et l'organisation (Morin, 1995). Au-delà de la distinction sur le sens donné aux actes de solidarité, le discours sur les pratiques des solidarités informelles d'une part et sur l'engagement associatif d'autre part révèle la dimension sociale de la raison d'agir. Les individus ne sont pas passifs dans leur vie quotidienne, ils s'inscrivent dans des dynamiques de solidarités locales, y compris dans la gestion des organisations à travers la participation aux conseils d'administration. Cette approche met en lumière une dynamique sociale particulière reposant sur une double motivation : la logique d'individualisation des relations et la volonté de participation sociale. L'engagement des individus répond à des motivations diversifiées, qui apparaissent fortement liées à leurs histoires personnelles ainsi qu'à leurs projets individuels. Le projet d'Établissement n'apparaît pas comme une motivation première ni comme une aspiration à l'engagement. Il n'est d'ailleurs jamais évoqué par les acteurs. Il correspond à un désir de reliance sociale, en particulier un besoin de reliance aux autres. Il s'inscrit dans une perspective de solidarité. Il est fortement exprimé par l'envie de se rendre utile, de s'inscrire dans une action concrète, de rencontrer d'autres personnes ou d'être reconnu pour ses compétences, ses capacités et ses qualités. Le processus de reliance sociale est d'abord un acte, qui permet de se relier à d'autres individus mais c'est également un état qui se traduit par la participation à un réseau de personnes qui se rencontrent et qui constitue le socle de la politique Gestion des Ressources Humaines dans notre secteur. Les organisations sociales et médico-sociales sont soumises à de fortes pressions d'injonction à manager et à gérer les services collectifs comme des entreprises. *« Le management classique reste au niveau organisationnel et joue la participation des personnels au niveau de la réalisation des objectifs, mais ne peut agir sur les finalités de l'entreprise, pas plus que sur les grands arbitrages qui relèvent des propriétaires de l'entreprise. C'est pourquoi le management associatif ne peut être qu'un dé-management, c'est-à-dire un dépassement du niveau organisationnel et institutionnel »* (Gacoin, 2006).

### 3.2. Les logiques de terrain

Aujourd'hui, les individus qui s'engagent se considèrent davantage comme des individus, investis dans un projet collectif. Les structures représentent alors un moyen de réaliser ou de s'investir dans une action concrète. Nous relevons une démarche plus individuelle. Le modèle de l'engagement entre l'individu et la structure s'inverse. C'est le projet de l'individu qui oriente ses choix dans son engagement associatif. Il ne s'agit pas d'un effacement du sens ou des valeurs collectives mais d'une transformation de ces valeurs. L'engagement prend sens dans l'addition des engagements individuels pour construire un sens collectif. Cela se traduit davantage sur une relation de coopération. Les relations fusionnelles qui pouvaient se construire dans la structure entre ses différents membres se transforment en relations de coopération et de collaboration, qui valorisent alors le pluralisme des identités et la spécificité des compétences. Il s'agit d'un engagement qui autorise le dégageant et fonde la Gestion des Ressources Humaines. Nos établissements doivent alors adapter leur mode de fonctionnement sous la forme d'un réseau ouvert, permettant à chacun de trouver sa place, à chaque individu d'être accueilli et d'être accompagné. La reliance collective ne se fait pas sur le mode de la fusion et de l'adhésion à des valeurs préconstruites mais sur celui de la distanciation et de l'individualisation. Ce renversement du processus de l'engagement collectif vers l'individualisation de l'engagement apparaît en cohérence avec l'évolution de la place de l'individu dans la société en général. C'est dans ce contexte spécifique et rénové, que la relation s'établit et recherche un équilibre de base. Si l'engagement correspond à des motivations individuelles puis progressivement à des motivations collectives par le cheminement de prises de conscience successives, l'engagement dans la vie associative favorise la constitution puis l'utilisation d'un capital social élaboré à travers la construction des relations sociales. Pour Putnam (23 juillet 2008)<sup>63</sup>, le capital social, qui s'accumule à l'usage, facilite la vie et permet de réconcilier intérêt individuel et intérêt général. Il se traduit par des normes de confiance, de coopération, de civisme et de participation à la vie associative. La construction d'un capital social se fonde, ainsi, sur les liens d'affinité et d'appartenance à un groupe de personnes qui partage les mêmes préoccupations, les mêmes difficultés. Les établissements favorisent, en effet, le rapprochement entre les individus à travers leur projet d'Établissement.

---

<sup>63</sup> PUTNAM, R. Source <http://www.observateurocde.org> (23 juillet 2008).



Le projet managérial, constitué de ressources humaines salariées et bénévoles, se construit autour d'un schéma spécifique de structuration au sens de l'originalité des éléments réunis. Entre eux, des liens forts se tissent, de confiance et de réciprocité dans l'engagement. Une série d'actions ponctuelles va progressivement s'élargir pour constituer une force collective permettant d'inscrire la stratégie dans la durée, de nouer des alliances, de tisser un réseau d'acteurs sociaux, d'interlocuteurs et de partenaires utiles et pertinents. Elles favorisent également la création de liens de solidarité entre les individus. Cette construction du capital social en tant que bien collectif est rendue possible car les établissements inscrivent leur développement et leur action dans la durée. En élargissant leur base sociale, en améliorant la qualité de leur ancrage territorial, en travaillant dans la proximité avec un ensemble diversifié d'acteurs individuels et collectifs, ils développent leurs capacités à créer des solidarités entre les différents acteurs, partenaires et individus. À travers leurs spécificités, la pratique de gouvernance permet donc un éclairage singulier du management associatif, il permet de repenser le fonctionnement de l'organisation à travers l'éthique et les valeurs. Le management associatif doit, en outre, tenir compte de deux composantes essentielles. Lorsqu'il est assuré par des élus bénévoles dont l'origine socioprofessionnelle est souvent éloignée du milieu de l'entreprise, il est indispensable que ces bénévoles disposent d'une formation spécifique à la profession managériale. À l'inverse, lorsque les différents métiers sont confiés à des cadres spécialisés immergés dans le monde associatif, il est nécessaire de leur assurer une formation sur les spécificités du nouvel univers dans lequel ils se trouvent intégrés. Ces deux composantes cohabitent et chacune doit permettre à l'autre d'assurer sa fonction, d'assumer ses responsabilités et de fonctionner en harmonie et de travailler en synergie. En cela, pour Bechler (2006) les professionnels de l'action sociale ne se distinguent pas des autres acteurs économiques. Ils ont leurs propres stratégies et intérêts sans omettre les luttes pour le pouvoir. Et, le social n'a rien de spécifique. Les travailleurs sociaux ne peuvent plus se penser en dehors des missions et du coût, de l'évaluation et du développement de la concurrence du secteur commercial. Nous devons dès lors aborder le management des structures concernées en prenant en compte le défi de la complexité. À ce niveau, nous affirmons qu'il n'est plus possible de diriger aujourd'hui comme hier. Il s'agit de passer d'une posture de gérance à la formalisation d'un véritable management et se référer au management associatif qui ne veut pas être réduit à un décalque paresseux du management marchand ou public. C'est pourquoi, le management associatif doit se resituer dans le fait associatif. Le terme de gouvernance est introduit.

« Controversé, peu explicite, on lui fait dire tout et son contraire. [...] Il a d'abord le parfum d'une utopie libérale-libertaire de « gouvernement sans gouvernants », associée au progrès social global et à la critique du « big government », à la promotion de délégations d'activités et prérogatives plus nombreuses d'acteurs divers » (Gacoin, 2006).

À ce titre, on parle de deux modes de gestion rénovés et d'une vision nouvelle en termes de stratégie :

- « D'un mode souple de direction tout d'abord.
- D'un mode de gestion plus collectif ensuite. Du niveau micro ou macro (interdépendants), la gouvernance renvoie à des réseaux créant à la fois constructions et harmonisation autour du fonctionnement concret de services communs. Nous sommes dans une recherche de compromis entre légitimité, efficacité, adhésion, et de construction d'un espace de débat susceptible d'articuler participation et direction.
- D'une vision nouvelle enfin. Tout en restant encore floue, elle veut structurer les démarches du progrès humain et social, sans règlement unique par la décision autoritaire mais par une régulation et participation ouverte au débat public » (Gacoin, 2006).

Le manager doit penser et acter un projet managérial qui est précédé par le projet des associés (conseil d'administration) et avec lequel il doit nécessairement s'articuler. Il doit dans un contexte instable et incertain, prendre en compte le projet du conseil d'administration qui donne sens à l'organisation associative dans sa globalité et qui oriente l'espace de production des services à savoir le projet d'Établissement. Les deux projets s'affrontent, se heurtent dans leur conception mais, *in fine*, se complètent et s'harmonisent. Ainsi la gouvernance permettra de redistribuer les cartes du pouvoir, les places respectives du projet politique et managérial et les places auprès des acteurs, elle est en mesure de fournir un cadre d'intelligibilité nouvelle des articulations entre pouvoir politique et pouvoir technique en termes de régulations. Afchain (2001) souligne, quant à lui, plusieurs leviers de la Gestion des Ressources Humaines essentiels pour une nouvelle forme de gouvernance. Il relie l'importance de la communication d'entreprise à l'adhésion nécessaire des salariés au projet d'Établissement. En effet, l'esprit maison est un objectif à valoriser s'agissant de poser les conditions d'émergence d'un projet de transformation sociale. Pour Batifoulie et Noble (2005), la gouvernance est la base d'un management fondé sur les notions de système et d'interaction. C'est pourquoi, la gouvernance permet la prise en compte de la pensée complexe et favorise le développement d'interdépendance entre stratégie– organisation – Gestion des Ressources Humaines. En effet, elle permet d'affronter le défi de la complexité en dépassant des modes de direction stéréotypés et empiriques pour aller vers un art de décider et d'agir en univers incertain.

Nous relevons une « *gouvernance sociale* » (Batifoulier et Noble, 2005) devant une pratique dirigeante explicitement référée à un projet de développement humain et une pratique dirigeante centrée sur les destinataires de l'intervention à travers la mise en œuvre du projet d'Établissement. La gouvernance se trouve, ainsi, en opposition avec le schéma de pouvoir fondé sur l'autorité et la hiérarchie. Cette gouvernance sociale favorise la coopération et privilégie les interactions, participation, négociation et coordination puisqu'elle crée les conditions nécessaires à une implication effective des ressources humaines dans la stratégie à partir de l'objet social que chacun doit servir à travers ses missions spécifiques et transversales. L'organisation de la structure doit, donc, être pensée dans ce sens. Il s'agit d'un préalable essentiel. La gouvernance pose naturellement les bases du dialogue social aussi appelé dialogue social raisonné. La nouvelle forme de gouvernance, tenant compte des différentes formes d'évolution et d'exigence aura un enjeu majeur c'est-à-dire « *ouvrir le secteur à des profils diversifiés* » (Lafore, 2005). Nous passons dès lors d'une forme de gestion pragmatique et empirique à une nouvelle forme de professionnalisation incontournable et intégrant des formes de gestion issues principalement du secteur privé. Nous nous acheminons progressivement vers une logique de gestion stratégique où la hiérarchie laisse la place à la concertation. Conséquemment, le manager entreprenant doit produire du sens et être en mesure de faciliter l'intégration du système.

#### **4. LES CAUSES DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL**

Un exemple de changement est constitué par l'introduction du nouveau système de classification des rémunérations supprimant les augmentations de salaires à l'ancienneté et introduisant la notion d'objectifs et de performances notamment dans notre secteur. D'autres formes de changement (les 35h, la démarche d'assurance qualité, la gestion de l'innovation) ont constitué les raisons de repenser le fonctionnement des organisations sociales et médico-sociales qui souffrent d'une image souvent négative car perçues comme des institutions enracinées dans des niches ou sur des actions préexistantes aux besoins sociaux et surtout des équipes professionnelles fermées sur des dynamiques internes et conservatrices. Pour Hofstede (1980), « *la culture française se caractériserait par son individualisme, sa peur relative de l'incertitude, son attrait pour des relations de pouvoirs distantes* ».

Le concept de performance est ainsi introduit pour attirer l'attention sur l'importance d'établir, un équilibre entre les impératifs de la mesure des compétences et la nécessité d'accompagner les salariés au travers de ce changement organisationnel. Celui-ci nécessite une adaptation au changement lui-même, et aux nouvelles conditions de travail générées par la recherche d'une plus grande performance. Il entraîne un changement grave des règles du jeu et de l'équilibre des forces. Le système de négociation est profondément bouleversé. La relation trouve, ainsi, son essor et sa dynamisation puisque les projets se rejoignent en termes de synchronisation après s'être longtemps affrontés. Ainsi, la place du salarié au sein de la structure constitue un élément majeur de la pertinence de l'action. À ce titre, le salarié est placé au cœur de la dynamique et est investi, généralement, d'une mission. C'est pourquoi, la gestion par les compétences constitue un levier de ressources humaines complexe à gérer par le monde associatif. Les structures sont souvent confrontées à des résistances des salariés y compris de la part de bénévoles généralement troublés par le style de management introduit ne répondant plus aux standards de la profession et de l'environnement associatif. Dans le processus d'accompagnement au changement, « *il est également important d'accepter de prendre son temps* » (Wilkins et Ouichi, 1983). On parle aussi de révolution culturelle nécessaire dans un secteur en pleine mutation. Les concepts simples de direction, de travail par objectifs sont complexes à mettre en œuvre mais le changement est possible dès lors qu'il est conduit, à partir de données claires et efficaces traduites à partir du projet managérial. Enfin, la permanence et le changement par la perspective théorique doivent être envisagés conjointement (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975). Toutes les perceptions et les pensées sont relatives et fonctionnent par comparaison et par contexte (thème des groupes, thème des types logiques). À ce titre, la culture d'entreprise est l'élément constitutif du dénominateur commun pour baser les principes du changement et de conduite de celui-ci. La conscience collective est donc l'ensemble des idées communes à tous les membres de la société. Elle est le résultat du brassage des pratiques et des idées mises en œuvre par les membres d'une société tout comme l'est le projet managérial. Enfin, le manager doit permettre de retrouver un nouveau cadre à l'organisation afin que chacun puisse reconstruire ses repères personnels et professionnels et redéfinir son rôle dans la nouvelle organisation à travers le projet managérial. Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) précisent que « *recadrer signifie donc modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, sur le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux aux « faits » de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement* ».

Il s'agit, par conséquent, dans la nouvelle relation, que chaque salarié puisse établir un équilibre personnel, professionnel, relationnel et émotionnel propice à la mise en œuvre et au succès des nouveaux défis qui s'imposent à travers la mise en œuvre du projet d'Établissement. Ainsi Gacoin (2006), rappelle qu'« *une part du dynamisme du secteur se situera dans la promotion de ses projets et la valorisation du changement, aujourd'hui craint ou désiré selon les cas, mais toujours de façon exagérée. Tout mouvement s'enracinera et dans l'adaptation et l'initiative, voire la recherche de la performance, et dans la construction du sens et de l'éthique* ». Ces dynamiques suscitent des résistances, nous observons notamment « *sur le champ des organisations : segmentation et atomisation des services, structuration en équipe ou dispositif stable et immuable, centré de manière unique et durable sur des logiques internes, repli stratégique sur des monopoles ou niches liés au refus d'un univers mouvant, parcellisation des professions et technicités, absence de référence à des garanties* » (Gacoin, 2006). La rupture devient donc la conséquence obligatoire d'un choix, qui engendre un nouveau système relationnel, qualifié de plus équilibré et de plus satisfaisant que l'ancien système. Face à ces évolutions, les organisations doivent faire face à un nouveau défi. Et la dimension interne consiste, à donner du sens à l'action, aux acteurs professionnels et bénévoles. À ce titre, il s'agit de faire face à divers facteurs essentiels de bouleversements et de perte de repères. Le changement devra établir une lecture précise de l'ensemble de ces évolutions ayant un impact au quotidien sur la gouvernance des organisations, sur le développement professionnel des acteurs et sur le service à l'utilisateur. C'est pourquoi, pour être compris, ce changement et ces évolutions devront être présentés de manière précise et complète entre administrations de gestion versus administrations de mission et [...] centralisation et administration pyramidale versus décentralisation et territorialisation (Gacoin, 2006). Nous admettons qu'il s'agit de déplacer, de déconstruire, de débattre, de déranger et de dépasser le management par les finalités qui l'ordonnent. Il s'agit de retourner aux fondations du management. Ainsi, le professionnel devient l'acteur dans l'organisation qui agit par elle et sur elle. À ce titre, nous parlerons de spécificité potentielle de chaque salarié.

## 5. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR

L'environnement des organisations sociales et médico-sociales est de plus en plus évolutif. Chaque année apporte de nouvelles contraintes. On parlera ainsi de l'évolution de la technologie aux contraintes sociales et de demandes sociales sans omettre les contraintes économiques toujours plus aiguës et la décentralisation des responsabilités. Tous ces éléments sévères nécessitent que l'on accorde une attention accrue à l'optimisation du processus de réalisation des projets. Pour s'adapter à l'environnement économique et social, il a fallu chercher à améliorer les méthodes de maîtrise des processus, et identifier une fonction supplémentaire dans les entreprises humaines : le management de projet. Notons qu'il est judicieux de préférer pour désigner cette fonction le terme de management à celui de gestion. En effet, le management comprend simultanément des tâches de direction et de gestion, qui forment l'ensemble du projet qui nous intéresse. Cette fonction a pour but d'assurer un management soutenu (par opposition à coup par coup) et intense (par opposition à superficiel) ainsi qu'un management que seuls des projets à concevoir permettent de définir. Ce concept de management est particulièrement bien adapté lorsque plusieurs conditions sont remplies par la concentration d'une part substantielle des ressources d'une organisation sur un objectif bien spécifique à travers la nécessité d'activités spécialisées très interdépendantes (par l'objet social). Enfin, les contraintes techniques, financières et sociales relativement sévères et auxquelles les organisations se heurtent quotidiennement, constituent le moteur du management de projet puisqu'elles entretiennent la mobilisation des ressources humaines. Lorsque toutes ces conditions sont remplies, il est possible de parvenir au concept de management par projet, qui implique de repenser l'organisation comme un ensemble de projets. Ainsi s'ouvrent aux organisations de nouvelles perspectives de construction de leurs actions qui conduisent à de nouvelles formes de gestion et des ressources humaines. Le système d'évaluation des performances se complexifie et met en exergue les valeurs dominantes et les standards établis dans l'organisation. En cela, il constitue un véritable bouleversement culturel dans son principe de fonctionnement. Cette nouvelle forme de management des ressources humaines et d'appréciation des performances induit plusieurs défis pour l'appréciateur, il s'agit de dégager les bons des mauvais résultats et de bien connaître l'apprécié pour le motiver. Cette situation définit un cadre général opérant et efficace pour toute organisation. À travers celle-ci, plus on fait appel à la compétence, à la responsabilité et à l'initiative de chacun, plus la personne aura tendance à élaborer ses propres règles (Reynaud, 1997).

Et ceci pour permettre à chacun de reconstruire les propres repères indispensables au nouvel équilibre de l'organisation né du changement organisationnel, dans un souci d'autonomie. Les nouvelles formes de gestion et de gouvernance peuvent entraîner une forte tension sur les règles dans leurs constitutions, leurs déviations, sur le principe d'anomie du système antérieur et sur la constitution d'une nouvelle norme. Ainsi, dans le cadre d'un regard renouvelé du management des ressources humaines, il est utile de lier le management participatif par le développement organisationnel et le changement. Pour Bennis (1969), le développement organisationnel est une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour qu'elles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité du changement. En cela, les organisations sociales et médico-sociales affrontent une véritable révolution culturelle. Le développement organisationnel utilise les sciences du comportement. En conséquence, le changement était un intrus, aujourd'hui, il est déterminant. Nous affirmons que le manager doit donc prendre en compte la pensée complexe et agir dans l'incertain. Il s'agit par conséquent d'engager un travail d'acculturation<sup>64</sup> associative pour générer une intelligence nouvelle des fonctionnements associatifs, le manager s'identifiant à l'entreprise associative pour en décliner les implications managériales. « *Le directeur pilote une entreprise sociale, c'est-à-dire une organisation référée à un projet de développement humain, centrée prioritairement sur les destinataires de l'intervention associative, mais développant, dans une même visée, une conception éthico-politique de l'homme au travail. La mise en œuvre d'un référentiel pluridimensionnel, c'est-à-dire éthique, politique, technique, clinique et managérial tend à faire de l'organisation associative un espace construit par une dynamique démocratique* » (Batifoulier et Noble, 2005).

---

<sup>64</sup> Transformation d'une culture, par intégration et reformulation d'éléments provenant d'une autre culture. Changements socioculturels résultant de contacts directs et prolongés entre des groupes de cultures différentes.

## 6. LE MONDE SOCIAL : UN MONDE À PROBLÈME

Etablir le projet d'Établissement est une chose complexe. En effet, il s'agit de donner un sens<sup>65</sup> à l'action globale proposée et aux actions qui le soutiennent afin de répondre à la demande sociale. L'élaboration du projet d'Établissement à travers un sens et l'axe problématisation – conception – traduction se heurte donc aux structures qui ne savent pas donner un sens parce qu'elles ne savent pas donner un sens aux ressources humaines et donc au projet managérial. C'est ainsi que Hoarau et Laville (2008) affirment que « *même si les associations ne peuvent échapper au déferlement du management, déferlement qui touche l'ensemble de la société, cette diffusion des dispositifs de gestion [...] se fera nécessairement avec des adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités associatives, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité et l'efficience* » au sein de l'organisation. Mais les problèmes que rencontre le monde social ne s'arrêtent pas là. Ils sont vastes et multiples. Parce qu'il dispose de moyens financiers restreints, il a une politique salariale souvent étroite et peine à recruter des personnels qualifiés et expérimentés. Le sens est perturbé dès lors que les ressources humaines souffrent de leur manque de professionnalisme. Pour Gaulejac (2005), la société serait malade de la gestion tandis que Le Goff (2003) parle d'une nouvelle forme (douce) de barbarie. Dejours (2000) souligne des formes de souffrances. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la pertinence d'introduire dans le secteur social et médico-social ce mode de gestion. S'agissant de la formation et de la professionnalisation des directeurs des structures, nous constatons une prédominance des capacités de management aux dépens de la maîtrise du travail social, « *quand il ne s'agit pas simplement de recruter des compétences forgées en dehors de ces métiers* » (Bouquet, 2006). De plus, l'action sociale est difficile à évaluer et les partenaires recherchent des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour mesurer l'impact de leur politique. Mais le monde social manque d'objectivité dans une telle analyse évaluative et restreint volontairement son accès aux référentiels (AFNOR, ISO...) par crainte de la nouveauté. Le monde social peine à se doter d'outils performants en matière d'évaluation et notamment des ressources humaines, la fonction employeur étant généralement assurée par des bénévoles, non formés à cet exercice.

---

<sup>65</sup> Traditionnellement, pour la philosophie, le sens renvoie à trois dimensions :

- le sens comme orientation ;
- le sens comme sensorialité ;
- le sens comme signification.

La recherche du sens renvoie à l'art de l'interprétation, on parle également d'herméneutique lorsqu'il s'agit par exemple de questionner un texte ancien.



L'évaluation des ressources humaines ne fait pas encore partie de la culture du monde social. Nous constatons que « *l'appartenance à un label (ISO, Reconnaissance d'utilité publique... termes rajoutés par nos soins) va générer pour la structure des obligations nouvelles et le respect de règles déontologiques imposées* » (Hoarau et Laville, 2008). Ainsi, pour Bernoux (2004), il s'agit de « *passer de la lecture réactualisée du territoire à la définition de l'action, c'est-à-dire passer d'une connaissance sociale du territoire, diverse, complexe, à l'identification « des angles » les plus pertinents pour entreprendre une action de développement social... Et pour dire la pertinence des actions réalisées* ». En partant des éléments concrets du territoire et de ses caractéristiques, Bernoux (2004) rappelle que « *problématiser la connaissance sociale issue du diagnostic permet de passer de la tentation de « traiter des problèmes du territoire » à une logique d'action concertée visant à « développer un territoire qui fait problème » (dont les acteurs ont posé la problématique)* ». Ainsi, les structures sociales et médico-sociales se heurtent à une réelle difficulté face aux niveaux d'évaluation qu'elles doivent conduire. Il s'agit de l'évaluation sociale à travers l'évaluation de la réalité du territoire, de l'évaluation des enjeux transversaux de la réalité du territoire, de l'évaluation interne à travers l'évaluation de la capacité d'action de la structure et de l'évaluation stratégique à travers la stratégie à mettre en œuvre pour garantir au projet d'Établissement et au projet managérial de se renouveler. La mise en tension de ces différents éléments, souvent négligée ou mal définie doit permettre de préciser les axes stratégiques du management de projets. Et Yatchinovsky (2004) rappelle la nécessaire approche des acteurs de terrain dans cette dynamique en soulignant que « *sans but commun, l'organisation n'a pas vraiment de sens, sans projet individuel, il est difficile pour un sujet de se réaliser* ». La fonction de manager<sup>66</sup> dans les structures sociales et médico-sociales est éminemment politique. Il démontre ainsi toute la complexité de ses fonctions et il s'agit d'être en mesure de gérer une production sociale et d'animer l'élaboration participative du projet d'Établissement, de coordonner et impulser l'animation globale, de promouvoir le développement, de coopérer, développer et entretenir le partenariat, d'être capable d'entretenir les réseaux de partenaires. Il doit être en mesure de favoriser la communication interne et externe, de gérer l'équipement, d'élaborer et de suivre le budget global, d'analyser les données financières, de gérer le patrimoine, le maintenir en bon état, de gérer les ressources humaines à travers le projet managérial. Le Moigne (1994) le souligne en rappelant que « *c'est en marchant qu'on fait le chemin* ».

---

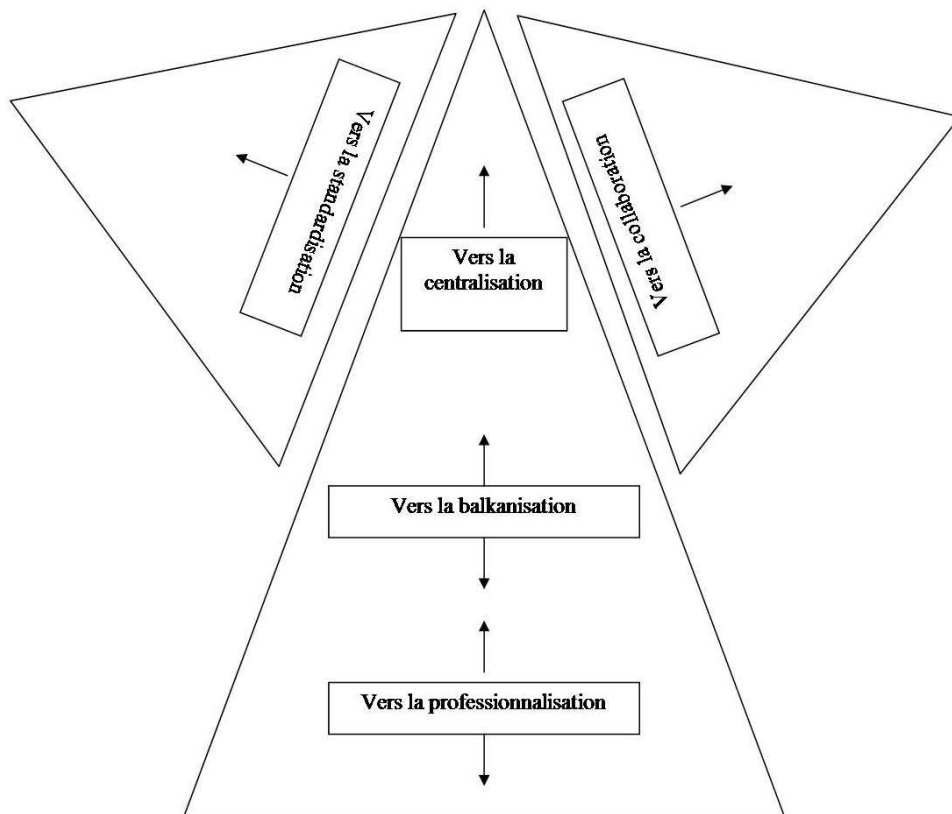
<sup>66</sup> Correspond aux acteurs de l'entreprise qui doivent gérer régulièrement des situations qui se caractérisent par leur complexité.

Si les fonctions confiées au manager sont complexes, les compétences requises et attendues de celui-ci ne le sont pas moins. Les profils deviennent dès lors rares et onéreux et les contraintes budgétaires réduisent généralement le recours à ces profils dénaturant ainsi l'action sociale et son efficacité. La surface de compétence d'un manager apparaît ainsi comme particulièrement pointue. Pratiquement, cela signifie qu'à minima celui-ci « *devrait être apte à animer un processus participatif d'approche globale d'un territoire, à en dégager les problématiques sociales et à organiser les moyens d'actions pertinents pour que se produisent des effets d'amélioration sociale* » (Bernoux, 2005). Ainsi, le manager devra également être en mesure de se laisser agresser, pour évoluer comme le souligne De Rosnay (1975) en affirmant qu'un « *système homéostatique*<sup>67</sup> ultra stable ne peut évoluer que s'il est agressé par des événements extérieurs ». Ainsi, il assure également la faisabilité du projet d'Établissement par une aptitude à gérer les moyens humains, financiers et matériels et afin d'inscrire la structure dans le système acteur local et sa dynamique. Les contraintes budgétaires se font de plus en plus fortes. Le monde social connaît de graves difficultés d'adaptation à un contexte social et économique soumis à de vastes et profondes variations. Des ressources propres souvent limitées voire inexistantes, des faiblesses en matière de gestion financière précipitent généralement les structures dans une impasse budgétaire. Pourtant, le monde social hésite encore à emprunter les méthodes de gestion issues du monde économique, par peur de l'inconnu, par peur de sombrer dans le fait capitalistique<sup>68</sup> où l'homme est trop souvent exclu de toute considération. Les structures hésitent, se heurtent à leur propre système de valeurs, se figent dans leur position et sur leurs principes. En cela, le monde social est un monde à problème. Enfin, avoir une vision s'obtient par un travail nécessaire de synthèse regroupant simultanément la compréhension des objectifs sociaux à atteindre, l'approche des problématiques du territoire ainsi que l'analyse de la capacité d'actions. Mintzberg (1982), en définissant, les diverses forces qui pèsent dans l'organisation et dans son fonctionnement, souligne à travers la figure suivante les diverses phases du développement de l'organisation et des stratégies d'équilibre.

---

<sup>67</sup> Capacité que peut avoir un système quelconque à conserver un équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes qui lui sont extérieures.

<sup>68</sup> Système économique caractérisé par la propriété privée des moyens de production, par le rôle du marché où s'exerce une concurrence entre les agents économiques, par l'importance de l'initiative individuelle (qui n'exclut pas totalement le rôle de l'État) ainsi que par l'accumulation du capital (réinvestissement permanent des profits pour développer les moyens de production et les profits futurs).



**Figure 12 : Les cinq forces pesant sur l'organisation, Mintzberg, H. (1982)**

## CONCLUSION

La base de l'action collective au sein de ces organisations, autour d'un projet de communauté est ainsi posée :

« ✓ la compétence est une prise d'initiatives de l'individu sur une situation et une prise en charge responsable des effets de ces initiatives. Cette compétence est d'autant plus sollicitée que la situation est plus incertaine et marquée ;

✓ l'exercice de la compétence sollicite une intelligence pratique de cette situation, c'est-à-dire tout à la fois une mobilisation de connaissances acquises, [...]

✓ le caractère très interdépendant et socialisé du travail pousse à la constitution de réseaux de compétences, c'est-à-dire de communautés d'action au sein desquelles s'active un agir collectif, un assemblage souple de sujets » (Batifoulier et Noble, 2005).

Ce maillage partenarial à travers un niveau cohérent de partenaires institutionnels, pédagogiques contribue à la dynamisation de notre système de gouvernance permettant une synergie organisationnelle et pédagogique autour de thèmes fédérateurs d'échanges et d'objectifs sociaux partagés. Le mot « *réseau* » est omniprésent dans des domaines très variés. La sphère du travail social n'échappe pas à cette tendance et les incitations voire les injonctions à s'engager dans des dynamiques réticulaires se multiplient au point de présenter cette démarche comme un nouveau référentiel de l'action sociale. Nous affirmons qu'il est nécessaire désormais de décloisonner les institutions, de croiser les compétences, d'échanger les savoir-faire et de favoriser une gouvernance dynamique en matière de ressources humaines. « *La difficulté essentielle, c'est bien le travail d'articulation important qui doit être effectué pour que les efforts collectifs de l'équipe ne se limitent pas à un assemblage chaotique de fragments de travail* » (Strauss, 1992). C'est pourquoi la mise en place des réseaux est souvent lente. Elle exige des acteurs de terrain de s'approprier cet objet nouveau qu'est le « *réseau* » et de s'adapter à ce nouvel outil d'intervention et d'organisation des rôles et des tâches de chacun. Le pari qui fonde le management participatif comme nouvelle forme d'organisation est celui de dépasser les habitudes de fonctionnement de chaque sphère professionnelle pour constituer une stratégie collective. La coopération, la coordination et la formation ne sont pas des éléments donnés d'avance. Ce sont des processus mis en jeu perpétuellement par ses membres. Pouvoir, influence et gains personnels font partie intégrante du management. Il n'existe pas une forme de coopération mais des réalités variées qui composent la dynamique sociale et médico-sociale. Cependant la base de tous les processus coopératifs est bien l'échange des ressources, c'est-à-dire l'échange d'informations, de conseils, de connexions. Le management associatif favorise une forme souple et originale d'organisation horizontale. Pour exister, il lui faut un minimum de structures. Il s'appuie, ainsi, sur un ensemble de relations professionnelles, fondées sur l'échange, la confiance et motivées par un même but. Il est utile d'avoir une représentation claire des éléments qui composent l'organisation mais aussi de la manière dont fonctionnent cette organisation et le travail en équipe.

## **Chapitre 6 - LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL**

*« Elle (l'association) est donc le support naturel de l'activité relationnelle et doit être valorisée comme telle. Elle est la formule juridique d'une démocratie moderne, soucieuse de lien social, et répudiant aussi bien l'individualisme que le communautarisme. »*

Jean-Baptiste De Foucault (2002)

### **INTRODUCTION**

- 1. LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION ET LE TERRAIN**
- 2. LES OBJECTIFS DE L'OBSERVATION**
- 3. LE RECUEIL DES DONNÉES ET LA MÉTHODOLOGIE DES ENTRETIENS**
  - 3.1. Construction des hypothèses : le cadre de réflexion**
  - 3.2. Approche méthodologique de l'objet d'étude et choix de la méthode de recueil des données**
  - 3.3. Construction méthodologique de l'enquête**
  - 3.4. Organisation du guide d'entretien**
- 4. LA NÉCESSITÉ DE RECOURIR AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET AU PROJET MANAGÉRIAL**

### **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

Depuis les années qui ont suivi la fin de la Seconde Guerre Mondiale, le secteur associatif d'action sociale et médico-sociale s'est développé en lien avec la volonté de l'État-Providence d'instaurer une politique de protection sociale et d'action sociale digne d'une grande démocratie (UNCAF, 1957) avec notamment la création du ministère de l'Action Sociale en 1953. Du préambule de la Constitution de 1946 jusqu'aux lois de décentralisation de 1982 – 1986, l'État développe une politique qui, s'appuyant sur la croissance économique générée par les Trente Glorieuses (Fourastié, 2005), va transformer le paysage socio-économique de la France (Haeringer et Traversaz, 2002). Pour les structures oeuvrant dans ce secteur, l'objectif est évident. Il s'agit de mettre du lien dans les rouages entre les acteurs, afin de les rendre plus efficaces pour mener à terme l'accompagnement de nombreux projets d'utilité sociale dans le cadre d'un partenariat renoué (Sibille, 2001). Ce secteur est uni par des valeurs fortes et reconnues par la Charte de l'Économie Sociale et Solidaire écrite en 1980 qui vise avant tout l'épanouissement de la personne. Elle est le ciment de cette « *autre économie* » qui assure une plus-value économique et sociale et qui permet une qualité de l'emploi favorisant un meilleur épanouissement vis-à-vis de l'entreprise classique. Enfin, ce secteur s'inscrit pleinement dans une cohabitation des initiatives de rentabilité et de rémunération du capital investi et des initiatives économiques et sociales fondées sur des principes renoués de rapport à l'homme et répondant à d'autres finalités que le capital et la rentabilité en référence à Boltansky et Chapiello (1999). L'histoire des centres sociaux à travers leur structuration (Durand, 2007) posera notamment les bases communes des grands principes de l'Économie Sociale et Solidaire et favorisera le parallèle avec les autres structures sociales et médico-sociales attachées à notre recherche. Pour Durand (2007), contrairement aux politiques sociales qui proposent généralement un traitement individuel et sectoriel des problèmes, le « *centre social* » développe quant à lui une approche collective et globale [...], il constitue une forme totalement originale de lutte contre l'exclusion. Le contexte général dans lequel se développe notre contribution est ainsi posé, le Centre « *Le Lierre* » constituant le point de référence de la recherche.

## 1. LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION ET LE TERRAIN

Le Centre a ouvert ses portes sur le quartier des Basses-Terres en 1988, à l'initiative de la Ville de Thionville et de la fédération thionvilloise des centres sociaux et socio-culturels, afin de répondre aux demandes des habitants et des associations du quartier, sous le nom de Centre Social des Basses-Terres. À l'origine, il s'agissait de créer une association de proximité, capable d'organiser des activités à caractère social et culturel en direction de l'ensemble des habitants du quartier, en particulier des enfants et des jeunes. L'association est gérée par un conseil d'administration composé de vingt-deux membres, représentant des adhérents (onze personnes), des associations locales (six personnes morales), utilisatrices des locaux ainsi que de quatre élus municipaux et un représentant de la CAF de Moselle. Elle gère à sa création une petite salle polyvalente, ouverte aux associations et aux familles. Installée au cœur du quartier, l'association développe son projet d'Établissement à partir d'un espace aménagé en bar sans alcool, ouvert tous les jours aux habitants. Le projet d'Établissement se construit dans une proximité et une ouverture sur le quartier, qui se manifeste par de nombreuses rencontres informelles entre les salariés, les administrateurs et les habitants. Après la liquidation judiciaire de la fédération thionvilloise des centres sociaux, employeur de l'équipe de salariés, l'association reprend la gestion de deux petites associations locales et devient l'Association Thionville-Est, en 1991. Son territoire d'intervention est alors agrandi pour couvrir un quart de la ville, le secteur Est de Thionville, comprenant quatre petits quartiers : les Basses-Terres, la Malgrange / Saint François, Victor Hugo et Cour de Rome/la Briquerie. Sa mission principale consiste à mettre en œuvre un projet d'animation globale sur le territoire d'intervention, à travers des activités à caractère social et culturel, destinées à l'ensemble des habitants, avec une attention particulière pour les familles connaissant des difficultés sociales ou économiques. Elle a une vocation éducative pluri-générationnelle et pluri-disciplinaire. Ses missions sont définies en référence à la circulaire de la CNAF n° 56 du 31 octobre 1995. Pour conduire ses missions, le Centre dispose de quatre lieux d'accueil et d'activités répartis sur l'ensemble du Quartier-Est de la ville. Par l'obtention de cet agrément « *Centre Social* », il s'engage dans une logique de solidarité locale, ancrée sur les principes de l'éducation populaire, et doit favoriser l'émancipation des personnes, des habitants, à travers les actions qu'il développe. En effet, le Centre fonctionne en grande partie (à hauteur de 75% en moyenne) grâce aux subventions qu'il reçoit des différentes collectivités et des établissements publics ou para-publics (Ville, CAF, Etat, Région, Département, Ministères, ...).

Cette redistribution de l'argent public à travers la mise en œuvre des projets qu'il anime, contribue à l'organisation concrète d'actions de solidarité locale (accueil péri-scolaire, soutien scolaire, accompagnement social des adultes en situation d'insertion, animation de quartier. En 1998, le Centre adhère à la fédération départementale des centres sociaux de Moselle afin d'inscrire son action dans un réseau d'acteurs sociaux plus large, favorisant ainsi le développement de son projet d'Établissement en cohérence et en partenariat avec d'autres organisations du département. Il s'agit d'un acte politique et stratégique puisqu'il acquière une capacité collective à se faire entendre publiquement, à être représenté par la fédération, à se doter d'instances démocratiques garantes de la volonté commune et stratégique en s'inscrivant dans un réseau, en mutualisant des moyens, des idées, en s'organisant collectivement. Le projet « *Centre Social* »<sup>69</sup> est construit à partir de valeurs fondamentales, communes et partagées par l'ensemble des centres sociaux fédérés<sup>70</sup>. L'accueil, l'écoute et le respect de chacun rendent possibles le dialogue personnalisé. L'attention donnée aux qualités et aux aspirations ouvre les chemins de la convivialité, des projets personnels et des coopérations réciproques. La progression de l'individualisme n'empêche pas les organisations de penser que les hommes et les femmes se construisent en tant que personne à travers leur rapport aux autres. Les individus deviennent des acteurs solidaires lorsqu'ils s'engagent dans des rapports sociaux qu'ils contribuent à constituer, tels que les liens familiaux, les relations de voisinage, les convivialités, les solidarités de groupe, les rencontres interculturelles, les engagements citoyens, ... La démocratie, c'est vouloir une société ouverte aux débats et au partage du pouvoir. Vouloir établir, au besoin conquérir, avec et pour les habitants d'un quartier, d'une ville, des espaces de discussion, de participation à des prises de décision concernant la vie quotidienne. Il s'agit de s'engager dans des actions collectives dont les finalités, les modalités et les résultats peuvent être débattus. La démocratie participative, en proposant, en agissant et en contestant est nécessaire à la vie politique locale.

---

<sup>69</sup> Le centre social est un projet. Selon la Charte fédérale des centres sociaux adoptée en 2000 à Angers, celui-ci se définit comme un « *foyer d'initiatives porté par des habitants associés, appuyé par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social local* ». Ce projet peut être géré par une association ou une institution (CAF/municipalité) qui perçoit un agrément de la CAF à partir de quatre missions :

- un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale ;
- un équipement à vocation familiale et plurigénérationnelle. Lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux ;
- un lieu d'animation de la vie sociale, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative ;
- un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices. Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, il contribue au développement du partenariat.

<sup>70</sup> Charte fédérale des centres sociaux de France, mars 2003.



La force d'une démocratie locale constitue l'engagement civique des citoyens. À partir de 1999, le Centre développe son activité de façon plus importante dans trois secteurs particuliers. Sous l'impulsion de la CAF puis de la ville, avec la signature du contrat enfance et du contrat temps libre, il gère un nouveau dispositif d'accompagnement péri-scolaire qui permet d'accueillir une centaine d'enfants chaque jour d'école, le matin, le midi et le soir. Le Centre s'inscrit également dans le projet d'animation collective familles proposé par la CNAF<sup>71</sup>. Un troisième axe éducatif est ainsi consolidé visant l'éducation à l'image et aux multimédias, avec le soutien du service culturel de la ville et du contrat de ville. Pendant cette période, le Centre renforce son équipe de salariés permanents, passant de sept à quinze personnes. Compte tenu de la capacité d'accueil des locaux, le nombre d'adhérents n'augmente pas (environ 600 adhérents par an et 600 usagers, utilisateurs des différents services proposés) mais la fréquentation est plus soutenue, les adhérents passent plus de temps dans les activités, l'accompagnement éducatif est renforcé. Les trois quarts des adhérents sont constitués par le public enfant alors que les usagers sont principalement des adultes habitant le quartier et des adolescents (collégiens et lycéens). Le Centre développe des actions à l'extérieur du quartier, principalement dans les établissements scolaires de l'agglomération et formations dans les domaines de l'animation, de la gestion et des ressources humaines. Afin de légitimer les hypothèses retenues pour notre recherche, nos travaux de recherche ont été conduits sur cinq organisations de petites et moyennes tailles. Ce choix repose sur les éléments suivants et concerne :

- Le Centre Social et Culturel Thionville-Est « *Le Lierre* », dont l'objet est de conduire une action sociale sur un territoire de 10 000 habitants, est agréé « *Centre Social* » et « *Animation Collective Familles* » par la CAF et la ville.

Il compte environ vingt salariés permanents, cinquante vacataires et vingt-cinq administrateurs dont cinq membres de droit. Son objet est de proposer des services à la famille pour promouvoir son bien-être et son épanouissement au travers de la responsabilisation et de la citoyenneté. Il vise l'insertion sociale et professionnelle des individus avec une attention particulière aux personnes et familles les plus en difficulté.

- L'association les Catt'Momes dont l'objet est de conduire une action sociale en étant acteur de la construction du tissu social au sein de la communauté de communes de Cattenom et environs.

---

<sup>71</sup> Circulaire CNAF n° 196, 27.07.1998.

Elle compte environ trente-quatre salariés permanents, de nombreux vacataires et un conseil d'administration dont le nombre des membres est compris entre sept au minimum et trente-cinq membres au maximum. Le conseil d'administration comporte divers membres de droit. Son objet est de proposer un mode de garde régulier et occasionnel à l'année, de favoriser l'accueil et l'épanouissement [...] de l'individu, d'ouvrir l'accès à la culture, de faciliter et contribuer à l'organisation des temps libres, de participer à la construction du lien social sur un territoire déterminé.

- Association Habitat Jeunes des Trois Frontières dont l'objet est d'accueillir des jeunes en cours d'insertion sociale et professionnelle, en leur offrant une résidence adaptée à leurs besoins et en leur dispensant une palette de services complémentaires d'ordre socio-éducatif.

À cette fin, l'association qui jouit d'un arrêté préfectoral de reconnaissance « *FJT – Réseau Sociale* » :

- assure la gestion des établissements qui dépendent d'elle ;
- met à la disposition des jeunes qui vivent hors de leur famille un ensemble d'installations matérielles pour leur hébergement et leur restauration ainsi que des moyens qui permettent, directement ou indirectement, de favoriser leur insertion dans la vie sociale ;
- favorise la socialisation des jeunes :
  - par l'habitat et par différentes formes d'incitations et d'actions dans des domaines où se forment leur qualification sociale ;
  - par le développement d'un service restauration ouvert sur le quartier et la ville qui permette un brassage entre les générations.

Cette action est conduite sur le territoire suivant : Thionville-Yutz et agglomération – Guénange – Communauté de Communes de Cattenom – Communauté d'Agglomération du Val de Fensch. La population concernée est composée de 114 jeunes de 16 à 30 ans pour l'Association Habitat Jeunes des Trois Frontières de Thionville – 70 jeunes de 18 à 30 ans pour la résidence Cormontaigne de Yutz – 10 jeunes de 18 à 30 ans pour la résidence Ganigas de Guénange et environ 1500 enfants pour la restauration scolaire. La structure compte trente-cinq salariés permanents et aucun vacataire.

Son conseil d'administration est composé de vingt-neuf administrateurs dont cinq membres de droit : Communauté d'Agglomération Portes de France-Thionville - CAF de la Moselle – OPH<sup>72</sup> de la Ville de Thionville – Ville de Guénange – Communauté de Commune de Cattenom et Environs.

■ La Fédération Départementale des Centres sociaux de Moselle dont l'objet est d'assurer aux centres sociaux une représentation auprès des pouvoirs publics et organismes d'action et de recherche sociale sur le plan local, départemental et régional, de promouvoir auprès des autorités locales, départementales et régionales compétentes les grandes orientations politiques d'équipement et de fonctionnement des centres sociaux, d'affiner l'analyse de l'action menée par les centres sociaux par un soutien technique et un partage départemental, de soutenir l'animation du réseau et l'organisation de l'échange de pratiques.

La Fédération apporte appui, conseil et veille informative aux centres sociaux fédérés et soutien aux centres fragilisés, elle développe une proposition d'une offre de formation innovante en direction des élus et des salariés, ainsi que la maîtrise d'œuvre de projets de développement. Agréée « *Organisme de Formation* » depuis 1989, la Fédération emploie deux salariés permanents soit 1,9 équivalent temps plein, ne compte aucun vacataire. Son conseil d'administration est composé de onze administrateurs dont deux membres de droit : un représentant de la CAF et un représentant du Conseil Général de la Moselle. Son territoire d'intervention est la Moselle et la Lorraine pour le développement de la formation des acteurs salariés et élus associatifs au titre d'une convention passée avec la CPNEF<sup>73</sup> de la branche professionnelle. Les populations concernées par la fédération sont les vingt-quatre centres sociaux fédérés (sur quarante-cinq existants) et deux associations de développement local pour une estimation de 300 salariés et 250 élus associatifs ainsi que les structures associatives de la branche professionnelle soit les structures qui adoptent la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial : centres sociaux et socioculturels, associations d'accueil jeunes enfants et associations de développement social local pour une estimation de 720 salariés et 480 élus associatifs.

---

<sup>72</sup> OPH : Office Public d'Habitation.

<sup>73</sup> CPNEF : Commission Paritaire Nationale Emploi Formation.

■ Le Comité d'Action Sociale et Culturelle (CASC) dont l'objet est d'animer un centre socioculturel, groupant dans des locaux appropriés, mis à disposition des habitants, un ensemble de services et de réalisations collectives à caractère social, culturel et éducatif et d'organiser selon ses possibilités tous les services et activités répondant aux besoins exprimés par les habitants du secteur géographique. Il est de son ressort également de permettre aux personnes, grâce à ses services et activités :

- de se rencontrer pour mieux se connaître et créer ainsi entre elles des rapports amicaux et confiants ;
- de s'épanouir par le dialogue, l'expression et l'action créative ;
- d'accéder ainsi à la promotion personnelle et collective par l'information, la formation et la prise de responsabilité ;
- de gérer des services à caractères sociaux ;
- et plus généralement de procéder à toutes les démarches et opérations susceptibles de faciliter les tâches entrant dans son objet.

Titulaire de deux agréments (CAF et DDJS<sup>74</sup>), le CASC intervient en priorité sur le quartier de Haute-Yutz dénommé l'Hexagone et sur l'ensemble de la population de la ville par le biais de sa halte-garderie. Le CASC compte huit salariés permanents (dont deux mises à disposition par la commune), trois personnes en contrats aidés et dix-huit vacataires en moyenne.

Le conseil d'administration est constitué par dix-neuf administrateurs.

---

<sup>74</sup> DDJS : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports. Nouvelle appellation DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale en cours.

Association Habitat Jeunes des  
Trois Frontières de Thionville  
2 rue Jean Mermoz  
57100 THIONVILLE

Directrice :  
Chantal NIERDERCORN

Association les Catt'Momes  
Centre socio-éducatif  
5 rue St Exupéry  
57570 CATTENOM

Directrice :  
Viviane AITANTI

Fédération Départementale des  
Centres Sociaux de Moselle  
76, Sente a My  
57000 METZ

Chargée de Mission :  
Martine GERVILLE

Comité d'Action Social et Culturel  
39 rue du Vieux Bourg  
57970 YUTZ

Directrice :  
Marie-Jo SALERNO

Centre Social et Culturel  
Thionville-Est « *Le Lierre* »  
Place Roland  
57100 THIONVILLE

Directeur :  
Dino SANTILLI

Les cinq structures qui ont accepté de participer à l'expérimentation des éléments constitutifs de cette recherche, en oeuvrant toutes dans le même secteur, visent le développement de la condition humaine. Nous arrivons, en conséquence, dans un domaine où la gestion des hommes constituant l'organisation est l'essence même de l'objet social. Par leur implication, leur disponibilité et leur dévouement, les cinq structures permettent ainsi une expérimentation active et ouverte dont l'objectif est d'apporter des réponses concrètes, explicables pouvant servir de base de réflexion au secteur social et médico-social encore peu disposé à aborder les d'autres modes de gestion.

## **2. LES OBJECTIFS DE L'OBSERVATION**

Si l'on considère la relation entre les projets comme le résultat d'une construction humaine au service de la performance sociale et économique de l'organisation, il est utile de s'intéresser au processus qui s'établit pour déterminer les bases des nouvelles pratiques managériales qui en découlent. À ce titre, l'objectif de notre recherche est d'évaluer les pratiques organisationnelles et managériales afin d'observer si elles concourent au renforcement de la relation et à la naissance d'un nouveau style de gestion ou bien au contraire si elles aboutissent à une impasse stratégique de l'organisation. Dans notre contribution, nous avons retenu d'interroger les cinq hypothèses établies autour de l'hypothèse principale participant à la mise en œuvre et au renforcement de la relation, celles-ci tenant une place déterminante dans l'organisation. Dans ces conditions, il s'agit de démontrer le rôle tenu par la relation au sein d'organisations en charge d'une problématique sociale. Loin des considérations lucratives et spéculatives, ce type d'organisations en charge généralement de service public par délégation se doit, à ce titre, de promouvoir un modèle particulier et unique. Nous admettons que la relation étroite instaurée entre le projet d'Établissement et le projet managérial a permis aux organisations de susciter et de générer une culture de l'activité à projet ayant des objectifs relatifs au développement et au renforcement de la connexion dans le cadre de la recherche de la meilleure performance économique et sociale. Cette nouvelle forme d'organisation à travers le projet tend à réduire le cloisonnement des services de l'organisation en brisant partiellement voire totalement les principes verticaux, particulièrement traditionnels de travail. Cependant, la gestion par projets est encore un principe novateur de gestion dans le secteur social et médico-social et à ce titre, il nous a semblé opportun d'analyser les points essentiels de la relation et ses retombées humaines et organisationnelles. Une analyse des différents thèmes des entretiens nous a permis de mettre en évidence les éléments fondamentaux et les particularités notables de l'activité à projet et de la relation instaurée.

### 3. LE RECUEIL DES DONNÉES ET LA MÉTHODOLOGIE DES ENTRETIENS

Dans un souci de recourir à un recueil diversifié représentatif des parcours et des expériences personnelles et professionnelles des acteurs intervenant dans notre champ d'action, nous avons été conduits à interroger onze personnes tant des administrateurs bénévoles assurant la fonction d'employeur que des personnels assurant la direction des organisations et des services ou bien des personnels directement en contact avec les différents publics accueillis. Ce choix de personnes interrogées a été effectué afin de créer une variabilité dans le métier (ou variabilité identitaire) et travaillant dans cinq structures sociales et médico-sociales différentes de la Moselle en mesure de créer une variabilité dans la nature des organisations (ou variabilité organisationnelle). Nous rappelons aussi que toutes les personnes interrogées sont directement impliquées dans l'élaboration du projet d'Établissement et actrices du projet managérial. Trois des cinq structures retenues ont choisi, depuis plusieurs années, de se référer à la norme ISO 9001 : 2000 dans leur principe d'organisation et de gestion. Il s'agit du Centre « *Le Lierre* », de l'Association Habitat Jeunes des Trois Frontières et de l'Association de Développement Local Les Catt'Momes. Dans le tableau suivant, nous identifions les personnes interrogées, la fonction occupée dans l'organisation d'origine ainsi que l'organisation concernée :

	<b>CSCTE « Le Lierre »</b>	<b>Association Les Catt'Momes</b>	<b>Association Habitat Jeunes des Trois Frontières</b>	<b>CASC Yutz</b>	<b>Fédération Départementale des Centres Sociaux de Moselle</b>
<b>Présidents</b>	RR	./.	JP	./.	./.
<b>Direction</b>	PM (directeur- adjoint)	VA (directrice)	CN (directrice)	MJS (directrice)	MG (chargée de mission)
<b>Responsable de Service</b>	SB	./.	VS	./.	./.
<b>Animateurs</b>	ID	XT	./.	./.	./.

**Tableau 5 : Identification des entretiens et structures d'origine.**

Afin de recueillir le point de vue des personnes, vecteur de la vérité et des sentiments profonds des professionnels interrogés, nous avons opté pour un recueil de données exprimées à partir du discours oral de chacun. L'entretien directif n'a pas été retenu puisqu'il enfermerait inévitablement l'interviewé dans des réponses courtes, laconiques voire stéréotypées. L'entretien non directif aurait pu constituer un axe intéressant de recueil de données mais, compte-tenu des nombreuses hypothèses à légitimer, il aurait vraisemblablement entraîné des réponses larges, diversifiées voire éparpillées empêchant une véritable analyse objective des données recueillies. En ce qui concerne notre étude, nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif. Il consiste à présenter chaque hypothèse qui servira d'inducteur à tout le déroulement de l'entretien. En répondant à chaque hypothèse présentée, l'interviewé exprime de façon complète et circonstanciée son point de vue. L'interviewer a pour fonction d'effectuer des formulations de relance en vue de complément, de contrôler et de synthétiser les points de vue de chacun. L'entretien semi-directif a été mené à l'aide d'un guide d'entretien. Pour Gavard-Perret ; Gotteland ; Haon et Jolibert (2008), « *cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse coopérative et cumulative entre les répondants et se prêtent mieux à certaines contraintes de terrain [...] et aux compétences des enquêteurs [...]* ».

Les hypothèses de terrain soumises à l'entretien sont les suivantes :

#### Hypothèse 1 (H1)

Le projet d'Établissement influence le projet managérial. L'évolution environnementale de l'organisation est telle que le projet managérial a besoin d'être sans cesse dynamisé, actualisé et modernisé en termes de méthodes d'intervention afin de soutenir la réactivité et l'opérationnalité des équipes.

#### Hypothèse 2 (H2)

Le projet managérial influence le projet d'Établissement. Il est l'élément clé de la réussite de l'organisation puisqu'il fédère les énergies et les compétences autour de l'objet social. Il sert la demande sociale en rationalisant les forces vives.



### Hypothèse 3 (H3)

La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est source d'innovation organisationnelle. Elle favorise les innovations à la dimension de ses potentialités et à la hauteur des compétences dont disposent les organisations. Elle crée la voie de l'innovation en passant par l'intégration d'alliances internes et externes stratégiques (ressources humaines internes, partenariat, réseau).

### Hypothèse 4 (H4)

La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est un élément constitutif de l'entrepreneuriat. En impliquant les ressources humaines, le manager propose et suscite les potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité. La relation engendre des compétences individuelles et collectives nouvelles et dégage les fondements de l'entreprise apprenante.

### Hypothèse 5 (H5)

La relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet. La performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage nouveau. Celle-ci se mesure à travers son activité d'innovation, son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.

Pour faciliter la compréhension des hypothèses au cours des entretiens ainsi que l'adéquation du vocabulaire utilisé par le secteur social et médico-social, certains termes ont été volontairement modifiés. Ils sont au nombre de quatre :

<b>Termes scientifiques</b>	<b>Termes professionnels</b>
Ressources humaines	Forces vives
Esprit entrepreneurial	Entrepreneuriat
Entreprise adaptative	Entreprise apprenante
Relation entre les deux projets	Relation

**Tableau 6 : Récapitulatif des termes scientifiques et professionnels**

Pour légitimer nos hypothèses, il a été décidé d'observer les différentes perceptions et pratiques managériales adoptées dans les organisations retenues. À cet effet, nous avons fait le choix de construire un protocole d'observation des perceptions et pratiques autour des deux projets et notamment autour de la relation. À partir d'une approche qualitative et quantitative, le protocole d'investigation s'est construit autour de diverses phases complémentaires.

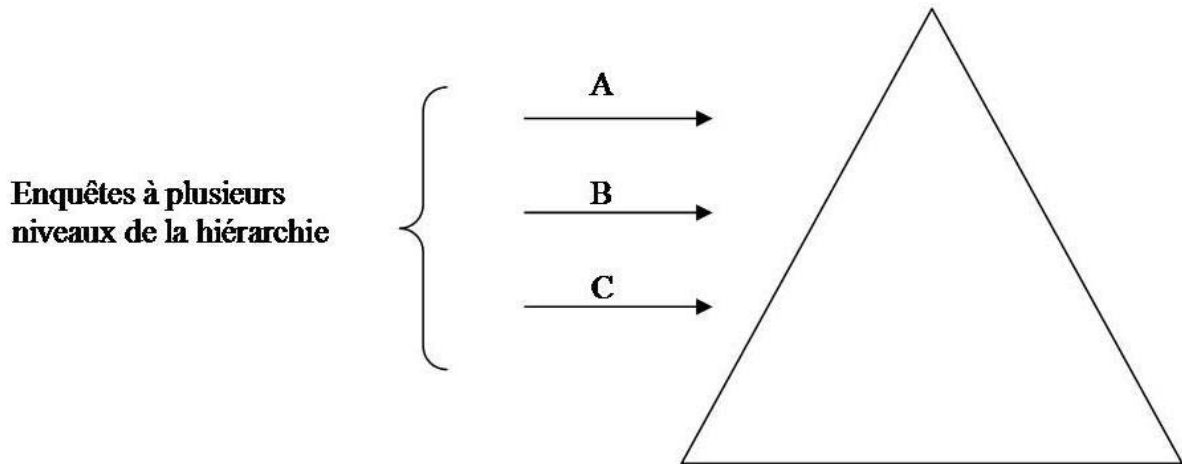


Figure 13 : Représentation de la pyramide hiérarchique

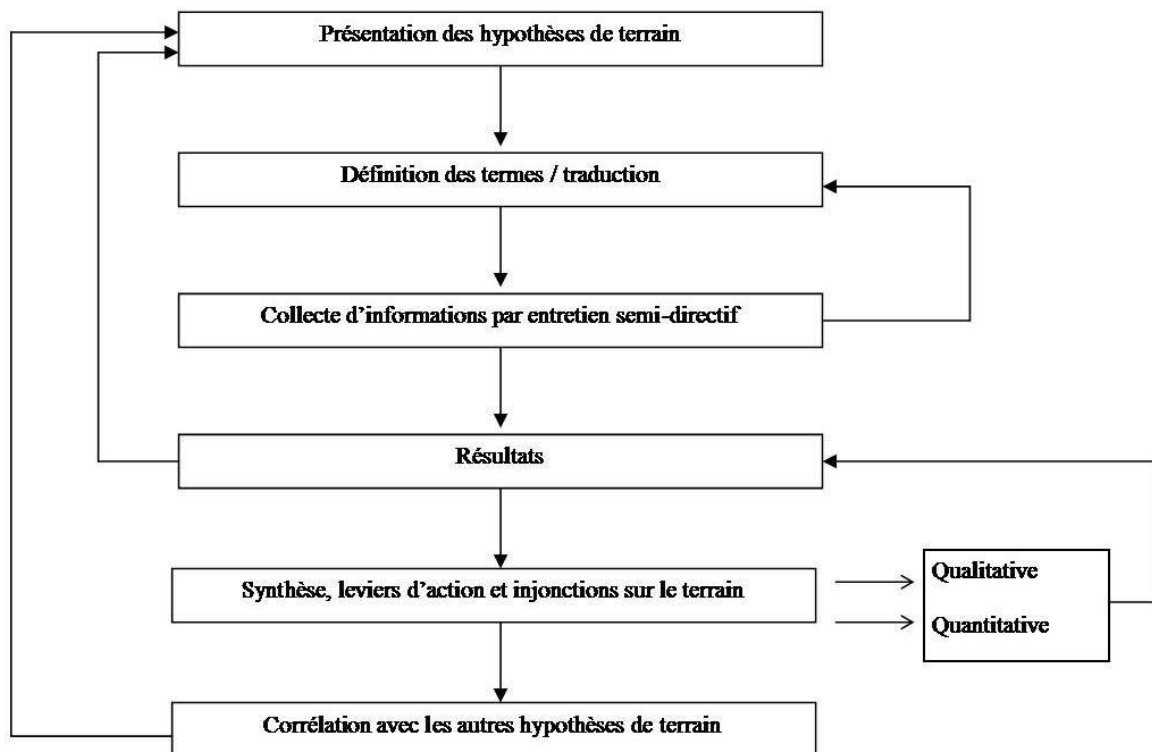


Figure 14 : Recueils des données et synthèse des résultats

### **3.1. Construction des hypothèses : le cadre de réflexion**

Les deux premières hypothèses (H1 et H2) s'enrichissent mutuellement en mettant en place dans les organisations observées, de véritables méthodes d'interventions managériales et d'innovation en mesure de susciter autant une gestion des ressources humaines forte, cohérente et réactive à l'environnement que de provoquer les changements et les adaptations organisationnels propices à l'établissement et à la cohérence de la relation. Le troisième niveau d'intervention (H3) s'incorpore dans une vision organisationnelle nouvelle et renouvelée à travers la relation qui permet la construction d'un cadre nouveau de référence. Celui-ci correspond à la dialogique entre innovation et alliance au service de la performance sociale et économique. Le quatrième niveau d'intervention (H4) en développant la notion de l'activité à projet vise à démontrer l'inscription de l'organisation dans un processus d'innovation managériale permanent au service de la performance sociale et économique. Enfin, le dernier niveau (H5) se veut volontariste et ouvert à une nouvelle forme de management des organisations au service de la performance sociale et économique. L'objectif de notre recueil de données et d'échanges est d'étudier et d'interroger les modalités de la relation, les conditions de réalisation de celle-ci, les motifs et les conséquences humaines et organisationnelles pour l'organisation au regard de notre problématique. Pour cela, nous serons amenés à mobiliser plusieurs concepts en mesure d'accompagner et d'éclairer notre recherche et la compréhension des situations organisationnelles et humaines qui défient l'organisation voire de situations paradoxales. Le protocole d'observation des différents comportements, objectifs, vues techniques et conceptuelles au sein des organisations s'est construit autour des cinq hypothèses dans le cadre de l'hypothèse principale. Afin d'apporter une réponse globale à chaque hypothèse émise en début d'entretien, chacune implique de répondre à une déclinaison de questions interprétatives de la réalité technique et organisationnelle de l'organisation. Les cinq hypothèses régissant notre recherche ont été élaborées selon une approche hypothético-inductive et sont interdépendantes car liées par notre relation à travers celle-ci. Elles ont, en conséquence, contribué au recueil de données qualifiables et analysables en mesure de dégager divers fondements.

### **3.2. Approche méthodologique de l'objet d'étude et choix de la méthodologie de recueil de données**

La construction de l'observation auprès des différentes organisations s'est effectuée de manière cohérente et globale à partir des hypothèses de travail développées. La recherche de la pertinence et de la cohérence des éléments observés et étudiés nous conduit à élaborer et à utiliser des méthodologies spécifiques :

- la technique d'enquête basée sur un entretien semi-directif ;
- la différenciation entre l'étude quantitative et l'étude qualitative des données recueillies ;
- la différenciation entre l'approche descriptive et explicative des éléments d'analyse recueillis.

L'approche qualitative a été retenue puisqu'elle s'avère particulièrement efficace pour explorer les phénomènes complexes, tels que les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel ou les processus de division (Gavard-Perret ; Gotteland ; Haon et Jolibert (2008)). L'objectif de notre recherche étant de caractériser les avis et pratiques des professionnels partenaires de la recherche, il est utile de caractériser les situations décrites. Pour ce faire, notre démarche s'est portée davantage vers les techniques individuelles, plus fines et exploitables, que vers des techniques de groupe dont la dérive majeure est la globalisation des opinions. Dans un souci d'élaborer un état des lieux précis et représentatif d'appréhension des projets et de la relation, seuls des guides d'entretien individuels ont été administrés. En termes d'analyse et de représentation, nous avons fait le choix d'associer, systématiquement, le recueil d'informations quantitatives et qualitatives. L'autoalimentation de ces deux types de données nourrit notre recherche en la rendant constructive, cohérente et fluide à travers son système de recueils de données et son degré d'objectivité. Il s'agit de privilégier l'importance et le rôle de la relation qui naît entre les deux projets à travers ses objectifs organisationnels et humains afin de préparer et de permettre une généralisation de nos observations dont l'objectif est de dégager les voies de réflexions et d'actions spécifiques.

### **3.3. Construction méthodologique de l'enquête**

La construction du guide d'entretien s'est effectuée selon une méthode d'approche particulièrement pédagogique. Il s'agit, en effet, partant de la présentation de l'objet de notre étude, de définir chaque terme afin de le rendre compréhensible et accessible pour chacun.

Partant de la définition de notre thématique centrale, notre démarche s'est déroulée selon le principe suivant :

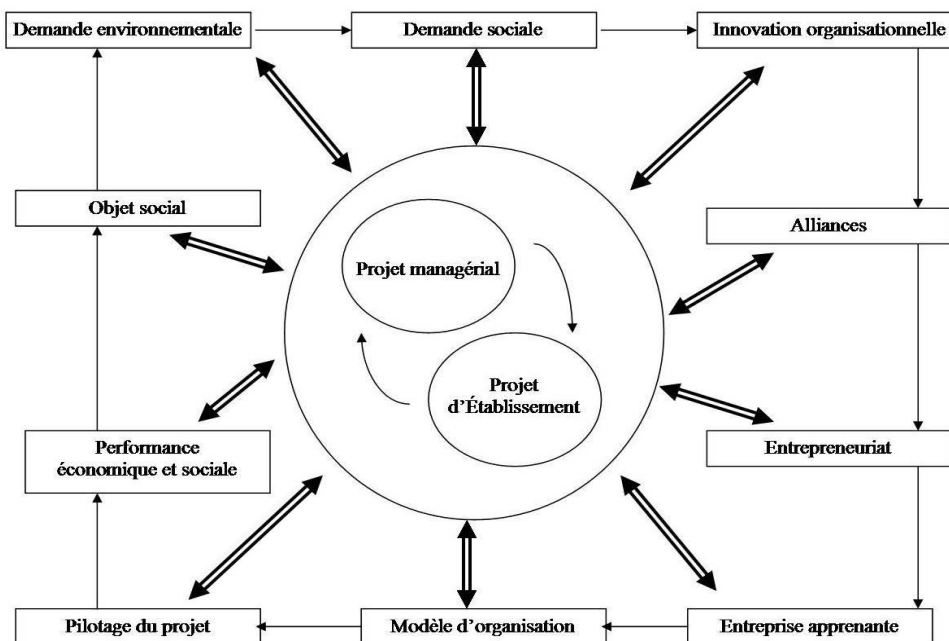
- favoriser l'émergence des éléments constitutifs de la thématique centrale, clef de voûte de notre recherche ;
- favoriser la recherche et l'épanouissement des liens établis entre les différents éléments observés ;
- favoriser l'émergence des interactions.

Le guide d'entretien que nous avons élaboré constitue « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquête ne les aborde pas spontanément* » (Freyssinet-Dominjon, 1997). Plusieurs thèmes, à aborder au cours de l'enquête, ont, dès lors, été mis en évidence et proposés. Ces thèmes sont les suivants :

<b>Thématique</b>	<b>Description</b>
Projet d'Établissement	Projet régissant l'action de l'organisation et son cadre d'intervention
Projet managérial	Projet humain de l'organisation autour du projet d'Établissement à travers son action
Demande environnementale	Ecoute du territoire en termes d'actions et de services évoluant selon un axe temporel et social
Demande sociale	Elle se conjugue avec la demande environnementale et répond aux besoins de la personne
Objet social	Objectif existentiel de l'organisation
Innovation organisationnelle	Elle caractérise une forme nouvelle et pertinente d'organisation
Alliances	Elles se réfèrent à la notion de réseaux et de partenariat en mesure de soutenir la relation
Entrepreneuriat	Ce terme définit une nouvelle approche des ressources humaines et un nouveau principe de management
Entreprise apprenante	Les bases de l'échange de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être sont clairement définies au sein des équipes
Modèle d'organisation	Un nouveau style de gestion et d'échange est instauré
Pilotage du projet	Un nouveau style de pilotage des ressources humaines et de l'action s'élabore
Performance sociale et économique	Les enjeux économiques de l'organisation restent en cohérence avec les enjeux humains.

**Tableau 7 : Thématique et description**

La mise en évidence des relations entre les différentes thématiques relevées et étudiées, a pour objectif de caractériser la synergie et la force coercitive qui s'exerce autour des projets à travers leur relation et la spirale qui englobe l'organisation.



**Figure 15 : Synergie et force coercitive autour des projets**

À ce stade de la construction du guide d'entretien, la mise en évidence des différentes formes de relations schématisées dans la figure 15 a permis la délimitation ainsi que l'orientation des questions à poser. Pour Albarello, Digreffe, Hiernaux, Maroy, Duquoy et Saint-Georges (2006), « *les données nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours* ».

### 3.4. Organisation du guide d'entretien

Indicateur 1	Indicateur de problématisation	Il s'agit d'identifier les éléments constitutifs de la définition de la vision commune et partagée au regard des objectifs de l'action à partir de la représentation des situations à gérer
Indicateur 2	Indicateur de conception	Il s'agit d'identifier les éléments contribuant à la construction de la vision commune et partagée
Indicateur 3	Indicateur de traduction	Il s'agit d'identifier les éléments qui permettent et favorisent le partage de la vision

**Tableau 8 : Organisation du guide d'entretien**

Le guide d'entretien ainsi bâti, se divise en la présentation des cinq hypothèses et est construit de la manière suivante :

N°	Hypothèse	Nombre de questions principales
1	H1	7
2	H2	4
3	H3	3
4	H4	6
5	H5	7

**Tableau 9 : Organisation des questions**

La construction du guide d'entretien est un élément essentiel de cette recherche puisqu'il permet de soumettre à l'expérimentation les hypothèses émises. Le guide d'entretien permet, dès lors, d'infirmer ou de confirmer celles-ci. Etabli en cinq parties, notre guide d'entretien renvoie à vingt-sept questions ouvertes et liées entre elles dont l'objectif est de compléter, d'illustrer et de vérifier les informations collectées dans les différentes questions. La matrice retenue a pour but de favoriser la compréhension des questions et des relations qui en émergent. Notre technique de recueil des données s'est fondée sur les trois dimensions développées par Gavard-Perret ; Gotteland ; Haon et Jolibert (2008) préconisant un recueil où les objectifs de la recherche sont voilés ou bien dévoilés, un exercice individuel ou collectif ainsi qu'une collecte de « *signe ou de symbole* ». Nous avons fait le choix de dévoiler nos objectifs, pour permettre une collecte plus ciblée et directement exploitable, l'exercice individuel a été privilégié pour éviter les biais des interactions dans le groupe tout comme les données de « *signe* » recueillies à travers l'expression verbale. Ainsi, chaque question principale, pour être analysable et exploitable, doit pouvoir se rapprocher d'un ou plusieurs indicateurs. Le cas échéant, son élimination est indispensable puisque les données recueillies ne revêtent aucun intérêt pour notre recherche. La forme du recueil de données par entretien a été privilégiée. Elle est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* » (Romelaer, 2005) et permet, dès lors, « *une conversation avec un objectif* » (Kahn et Cannell, 1957). En effet, l'entretien constitue « *un dispositif de face à face (in situ, par téléphone, en ligne) où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Freyssinet-Dominjon, 1997). Les données ainsi recueillies constituent des éléments essentiels d'analyse et de compréhension de la situation puisqu'elles « *se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant : elles sont donc reconstruites* » (Gavard-Perret ; Gotteland ; Haon et Jolibert (2008)).

Concrètement, les indicateurs se définissent autour :

- de la problématisation (8 questions) ;
- de la conception (8 questions) ;
- de la traduction (11 questions).

Hypothèse	Questions	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
	Fonctions								
n°1	1 Problématisation	x	x				x	x	4
	2 Conception			x					1
	3 Traduction				x	x			2
n°2	1 Problématisation			x	x				2
	2 Conception	x	x						2
	3 Traduction								0
n°3	1 Problématisation								0
	2 Conception	x							1
	3 Traduction		x	x					2
n°4	1 Problématisation	x							1
	2 Conception		x	x					2
	3 Traduction				x	x	x		3
n°5	1 Problématisation							x	1
	2 Conception			x		x			2
	3 Traduction	x	x		x		x		4
<b>TOTAL</b>		5	5	5	4	3	3	2	27

**Tableau 10 : Structuration des hypothèses à travers les indicateurs**



Le terrain retenu en termes d'expérimentation est volontairement hétérogène et est basé sur quatre critères de base :

■ Vocation et mission :

- des structures dotées du label « *centre social* » relevant de l'action sociale et médico-sociale ;
- une structure non dotée du label « *centre social* » et oeuvrant dans le domaine éducatif et socio-éducatif ;
- Une structure non dotée du label « *centre social* » à rayonnement fédéral et disposant d'une supervision départementale de l'action des centres sociaux ;
- une structure chargée du logement des jeunes avec une mission en termes d'accompagnement socio éducatif.

■ Statuts :

- des statuts juridiques similaires relevant du secteur associatif à but non lucratif.

■ Situation géographique :

- toutes les structures sont situées sur le périmètre du pays des trois frontières (zone de Thionville) à l'exception de la fédération implantée sur le sillon mosellan (Metz).

■ Démarche qualité :

- trois des cinq structures se réfèrent à la démarche qualité

Au total, notre investigation compte onze retours basés à partir de cinq hypothèses et des vingt-sept questions posées. Toutes les réponses ont pu être totalement exploitées. En final, le taux de réponse est de 100%. L'observation active de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial à travers l'émergence d'un nouveau modèle de gestion et de pilotage nécessite de délimiter notre cadre d'enquête afin d'alimenter celle-ci par des éléments compréhensibles, exploitables et utiles pour notre recherche.

La vision de Bachelard ouvre une nouvelle voie d'expérimentation en interrogeant les éléments parcourus du paradigme des sciences de l'artificiel (Simon, 1991). À ce titre, « *la validité interne d'une recherche [...] se trouve améliorée par les processus de présentations et de validations successives au sein de l'entreprise, afin de bénéficier de l'affinage des connaissances que permet le facteur temps* » (Savall et Zardet, 2004). Cette validation interne se trouve, dès lors, confortée lorsqu'elle est soutenue et complétée par une démarche externe. « *La validité externe se trouve [...] mieux assurée lorsque le chercheur s'efforce [...] de multiplier les cas étudiés en pratiquant une méthodologie commune, tant pour l'approvisionnement que pour le traitement des informations* » (Savall et Zardet, 2004). Ainsi, « *la conceptualisation des sciences de l'artificiel part de l'argument selon lequel pratiquement tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008). Les organisations sociales et médico-sociales sont des artefacts au sens de Simon (1991). Pour Retour, Dubois et Bobillier-Chaumon (2006/2009), « *c'est en multipliant les aides à l'égard de ses professionnels (par une meilleure compréhension de l'évolution de la clientèle, par des interfaces plus ergonomiques, par des fonctions et des évaluations appropriées, par la confiance et l'autonomie accordées, ...) que l'entreprise accompagnera de façon pertinente ses salariés* ».

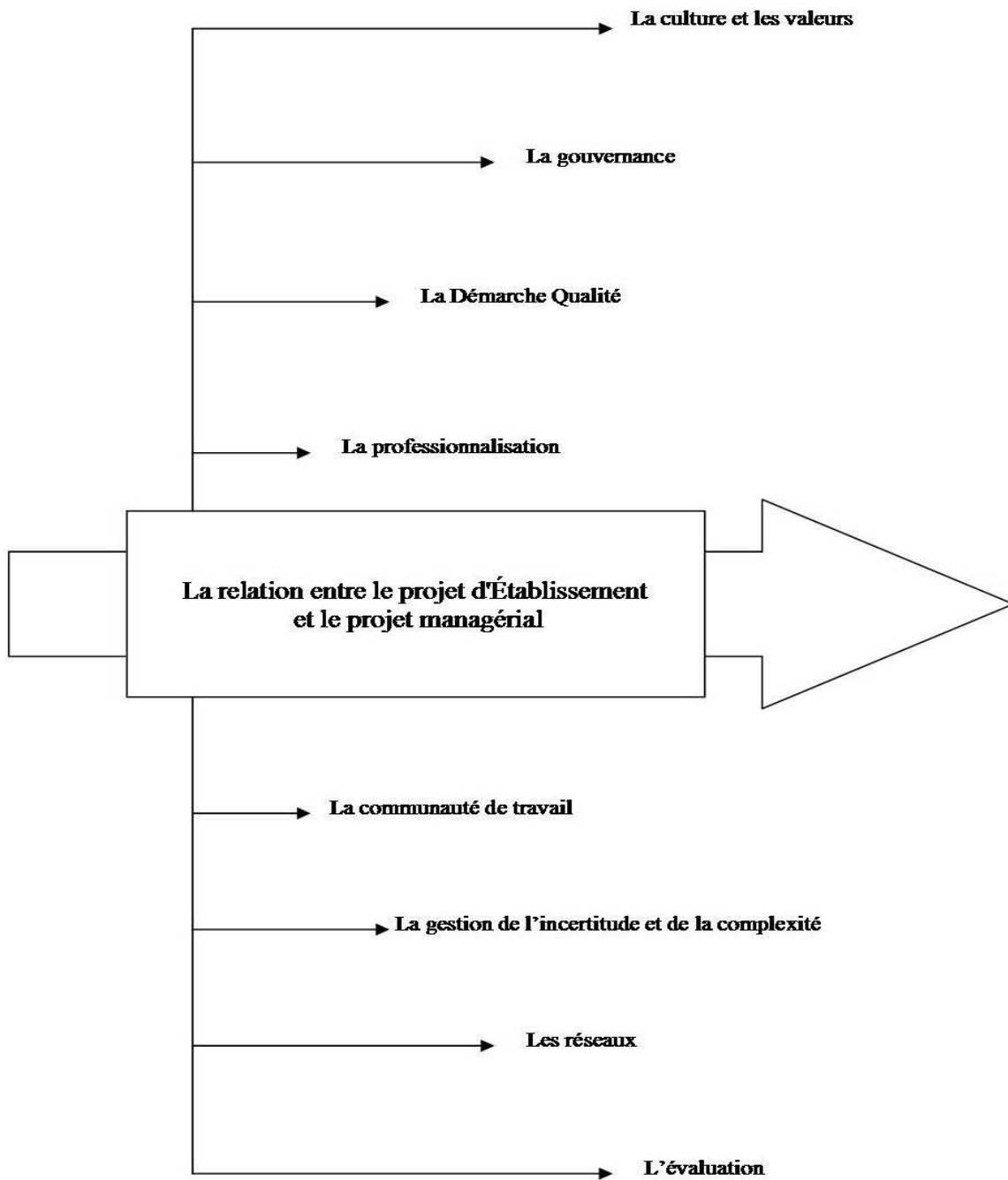
#### **4. LA NÉCESSITÉ DE RECOURIR AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET AU PROJET MANAGÉRIAL**

Pour conduire notre recherche actionnable en termes de compréhension et d'application sur le terrain et sur les territoires concernés, le recours au projet d'Établissement et au projet managérial est indissociable de la réalité de notre environnement et de notre cadre d'action. En effet, chacun a sa place respective dans l'organisation qui constitue l'essence même de notre mission, puisque le projet d'Établissement est le socle du sens et de la vision commune que l'on s'attache à développer au quotidien alors que le projet managérial constitue la symbiose et la synergie des compétences individuelles et collectives au service de la politique sociale déclinée sur un territoire auprès d'un public spécifique. Dans un souci d'organisation optimale des informations recueillies au cours des différents entretiens, chaque hypothèse a été soumise à chaque interviewé selon l'ordre chronologique de présentation. Les personnes ont été vues individuellement et chaque structure a fait l'objet d'un traitement complet et distinct afin d'éviter toute forme d'interférences.

Le choix de l'expérimentation s'est porté sur quatre formes d'organisations différentes (centres sociaux, association de développement local, foyer d'hébergement, fédération) afin d'apporter un éclairage différent sur les hypothèses, sur leur matérialisation au regard des contraintes de chacun ainsi qu'une représentativité du secteur. Croiser les regards sur notre problématique est également un élément clé de notre recherche dans un esprit d'ouverture et de meilleure adéquation aux réalités de territoire. Enfin, il s'agit, pour nous, de faire état de la place du projet d'Établissement et du projet managérial sous des éclairages différents mais toujours complémentaires au regard de la mission et des publics ciblés. Entre identité des règles et diversité des choses, la science oscille entre permanence et remise en question. La preuve scientifique se détermine, dès lors, entre le contact avec le réel et le recours au raisonnement (Kuhn, 1972). La conciliation recherchée n'entrave pas le jeu dialogique de la pensée scientifique (Bachelard, 1934).

## CONCLUSION

Les cinq organisations partenaires de notre travail de recherche ont toutes obligation de définir et de mettre en œuvre un projet d'Établissement clairement identifié. À ce titre, ils répondent à une logique organisationnelle en mesure d'apporter une réponse cohérente en lien avec l'objet social. En greffant le projet d'Établissement au projet managérial par la recherche forcée ou naturelle de la relation ; ils contribuent à la réalisation de la logique organisationnelle. Toutes les organisations sollicitées ont ainsi répondu favorablement à notre demande d'investigations. Cet accord spontané est le fruit d'un double objectif : un partenariat actif déjà construit avec le CSCTE « *Le Lierre* » en mesure d'être développé dans un premier temps et la recherche d'un questionnement sur ses propres modes de travail dans un second temps. Les axes mobilisateurs de la recherche ont été divers et variés et ont permis une forte cohérence d'intérêts autour de l'objet. À ce titre, les éléments majeurs qui ont procédé au rassemblement et à la convergence des points de vue sont représentés de manière schématique en mesure d'apporter une structuration graphique de notre schéma de développement et de réflexion.



**Figure 16 : Structuration du schéma de développement et de réflexion**

## **Chapitre 7 - REPÈRE THÉORIQUE ET APPROCHE CLINIQUE**

*« Mais avant tout, nous devons nous libérer des multiples strates du management - l'autorité s'accumulant sur l'autorité, de plus en plus détachée et superficielle - qui ne servent qu'à saper l'énergie de ceux qui se sentent impliqués et engagés. »*

Henry Mintzberg (1998)

### **INTRODUCTION**

#### **1. TABLEAUX DE SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS : EXPLOITATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES DONNÉES DE TERRAIN**

- 1.1. Hypothèse de terrain 1**
- 1.2. Hypothèse de terrain 2**
- 1.3. Hypothèse de terrain 3**
- 1.4. Hypothèse de terrain 4**
- 1.5. Hypothèse de terrain 5**

#### **2. ANALYSE DE CONTENU**

- 2.1. Présentation des mots-clés**
- 2.2. Exploitation des mots-clés**
- 2.3. Exploitation des mots-clés par sexe et par fonction**
- 2.4. Fréquence des mots-clés**

### **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

L'intérêt de ce chapitre est essentiel puisque permettant la confrontation du cadre théorique utilisé avec la synthèse des cas cliniques étudiés auprès des cinq organisations. Il doit également permettre de légitimer ou non les hypothèses émises en analysant les réponses apportées au cours des vingt-sept questions de référence autour de l'hypothèse principale. Dans ces conditions, la légitimation des hypothèses sous-entend que les organisations observées s'inscrivent dans une représentation dialogique de la relation entre les projets en mesure d'engendrer des conséquences positives et des situations paradoxales au sens de l'interrogation et du questionnement générés. Le guide d'entretien ainsi mis en place a permis le recueil d'informations concernant les perceptions et les pratiques managériales dans un contexte spécifique. « *En effet, les discours des acteurs, exprimés dans leur langage naturel, sont articulés à une étude générique sous la forme d'idées-clés* » (Savall et Zardet, 2004) pour améliorer la traçabilité de l'obtention de données de recherche exploitables et favoriser, ainsi, une meilleure compréhension de l'objet étudié.

### **1. TABLEAUX DE SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS : EXPLOITATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES DONNÉES DE TERRAIN**

Nous observons que les résultats ainsi obtenus s'articulent autour de trois axes :

- la relation entre les deux projets ;
- les perceptions managériales ;
- les pratiques managériales.

« *Un autre danger qui guette le chercheur est celui de son affectivité, qui peut le conduire, le plus souvent inconsciemment, à adhérer à tel acteur plutôt qu'à tel autre, à épouser la représentation de tel corps social avec lequel il se sent des affinités, idéologiques, professionnelles ou culturelles* » (Savall et Zardet, 2004). À ce titre et afin d'équilibrer la position particulière du praticien-chercheur, les données sont traitées de manière scientifique afin d'établir un lien cohérent et efficace entre l'approche pratique et théorique.

## 1.1. Hypothèse de terrain 1

**Le projet d'Établissement influence le projet managérial. L'évolution environnementale de l'organisation est telle que le projet managérial a besoin d'être sans cesse dynamisé, actualisé et modernisé en terme de méthodes d'intervention afin de soutenir la réactivité et l'opérationnalité des équipes.**

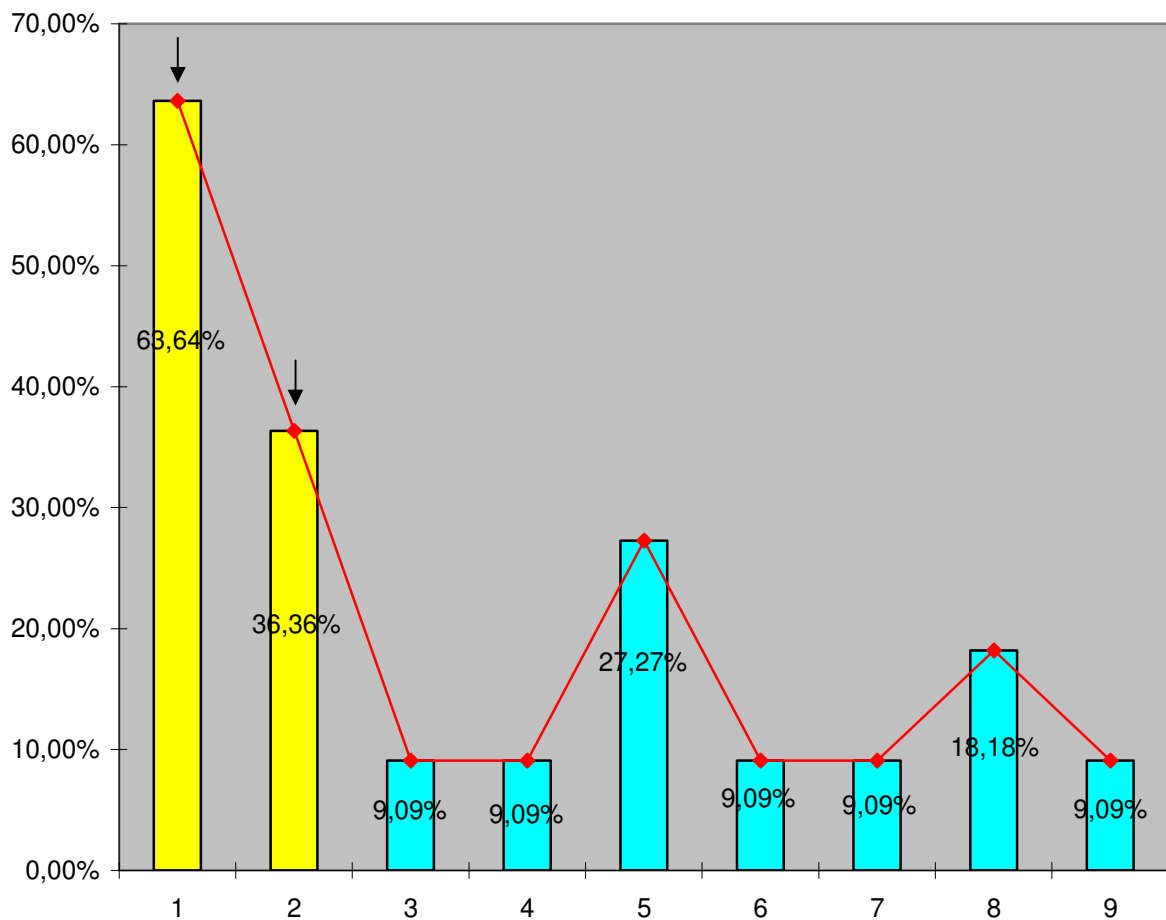
### 1. Quels sont les objectifs de votre projet d'Établissement ?

100% des structures interrogées oeuvrent dans le champ d'activités sociales et médico-sociales et à ce titre, développent des objectifs similaires :

- ✓ Insertion sociale et professionnelle des publics (avec une attention particulière aux personnes et familles les plus en difficulté).

Nous constatons que le projet d'Établissement a subi de fortes pressions au cours des dernières années et le cadre de réflexion dans lequel se situe dorénavant les organisations devrait permettre d'aborder le défi de la complexité. Batifoulier et Noble (2005) soulignent que « *la fonction de gérance qu'ont connu nos secteurs par le passé ne peut désormais suffire [...] ; il nous faut authentifier un véritable management, nos établissements ne peuvent plus se contenter de vivre leur fonctionnement, il leur faut désormais le penser* ». Si les objectifs du projet d'Établissement sont clairement déterminés, nous constatons que peu d'organisations prennent le temps d'établir, entre les différents services, une compréhension commune du métier reliant le projet d'Établissement au projet managérial. En fait, trop souvent, nous nous restreignons à définir une vocation et de cette vocation vont dépendre des différences en termes de comportements stratégiques.

## 2. Quels sont les objectifs de votre projet managérial ?



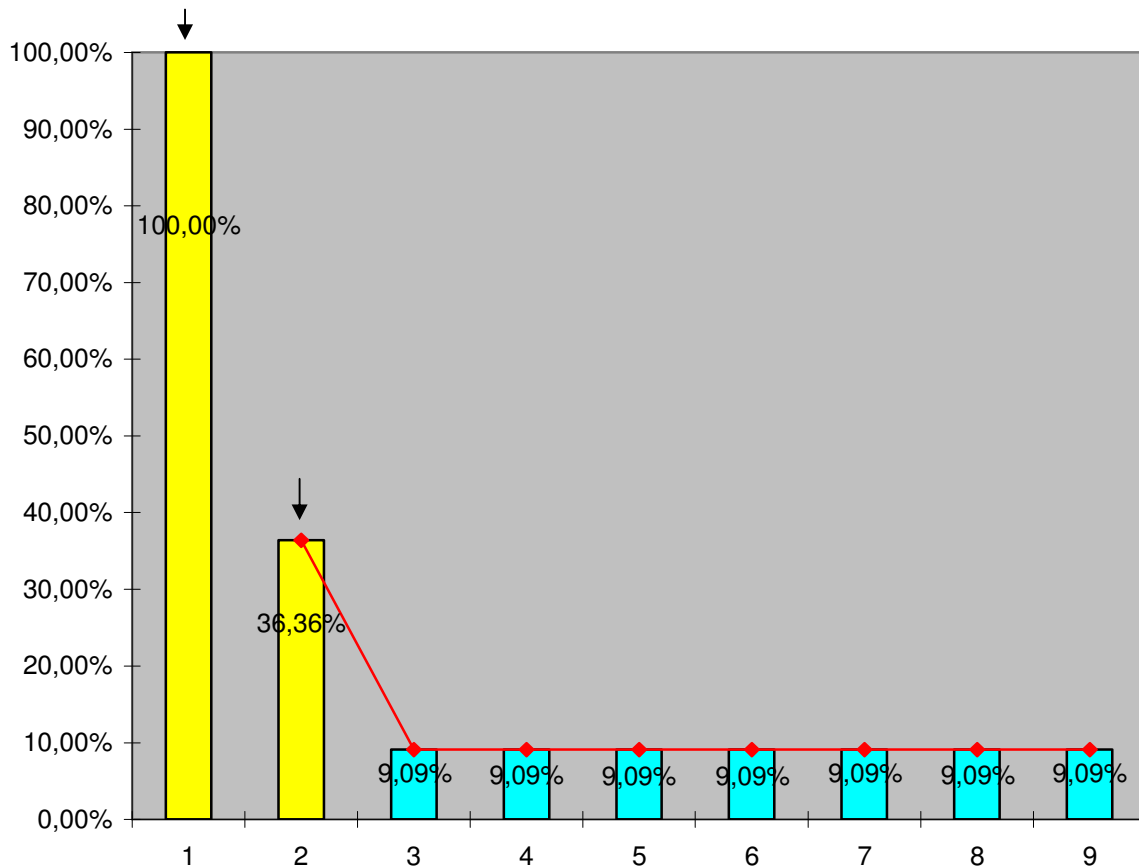
**Graphique 1 : Les objectifs du projet managérial**

1. Développement de la professionnalisation et de la formation des ressources humaines
2. Promotion d'un personnel compétent
3. Développement de la capacité d'intégration de la philosophie, des valeurs de l'Organisation
4. Amélioration des capacités de communication de l'Organisation et des équipes
5. Adaptation du style de management à la mission sociale de l'Organisation
6. Développement de la notion d'acteur-salarié
7. Développement de la responsabilisation des salariés
8. Développement de la notion de carrière
9. Développement de la pluridisciplinarité des équipes



Le développement de la professionnalisation et de la formation des ressources humaines représente 63,64% du taux de réponse de cet objectif du projet managérial. Couplé au second objectif du projet managérial (promotion d'un personnel compétent pour 36,36% du taux de réponse), il apparaît clairement que les ressources humaines et leur degré de compétence constituent la charpente du projet managérial des organisations interrogées. Les propos de Mintzberg (1982), trouvent, dès lors, un écho particulièrement favorable, « *l'adhocratie doit recruter des experts et des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été hautement développées dans des programmes de formation et leur donner du pouvoir* ». Si nous admettons que le projet managérial définit la politique à engager pour gérer, de manière dynamique et cohérente, l'ensemble du projet d'Établissement, il n'en reste pas qu'il recherche deux ambitions complémentaires. Il s'agit, en effet, pour lui de développer une gestion maîtrisée et souple en améliorant le pilotage global des activités et l'affectation des ressources. Pour cela, il recourt volontier à la décentralisation des prises de décision dans le cadre de la gestion courante. Parallèlement, il recherche le renforcement de complémentarités. Son action fondamentale passe par la reconnaissance de chaque partie dans un esprit de structuration et de construction des savoirs individuels et collectifs à travers une coopération durable. Le projet managérial vise, ainsi, à réduire les tensions entre les membres et à promouvoir un maillage de réseaux au sein des équipes. C'est pourquoi, « *parler de réseau signifie un nécessaire partage d'informations et une dilution du pouvoir entre tous ses membres car chaque élément du réseau participe pour partie à une décision et à son exécution* » (Bungener, 1998).

### 3. Votre projet d'Établissement influence-t-il votre projet managérial ?

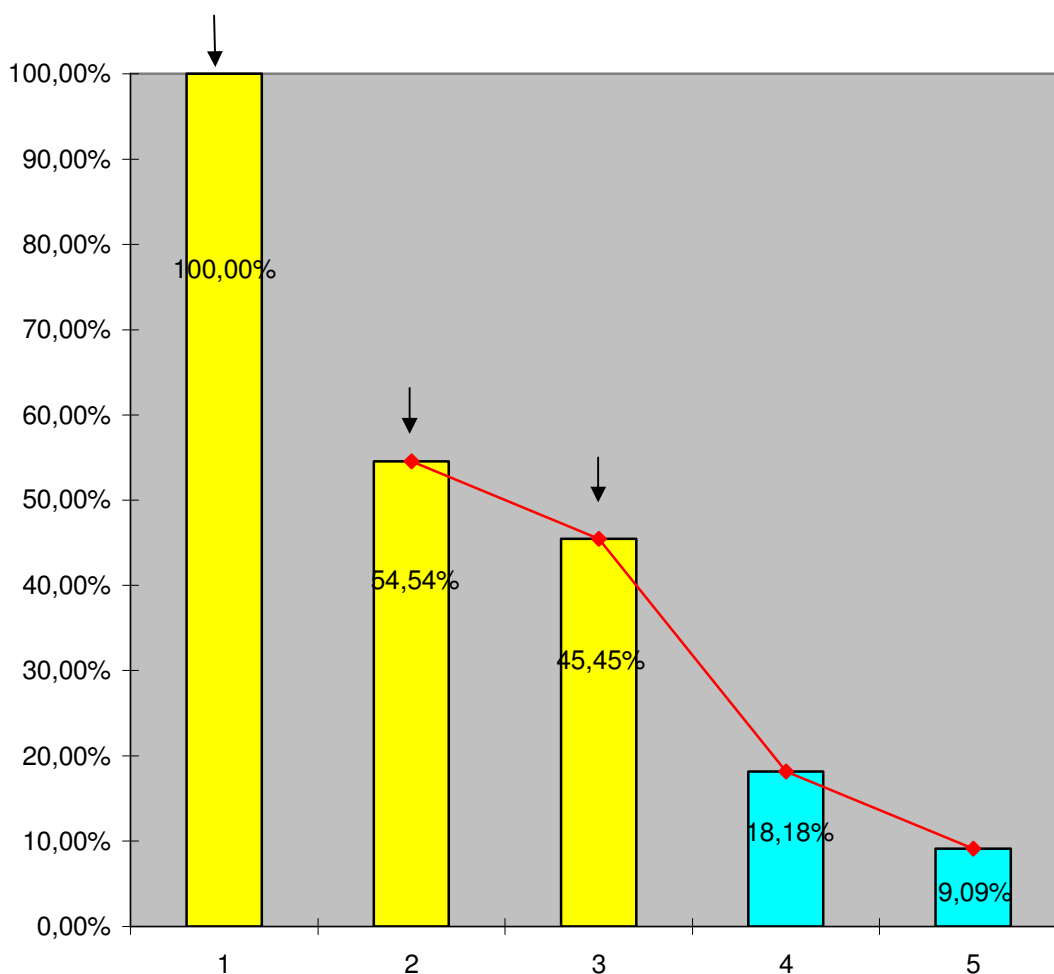


**Graphique 2 : Influence du projet d'Établissement sur le projet managérial**

1. Réponse globale positive
2. À travers la dimension humaine
3. À travers l'influence de la mission sociale sur le style de management
4. À travers la capacité de communication de l'Organisation
5. À travers l'élargissement des compétences
6. À travers le développement de la motivation individuelle et collective
7. À travers le développement de la flexibilité et de la capacité d'adaptation des ressources humaines
8. À travers le développement de la coordination des équipes
9. À travers l'alimentation mutuelle des projets

Avec 100% de taux de réponse globale positive, nous notons que la dimension humaine du projet d'Établissement prédomine et agit directement sur le projet managérial lui-même largement soutenu par l'axe ressources humaines qui le régit. Et Genelot (1990) rappelle que *« cette vision générale du monde, pleine de certitude de la science, rêvant de prévisibilité, d'ordre et de maîtrise de la matière a participé à la construction du modèle d'entreprise que nous connaissons bien. La métaphore mécanique y est dominante, l'organisation est conçue comme un ensemble de rouages, les structures sont premières, les réflexes sont centralisateurs. On sait maintenant qu'il est vain d'espérer trouver le plan de câblage idéal de l'entreprise, mais quelque part en nous subsiste ce réflexe »*. Nous affirmons que l'incertitude devient, dès lors, l'axe fédérateur de l'organisation notamment à travers la dimension humaine du projet managérial.

#### 4. L'évolution environnementale influence-t-elle votre projet d'Établissement ?



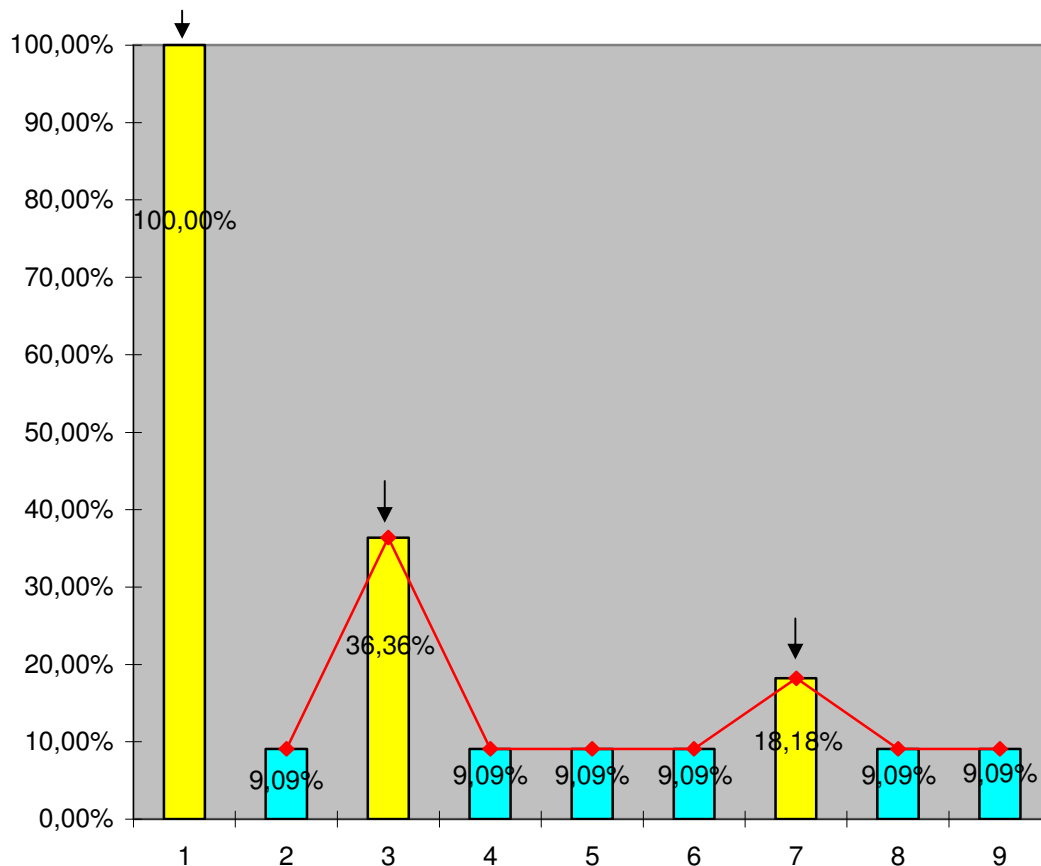
**Graphique 3 : Influence de l'évolution environnementale sur le projet d'Établissement**

1. Réponse globale positive
2. L'adaptation du projet d'Établissement suit les périodes de turbulence économique et sociale
3. L'adaptation du projet d'Établissement suit les demandes et les besoins des publics accueillis
4. Les positions institutionnelles conditionnent la réponse aux besoins du public
5. La baisse des subventions freine le développement des actions et modifie le contenu de celles-ci

Avec 100% du taux de réponse globale positive, nous notons que les turbulences économiques et sociales prédominent le projet d'Établissement et bousculent les demandes et les besoins des publics.

Nous en déduisons que si les organisations doivent conduire un diagnostic pertinent de territoire pour déterminer le projet d'Établissement, celui-ci reste particulièrement vulnérable aux turbulences notamment politiques. Burns et Stalker (1961) démontrent que les organisations mécanistes en proie à la rigidité des règles, à la précision des modes opératoires, à une forte centralisation des décisions sont peu centrées sur l'innovation. En conséquence, si l'évolution environnementale est un élément perturbateur de l'organisation, elle n'en reste pas moins le moteur en évitant dérives et routines sclérosant le fonctionnement et la réactivité des structures. Pour Vallery (2002), « *de ce point de vue, les actions des individus sont étudiées au coeur de la situation d'interaction c'est-à-dire dans la réciprocité des échanges construits et circonscrits dans le temps et dans l'espace* ». Nous pouvons, dès lors, parler du degré d'altérabilité du contexte organisationnel et les acteurs organisationnels ont un rôle très actif dans la configuration des organisations.

## 5. L'évolution environnementale influence-t-elle votre projet managérial ?



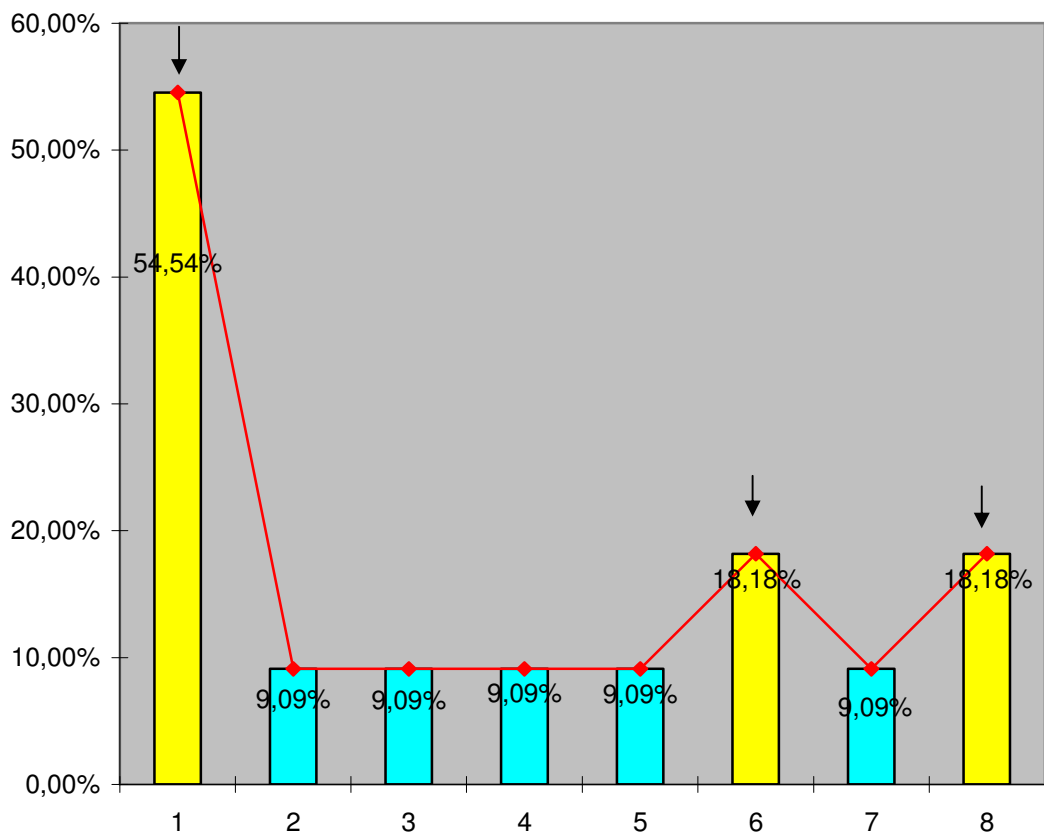
**Graphique 4 : Influence de l'évolution environnementale sur le projet managérial**

1. Réponse globale positive
2. La raréfaction des subventions modifie la façon d'être et d'agir
3. Le projet managérial doit s'enrichir de compétences nouvelles et complémentaires
4. La Direction écoute les hypothèses stratégiques émises par les ressources humaines
5. Développement de la coordination entre les acteurs
6. Développement de la gouvernance et du partenariat créant de la valeur
7. Modification des plans de formation
8. Développement de l'adaptation des moyens
9. Développement de la capacité à se réorganiser

Avec 100% du taux de réponse globale positive, deux paramètres prédominent (36,36 % et 18,18 %). Nous admettons que l'apport de compétences nouvelles et complémentaires semble être la réponse adéquate aux turbulences environnementales, afin de maintenir le niveau d'opérationnalité des ressources humaines.

La modification et l'adéquation des plans de formation confortent la nécessaire évolution des ressources humaines au service du projet managérial. Ainsi, nous assistons à une « *capacité à transgresser les règles établies et du même coup à être imprévisibles* » (Alter, 1995). Tout comme le projet d'Établissement, le projet managérial est soumis aux contraintes externes. Desreumaux (1998) considère que « *l'environnement apparaît comme l'ensemble des facteurs ou variables, localisés hors des frontières de l'organisation qui pèsent sur les problèmes qu'elle rencontre et sur les comportements qu'elle envisage* ».

## 6. Quelles influences exercez-vous sur vos projets pour les soutenir ?



**Graphique 5 : Nature des influences sur les projets**

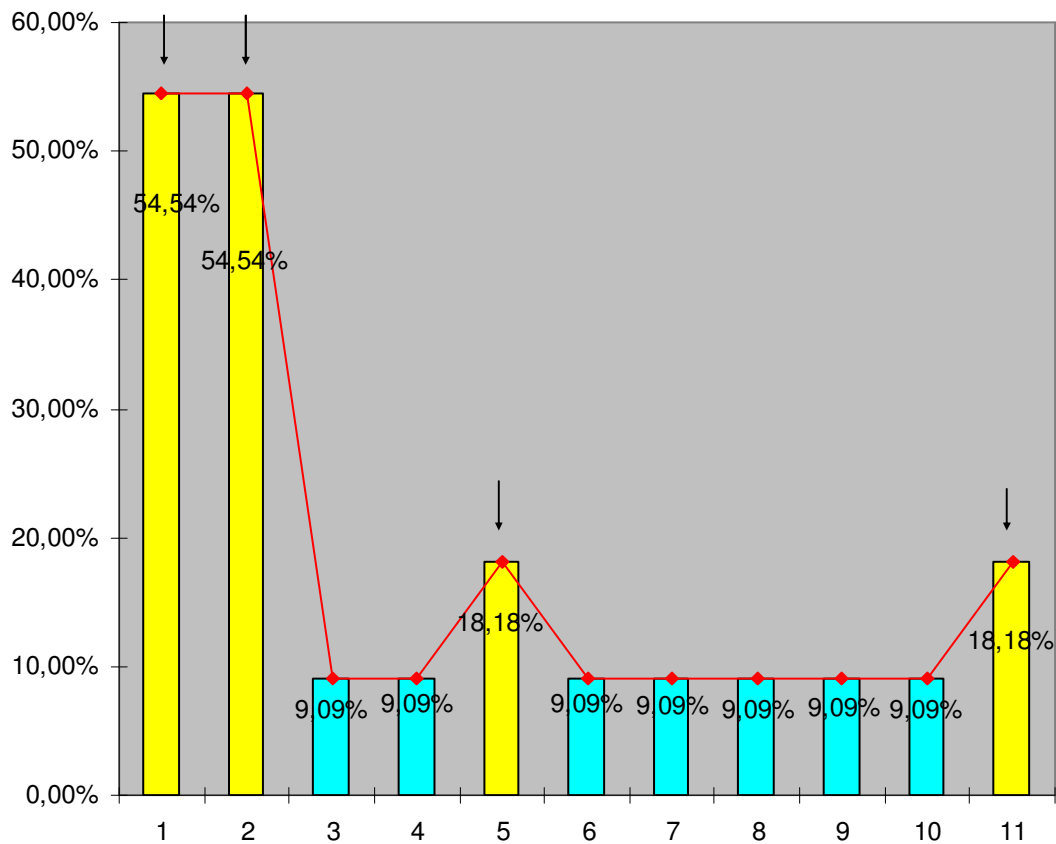
1. Le manager est celui qui montre le chemin, qui délègue et développe sa technicité au service de la motivation
2. Le cumul des fonctions (Directeur et Directeur des ressources humaines)
3. Développement de la démarche partenariale
4. L'échange, le dialogue et le décloisonnement
5. La liberté d'innovation
6. Le partage des savoirs
7. L'intelligibilité et la clarté du travail
8. Développement de la formation

Les trois taux de réponses qui prédominent (54,54% et 18,18%) démontrent le rôle central joué par le manager en matière de définition du cap, en matière de délégation et de soutien à la motivation. Si le rôle du manager est un élément incontournable dans l'organisation, le partage des savoirs au sein de la communauté de travail qu'il suscite n'en reste pas moins fondamental.



Ainsi, Libert, cité par Prouvost (1990), affirme que « *l'innovation, c'est la créativité plus la mise en œuvre* ». L'innovation étant une cascade d'incertitudes et de ruptures au sein de l'organisation, elle favorise la remise en cause de l'existant. Elle conduit, par conséquent, à une infraction des règles de l'organisation. Ainsi, pour régler ses dysfonctionnements, ses conflits, pour s'adapter à l'environnement, l'entreprise doit changer d'organisation pour en améliorer l'efficacité. L'organisation doit donc apprendre à innover, pour cela elle doit être prête à absorber l'innovation et à générer des idées innovantes voire dérangeantes. « *Le grand obstacle aux entreprises novatrices [...] est la hiérarchie fonctionnelle elle-même dont la fonction est de protéger le statu quo et d'anéantir les tentatives de changement novateur* » (Barel et Fremeaux, 2001).

7. Quelles méthodes d'intervention auprès des équipes pratiquez-vous pour animer vos projets ?



**Graphique 6 : Méthodes d'intervention en termes d'animation des projets**

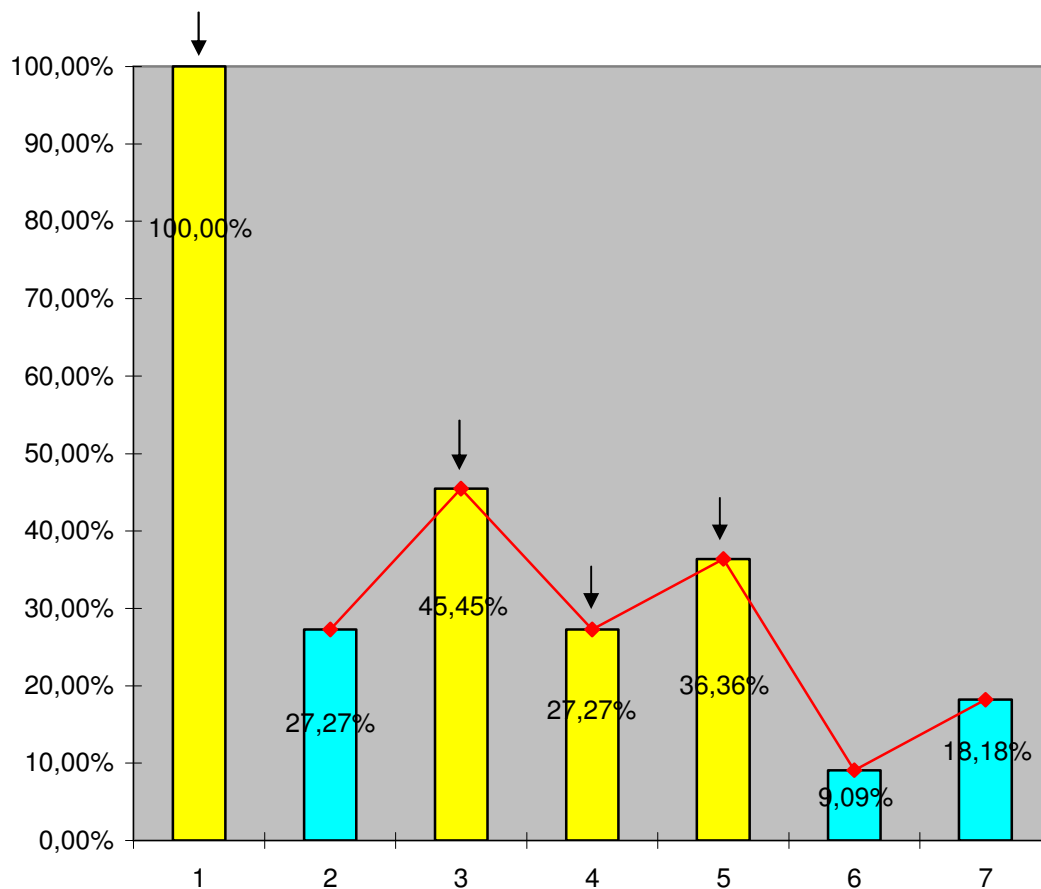
1. Les réunions
2. Les discussions, rencontres
3. Le management participatif
4. Le management directif
5. L'initiative, la réactivité et l'autonomie
6. La recherche de l'équilibre entre la valeur économique et la valeur sociale
7. La confrontation à la complexité
8. Le développement de la mission, de la vision commune et partagée
9. L'apprentissage social
10. Le dynamisme
11. L'accompagnement des équipes et l'exemple du manager

Rejoignant la question 6 de l'hypothèse 1, les taux de réponse prédominants laissent apparaître un espace de paroles et d'échanges particulièrement développé, propice à l'initiative, à la réactivité et à l'autonomie. Si la position du manager n'en reste pas moins hiérarchique, son rôle réside prioritairement dans l'accompagnement des équipes. « *L'innovation dispose d'une logique basée sur le contrôle des incertitudes, le fait d'innover réduit l'incertitude quant à un segment de l'activité par exemple* » (Loilier et Tellier, 1999). Le manager doit ainsi permettre de retrouver un nouveau cadre à l'organisation. L'analyse de la relation (conception – réalisation – valorisation) devient, dès lors, un outil de management et Schmitt (2004) rappelle que « *la capacité des acteurs de l'entreprise à relever le défi de la valeur est un des éléments clés pour la compétitivité future des entreprises* ». La performance économique et sociale se définit dès lors selon ce principe.

## 1.2. Hypothèse de terrain 2

**Le projet managérial influence le projet d'Établissement. Il est l'élément clé de la réussite de l'organisation puisqu'il fédère les énergies et les compétences autour de l'objet social. Il sert la demande sociale en rationalisant les forces vives.**

1. Le projet managérial fédère-t-il les énergies autour de l'objet social ?

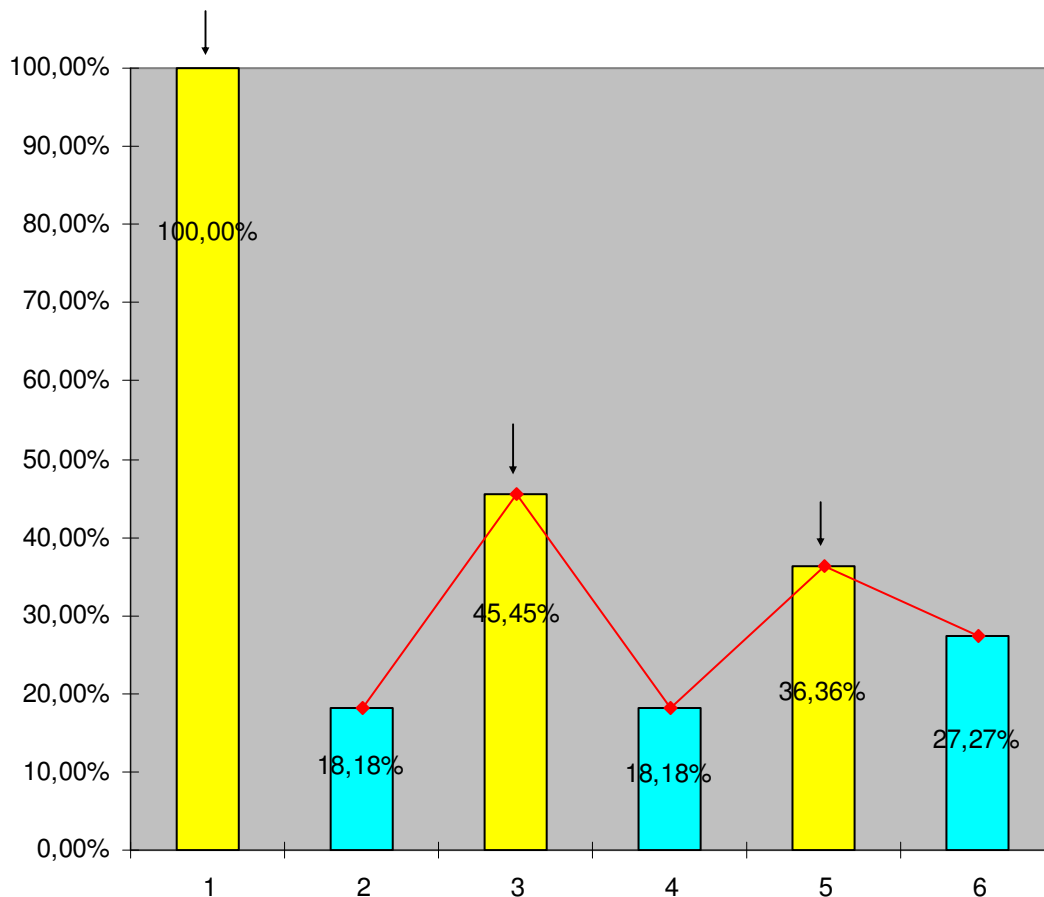


**Graphique 7 : Le projet managérial et la fédération des énergies**

1. Réponse globale positive
2. Développement de la mixité et de l'homogénéité des équipes de travail
3. Développement de la cohésion des ressources humaines autour du projet d'Établissement
4. Développement de la culture d'entreprise et de la solidarité
5. Développement du dévouement et le sens du travail en équipe
6. À travers la formation
7. À travers la prise d'initiative et la logique entrepreneuriale

Avec 100% de taux de réponse globale positive, deux réponses ressortent majoritairement dans les organisations interrogées et démontrent que celles-ci recherchent la cohésion des ressources humaines autour du projet d'Établissement à travers le développement du dévouement et le sens du travail en équipe. Nous affirmons que si le développement de la culture d'entreprise ne domine pas les réponses apportées, il n'en reste pas moins un élément essentiel de management. « *Certaines organisations contribuent au maintien et au développement à long terme des valeurs et des connaissances de la société, de ce que l'on pourrait appeler sa culture* » (Desreumaux, 1998). C'est ainsi que culture et réactivité soulignent les fondements de l'organisation et contribuent à la structuration de celle-ci. Pour Barthelemy (2000), il s'agit d'« *abandonner les structures pyramidales au profit d'organisations en réseaux jouant à fond la carte de la décentralisation et de l'interactivité* ».

## 2. Le projet managérial fédère-t-il les compétences autour de l'objet social ?



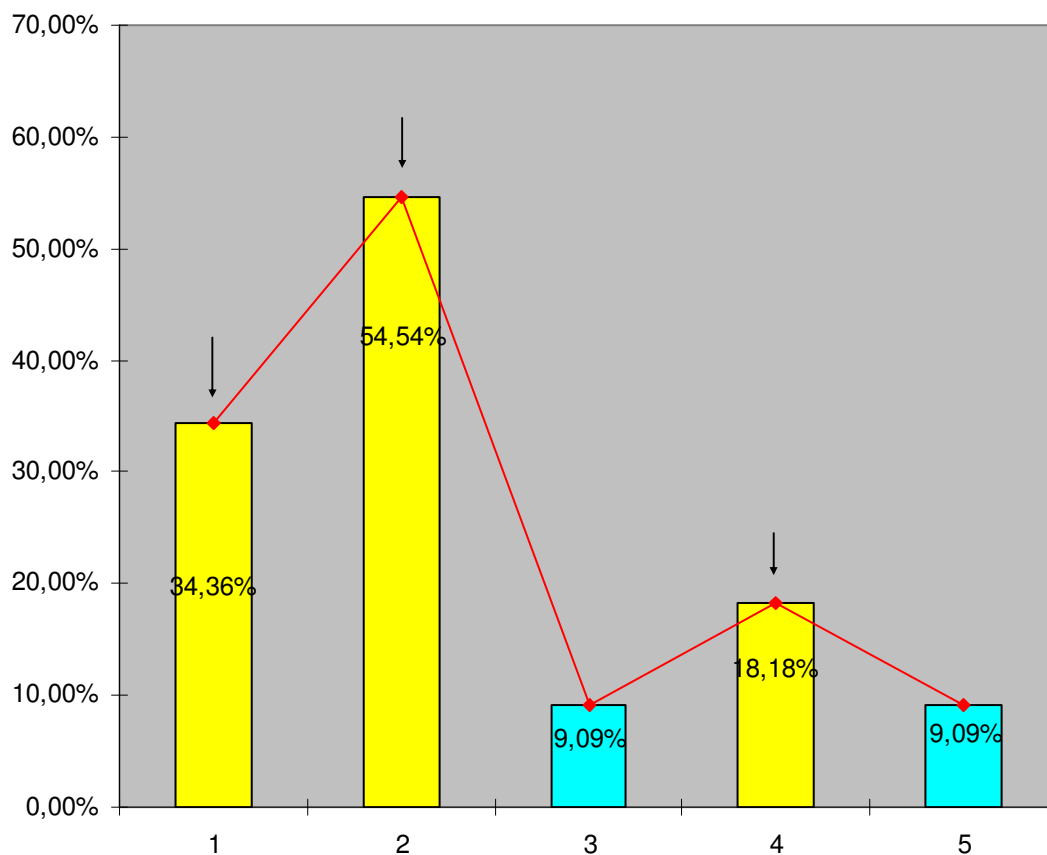
**Graphique 8 : Le projet managérial et la fédération des compétences**

1. Réponse globale positive
2. À travers une contribution équilibrée entre l'approche technique et l'approche pédagogique
3. À travers la dynamique des ressources humaines et leur valorisation
4. Développement du travail collectif
5. À travers la transversalité des projets et l'adéquation des compétences aux besoins
6. À travers la formation des ressources humaines

Avec 100% du taux de réponse globale positive, nous notons deux réponses particulièrement remarquables démontrant l'importance de la valorisation des ressources humaines, la dynamique impulsée par le manager (hypothèse 1 question 6) et la nécessaire transversalité des projets de nature à favoriser l'alchimie des compétences et leur adéquation aux besoins du territoire. Le projet managérial constitue la charpente de la transversalité et nous affirmons que le projet d'Établissement en est le support principal.

Si les compétences professionnelles (formation des ressources humaines) sont un élément remarquable pour l'ensemble des réponses formulées, les compétences relationnelles développées à travers le travail collectif demeurent l'allié de la performance. Pour Retour, Dubois et Bobillier-Chaumon (2006/09), « *ces derniers (les chargés de clientèle) devront disposer d'indéniables ressources relationnelles et pédagogiques, de capacités d'autonomie et du sens de l'adaptation, autant de qualités à décider lors des procédures de recrutement et à renforcer lors des programmes de formation* ». C'est ainsi que pour Persais (2001), « *le déploiement d'une stratégie durable exige, non seulement des structures adaptées, mais également de solides compétences relationnelles* ».

### 3. En quoi le projet managérial sert-il la demande sociale et donc le projet d'Établissement ?



**Graphique 9 : Le projet managérial et la demande sociale**

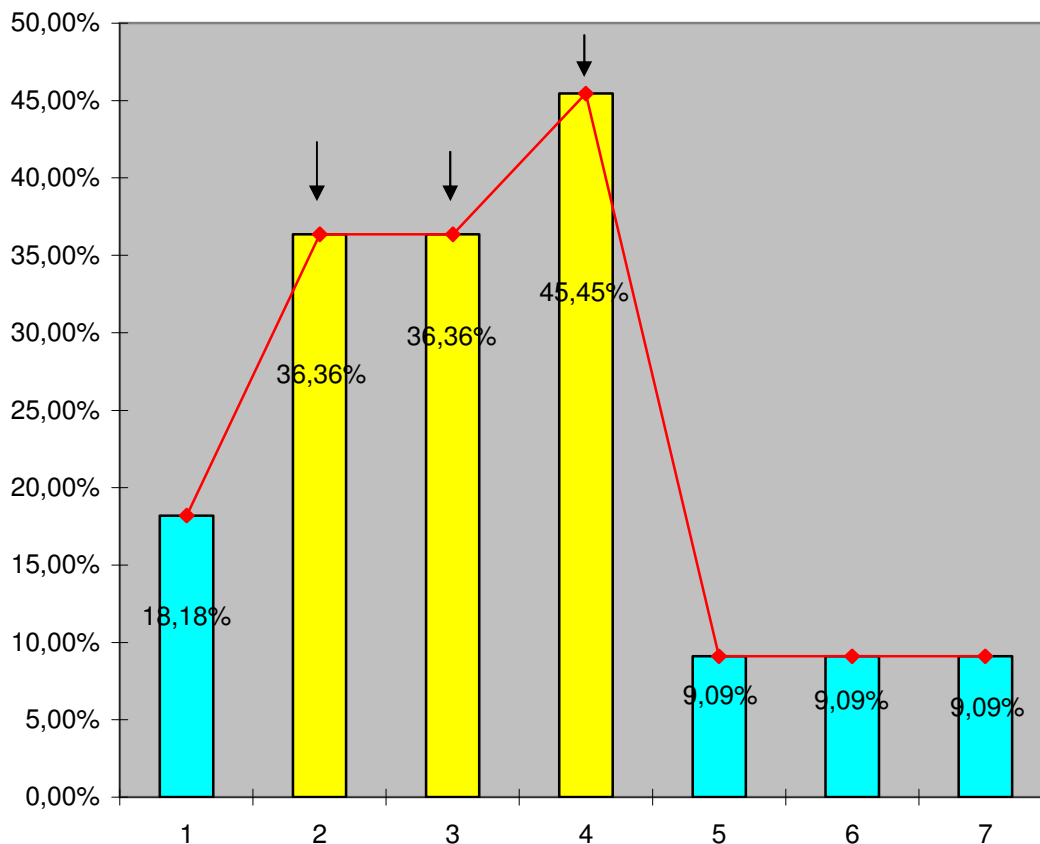
1. Développement des multicom pétences au sein des ressources humaines
2. Développement de la transversalité des compétences au service des exigences territoriales
3. Développement de la prise de conscience du rôle de chacun dans la mission sociale
4. Développement de la concertation interne et externe
5. Développement de la capacité d'écoute du territoire et l'adaptation à la demande

À travers le développement de la transversalité des compétences et le développement de ressources humaines multicom pétentes, nous observons que le projet d'Établissement nécessite une organisation managériale spécifique afin de conserver son dynamisme et sa pertinence territoriale. La concertation à la fois interne et externe constitue l'élément incontournable de la pertinence et la cohésion du projet managérial (question précédente).



*« L'instauration d'un dialogue ouvert et constructif oblige l'entreprise, à s'interroger sur le sens de son action et l'amène à rechercher une voie qui serve les intérêts des différentes parties concernées par ses décisions et actions » (Mercier et Persais, 2002). La notion de compétence trouve, ici, son sens comme le souligne Ughetto (2002) en rappelant que « la compétence est donc une capacité a) de jugement, b) de prise d'initiative, c) de prise de responsabilité [...], par rapport à une situation donnée ».*

#### 4. En quoi le projet managérial rationalise-t-il les forces vives ?



**Graphique 10 : Le projet managérial et la rationalisation des forces vives**

1. Développement du charisme du manager et sa capacité de rassemblement
2. Développement de la reconnaissance des ressources humaines
3. Développement de l'aspect de concertation, de l'écoute et de l'accompagnement
4. Développement de l'élargissement et de l'enrichissement des compétences
5. Développement des initiatives et du sens des responsabilités
6. Développement du sentiment d'appartenance à un système
7. Gestion optimale et rationnelle des ressources humaines

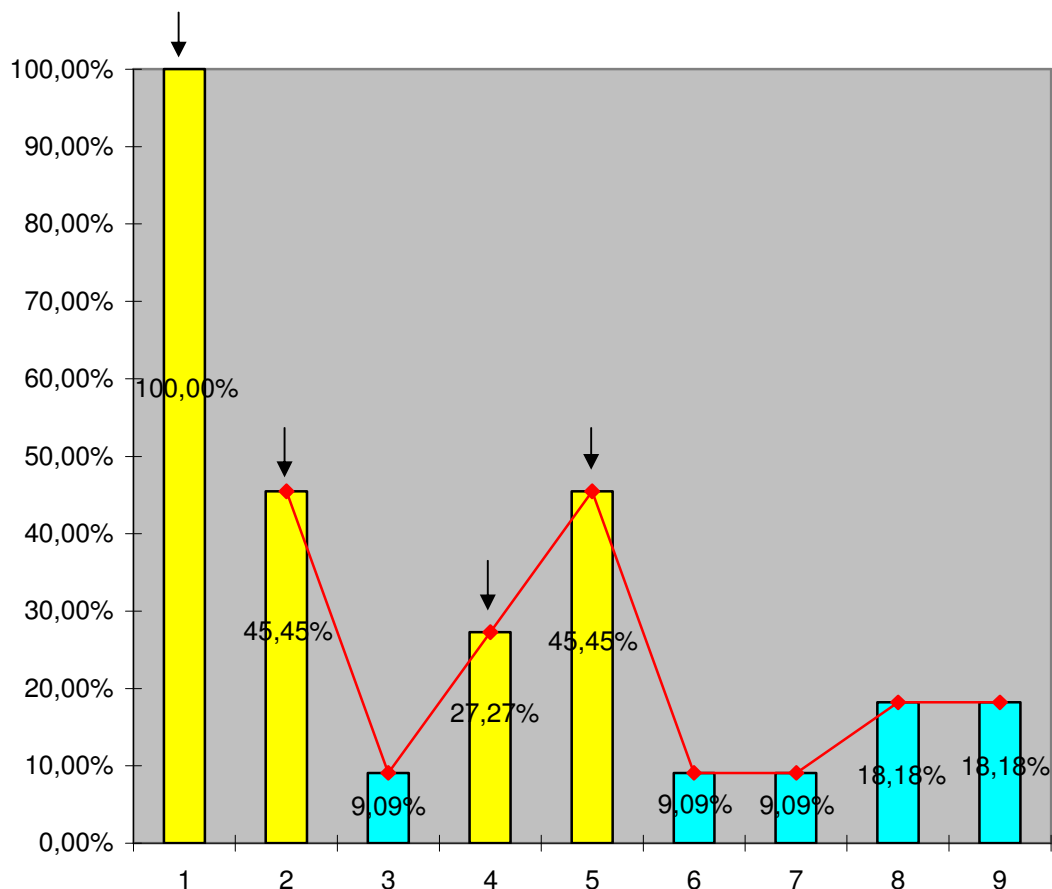
Le développement de l'élargissement et de l'enrichissement des compétences revêt un caractère essentiel du projet managérial. En couplant ce taux de réponse aux éléments de l'hypothèse 2 question 3, nous observons que la recherche de la transversalité et le développement de multicompetences constituent l'essence même du projet managérial. Les deux autres taux de réponse particulièrement remarquables renvoient à nouveau aux questions 6 de l'hypothèse 1 et 2 de l'hypothèse 2 où le rôle du manager et la considération des ressources humaines constituent un facteur essentiel de pertinence de la relation.

Cette transversalité associée au rôle majeur du manager renvoie à une conception particulière du modèle d'organisation et de pilotage (hypothèse 5 question 3) où l'organisation s'enrichit simultanément d'une forme spécifique de centralisation, coordination et du recours volontaire à une décentralisation décisionnaire partagée et cohérente. Pour Mintzberg (1982), « *la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu ; nous dirions que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes* ».

### 1.3. Hypothèse de terrain 3

**La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est source d'innovation organisationnelle. Elle favorise les innovations à la dimension de ses potentialités et à la hauteur des compétences dont disposent les organisations. Elle crée la voie de l'innovation en passant par l'intégration d'alliances internes et externes stratégiques (ressources humaines internes, partenariat, réseau).**

1. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est-elle source d'innovation organisationnelle dans votre structure ?

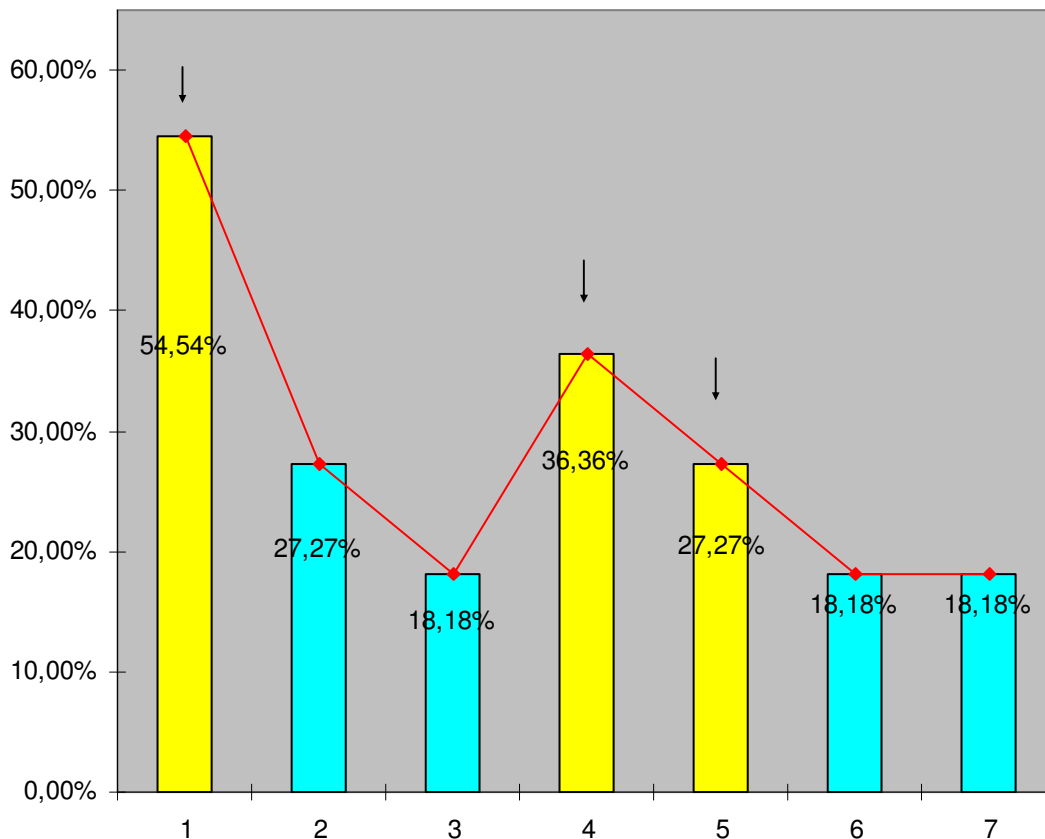


**Graphique 11 : La relation entre les projets et l'innovation organisationnelle**

1. Réponse globale positive
2. Développement de la vision globale
3. Détermination des hypothèses stratégiques
4. Développement de la capacité, de la créativité et de l'autonomie des ressources humaines
5. Lutte contre la routine par l'élargissement et l'enrichissement des tâches
6. Développement de la polyvalence à travers la formation
7. Développement du soutien à la culture d'entreprise
8. Développement des interactions et des compétences
9. Promotion d'une nouvelle organisation interne

Avec 100% de taux de réponse globale positive, deux réponses caractérisent le caractère fondamental de la relation en matière d'innovation organisationnelle à travers le développement de la vision globale et la lutte contre la routine par l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Cette lutte contre la routine est ainsi caractérisée par le développement de la capacité, de la créativité et l'autonomie des ressources humaines. « *Si des changements dans les procédures et pratiques des organisations étaient brevetables, les contributions du changement organisationnel, à la croissance économique d'une nation seraient reconnues de manière aussi large que l'influence des inventions mécaniques... ou que l'entrée de capitaux étrangers* » (Divry, 2000). Le rôle spécifique du changement organisationnel, charpente de l'innovation organisationnelle, étant posé, les fondements de l'innovation constituent la culture de l'organisation. Batifoulier et Noble (2005) affirment que «  *dans le processus récursif ; les effets produits sont nécessaires au processus qui les génère [...] La culture spécifique d'une entreprise relève de ce processus récursif : préexistant aux personnes qui entrent dans l'entreprise ; elle les façonne et celles-ci deviennent à leur tour porteuses de cette culture* ». Une véritable transversalité de la culture de l'innovation organisationnelle s'établit dès lors au cœur des ressources humaines. Ainsi, la stratégie organisationnelle se forme et se transforme à travers plusieurs processus en référence aux travaux de Andrew Pettigrew. Nous observons une interpénétration du contexte externe et du processus de changement organisationnel. La stratégie devient, donc, une résultante de la dynamique interne de l'organisation et des processus externes. Ainsi, légitimement, nous pouvons nous interroger sur le contrôle exercé par les acteurs organisationnels à l'égard de la stratégie de l'organisation sociale et médico-sociale.

## 2. Quelles sont les potentialités de la relation ?



**Graphique 12 : Les potentialités de la relation**

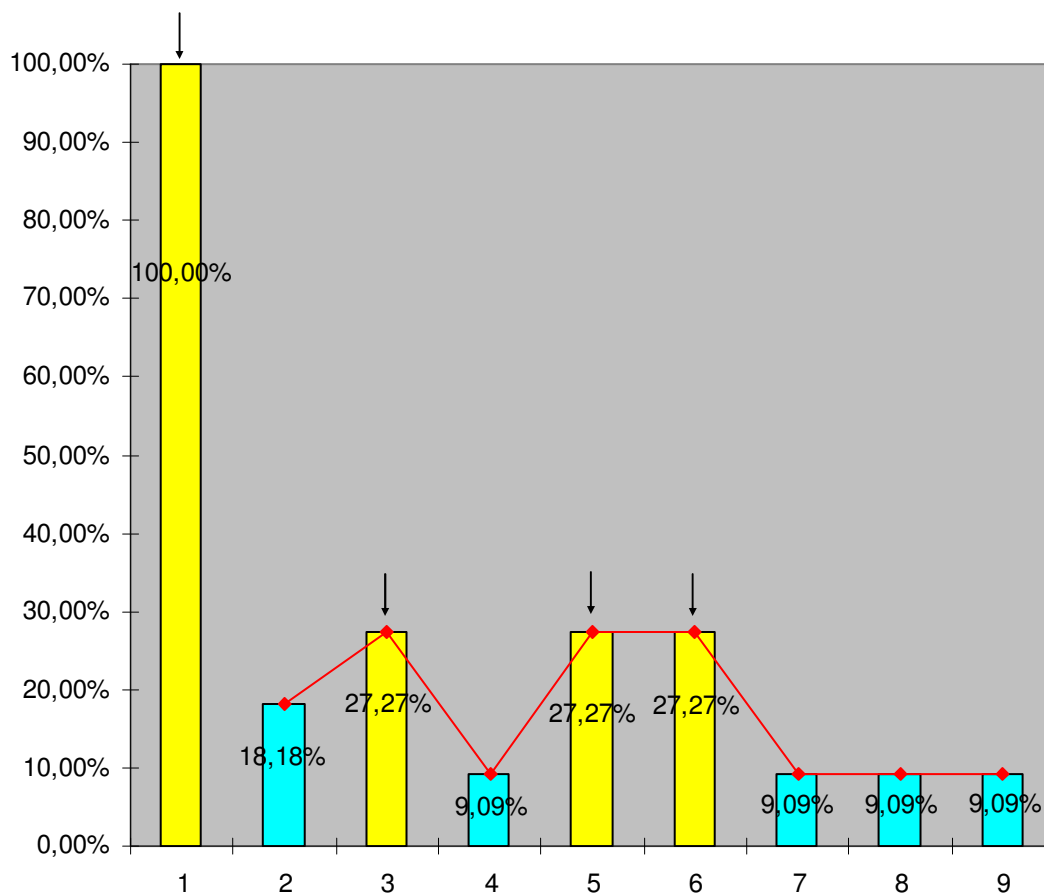
1. Développement des rencontres et des échanges
2. Amélioration de la gestion des difficultés et de la lutte contre la routine
3. Développement de la communication
4. Développement du bien-être personnel à travers la reconnaissance des compétences de chacun
5. Découverte de nouvelles compétences
6. Développement de l'implication
7. Capacité d'évolution des ressources humaines

Avec un taux de réponse (54,54%) remarquable, nous observons que la relation crée les conditions indispensables des rencontres et échanges propices au développement de l'organisation et favorise le bien-être des ressources humaines à travers leur reconnaissance. Rapprochée de l'hypothèse 2 question 2, la valorisation des ressources humaines ressort particulièrement dans l'analyse des réponses apportées.

L'alchimie de compétences nouvelles est également constitutive de la relation et rejoint l'analyse produite en hypothèse 1 question 5. Nous admettons, en conséquence, que la notion d'expérience effective se retrouve dans les versions modernes de management : « *l'entreprise ne prend son sens que dans le contexte dans lequel elle s'est formée, celui de multiples rencontres et dialogues* » (Morin et Le Moigne, 1999). La coopération devient, dès lors, un élément constitutif du climat propice à la confiance et à la stabilité de l'organisation. Son développement en dépend, la richesse de ses projets également. L'innovation organisationnelle trouve ainsi dans ces potentialités son sens en référence à la question précédente notamment.



### 3. Les compétences de l'organisation influencent-elles la relation ?



**Graphique 13 : Influence des compétences de l'organisation sur la relation**

1. Réponse globale positive
2. Le renforcement de la stratégie et l'analyse systémique du fonctionnement de l'organisation
3. La formation des ressources humaines et les échanges de savoir-faire
4. Développement d'un nouveau style de management
5. Une assimilation cohérente des compétences et une répartition équilibrée des fonctions
6. Le niveau de compétences conditionne le niveau de progression de l'organisation
7. L'absence de relations isole la structure de son fonctionnement technique et humain
8. Développement de la reconnaissance de la structure en interne et en externe
9. Développement de la compréhension du cœur de métier

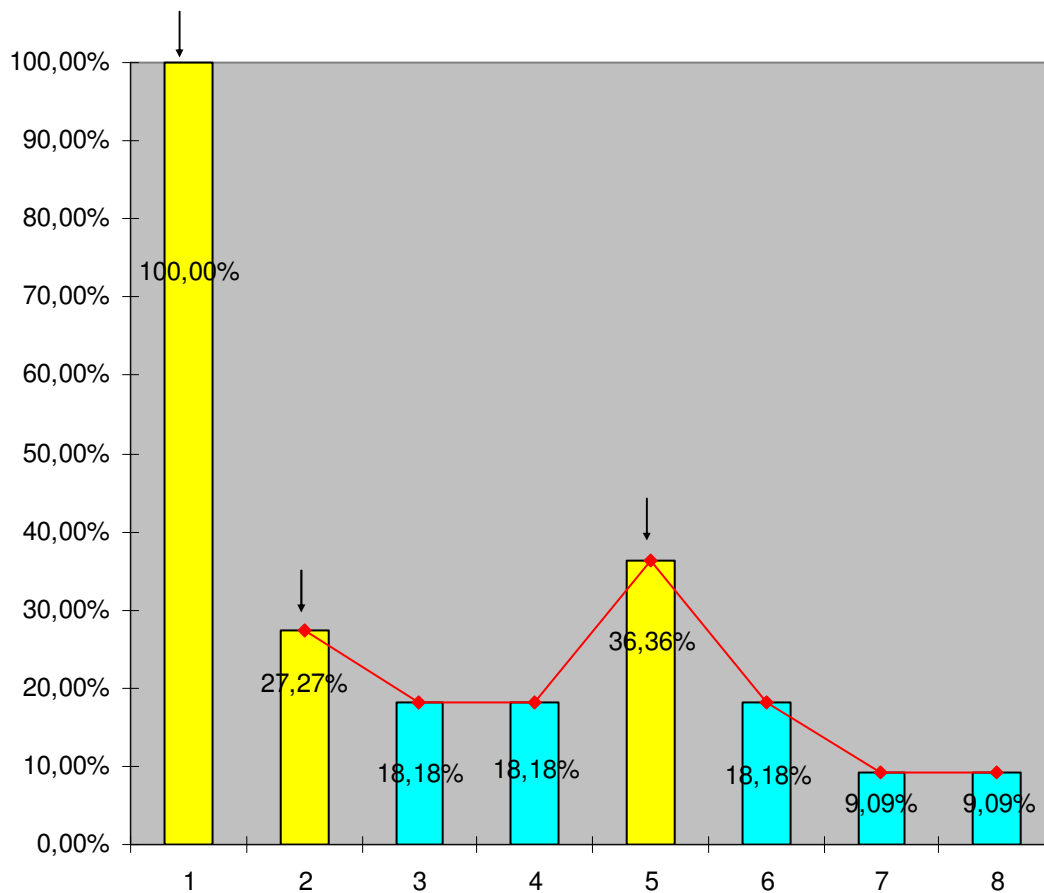
Avec 100% de taux de réponse globale positive, nous observons la prédominance systématique de la formation des ressources humaines et l'échange de savoir-faire dans l'alchimie des compétences recherchée par les organisations.

Les compétences conduisent au choix d'un modèle dialogique et favorisent l'articulation entre missions, objectifs et responsabilités. Les qualités intrinsèques de l'organisation vont, dès lors, influencer la relation puisque la chaîne de management saura motiver et valoriser à travers les principes de l'objet social. Pour Guibert (2004), « *qui parie sur l'intelligence de ses collaborateurs recueillera motivation et résultats* ». C'est ainsi que l'ensemble des managers ayant participé à nos travaux de recherche conçoit sa fonction au service de la performance économique et sociale de l'organisation. Le regard du manager sur l'équipe restant essentiel, son rôle d'accompagnateur et d'évaluation en est renforcé. « *Seul l'individu régulièrement évalué reste lucide sur sa valeur et ses capacités* » (Guibert, 2004). Si les compétences individuelles et collectives constituent la force de l'organisation, l'innovation organisationnelle n'en est pas moins le moteur (hypothèse 3 question 1). « *En l'absence de management, l'incompétence survit* » (Guibert, 2004).

#### **1.4. Hypothèse de terrain 4**

**La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est un élément constitutif de l'entrepreneuriat. En impliquant les ressources humaines, le manager propose et suscite les potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité. La relation engendre des compétences individuelles et collectives nouvelles et dégage les fondements de l'entreprise apprenante.**

1. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est-elle un élément constitutif de l'entrepreneuriat ?

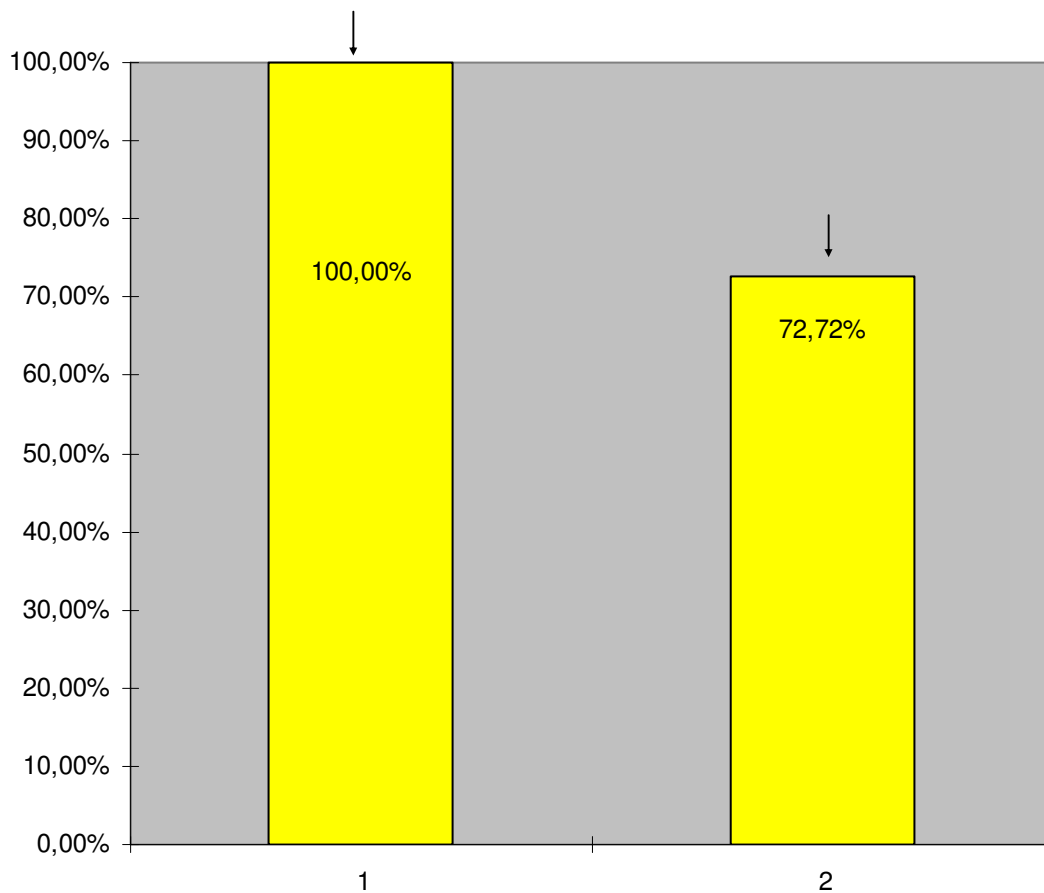


**Graphique 14 : La relation entre les projets et l'entrepreneuriat**

1. Réponse globale positive
2. Développement de la créativité, de la capacité de proposition et de l'autonomie
3. Développement de la capacité d'écoute, de proposition et d'analyse
4. Développement de la capacité relationnelle
5. Développement de la diversité des axes d'intervention
6. Le manager est comme le cœur de l'homme : il impulse, oriente, fait circuler l'énergie vitale
7. Développement de la synergie et de la cohérence entre les projets
8. Entreprendre permet d'avancer

Avec 100% du taux de réponse globale positive, nous relevons deux taux de réponse particulièrement remarquables (36,36% et 27,27%), la relation permettant le développement de la diversité des axes d'intervention sous l'impulsion du manager. Elle soutient également le développement de la créativité, de la capacité de proposition et de l'autonomie chez le manager et auprès des diverses équipes de travail. Nous affirmons que l'entrepreneuriat en rejoignant l'innovation organisationnelle favorise une approche dynamique de management et tend à développer les capacités de flexibilité institutionnelle et humaine. « *L'innovation organisationnelle peut s'appuyer, pour cela, sur une stratégie d'internalisation ou d'externalisation de certaines fonctions afin de préserver ou de consolider sa flexibilité organisationnelle* » (Marchesnay et Fourcade, 1997). L'environnement externe étant particulièrement contraignant en matière d'actions et d'influences, il importe de s'en inspirer pour conduire les projets. Pour Schmitt (2004), « *la problématique de l'entrepreneuriat [...] est d'abord une question d'adaptation du projet de création à cet environnement conçu comme une donnée non modifiable* ». En cela, l'entrepreneuriat est favorisé par la relation des projets, ceux-ci devant s'ajuster mutuellement.

2. Le manager peut-il proposer et susciter les potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité ?



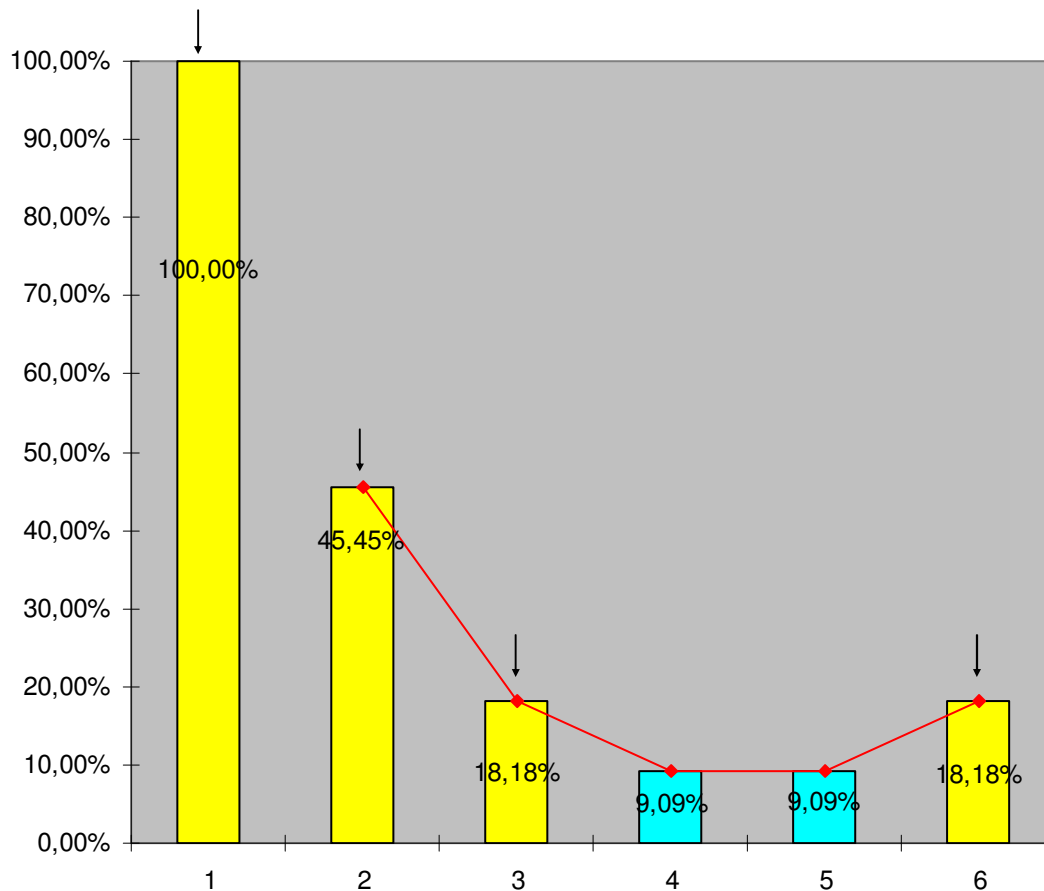
**Graphique 15 : Le rôle du manager**

1. Réponse globale positive
2. Cela relève de sa compétence, de son rôle majeur

Avec 100% du taux de réponse globale positive, nous observons que pour 72,72% des organisations interrogées, la responsabilité et le rôle du manager en tant que guide et accompagnateur est évidente. Même si le terme rôle apparaît clairement, ce qui est régulièrement repris tout au long des questionnaires est le terme compétence. Nous affirmons que cette compétence pédagogique et managériale que requiert la fonction de manager dans les organisations sociales et médico-sociales vise notamment l'orchestration de l'innovation des structures et la capacité de changement.

Pour Heyvare (1979), « *l'innovation est un processus délibéré de réduction de l'incertitude comportant un risque technique (au moins suspectif) et visant à l'introduction dans l'entreprise industrielle de nouvelles pratiques constituant, par rapport à sa fonction de production antérieure, une rupture qualitative ou quantitative* ». L'équipe de direction « *est un lieu de réflexion, d'examen, d'analyse du fonctionnement institutionnel, d'élaboration stratégique* » (Lefèvre, 2003). Deux styles de management s'opposent, dès lors, le dirigeant-manager qui gère dans l'entreprise lucrative et le dirigeant-leader que l'on retrouve dans les organisations sociales et médico-sociales et qui s'attache à libérer une influence, à guider et à orienter. Ainsi, le manager revêt, dans ses fonctions, une dimension complémentaire : celle de la construction et celle du partage de sens.

### 3. Le manager peut-il être un entrepreneur ?



**Graphique 16 : Représentation du manager-entrepreneur**

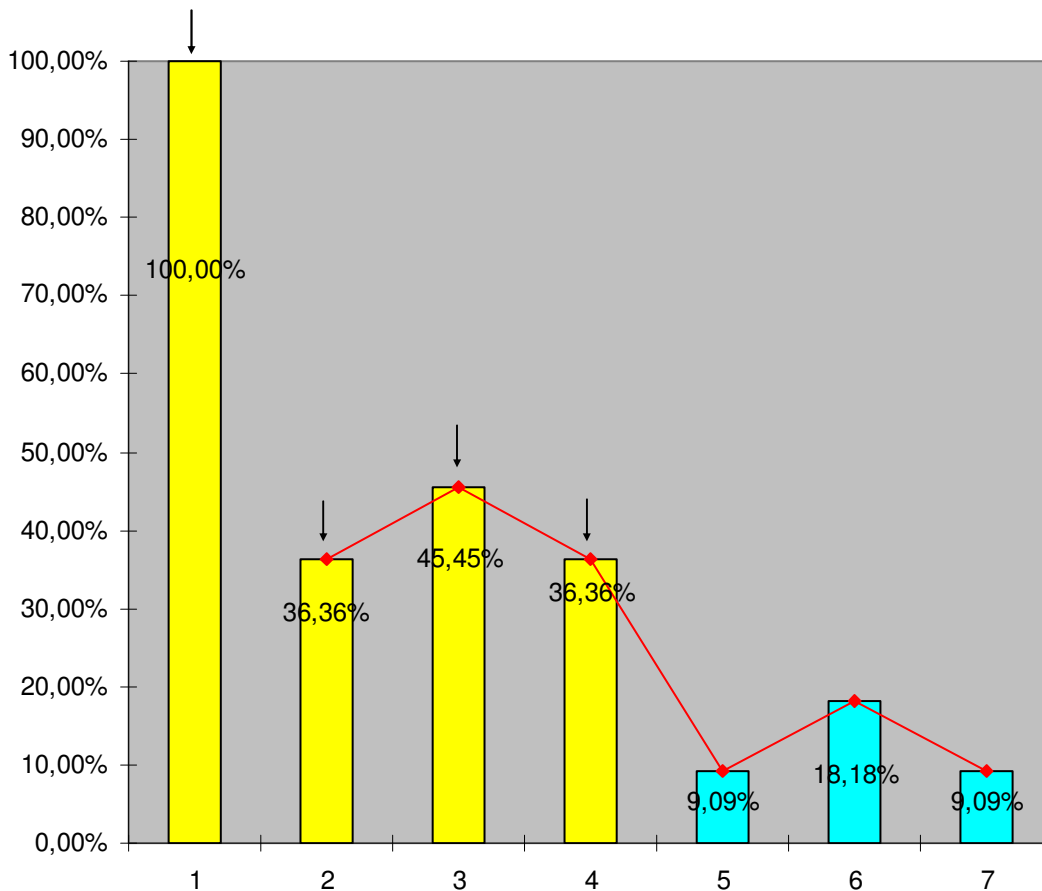
1. Réponse globale positive
2. Définition du cap, des directives et des stratégies
3. Analyse des compétences de chacun
4. Analyse de la demande sociale
5. Développement du dialogue
6. Le manager porte le projet d'Établissement et le fait vivre

Avec 100% du taux de réponse globale positive, plusieurs paramètres définissent le manager en tant qu'entrepreneur. Le manager est celui qui définit le cap, les directives et qui met en place les plans stratégiques. Si effectivement, il recourt aux compétences de chacun pour porter sa stratégie, il est celui qui porte le projet d'Établissement et qui le fait vivre.



Nous assistons à une force paradoxale d'organisation puisque le management participatif est fortement mis en œuvre et pourtant l'avenir de nos structures semble concentré dans les mains d'une seule personne : le manager. Ainsi, nous affirmons que « *centralisation et décentralisation ne doivent pas être traitées comme des absolus, mais plutôt comme les extrémités d'un continuum* » (Mintzberg, 1982).

4. Pensez-vous que la relation engendre des compétences individuelles nouvelles ?



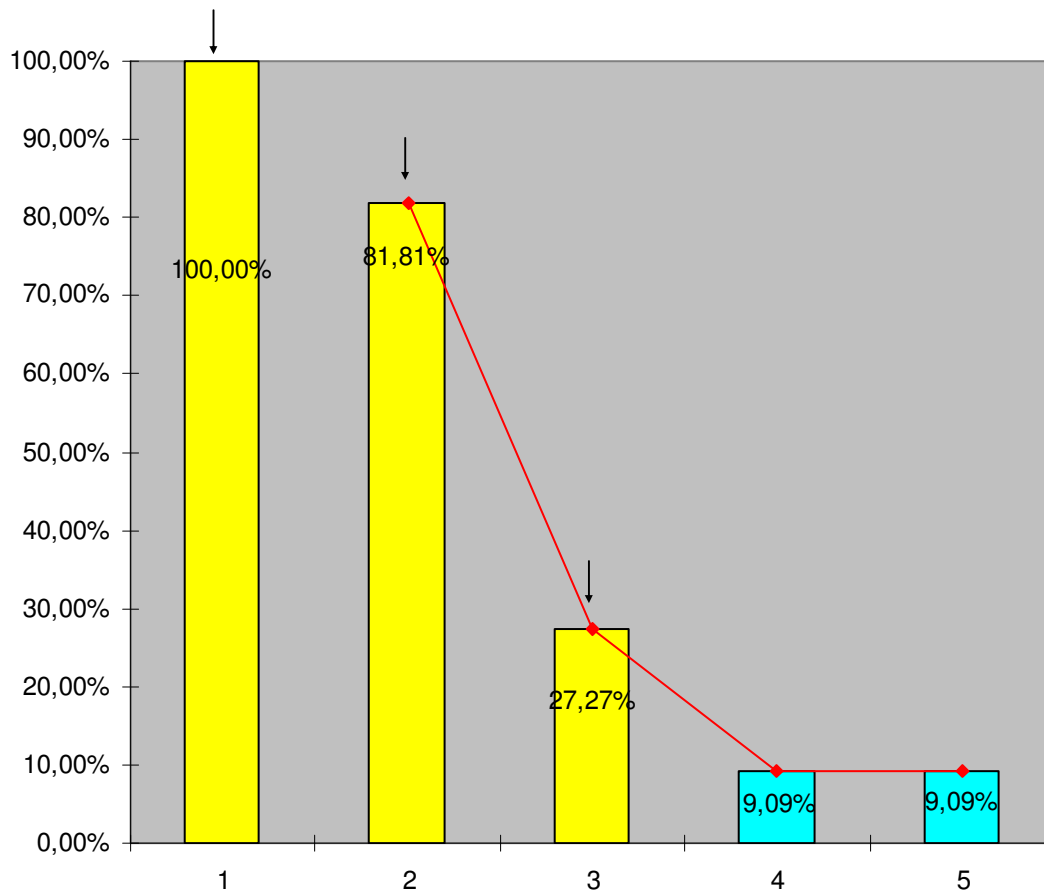
**Graphique 17 : Influence de la relation sur les compétences individuelles nouvelles**

1. Réponse globale positive
2. Développement de la confiance en soi, de la prise d'initiatives et de l'implication
3. Valorisation des ressources humaines
4. Développement de nouvelles pratiques professionnelles
5. Développement du partenariat
6. Développement de la formation
7. Développement de la prise de risques, du sens des responsabilités et de l'engagement

Avec 100% du taux de réponse globale positive, trois réponses ressortent majoritairement et caractérisent les compétences individuelles nouvelles à travers la relation. Si la valorisation des ressources humaines favorise l'émergence de ces compétences, l'approche de celles-ci en matière de confiance, de prise d'initiatives et d'implication n'en reste pas moins essentielle.

Nous affirmons que cette approche se conforte à travers le développement de nouvelles pratiques professionnelles, c'est pourquoi, « *réduire les caractéristiques de l'organisation à l'appartenance des caractéristiques de chaque individu ne semble pas fondé* » (Alter, 1995). Le manager sera, en conséquence, le facilitateur de la vision partagée entre confiance et performance. Et Leymarie, Sautré et Solle (2005) complètent en soulignant que « *l'absence de confiance pousse au non-respect des règles et constitue une menace pour les institutions démocratiques et la vie des organisations de leur ensemble* ».

5. Pensez-vous que la relation engendre des compétences collectives nouvelles ?



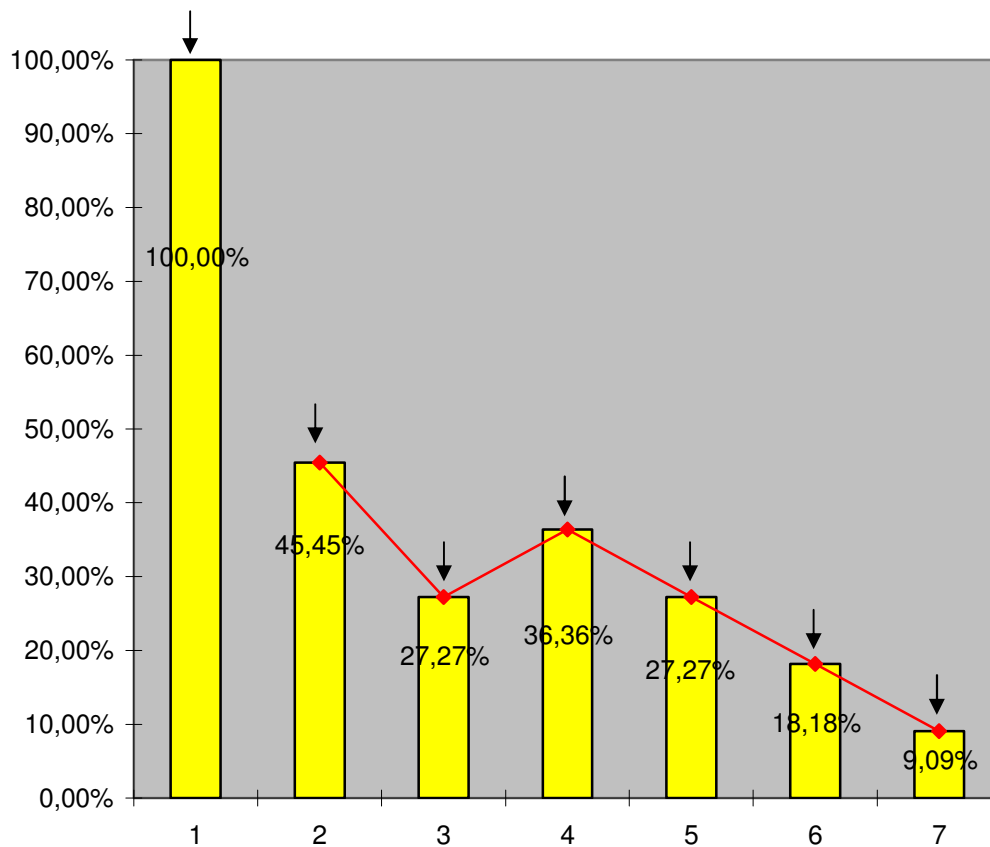
**Graphique 18 : Influence de la relation sur les compétences collectives nouvelles**

1. Réponse globale positive
2. Développement de l'alchimie des compétences individuelles pour aboutir à un développement collectif
3. Le dialogue soutient l'unité des équipes
4. Développement des compétences de chacun
5. Développement des capacités techniques et des capacités d'élaboration

Avec 100% du taux de réponse globale positive, nous notons l'influence de la relation sur les compétences collectives nouvelles par le développement de l'alchimie des compétences individuelles qu'elle suggère en vue d'aboutir à un développement collectif. Nous relevons, en outre, l'importance du dialogue interne à l'organisation pour aboutir à une nécessaire unité des ressources humaines en vue de constituer un potentiel de développement.

Déjà repris en hypothèse 1 question 7, la notion de discussion constitue la charpente des organisations interrogées. La performance organisationnelle va donc dépendre du degré de coopération entre les acteurs acceptant la complémentarité de leurs compétences dans le but de co-générer des connaissances en mesure d'assurer une offre plus cohérente dans le temps. Pour cette raison, nous affirmons que l'apprentissage devient un élément constitutif de la dynamique de l'organisation et à ce titre, constitue l'élément catalyseur de l'innovation. « *L'apprentissage organisationnel est une adaptation efficiente aux objectifs et buts fixés par l'entreprise, grâce à la maîtrise des facteurs contextuels* » (Probst et Büchel, 1995). En lien avec l'hypothèse 1 question 4, environnement et performance se conjuguent pour définir les bases communes des compétences collectives. Probst et Büchel (1995) affirment dès lors que « *l'apprentissage restructuratif représente une remise en question des normes et valeurs organisationnelles et une reconstruction du cadre général de référence* ». Nous affirmons que les compétences collectives modèlent l'organisation au même titre que celle-ci définit les bases de compétences individuelles et collectives.

6. Pensez-vous que la relation engendre les fondements de l'entreprise apprenante ?



**Graphique 19 : Influence de la relation sur les fondements de l'entreprise apprenante**

1. Réponse globale positive
2. Création de compétences individuelles et collectives
3. Droit à l'erreur
4. Remise en question permanente
5. Reconnaissance des limites et des capacités des ressources humaines
6. Prise en compte de la réalité sociale des ressources humaines
7. L'entreprise associative se pose des questions au-delà de sa simple production et se fixe des objectifs

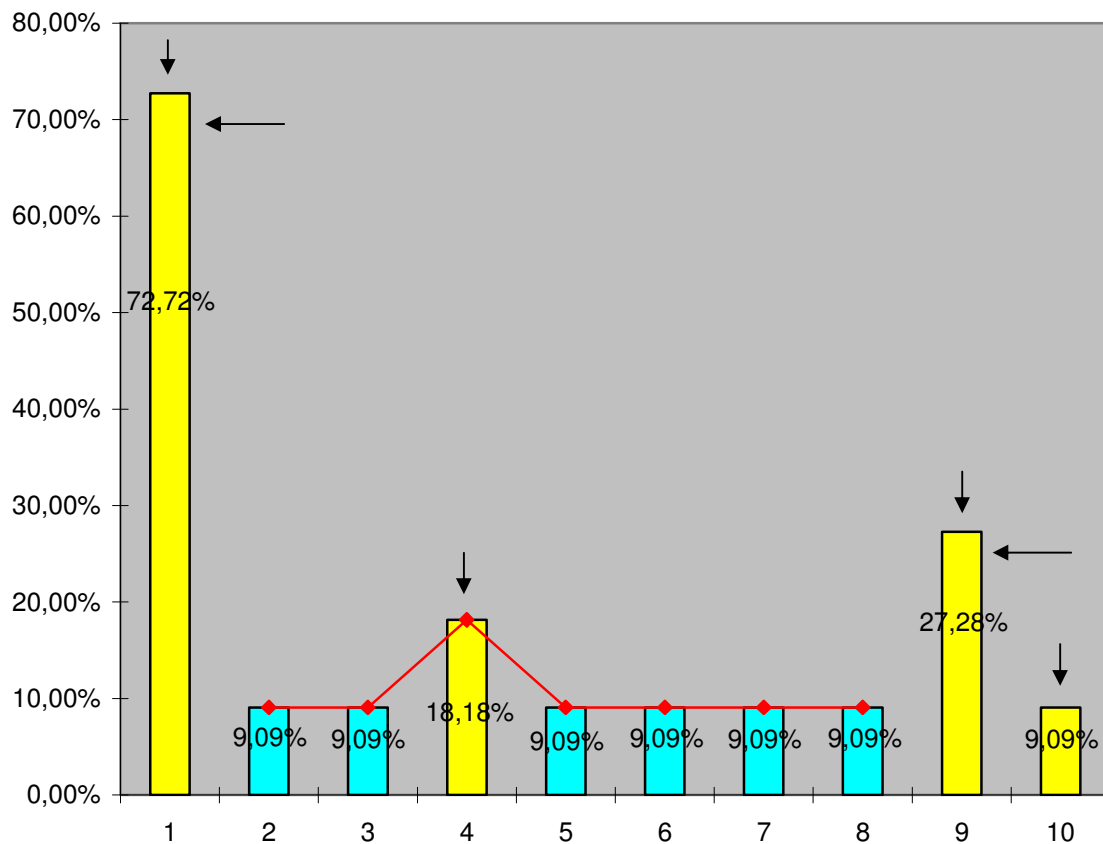
Avec 100% de taux de réponse globale positive, l'ensemble des réponses constitue une approche particulièrement intéressante à analyser. L'entreprise apprenante trouve ici un écho très favorable auprès des personnes interrogées et renvoie à la fois à l'alchimie des compétences telle que celle-ci a été abordée à la question précédente, à la fois à la valorisation des ressources humaines mais aussi au droit à l'erreur et à la remise en question permanente qui cristallise un modèle spécifique d'organisation où l'erreur n'est pas sanctionnée et devient un levier du progrès individuel et collectif. Pour Retour, Dubois et Bobillier-Chaumon (2006/09), « *cette prise de risque doit s'accompagner en termes managériaux de droits à l'erreur* ». Ainsi, pour Mintzberg (1982) (hypothèse 4 question 3), « *la théorie des configurations structurelles peut aussi servir de base pour nous aider à comprendre comment et pourquoi les organisations entreprennent des transitions d'une structure à une autre* ». C'est ainsi que l'on peut affirmer que « *l'entreprise, apprenante est une organisation qui non seulement améliore les connaissances et les compétences de ses membres, mais qui se construit comme un système d'apprentissage collectif qui apprend en permanence et se transforme pour atteindre ses objectifs [...] L'entreprise apprenante doit rester éveillée, apte à entretenir et à comprendre rapidement ce qui change. Elle pratique la veille technologique et stratégique, l'écoute des clients...* » (Brilman, 1995) renforçant le recours à l'évaluation découlant de l'assurance qualité. La richesse d'une organisation émerge, en conséquence, de ses savoirs et compétences tant individuelles que collectives.

### **1.5. Hypothèse de terrain 5**

**La relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet. La performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage nouveau. Celle-ci se mesure à travers son activité d'innovation, son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.**



1. Pensez-vous que la relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage ?

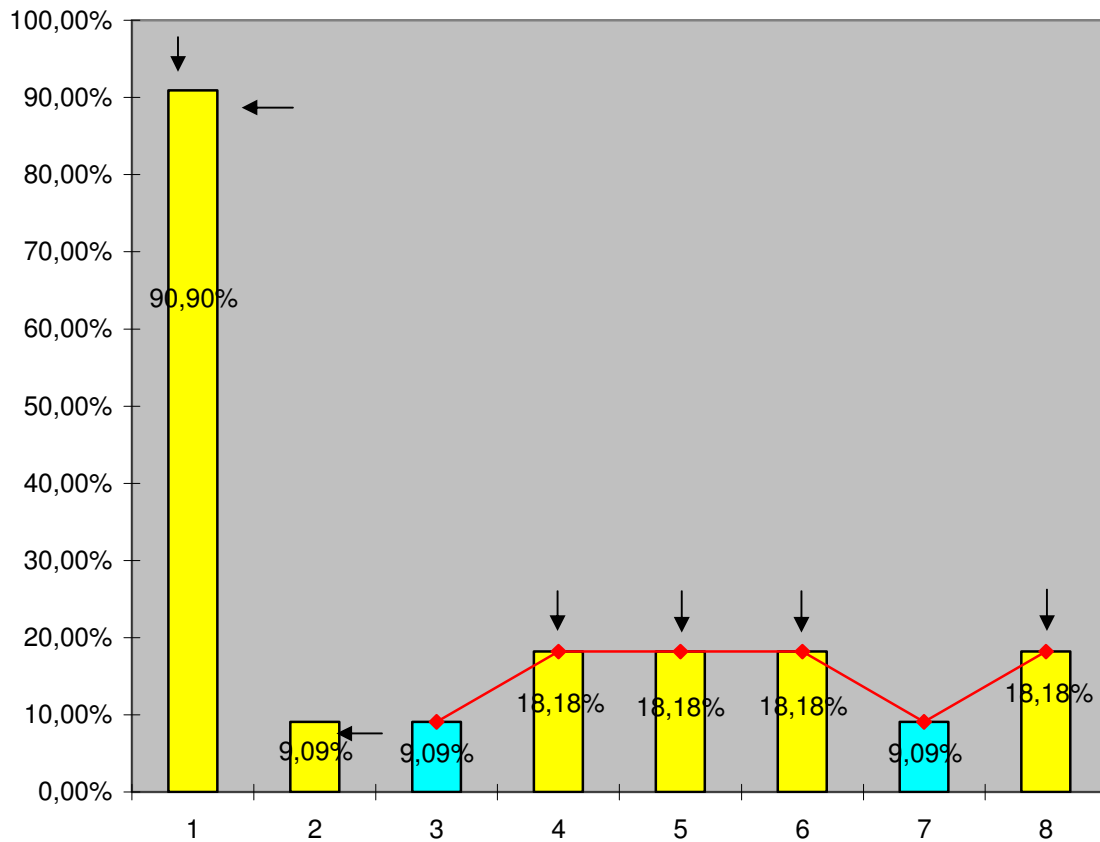


**Graphique 20 : Influence de la relation sur un nouveau modèle d'organisation de pilotage**

- 1. Réponse globale positive
- 2. La relation, en soi, est un nouveau modèle d'organisation
- 3. L'obstacle de la relation obligerait à une organisation différente
- 4. La relation permet l'évolution de l'organisation et développe sa traçabilité
- 5. La formation du modèle est, en soi, un aspect nouveau à travers la relation
- 6. La relation influe sur l'organisation interne et externe
- 7. La relation conduit le manager à repositionner son mode de pilotage pour conserver la cohérence de son action
- 8. L'organisation induit une forme de capacités
- 9. Réponse globale négative
- 10. La relation est naissante et conduira progressivement vers un nouveau modèle d'organisation et de pilotage

Pour 72,72% des personnes interrogées, la réponse est positive. Pour 27,28% des personnes interrogées, la réponse est négative. Dans le taux de réponse positive, une majorité de personnes reconnaît que la relation génère par elle-même l'évolution de l'organisation et développe sa traçabilité, ce qui équivaut à dire que l'organisation se modifie profondément sous l'influence de la relation entre les deux projets. S'agissant de la réponse négative, celle-ci est nuancée par 9,09% des personnes interrogées puisque la relation n'en est qu'à ses débuts et donc ses efforts organisationnels se retrouvent ainsi différés. Pour Schumpeter (1935) cité par Bellond (1994), « *l'introduction réussie sur le marché d'un nouveau processus ou d'un nouveau modèle d'organisation* » résulte d'un acte volontaire qui introduit l'innovation et la découverte cachant le fruit d'un long processus et d'un travail efficace au sein des organisations selon nos diverses observations des structures interrogées. C'est ainsi que Schmitt et Leymarie (2003) proposent une question chargée de sens en matière de modèle : « *comment aider les acteurs à concevoir et à conduire des actions en matière d'organisation ?* ».

2. Pensez-vous que la performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage ?

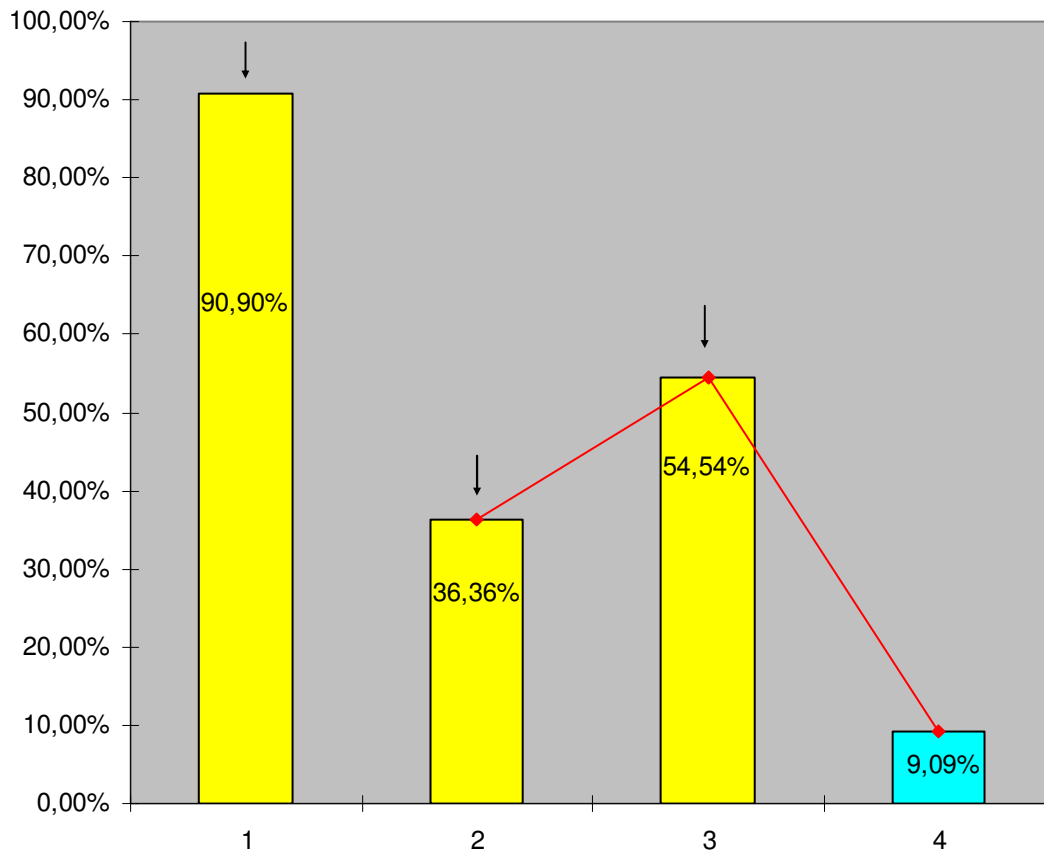


**Graphique 21 : Influence de la performance sociale et économique sur le modèle d'organisation et de pilotage**

- 1. Réponse globale positive
- 2. Réponse globale nuancée
- 3. Développement de la cohérence de l'organisation humaine sur le territoire
- 4. Développement de nouvelles activités
- 5. Développement de la qualité des ressources humaines
- 6. Développement d'une gestion économique et sociale efficace
- 7. Un management sain conduit à un travail de qualité
- 8. Développement du dialogue et de la réflexion

Pour 90,90% des personnes interrogées, la performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage lui-même né pour 72,72% des personnes de la relation entre les deux projets en référence à la question précédente. Ces deux taux de réponses combinés, nous remarquons l'influence et le rôle majeur de la relation au service de l'organisation. La performance sociale et économique se décline, par conséquent, par le développement de la qualité des ressources humaines en référence à la nécessaire professionnalisation (hypothèse 1 question 2), le développement du dialogue et de la réflexion (hypothèse 1 question 7). Parce que, même si les professionnels de terrain sont de plus en plus en phase avec l'idée qu'il faut pouvoir mesurer l'efficacité du dispositif d'action sociale, il subsiste une crainte de voir apparaître une recherche de performance illégitime qui s'attacherait uniquement à réduire les coûts sans s'interroger sur l'impact sur les usagers. C'est pourquoi, nos travaux de recherche tentent de démontrer la manière à travers laquelle il est possible de promouvoir et de développer un concept de performance légitime par l'émergence d'un modèle d'organisation et de pilotage. Souvent, dans l'action sociale, nous n'agissons pas assez en coproduisant avec les usagers, en évaluant. Nous constatons aussi que le travailleur social n'est pas forcément au courant des compétences de son institution et de ses partenaires. Il n'a souvent pas idée du coût de ce qu'il fait. Ce n'est pas dans la culture du travail social de mesurer les coûts. L'idée de la performance est donc d'introduire un minimum d'éléments objectivables et mesurables, non pas dans une perspective de rationalisation des coûts au sens capitalistique de l'économie marchande mais dans celle d'une utilisation optimale des moyens au service des usagers. Il faut arriver à se réunir régulièrement dans une optique de diagnostic, pour analyser ce qui dysfonctionne dans nos organisations. Ceci dans le but de pointer du doigt les choses à améliorer aussi bien au niveau de la formation, que des procédures, des moyens financiers, des conditions de travail. À ce titre, il s'agit de « *permettre à l'organisation de répondre rapidement aux conditions locales* » (Mintzberg, 1982). Il est également nécessaire d'accepter l'évaluation de l'autre, de l'utilisateur. Par ailleurs, il est essentiel d'améliorer nos compétences dans les domaines où elles sont aujourd'hui insuffisantes et notamment dans notre capacité de promouvoir une dialogique des projets donnant naissance à un modèle d'organisation et de pilotage.

3. Pensez-vous que le manager puisse générer ce nouveau modèle d'organisation et de pilotage ?



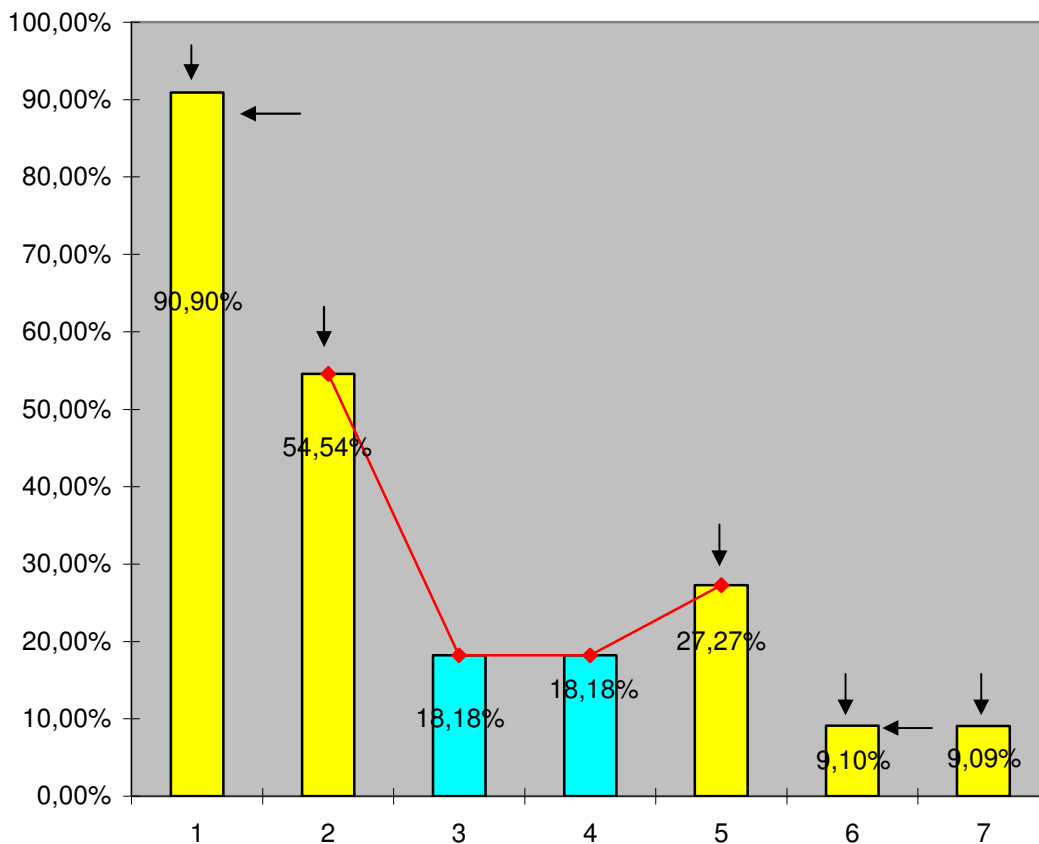
**Graphique 22 : Influence du manager sur le nouveau modèle d'organisation et de pilotage**

1. Réponse globale positive
2. À travers la création d'espaces de liberté et d'autonomie nécessaires aux ressources humaines
3. L'impulsion du modèle appartient au seul manager
4. La structure s'organise sous l'influence de ses besoins

Pour 90,90% des personnes interrogées, le manager peut générer ce nouveau modèle d'organisation et de pilotage puisqu'il détient à lui seul l'ensemble des éléments nécessaires à l'impulsion (hypothèse 4 question 2). S'il s'agit sous sa seule volonté, il lui appartient, par conséquent, pour 36,36% des réponses de favoriser la création d'espaces de liberté et d'autonomie nécessaires au développement et au bien-être des ressources humaines.

Pour Hemmi (2006), « *la règle d'or de l'entreprise, n'est plus l'allocation et le contrôle des ressources - qui ne sont que des moyens – mais l'amélioration des processus c'est-à-dire l'apprentissage et l'innovation* » à travers notamment le modèle d'organisation et de pilotage.

4. Pensez-vous que la performance sociale et économique de l'organisation puisse se mesurer à travers son activité d'innovation ?



**Graphique 23 : Influence de la performance sociale et économique sur l'activité d'innovation**

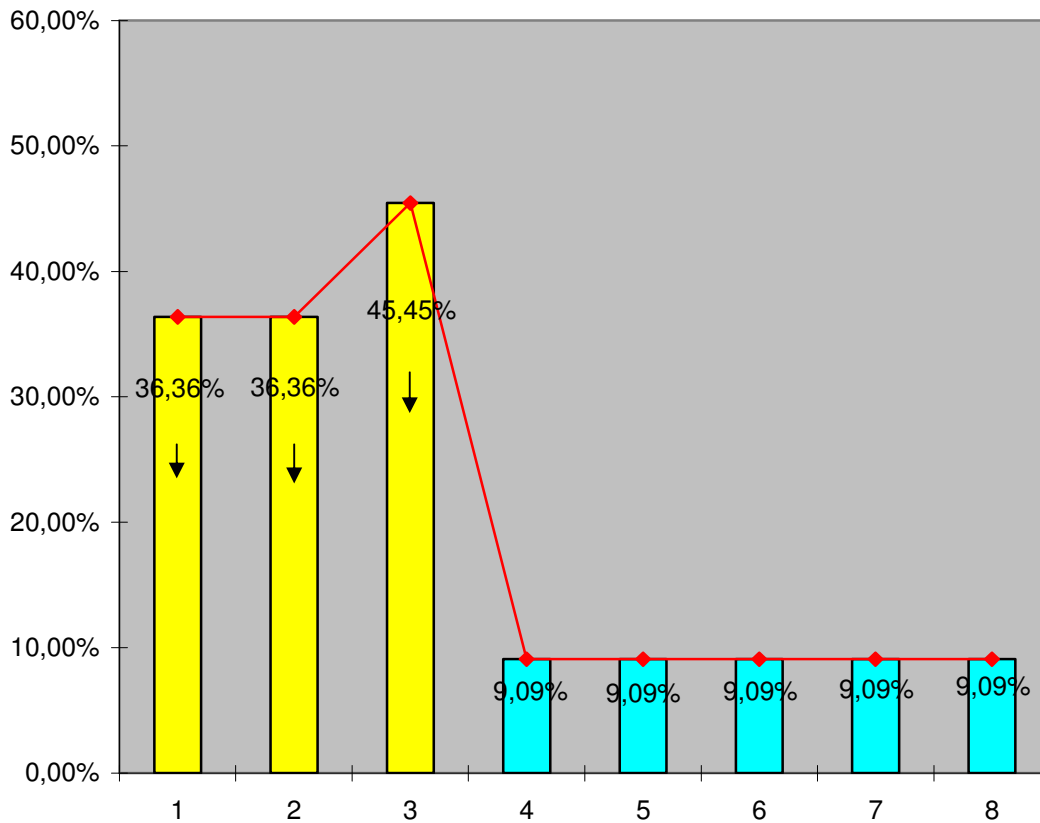
- 1. Réponse globale positive
- 2. L'innovation rime avec performance
- 3. La réactivité soutient la performance économique et sociale
- 4. L'implication doit être sans cesse maintenue
- 5. L'innovation accompagne le changement
- 6. Réponse globale négative
- 7. Les conditions de travail priment sur la capacité d'innovation de l'entreprise

Pour 90,90% des personnes interrogées, la performance sociale et économique de l'organisation peut se mesurer à travers son activité d'innovation. Pour 9,10% des personnes interrogées, cette mesure n'est pas possible. Un taux remarquable (54,54% des réponses) affirme que l'innovation rime avec performance.

Une autre réponse affirme que l'innovation accompagne le changement et donc le degré d'adaptabilité de l'organisation (hypothèse 1 questions 3 et 4). Pour les 9,10% des personnes interrogées qui pensent que la mesure est impossible, la précarité des conditions de travail due à des financements aléatoires et restreints affecte la capacité d'innovation de l'organisation. Ainsi, nous affirmons que l'innovation trouve son fondement dans la réactivité et dans la créativité des individus. Elle contre l'inexpérience des ressources humaines qui crée le doute. À ce titre, nous pouvons souligner les propos de Daube (1980) affirmant que « *si l'innovation est reconnue comme une nécessité pour l'entreprise, elle apparaît pour autant comme une opération extrêmement risquée* ». Et, « *l'innovation n'apparaît plus comme une technique instrumentale, elle relève du domaine social et sociétal* » (Maerten, 1996). Pour l'ensemble de ces raisons, nous affirmons qu'à travers la relation entre les deux projets, l'innovation « *apparaît bien comme un processus et non comme une simple action ou le résultat d'une seule action. L'innovation ne peut être programmée car les modalités de l'action ne se découvrent qu'en marchant parce que c'est en avançant dans un projet que l'on découvre les supports humains qui s'y associent et le rendent finalement effectif* » (Alter, 1995).



5. Comment, selon vous, peut-on générer la performance sociale et économique de l'organisation ?



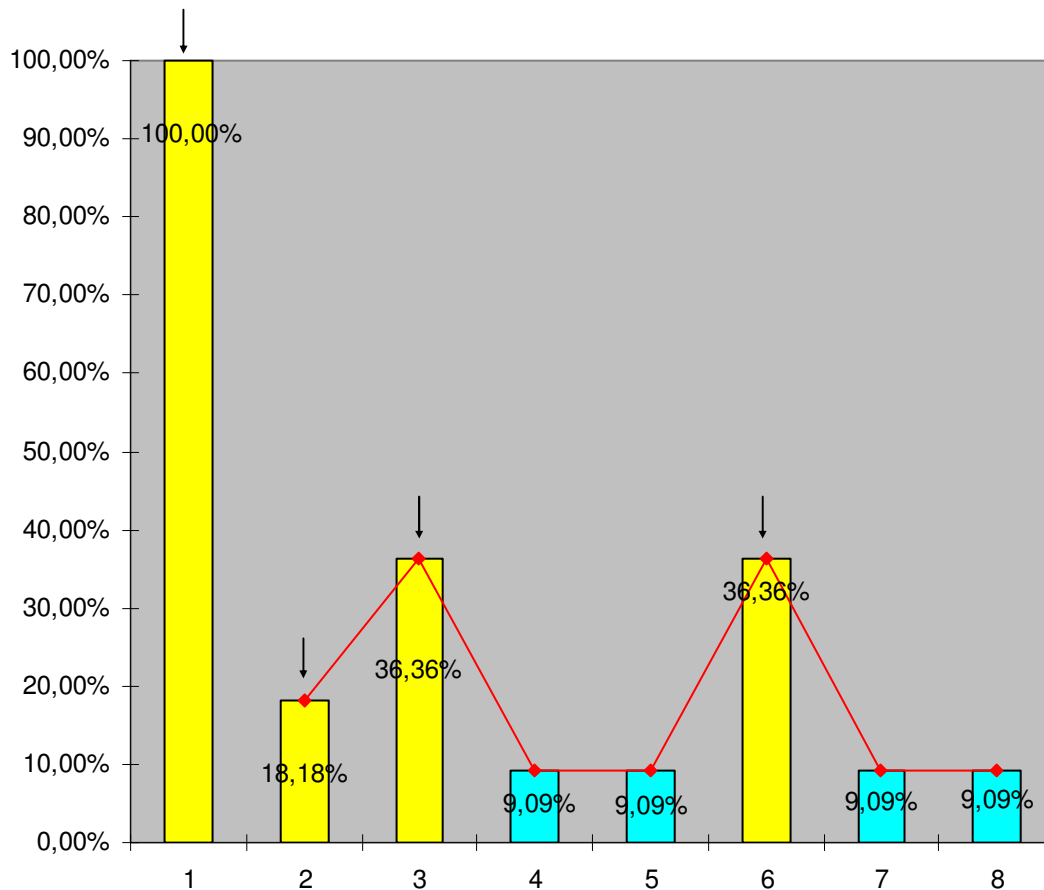
**Graphique 24 : Modes de génération de la performance sociale et économique**

1. Développement de l'autonomie donnée aux ressources humaines et par la formation
2. À travers l'innovation et la pérennisation des actions
3. Par la valorisation des potentiels humains
4. Par l'adéquation entre le projet d'Établissement et le projet managérial
5. Par l'intégration de la logique entrepreneuriale
6. Par le cadrage précis des besoins
7. Par le droit à l'erreur
8. Par la mise en œuvre des perspectives à long terme

La performance sociale et économique peut être générée à travers la valorisation des potentiels humains (45,45%). Le taux est à rapprocher de l'hypothèse 1 question 3 notamment.

Cette performance est également conditionnée par le développement de l'autonomie donnée aux ressources humaines et par la formation. Le taux de 36,36% est à rapprocher de l'hypothèse 1 questions 2, 6, 7, de l'hypothèse 2 question 1 notamment. Enfin, la performance sociale et économique émerge à travers l'innovation et la pérennisation des actions. Le taux est repris dans l'hypothèse 1 question 6, et dans l'hypothèse 5 question 4. Une organisation doit être en mesure de s'organiser et d'innover. Alter (1999) affirme qu'il s'agit de deux logiques contradictoires. Il est de la responsabilité du manager de concilier, par conséquent, ces deux logiques. En visant l'efficacité, la rentabilité sociale et l'équilibre financier, nous nous rapprochons des propos de Reynaud (1997) qui souligne qu' « *aujourd'hui les pratiques inventées localement par les actions, les régulations de travail qu'ils savent créer, sont plutôt considérées comme une ressource précieuse à mobiliser et comme un gisement de productivité* ». La pertinence de notre action dépend donc de la conciliation de l'ensemble de ces objectifs.

6. Pensez-vous que la performance sociale et économique de l'organisation puisse se mesurer à travers son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial ?

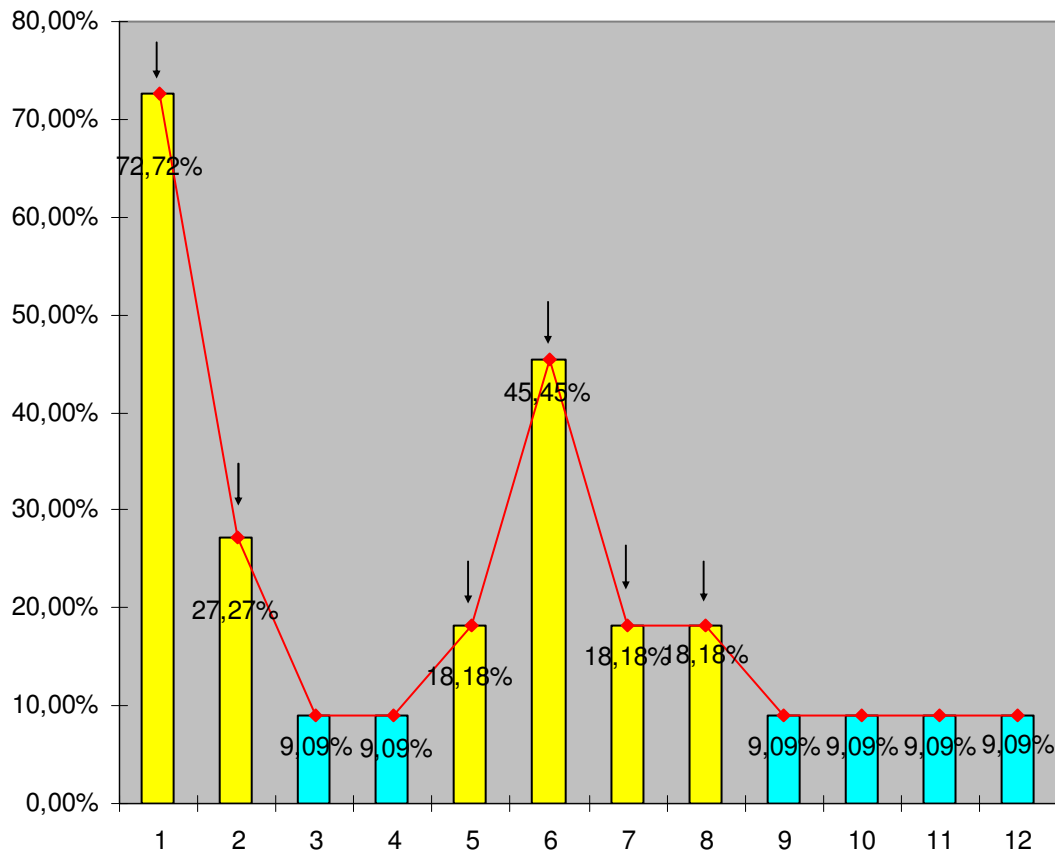


**Graphique 25 : Influence de la performance sociale et économique à travers la corrélation entre les projets**

1. Réponse globale positive
2. Par le respect des fondements de la structure
3. Par le développement du sens de l'action
4. Par la corrélation qui favorise la créativité
5. À travers le management qui crée les projets et inversement
6. Par la corrélation qui est source de performance économique et sociale
7. La corrélation définit un cadre
8. Par la mise en œuvre d'indicateur

Avec 100% du taux de réponse globale positive, nous notons que la performance sociale et économique de l'organisation se mesure à travers son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial, pour 36,36% des réponses à travers le développement du sens de l'action notamment. Si 18,18% des réponses reconnaissent que la performance sociale et économique passe par la relation entre les deux projets, celle-ci s'effectue dans le respect des fondements de la structure (valeurs, éthique, confiance...). Ainsi, nous pouvons en déduire, qu'à travers la relation établie, l'organisation sociale et médico-sociale devient « *un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune* » (Mintzberg, 1999). La structure organisationnelle qui en émerge, « *définit les normes fondamentales de l'organisation, lui assure sa stabilité, son unité et lui donne son sens* » (Kalika, 1988).

7. Selon vous, quels sont les problèmes auxquels les structures d'action sociale sont confrontées ?



**Graphique 26 : Nature des problèmes rencontrés par les structures d'action sociale**

1. Evolution des subventions
2. L'accroissement de la technicité des équipes professionnelles
3. La performance accrue des équipes professionnelles
4. Des besoins de plus en plus aigus
5. Une gestion à « l'ancienne » et l'absence de dimension entrepreneuriale
6. Les changements de politiques
7. L'adaptation continue des organisations
8. La déconnexion des deux projets
9. La diversité des opinions au sein des Conseils d'Administration
10. La formation initiale des ressources humaines
11. L'absence d'évaluation interne et externe
12. Une qualité accrue des diagnostics

Pour 72,72% des personnes interrogées, l'évolution des subventions reste le point délicat auquel sont confrontées les structures d'action sociale et médico-sociale. Ces évolutions sont généralement liées aux changements de politiques (45,45%) et contraignent pour 18,18% des réponses à des adaptations perpétuelles (hypothèse 1 question 5 et hypothèse 5 question 4). Les taux de 18,18% démontrent la nécessaire relation entre les deux projets afin d'atténuer les effets négatifs d'une gestion à l'ancienne en référence à l'hypothèse 2 question 1 notamment.

## 2. ANALYSE DE CONTENU

L'analyse de contenu a pour objectif de recueillir et traiter des données mentionnées dans le recueil des entretiens pour le caractériser et caractériser son auteur. Elle a été effectuée à partir d'un logiciel libre en ligne *Word Frequency Counter*, simple d'utilisation en matière d'exploitation et en mesure de produire rapidement et efficacement des données qualitatives en vue d'un traitement qualimétrique permettant d'éclairer notre contribution. À ce titre, il s'agit de faire émerger des régularités, des tendances propres à chaque entretien selon la classification des cinq organisations sollicitées. Dans l'analyse de contenu retenue, nous cherchons donc à comprendre les activités cognitives de la personne interrogée afin d'éclairer notre travail de recherche à travers les divers croisements observables. Les éléments du discours à travers l'analyse de contenu sont ainsi de deux ordres. Il s'agit du contenu manifeste mais également du contenu latent (Barelson, 1952) pour qui l'analyse de contenu constitue une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste et latent des communications ayant pour but de les interpréter. Bardin (2005) affirme que « *l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications* ». Et en suivant toujours l'orientation scientifique, nous devons donc faire apparaître les idées (mots-clés) et aboutir à des hypothèses que nous chercherons à vérifier par l'analyse de contenu. Nous aboutissons alors à l'analyse descriptive systématique. De plus, tous ces éléments ont des rapports réciproques et nous cherchons alors à faire apparaître ces liens en croisant les éléments entre eux, selon une chronologie cohérente et pertinente en termes d'exploitation des données recueillies. Nous pouvons dire que dans les types précédents retenus, l'analyse reste horizontale puisqu'on ne sort pas du corpus, elle devient verticale lorsque des éléments hors du corpus sont utilisés. Nous chercherons à prouver que les fonctions à l'interne de l'organisation ou même le sexe de la personne interrogée peuvent avoir un impact notable sur les observations et donc sur les hypothèses émises.

Pour Sing et Khine (2006), l'analyse des interactions textuelles cherche à représenter ce qui se cache derrière des paroles, des textes. Cette analyse de contenu est une quête (Bardin, 2005) tandis que Postic (1979) affirme que « *l'étude systématique des interactions permet de rechercher ce qui se passe au niveau opératoire [...] et au niveau latent, notamment grâce aux affectives. [...] Elle dégage le réseau de communication défini par l'ensemble des circuits des communications organisées et la structure qui apparaît, c'est-à-dire le système de relations entre les membres du groupe* ». En référence à l'approche *Grounded Theory* (Strauss et Corbin, 1998), nous nous sommes donc intéressés au *comment* et au *quoi* plutôt qu'au nombre. Conséquemment, nous avons privilégié une exploration plus en profondeur auprès d'une population plus restreinte plutôt qu'une exploration auprès d'une population plus étendue. Néanmoins, les organisations retenues demeurent particulièrement représentatives des éléments de base de nos travaux de recherche. Mais ces méthodes quantitatives ont leur limite, car les questions aux niveaux des interactions sont restées difficiles à résoudre (Meyer, 2004). Notre contribution consiste, ainsi, à éviter ces dérives préjudiciables pour la qualité de nos travaux. À ce titre, nous avons recherché la diversité et la pluralité des réponses pour gommer les effets de la simplification. L'objectif est, par conséquent, de savoir « *comment donner sens, progressivement, aux informations, sans les dénaturer, jusqu'à aboutir à des connaissances réputées validées* » (Savall et Zardet, 2004). Le choix d'une étude qualitative est souvent issu du besoin d'explorer et de décrire des individus dans leur milieu de vie (Creswell, 1998). Nos questions de recherche, porteuses de telles préoccupations, nous ont incités à opter pour une méthodologie qui donne la parole aux sujets participant à l'étude. Pour Giard (2004), l'approche qualitative est ancienne, en ce sens que l'intuition et la connaissance de l'entreprise et de son environnement ont toujours joué un rôle essentiel. Pour Jaillet (2004), « *plus les échanges sont consacrés à l'organisation, plus la coopération est probable* » et donc en mesure d'apporter un éclairage cohérent de la réalité des cinq organisations observées. Après avoir exposé la méthodologie, certains auteurs n'insistent pas assez sur l'analyse des résultats et concluent d'une façon erronée (Dessus, 2003). Nous nous sommes attachés à éviter cette situation. Afin de gommer au maximum les risques liés à l'analyse des résultats, nos travaux de recherche se sont donc fortement concentrés sur le croisement des données en mesure de proposer une image complète et fidèle de la réalité observée. La crédibilité des résultats et des conclusions repose aussi sur la vraisemblance. Cette vraisemblance a été obtenue par une comparaison à partir de différentes sources de données (Miles et Huberman, 2003).

Cette recherche de la vraisemblance a été, conséquemment l'élément clé du recueil et de l'analyse des éléments de l'investigation pour lui conférer son degré d'objectivité.

## 2.1. Présentation des mots-clés

Nous avons fait le choix de retenir 54 mots-clés (indifféremment à la forme au singulier ou au pluriel) afin de conduire notre analyse de contenu issue des entretiens conduits. *«Les connaissances spécifiques ou contextuelles, sont représentées par les phrases-témoins extraites des entretiens conduits dans les organisations »* (Savall et Zardet, 2004). Moscarola (2001), quant à lui, affirme que *« cette approche se distingue par le fait d'impliquer les personnes dans le processus d'analyse. Il n'y a pas de rupture entre collecte de données et analyse mais un processus continu de construction du sens où le chercheur intervient plus comme animateur que comme interprète ou analyste »*.

- |                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. Adaptation           | 15. Energie                    |
| 2. Capacité             | 16. Entreprendre               |
| 3. Changement           | 17. Entrepreneur               |
| 4. Chef d'orchestre     | 18. Entrepreneuriat            |
| 5. Compétence           | 19. Entreprise apprenante      |
| 6. Compétent            | 20. Environnement              |
| 7. Confiance            | 21. Equipe                     |
| 8. Connaissance         | 22. Evolution environnementale |
| 9. Corrélation          | 23. Extérieur                  |
| 10. Développement       | 24. Forces vives               |
| 11. Dialogue            | 25. Formation                  |
| 12. Droit à l'erreur    | 26. Implication                |
| 13. Droit de se tromper | 27. Innovant                   |
| 14. Dynamique de groupe | 28. Innovation                 |



29. Innovation organisationnelle	42. Potentiel
30. Interne	43. Professionnalisation
31. Management	44. Projet
32. Mission sociale	45. Projet d'établissement
33. Modèle de pilotage	46. Projet managérial
34. Motivation	47. Qualité
35. Moyen	48. Reconnaissance interne
36. Niche	49. Relation
37. Objectif	50. Ressources Humaines
38. Organisation	51. Savoir
39. Partage	52. Sens
40. Performance	53. Valeur
41. Potentialités	54. Valorisation

« *La multiplication des sites nous permet également de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générale par l'examen de similarités et de différences entre les sites [...] Les études multisites déterminent exactement les conditions spécifiques de la survenance d'un résultat tout en facilitant la formation des catégories les plus générales relatives à la façon dont ces conditions peuvent être reliées* » (Miles et Huberman, 2003). Les onze entretiens représentant cinq structures sociales et médico-sociales ont été ciblés dans cet esprit de représentativité. Ainsi, l'interprétation se dégage de différentes tactiques (Miles et Huberman, 2003) : compter, regrouper, établir des contrastes et des comparaisons, isoler des cas extraordinaires. Dans cette perspective d'interprétation, nous avons, préalablement, visé la découverte de schémas conceptuels que l'on peut extraire – fidèle au contexte de découverte qui détermine notre approche pratique et théorique, afin de répondre à nos questions de recherche.

## 2.2. Exploitation des mots-clés

Souvent les données qualitatives constituent « *la meilleure stratégie de découverte et d'exploitation d'un nouveau domaine* » (Miles et Huberman, 2003). Ce besoin d'exprimer et d'expérimenter la nouveauté confère à notre travail son caractère fondamental puisque recherchant la singularité. Pour Miles et Huberman (2003), toujours associées au courant de l'anthropologie sociale, la tâche analytique a été de décrire et de comprendre la façon dont les personnes interprètent leur situation et agissent sur celle-ci. L'approche de la cueillette et celle de l'analyse de données qualitatives se concentrent sur des événements qui surviennent dans les contextes authentiques c'est-à-dire le plus près possible des situations de vie des structures sociales et médico-sociales ayant servi de base à notre expérimentation. En ce sens, le terrain expérimental recherché revêt une importance fondamentale et stratégique dans les éléments d'analyse dans notre contribution. Enfin, « *le paradigme de l'analyse des données textuelles offre une autre voie basée sur l'analyse de la fréquence des éléments (mots ou formes graphiques) présents dans le texte et considérés comme indicateurs des actes de langages* » (Austin, 1970 et Searle, 1972).

HOMMES					
Nombre de mots-clés utilisés	B		xxx		
Nombre total de mots-clés	C		54		
Nombre total de citations des mots-clés	D		xxx		
	Bénévoles		Salariés		
	Président		Direction	Encadrement	Personnel de base
54 mots clés (singulier ou pluriel)	JP	RR	PM	VS	XT
Nombre de mots-clés utilisés (B)	<b>32</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>40</b>
Nombre de mots-clés utilisés / C	<b>59,26%</b>	<b>77,78%</b>	<b>74,07%</b>	<b>62,96%</b>	<b>74,07%</b>
<b>1. Adaptation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	1	11	2	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	0,50%	3,58%	1,05%	0,43%
<b>2. Capacité</b>					
Nombre de citations du mot-clé	4	6	8		
Nombre de citations du mot-clé / D	2,42%	3,00%	2,61%		
<b>3. Changement</b>					
Nombre de citations du mot-clé		2	2		
Nombre de citations du mot-clé / D		1,00%	0,65%		

<b>4. Chef d'orchestre</b>					
Nombre de citations du mot-clé				1	
Nombre de citations du mot-clé / D				0,53%	
<b>5. Compétence</b>					
Nombre de citations du mot-clé		3			17
Nombre de citations du mot-clé / D		1,50%			7,30%
<b>6. Compétent</b>					
Nombre de citations du mot-clé	9		23		
Nombre de citations du mot-clé / D	5,45%		7,49%		
<b>7. Confiance</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1				2
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%				0,86%
<b>8. Connaissance</b>					
Nombre de citations du mot-clé					4
Nombre de citations du mot-clé / D					1,72%
<b>9. Corrélation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	2	2	2	2	3
Nombre de citations du mot-clé / D	1,21%	1,00%	0,65%	1,05%	1,29%
<b>10. Développement</b>					
Nombre de citations du mot-clé	4	3	9	3	5
Nombre de citations du mot-clé / D	2,42%	1,50%	2,93%	1,58%	2,15%
<b>11. Dialogue</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	1			
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	0,50%			
<b>12. Droit à l'erreur</b>					
Nombre de citations du mot-clé		1			
Nombre de citations du mot-clé / D		0,50%			
<b>13. Droit de se tromper</b>					
Nombre de citations du mot-clé		1			
Nombre de citations du mot-clé / D		0,50%			
<b>14. Dynamique de groupe</b>					
Nombre de citations du mot-clé		1	2		2
Nombre de citations du mot-clé / D		0,50%	0,65%		0,86%
<b>15. Energie</b>					
Nombre de citations du mot-clé	4	4	2	2	2
Nombre de citations du mot-clé / D	2,42%	2,00%	0,65%	1,05%	0,86%
<b>16. Entreprendre</b>					
Nombre de citations du mot-clé		1	1	2	1
Nombre de citations du mot-clé / D		0,50%	0,33%	1,05%	0,43%
<b>17. Entrepreneur</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	2	2	2	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	1,00%	0,65%	1,05%	0,43%

<b>18. Entrepreneuriat</b>					
Nombre de citations du mot-clé	2	2	4	5	3
Nombre de citations du mot-clé / D	1,21%	1,00%	1,30%	2,63%	1,29%
<b>19. Entreprise apprenante</b>					
Nombre de citations du mot-clé	2	2	3	2	3
Nombre de citations du mot-clé / D	1,21%	1,00%	0,98%	1,05%	1,29%
<b>20. Environnement</b>					
Nombre de citations du mot-clé	2		8		1
Nombre de citations du mot-clé / D	1,21%		2,61%		0,43%
<b>21. Equipe</b>					
Nombre de citations du mot-clé	2	3	2	2	
Nombre de citations du mot-clé / D	1,21%	1,50%	0,65%	1,05%	0,00%
<b>22. Evolution environnementale</b>					
Nombre de citations du mot-clé	5	3	13	3	4
Nombre de citations du mot-clé / D	3,03%	1,50%	4,23%	1,58%	1,72%
<b>23. Extérieur</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	2	4	1	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	1,00%	1,30%	0,53%	0,43%
<b>24. Forces vives</b>					
Nombre de citations du mot-clé		3	2	3	2
Nombre de citations du mot-clé / D		1,50%	0,65%	1,58%	0,86%
<b>25. Formation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	3	5	6	2	3
Nombre de citations du mot-clé / D	1,82%	2,50%	1,95%	1,05%	1,29%
<b>26. Implication</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	1	7	1	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	0,50%	2,28%	0,53%	0,43%
<b>27. Innovant</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	2	1	1	4
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	1,00%	0,33%	0,53%	1,72%
<b>28. Innovation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	2	7	2	1	2
Nombre de citations du mot-clé / D	1,21%	3,50%	0,65%	0,53%	0,86%
<b>29. Innovation organisationnelle</b>					
Nombre de citations du mot-clé	5	2	10	8	7
Nombre de citations du mot-clé / D	3,03%	1,00%	3,26%	4,21%	3,00%
<b>30. Interne</b>					
Nombre de citations du mot-clé		2		2	2
Nombre de citations du mot-clé / D		1,00%		1,05%	0,86%
<b>31. Management</b>					
Nombre de citations du mot-clé			7	4	2
Nombre de citations du mot-clé / D			2,28%	2,11%	0,86%

<b>32. Mission sociale</b>					
Nombre de citations du mot-clé			4		
Nombre de citations du mot-clé / D			1,30%		
<b>33. Modèle de pilotage</b>					
Nombre de citations du mot-clé	6	6	7	11	5
Nombre de citations du mot-clé / D	3,64%	3,00%	2,28%	5,79%	2,15%
<b>34. Motivation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	4	4	4	3	4
Nombre de citations du mot-clé / D	2,42%	2,00%	1,30%	1,58%	1,72%
<b>35. Moyen</b>					
Nombre de citations du mot-clé	1	2		1	
Nombre de citations du mot-clé / D	0,61%	1,00%		0,53%	
<b>36. Niche</b>					
Nombre de citations du mot-clé		3		2	2
Nombre de citations du mot-clé / D		1,50%		1,05%	0,86%
<b>37. Objectif</b>					
Nombre de citations du mot-clé	3	4	4	1	5
Nombre de citations du mot-clé / D	1,82%	2,00%	1,30%	0,53%	2,15%
<b>38. Organisation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	14	14	28	19	17
Nombre de citations du mot-clé / D	8,48%	7,00%	9,12%	10,00%	7,30%
<b>39. Partage</b>					
Nombre de citations du mot-clé			1		
Nombre de citations / D			0,33%		
<b>40. Performance</b>					
Nombre de citations du mot-clé	8	5	11	11	1
Nombre de citations du mot-clé / D	4,85%	2,50%	3,58%	5,79%	0,43%
<b>41. Potentialités</b>					
Nombre de citations du mot-clé	3	4	4	4	6
Nombre de citations du mot-clé / D	1,82%	2,00%	1,30%	2,11%	2,58%
<b>42. Potentiel</b>					
Nombre de citations du mot-clé					
Nombre de citations du mot-clé / D					
<b>43. Professionnalisation</b>					
Nombre de citations du mot-clé		1	4		
Nombre de citations du mot-clé / D		0,50%	1,30%		
<b>44. Projet</b>					
Nombre de citations du mot-clé	5	43	6	3	4
Nombre de citations du mot-clé / D	3,03%	21,50%	1,95%	1,58%	1,72%
<b>45. Projet d'établissement</b>					
Nombre de citations du mot-clé	36	14	49	41	53
Nombre de citations du mot-clé / D	21,82%	7,00%	15,96%	21,58%	22,75%

<b>46. Projet managérial</b>					
Nombre de citations du mot-clé	17	16	23	22	22
Nombre de citations du mot-clé / D	10,30%	8,00%	7,49%	11,58%	9,44%
<b>47. Qualité</b>					
Nombre de citations du mot-clé		3			14
Nombre de citations du mot-clé / D		1,50%			6,01%
<b>48. Reconnaissance interne</b>					
Nombre de citations du mot-clé		2	1		1
Nombre de citations du mot-clé / D		1,00%	0,33%		0,43%
<b>49. Relation</b>					
Nombre de citations du mot-clé	12	14	23	20	19
Nombre de citations du mot-clé / D	7,27%	7,00%	7,49%	10,53%	8,15%
<b>50. Ressources Humaines</b>					
Nombre de citations du mot-clé	3	2	4	2	2
Nombre de citations du mot-clé / D	1,82%	1,00%	1,30%	1,05%	0,86%
<b>51. Savoir</b>					
Nombre de citations du mot-clé		1	1		1
Nombre de citations du mot-clé / D		0,50%	0,33%		0,43%
<b>52. Sens</b>					
Nombre de citations du mot-clé			2	1	1
Nombre de citations du mot-clé / D			0,65%	0,53%	0,43%
<b>53. Valeur</b>					
Nombre de citations du mot-clé					3
Nombre de citations du mot-clé / D					1,29%
<b>54. Valorisation</b>					
Nombre de citations du mot-clé					
Nombre de citations du mot-clé / D					
<b>Nombre total de citations des mots-clés</b>	<b>165</b>	<b>200</b>	<b>307</b>	<b>190</b>	<b>233</b>

## FEMMES

Nombre de mots-clés utilisés	B	xxx
Nombre total de mots-clés	C	54
Nombre total de citations des mots-clés	D	xxx

	Salariés					
	Direction				Encadrement	Personnel de base
	MG	CN	VA	MJS	SB	ID
54 mots clés (singulier ou pluriel)						
Nombre de mots-clés utilisés (B)	41	38	35	37	41	35
Nombre de mots-clés utilisés / C	75,93%	70,37%	64,81%	68,52%	75,93%	64,81%
<b>1. Adaptation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	4		1			
Nombre de citations du mot-clé / D	1,36%		0,44%			
<b>2. Capacité</b>						
Nombre de citations du mot-clé	11	1	2	1	4	
Nombre de citations du mot-clé / D	3,73%	0,47%	0,89%	0,54%	1,09%	
<b>3. Changement</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2			2	10	3
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%			1,08%	2,73%	1,66%
<b>4. Chef d'orchestre</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	1				
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	0,47%				
<b>5. Compétence</b>						
Nombre de citations du mot-clé	27	11		10		15
Nombre de citations du mot-clé / D	9,15%	5,14%		5,38%		8,29%
<b>6. Compétent</b>						
Nombre de citations du mot-clé			14			
Nombre de citations du mot-clé / D			6,22%			
<b>7. Confiance</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2			1		
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%			0,54%		
<b>8. Connaissance</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	1		4	8	
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	0,47%		2,15%	2,19%	
<b>9. Corrélation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3	2	3	3	2	2
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%	0,93%	1,33%	1,61%	0,55%	1,10%
<b>10. Développement</b>						
Nombre de citations du mot-clé	12	5	11	3	18	3
Nombre de citations du mot-clé / D	4,07%	2,34%	4,89%	1,61%	4,92%	1,66%

<b>11. Dialogue</b>						
Nombre de citations du mot-clé					1	3
Nombre de citations du mot-clé / D					0,27%	1,66%
<b>12. Droit à l'erreur</b>						
Nombre de citations du mot-clé		2				1
Nombre de citations du mot-clé / D		0,93%				0,55%
<b>13. Droit de se tromper</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2	2				1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%	0,93%				0,55%
<b>14. Dynamique de groupe</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	1	2		4	
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	0,47%	0,89%		1,09%	
<b>15. Energie</b>						
Nombre de citations du mot-clé	9	2	3		3	2
Nombre de citations du mot-clé / D	3,05%	0,93%	1,33%		0,82%	1,10%
<b>16. Entreprendre</b>						
Nombre de citations du mot-clé					1	
Nombre de citations du mot-clé / D					0,27%	
<b>17. Entrepreneur</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3	2	2	1	2	1
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%	0,93%	0,89%	0,54%	0,55%	0,55%
<b>18. Entrepreneuriat</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3	2	2	2	3	2
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%	0,93%	0,89%	1,08%	0,82%	1,10%
<b>19. Entreprise apprenante</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3	3	3	2	5	2
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%	1,40%	1,33%	1,08%	1,37%	1,10%
<b>20. Environnement</b>						
Nombre de citations du mot-clé	6				9	1
Nombre de citations du mot-clé / D	2,03%				2,46%	0,55%
<b>21. Equipe</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	4	8		2	4
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	1,87%	3,56%		0,55%	2,21%
<b>22. Evolution environnementale</b>						
Nombre de citations du mot-clé	6	4	4	3	6	4
Nombre de citations du mot-clé / D	2,03%	1,87%	1,78%	1,61%	1,64%	2,21%
<b>23. Extérieur</b>						
Nombre de citations du mot-clé		1	2	1	6	1
Nombre de citations du mot-clé / D		0,47%	0,89%	0,54%	1,64%	0,55%
<b>24. Forces vives</b>						
Nombre de citations du mot-clé	4	2	3	5	8	2
Nombre de citations du mot-clé / D	1,36%	0,93%	1,33%	2,69%	2,19%	1,10%



<b>25. Formation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	3	5	1	3	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	1,40%	2,22%	0,54%	0,82%	0,55%
<b>26. Implication</b>						
Nombre de citations du mot-clé		4	1	2	3	4
Nombre de citations du mot-clé / D		1,87%	0,44%	1,08%	0,82%	2,21%
<b>27. Innovant</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2				1	3
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%				0,27%	1,66%
<b>28. Innovation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	1	1	4	14	6
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	0,47%	0,44%	2,15%	3,83%	3,31%
<b>29. Innovation organisationnelle</b>						
Nombre de citations du mot-clé	12	7	6	2		
Nombre de citations du mot-clé / D	4,07%	3,27%	2,67%	1,08%		
<b>30. Interne</b>						
Nombre de citations du mot-clé		2	4	2	10	
Nombre de citations du mot-clé / D		0,93%	1,78%	1,08%	2,73%	
<b>31. Management</b>						
Nombre de citations du mot-clé			4	1	11	
Nombre de citations du mot-clé / D			1,78%	0,54%	3,01%	
<b>32. Mission sociale</b>						
Nombre de citations du mot-clé				1	4	
Nombre de citations du mot-clé / D				0,54%	1,09%	
<b>33. Modèle de pilotage</b>						
Nombre de citations du mot-clé	6	7	5	4	6	5
Nombre de citations du mot-clé / D	2,03%	3,27%	2,22%	2,15%	1,64%	2,76%
<b>34. Motivation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2	3	3	4	7	4
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%	1,40%	1,33%	2,15%	1,91%	2,21%
<b>35. Moyen</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2		5			
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%		2,22%			
<b>36. Niche</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2	2	2	2	3	
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%	0,93%	0,89%	1,08%	0,82%	
<b>37. Objectif</b>						
Nombre de citations du mot-clé	9	5	7	4	13	4
Nombre de citations du mot-clé / D	3,05%	2,34%	3,11%	2,15%	3,55%	2,21%
<b>38. Organisation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	29	15	23	18	14	14
Nombre de citations du mot-clé / D	9,83%	7,01%	10,22%	9,68%	3,83%	7,73%

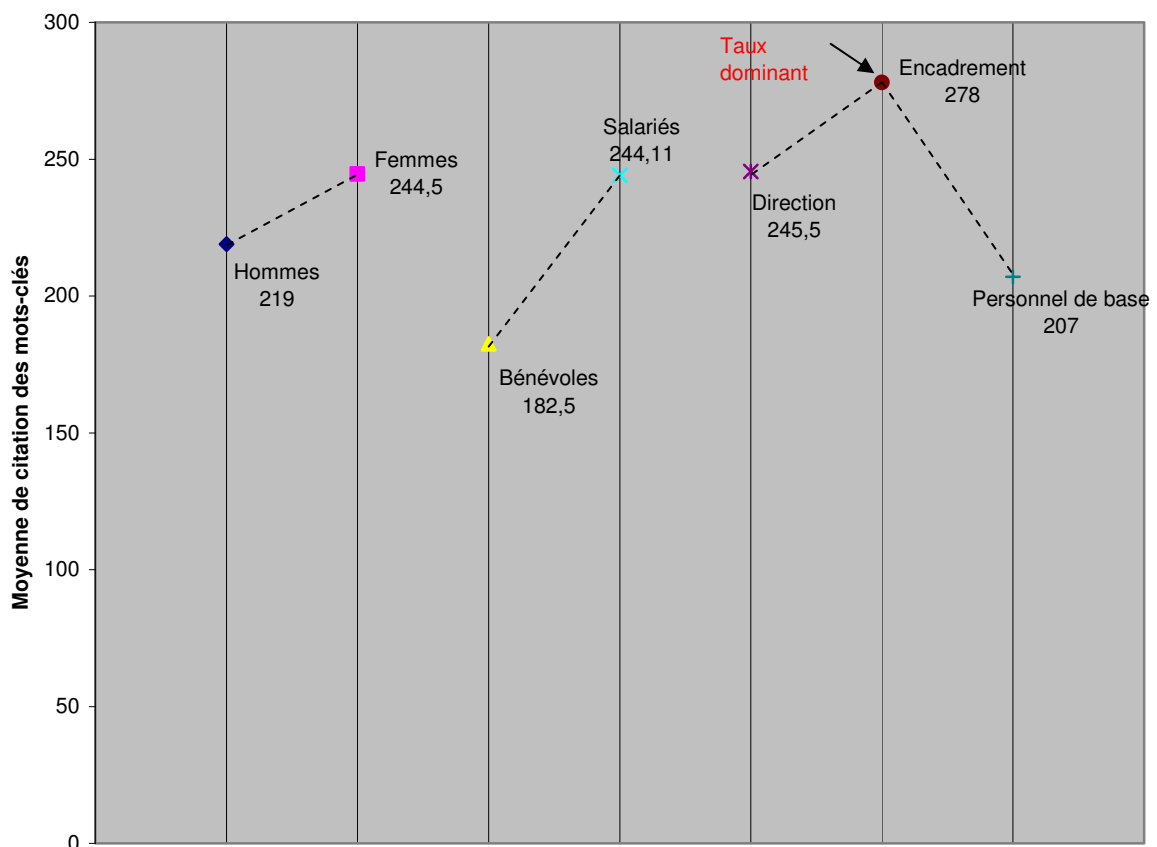
<b>39. Partage</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1			1	3	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	0,00%	0,00%	0,54%	0,82%	0,55%
<b>40. Performance</b>						
Nombre de citations du mot-clé	1	8	7	6	10	5
Nombre de citations du mot-clé / D	0,34%	3,74%	3,11%	3,23%	2,73%	2,76%
<b>41. Potentialités</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3	4	4	3	10	3
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%	1,87%	1,78%	1,61%	2,73%	1,66%
<b>42. Potentiel</b>						
Nombre de citations du mot-clé		1	2	1	1	
Nombre de citations du mot-clé / D		0,47%	0,89%	0,54%	0,27%	
<b>43. Professionnalisation</b>						
Nombre de citations du mot-clé			2	1		
Nombre de citations du mot-clé / D			0,89%	0,54%		
<b>44. Projet</b>						
Nombre de citations du mot-clé	4	15	6	11		10
Nombre de citations du mot-clé / D	1,36%	7,01%	2,67%	5,91%		5,52%
<b>45. Projet d'établissement</b>						
Nombre de citations du mot-clé	51	60	45	43	74	37
Nombre de citations du mot-clé / D	17,29%	28,04%	20,00%	23,12%	20,22%	20,44%
<b>46. Projet managérial</b>						
Nombre de citations du mot-clé	25	24	21	17	26	17
Nombre de citations du mot-clé / D	8,47%	11,21%	9,33%	9,14%	7,10%	9,39%
<b>47. Qualité</b>						
Nombre de citations du mot-clé			1			1
Nombre de citations du mot-clé / D			0,44%			0,55%
<b>48. Reconnaissance interne</b>						
Nombre de citations du mot-clé		2			5	
Nombre de citations du mot-clé / D		0,93%			1,37%	
<b>49. Relation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	20	1		12	28	13
Nombre de citations du mot-clé / D	6,78%	0,47%		6,45%	7,65%	7,18%
<b>50. Ressources Humaines</b>						
Nombre de citations du mot-clé	9		5	2	16	2
Nombre de citations du mot-clé / D	3,05%		2,22%	1,08%	4,37%	1,10%
<b>51. Savoir</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3		6	2	8	
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%		2,67%	1,08%	2,19%	
<b>52. Sens</b>						
Nombre de citations du mot-clé	6	1		3	3	3
Nombre de citations du mot-clé / D	2,03%	0,47%		1,61%	0,82%	1,66%

<b>53. Valeur</b>						
Nombre de citations du mot-clé	3	2				
Nombre de citations du mot-clé / D	1,02%	0,93%				
<b>54. Valorisation</b>						
Nombre de citations du mot-clé	2	1		1	1	1
Nombre de citations du mot-clé / D	0,68%	0,47%		0,54%	0,27%	0,55%
<b>Nombre total de citations des mots-clés</b>	<b>295</b>	<b>214</b>	<b>225</b>	<b>186</b>	<b>366</b>	<b>181</b>

**Tableau 11 : Traitement qualimétrique des données qualitatives issues des 11 entretiens semi-directifs (réalisé à l'aide du logiciel en ligne Word Frequency Counter)**

Hommes	Femmes	Bénévoles	Salariés	Direction	Encadrement	Personnel de base
219	244,5	182,5	244,11	245,5	278	207

**Tableau 12 : Moyenne de citations des mots-clés par sexe, par statut et par fonction**



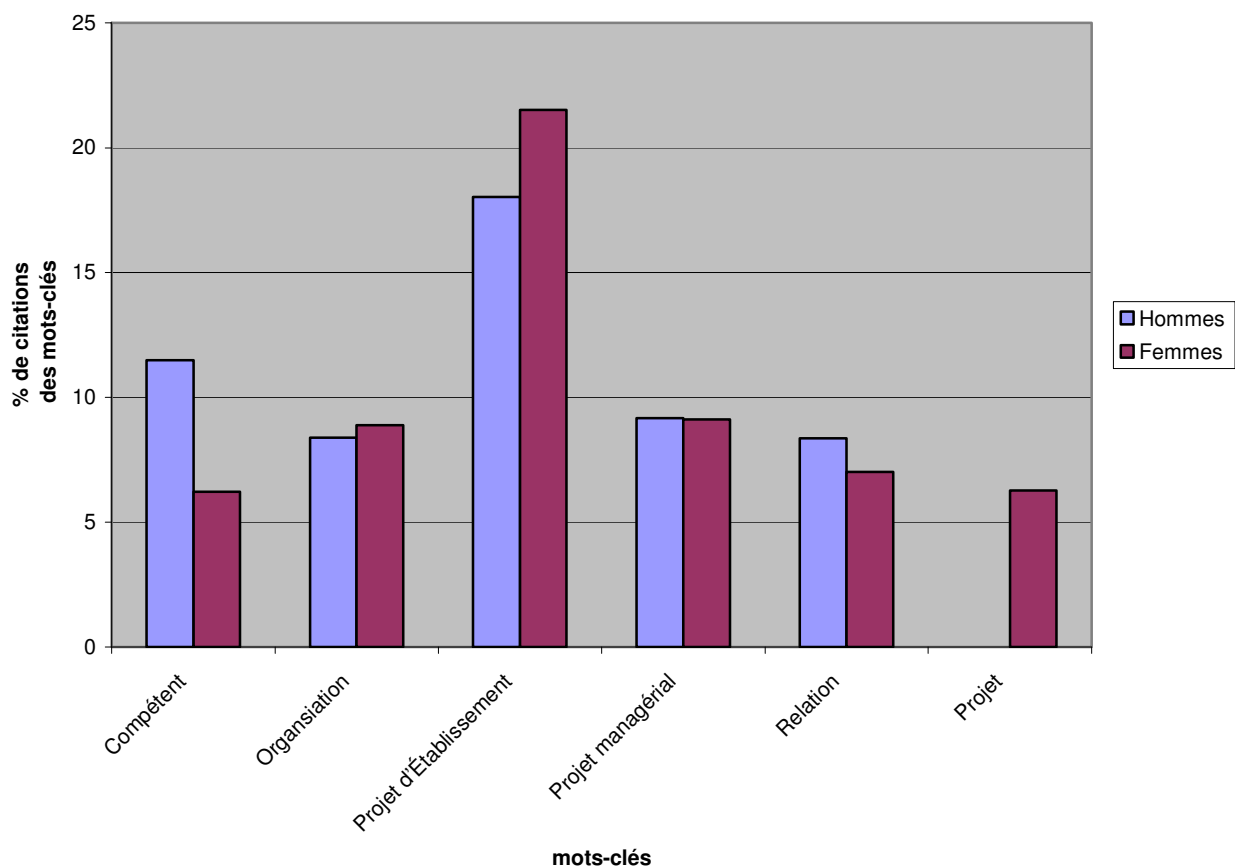
**Graphique 27 : Moyenne de citations des mots-clés par sexe, par statut et par fonction**

Nous observons une prédominance du résultat obtenu par les femmes (244,50) ayant participé à notre étude. Même si l'écart avec le résultat obtenu par les hommes (219) reste limité (25,50 citations de mots-clés supplémentaires), nous pouvons néanmoins affirmer que les femmes restent plus attachées aux paramètres des mots-clés énoncés que les hommes dans le cadre d'une approche plus soutenue du terrain et d'une plus grande proximité des contraintes de base. En effet, elles s'inscrivent davantage dans le fait que d' « être dans l'approche systémique, c'est considérer les éléments du système que chacun va bâtir dans leur interaction dynamique et en choisissant ces éléments en fonction de sa finalité » (Yatchinovsky, 2004). Concernant notre classification établie à partir du statut, nous observons que les salariés (244,11) (toutes fonctions confondues) dominent le résultat obtenu par les bénévoles compte tenu d'un ancrage de terrain plus vif reflétant les tensions issues de celui-ci. Les bénévoles se situant davantage à un niveau politique qu'opérationnel, le positionnement au regard des mots-clés enregistre des variations notables puisque les préoccupations ne sont pas similaires. À l'intérieur des fonctions ainsi qu'au niveau général des résultats, nous observons une prédominance du résultat obtenu par l'encadrement intermédiaire (278) démontrant, dès lors, la position particulière de cet échelon hiérarchique confronté aux tensions managériales ainsi que techniques et soucieux d'un équilibre prononcé entre les différents échelons de l'organisation. Ainsi, nous observons que « le relationnel prime sur la rationalité de chaque composant » (Passet, 1997) à l'intérieur même de l'organisation au titre de l'équilibre entre les paramètres techniques et humains.

<b>Hommes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Compétent</b>	5,45	21,50	7,49	0,00	0,00	<b>11,48</b>
<b>Organisation</b>	8,48	7,00	9,12	10,00	7,30	<b>8,38</b>
<b>Projet d'Établissement</b>	21,82	8,00	15,96	21,58	22,75	<b>18,02</b>
<b>Projet managérial</b>	10,30	7,00	7,49	11,58	9,44	<b>9,16</b>
<b>Relation</b>	7,27	0,00	7,49	10,53	8,15	<b>8,36</b>
<b>Projet</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Modèle de pilotage</b>	0,00	0,00	0,00	5,79	0,00	<b>5,79</b>
<b>Performance</b>	0,00	0,00	0,00	5,79	0,00	<b>5,79</b>
<b>Qualité</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	6,01	<b>6,01</b>

Femmes	1	2	3	4	5	6	Moyenne
<b>Organisation</b>	9,83	7,01	10,22	9,68	0,00	7,73	<b>8,89</b>
<b>Projet d'Établissement</b>	17,29	28,04	20,00	23,12	20,22	20,44	<b>21,52</b>
<b>Projet managérial</b>	8,47	11,21	9,33	9,14	7,10	9,39	<b>9,11</b>
<b>Relation</b>	6,78	0,00	0,00	6,45	7,65	7,18	<b>7,02</b>
<b>Compétence</b>	9,15	5,14	0,00	5,38	0,00	8,29	<b>6,99</b>
<b>Projet</b>	0,00	7,01	0,00	0,00	0,00	5,52	<b>6,27</b>
<b>Compétent</b>	0,00	0,00	6,22	0,00	0,00	0,00	<b>6,22</b>

**Tableau 13 : Pourcentage de citations des mots-clés ayant obtenu un score supérieur à 5%, communs aux hommes et aux femmes (lignes en rouge)**



**Graphique 28 : Pourcentage de citations des mots-clés ayant obtenu un score supérieur à 5%, communs aux hommes et aux femmes**

Si les hommes dominent le résultat obtenu par le terme « *compétent* » ainsi que le terme « *relation* », il n'en reste pas moins que les femmes enregistrent un résultat particulièrement contrasté dans le recours aux termes « *Projet d'Établissement* » et « *projet* » et un résultat similaire concernant le « *Projet managérial* ». La notion de projet se caractérise, pour les femmes, par une forme de structuration privilégiée au bénéfice d'un impact social et managérial considéré comme nécessairement plus développé au regard des attentes du public masculin. Ainsi pour Le Moigne (1999), « *l'observateur, le modélisateur est amené à se décentrer de sa propre grille de valeurs ou de lecture. Évitant de juger les autres à partir de ses critères, il va plutôt chercher à comprendre en quoi le comportement de chacun est au service de son propre objet* ». Nous observons davantage un comportement partant de valeurs propres de l'individu pour se centrer sur le champ collectif à un niveau intense de complexité. À ce titre, Mack (1996) cité par Yatchinovsky (2004) affirme que « *pour ce qui concerne le comportement général du système, l'état de complexité exprime en même temps sa capacité à interagir avec son environnement. Des systèmes qui sont réputés être organisés à un niveau de complexité élevé sont en mesure de faire face à un environnement d'une complexité correspondante* ».

	Bénévoles	Salariés	Direction	Encadrement	Personnel de base	
<b>Compétent</b>	13,47	1,52	2,74	0	0	
<b>Organisation</b>	7,74	7,87	10,71	5	7,51	(1)
<b>Projet d'Établissement</b>	14,91	21,04	20,88	20,9	21,59	(2)
<b>Projet managérial</b>	8,65	9,23	12,42	9,34	9,4	(3)
<b>Relation</b>	3,63	6,02	4,14	9,09	7,66	(4)
<b>Projet</b>	0	0,77	1,4	3,82	2,76	
<b>Modèle de pilotage</b>	0	0,64	0	2,89	0	
<b>Performance</b>	0	0,64	0	2,89	0	
<b>Qualité</b>	0	0,66	0	0	3	
<b>Compétence</b>	0	3,1	3,1	0	4,14	

**Tableau 14 : Moyenne en pourcentage des mots-clés par statut et par fonction**

Parmi les mots-clés retenus, nous faisons le choix d'analyser les résultats obtenus simultanément (1-2-3-4) à partir des deux catégories de statuts et des trois catégories de fonctions afin d'être en mesure de produire des données comparables et donc mesurables dans le cadre de nos travaux de recherche.

(1) Le résultat obtenu par la Direction (10,71%) domine nettement les autres résultats démontrant, dès lors, son rôle essentiel dans la définition de la stratégie interne et externe de l'organisation en termes d'objet social dans le cadre de la complexité relevée. Mack (1996) cité par Yatchinovsky (2004) rappelle, à ce titre, que *« la complexité doit être comprise comme un état auquel est parvenu un système en évolution. L'observateur qui contemple un système complexe y verra richesse, diversité et profondeur ; d'autre part, la forme du système sera donnée par un principe organisateur qui, paradoxalement, sera d'une surprenante simplicité, et même d'une grande élégance, sans être visible de l'extérieur. C'est ce principe qui donne au système son identité et sa cohérence »*.

(2) Les résultats obtenus par les catégories (salariés-Direction-Encadrement-Personnel de base) démontrent une prédominance du statut salarial et de la fonction salariale au regard du statut de bénévole à travers une homogénéité remarquable de ceux-ci. La construction et la mise en œuvre du projet d'Établissement se basant sur un processus d'élaboration technique et stratégique particulièrement complexe, la technicité nécessaire devient un élément essentiel dans la définition de la mission sociale. Erceau cité par Yatchinovsky (2004) souligne que *« la complexité est tout à fait subjective, elle est liée à l'intelligibilité qu'a du système celui qui l'observe et donc à la représentation qu'il peut en avoir. La complexité ne doit pas être abordée avec la volonté de l'extraire du système, mais en élaborant des représentations mentales elles-mêmes suffisamment complexes ... pour que le système en cause devienne intelligible »*.

(3) La prédominance salariale demeure dans le cadre du projet managérial même si l'écart avec le statut de bénévole se resserre considérablement. Culturellement, le management des ressources humaines est une activité à travers laquelle les bénévoles souhaitent exprimer leurs valeurs, leur appartenance à un principe de gouvernance équilibré.

(4) L'encadrement intermédiaire note un résultat dominant les autres fonctions et statuts (9,09%) démontrant, à nouveau, sa position particulière de cet échelon hiérarchique et caractérisant une approche équilibrée des forces au sein de l'organisation. Orgogozo (1987) définit *« l'approche systémique comme une forme d'observation et de description de la réalité qui s'attache aux interactions entre les éléments plutôt qu'aux éléments eux-mêmes, aux finalités du système plutôt qu'à ses causes et aux règles de fonctionnement qui leur permettent de changer [...] »*.

### 2.3. Exploitation des mots-clés par sexe et par fonction

Moyenne du nombre de mots-clés utilisés / C par statut :	
Bénévole	68,52%
Salarié	70,16%
Moyenne du nombre de mots-clés utilisés / C par sexe :	
Hommes	69,63%
Femmes	70,06%
Moyenne du nombre de mots-clés utilisés / C par fonction de "Direction"	70,74%
Moyenne du nombre de mots-clés utilisés / C par fonction "d'Encadrement"	69,44%
Moyenne du nombre de mots-clés utilisés / C par fonction "Personnel de base"	69,44%

**Tableau 15 : Analyse synthétique des mots-clés.**

« Si l'on part de l'idée que pour tout ce qui touche au domaine de l'homme, les explications, explications causales y comprises, ne sont pas monolithiques mais qu'elles impliquent toujours une trame complexe de conditions et d'effets, le problème clé est de savoir comment construire une analyse congruente à partir de trames multiples » (Miles et Huberman, 2003). Concernant la moyenne du nombre de mots-clés utilisés en référence au statut, au sexe et à la fonction occupée au sein des cinq organisations, nous constatons une forte homogénéité des résultats obtenus ne laissant pas apparaître d'incohérences dans la perception et la gestion des structures. Dès lors, il s'agit « de fournir les premiers éléments de réflexion sur l'éventualité d'une gouvernance appropriée aux associations [...] afin de définir une approche gestionnaire propre au secteur associatif » (Hoarau et Laville, 2008). Quéinnec (2007) postule que la souplesse du statut associatif « constitue un préalable institutionnel fort à l'innovation et permet à l'entrepreneur de se concentrer sur l'aspect projet plutôt que sur l'aspect structure ». Les résultats obtenus démontrent, en effet, cette unicité dans la maîtrise des principes de travail communs ainsi que la régulation des forces humaines internes aux structures. C'est pourquoi, nous relevons qu'il s'agit « de recomposer le collectif dans le cadre d'une gouvernance élargie dont le processus engage de multiples parties prenantes » (Vallejo et Hauselmann, 2004) agissant, dès lors, dans le processus managérial. Chatelain et Sponem (2007) soulignent que le développement du management est porteur d'un nouveau mode de régulation et donc d'une modification des équilibres de pouvoirs dans l'organisation.



Pour parvenir à cette analyse de qualité, nous ne pouvons nous limiter d'associer les modalités les plus fréquentes si celles-ci ne sont pas d'abord reliées entre elles dans les cas eux-mêmes. Nous avons donc fait le choix d'établir toute une série de relations et de croisements en mesure de révéler le poids de chaque mot au regard de la légitimation de nos différentes hypothèses. Miles et Huberman (2003) sont clairs : « *il est déterminant de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans chaque site en particulier avant de procéder aux explications inter-sites. Faute de quoi, la superficialité s'instaure [...]. On ne peut pas négligemment considérer les sites en bloc, en synthétisant les similarités et les différences relatives à quelques variables importantes partagées [...] la trame des conditions – les causes, les effets, les résultats et leur séquence temporelle – propres à chaque site doit être protégée pendant l'analyse [...]. De telles trames peuvent avoir besoin d'être clarifiées et simplifiées mais elles doivent être dissociées dans leurs différentes composantes. Il y aura toujours de multiples causes et de multiples effets et certains effets deviennent par la suite des causes d'effets ultérieurs. Il nous faut avoir une perspective d'ensemble* ». Nos résultats, tout en permettant des analyses moyennes laissent, donc, une part importante à la révélation des spécificités de chaque situation, de chaque organisation et de chaque catégorie professionnelle. C'est ainsi que Miles et Huberman (2003) distinguent la crédibilité des études quantitatives et des études qualitatives par le type de compréhension susceptible d'émerger de l'étude. À ce titre, la crédibilité et l'authenticité de notre étude qualitative reposent sur la richesse du contexte en termes de densité des données. Enfin, en prenant en compte la parole de chacun, il s'agit de la transcrire sans la dénaturer ni la manipuler au titre étymologique du terme. « *L'effet-miroir permet ainsi de représenter les points de vue et enjeux différents, voire contradictoires, des acteurs de l'organisation* » (Savall et Zardet, 2004). En effet, les techniques retenues sur les entretiens ont recherché ces effets-miroirs dans un souci d'objectivité et de transparence. Les mots-clés révèlent cette objectivité. « *Ainsi, les phrases-témoins prouvent la qualité, l'exhaustivité et l'absence de déformation des propos que le chercheur a su assurer lors de sa prise de notes exhaustives* » (Savall et Zardet, 2004). L'ensemble des éléments obtenus par relation ou croisement permet, dès lors, le rattachement et la légitimation totale des quatre premières hypothèses. La cinquième hypothèse revêt une légitimation partielle, les résultats étant nuancés. Pour Savall et Zardet (2004), « *l'effet-miroir est une analyse de contenu d'entretiens qui repose sur l'expression des acteurs, ce qui permet de présenter à ces derniers, l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement* ». Nos techniques d'entretien ont permis ces échanges et ont contribué au traitement de nos hypothèses.

Malgré une légitimation partielle d'une hypothèse, nous pouvons affirmer que l'homogénéité des résultats obtenus démontre une cohérence de nos hypothèses autour de l'hypothèse principale au regard des besoins et réalités exprimés par chacun puisque l'ensemble des relations et croisements converge vers une similitude des opinions et une objectivité de nos travaux de recherche. Notre hypothèse principale est, dès lors, légitimée. « *L'analyse des données textuelles peut être utilisée comme un accélérateur et un révélateur* » (Moscarola, 2001).

## 2.4. Fréquence des mots-clés

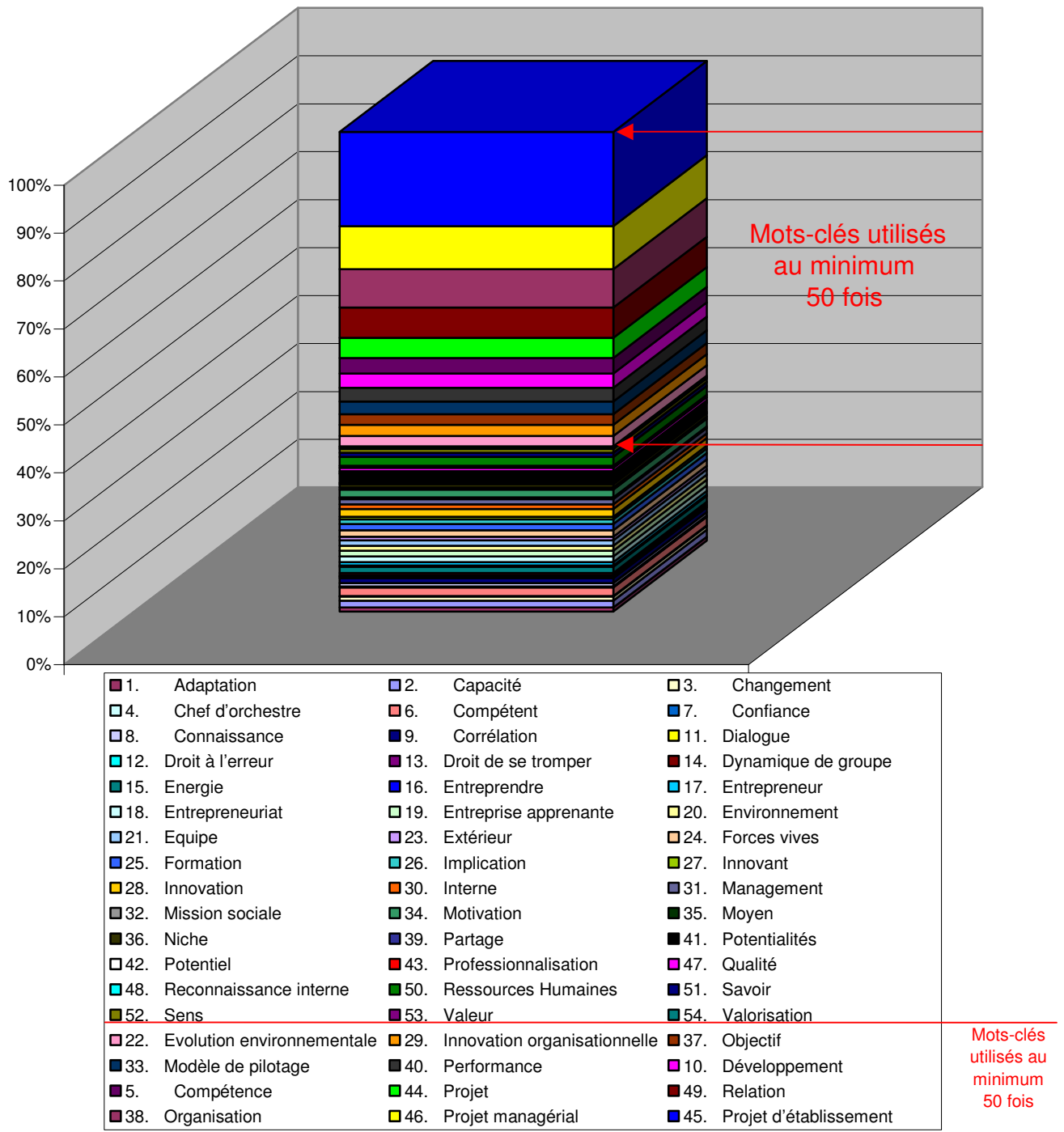
Nombre de mots clés prononcés au total		2 562	
Codification	Mots-clés	Pourcentage	Fréquentation de prononciation
1.	Adaptation	0,82%	21
2.	Capacité	1,44%	37
3.	Changement	0,82%	21
4.	Chef d'orchestre	0,12%	3
5.	Compétence	3,24%	83
6.	Compétent	1,80%	46
7.	Confiance	0,23%	6
8.	Connaissance	0,70%	18
9.	Corrélation	1,01%	26
10.	Développement	2,97%	76
11.	Dialogue	0,23%	6
12.	Droit à l'erreur	0,16%	4
13.	Droit de se tromper	0,23%	6
14.	Dynamique de groupe	0,51%	13
15.	Energie	1,29%	33
16.	Entreprendre	0,23%	6
17.	Entrepreneur	0,74%	19
18.	Entrepreneuriat	1,17%	30
19.	Entreprise apprenante	1,17%	30
20.	Environnement	1,05%	27
21.	Equipe	1,09%	28
22.	Evolution environnementale	2,15%	55
23.	Extérieur	0,78%	20
24.	Forces vives	1,33%	34
25.	Formation	1,29%	33
26.	Implication	0,98%	25
27.	Innovant	0,59%	15
28.	Innovation	1,60%	41
29.	Innovation organisationnelle	2,30%	59
30.	Interne	0,94%	24

31. Management	1,13%	29	
32. Mission sociale	0,35%	9	
33. Modèle de pilotage	2,65%	68	←
34. Motivation	1,64%	42	
35. Moyen	0,43%	11	
36. Niche	0,70%	18	
37. Objectif	2,30%	59	←
38. Organisation	8,00%	205	←
39. Partage	0,27%	7	
40. Performance	2,85%	73	←
41. Potentialités	1,87%	48	
42. Potentiel	0,20%	5	
43. Professionnalisation	0,31%	8	
44. Projet	4,18%	107	←
45. Projet d'établissement	19,63%	503	←
46. Projet managérial	8,98%	230	←
47. Qualité	0,74%	19	
48. Reconnaissance interne	0,43%	11	
49. Relation	6,32%	162	←
50. Ressources Humaines	1,83%	47	
51. Savoir	0,86%	22	
52. Sens	0,78%	20	
53. Valeur	0,31%	8	
54. Valorisation	0,23%	6	

**Tableau 16 : Fréquence des mots-clés.**

Les mots-clés (5, 10, 22, 29, 33, 37, 38, 40, 44, 45, 46, 49) marqués d'une flèche signalent des résultats de fréquence d'utilisation au minimum à 50 fois. Ces mots-clés révèlent, dès lors, les préoccupations majeures rencontrées par l'ensemble des ressources humaines au sein des structures. La notion de compétences apparaît dans l'analyse de ces résultats puisqu'elle est l'élément-clé de la réussite de l'action conduite sur le terrain. Nelson et Winter (1982 et 2002) rappellent que l'entreprise est définie comme un ensemble dynamique de compétences, c'est-à-dire de connaissances acquises par l'apprentissage collectif et accumulées dans des routines organisationnelles. L'innovation devient, conséquemment, un élément de compétitivité sociale. En termes de développement, nous relevons également une forme recherchée de souplesse et d'adaptabilité comme le soulignent Nanteuil et El Akrimi (2004) en parlant d'un environnement qui se complexifie et d'une organisation qui se doit d'être réactive et flexible. Particulièrement sensibles au contexte interne et externe, les organisations démontrent une forte orientation vers l'utilisateur. Pour Cochoy (1994), le management a conduit à une gestion scientifique des marchés, en introduisant le consommateur (l'utilisateur – terme introduit par nos soins) au centre des préoccupations des organisations ; grâce aux techniques de marketing.

L'évolution environnementale et l'innovation organisationnelle conduisent, donc, à l'adoption de nouveaux comportements. Eme et Laville (2006) ainsi que Roustang et coll. (1996) soulignent respectivement que l'approche développée par Polanyi (1975) actualisée par la conceptualisation de l'économie solidaire et de l'économie plurielle n'assimile pas l'économie au marché et prend en compte la pluralité des comportements économiques. Boussard (2008) affirme que les associations sont de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises. Si cette donnée entre en ligne de compte dans la définition du modèle de pilotage proposé à travers l'efficacité qu'il recherche, il n'en reste pas moins que « *cette efficacité n'est un critère de pertinence [dans les associations] qu'à condition d'être croisée avec les finalités et les valeurs, qu'à condition d'être le signe d'un meilleur service, d'un plus grand respect* » (Magoga, 2006). Les notions d'organisation et d'objectifs qui s'y rattachent, démontrent, dès lors, la prédominance des projets comme outils de réponses sociales et de management. « *Cette notion de performance induit donc la recherche permanente de l'amélioration et fait référence à une conception entrepreneuriale dans la société dans laquelle chacun doit se dépasser* » (Hoarau et Laville, 2008). Mettre en relation les projets, fédérer les ressources humaines constitue un préalable à la réussite sociale et organisationnelle. Bourguignon (1997) affirme que parler de management, c'est d'abord mettre au cœur de la conduite des organisations la notion de performance. Enfin, les structures s'inscrivent dans les propos de Laval (2007) qui souligne une forme de société gouvernée par le principe d'utilité.



**Graphique 29 : Représentation graphique de la fréquence des mots-clés.**

En rapprochant l'ensemble des mots-clés et notamment les mots recueillant un taux de recours majoritaire, nous assistons à une imbrication technique et statistique logique au regard des hypothèses émises dont sont issus nos mots-clés.

Hypothèses émises	Mots-clés associés (codification)
Hypothèse 1	1, 2, 5, 6, 11, 14, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 31, 32, 43, 44,45, 46, 50, 51, 53
Hypothèse 2	5, 6, 15, 16, 17, 18, 24, 38, 48, 52
Hypothèse 3	2, 5, 6, 23, 28, 29, 30, 38, 41, 42, 48, 50, 51
Hypothèse 4	2, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 32, 34, 35, 36, 39, 41, 42, 49, 54
Hypothèse 5	7, 8, 9, 17, 18, 26, 27, 28, 33, 35, 37, 40, 41, 42, 47, 49, 52, 54

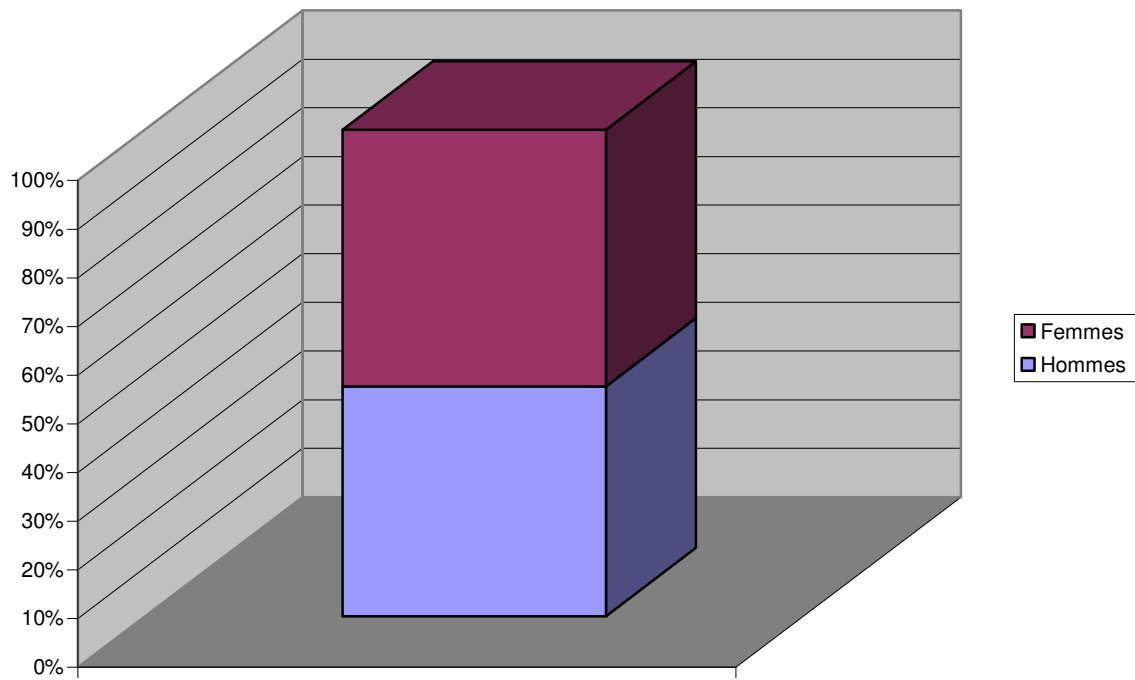
**Tableau 17 : Récapitulatif des mots-clés associés.**

Cette parfaite imbrication permet de légitimer totalement quatre hypothèses, de légitimer partiellement la dernière hypothèse émise et d'affirmer que « *la proportion des mots provenant de chaque dimension (intensité lexicale) peut être considérée comme indicateur de l'importance de cette dimension pour le sujet* » (Moscarola, 2001). De manière générale, nous pouvons affirmer que le projet d'Établissement domine le projet managérial et que l'un dicte les adaptations de l'autre. À la lumière des résultats, nous observons une interdépendance entre les deux projets qui tend à se transformer en dépendance du projet managérial au projet d'Établissement puisque celui-ci se modèle en fonction des évolutions environnementales. L'adaptation progressive du projet managérial au projet d'Établissement s'inscrit, en conséquence, dans la logique de l'innovation organisationnelle au sens de l'élaboration d'un nouveau modèle de pilotage. En procédant de la sorte dans le recueil des données et dans l'exploitation de celles-ci, nos travaux de recherche ont visé également à « *rechercher dans l'expression des individus les effets de la culture sur les processus d'identification et de différenciation ainsi que les modalités de leur interaction* » (Moscarola, 2001). Et dans ces circonstances, Miles et Huberman (2003) se font rassurants en soulignant que « *les cas qui ne correspondent pas aux explications émergentes doivent être considérés comme des alliés. Ils surprennent l'analyste, le confrontent et l'obligent à repenser ses théories* ». C'est dans cet esprit scientifique de loyauté intellectuelle que nos travaux de recherche légitiment totalement et partiellement l'ensemble des hypothèses émises. Enfin, en différenciant les croisements des données recueillies, nous notons un taux émergeant parmi le personnel relevant de l'encadrement et parmi le personnel féminin. Même si les écarts ne sont pas majeurs parmi les ressources humaines salariées, ceux-ci deviennent remarquables au regard des fonctions et notamment pour la fonction de Président. Pour Moscarola (2001), « *en recueillant paroles et textes libres, le chercheur accède [...] à tout l'univers du sujet, riche de sa singularité individuelle et de son appartenance culturelle et sociale* ».

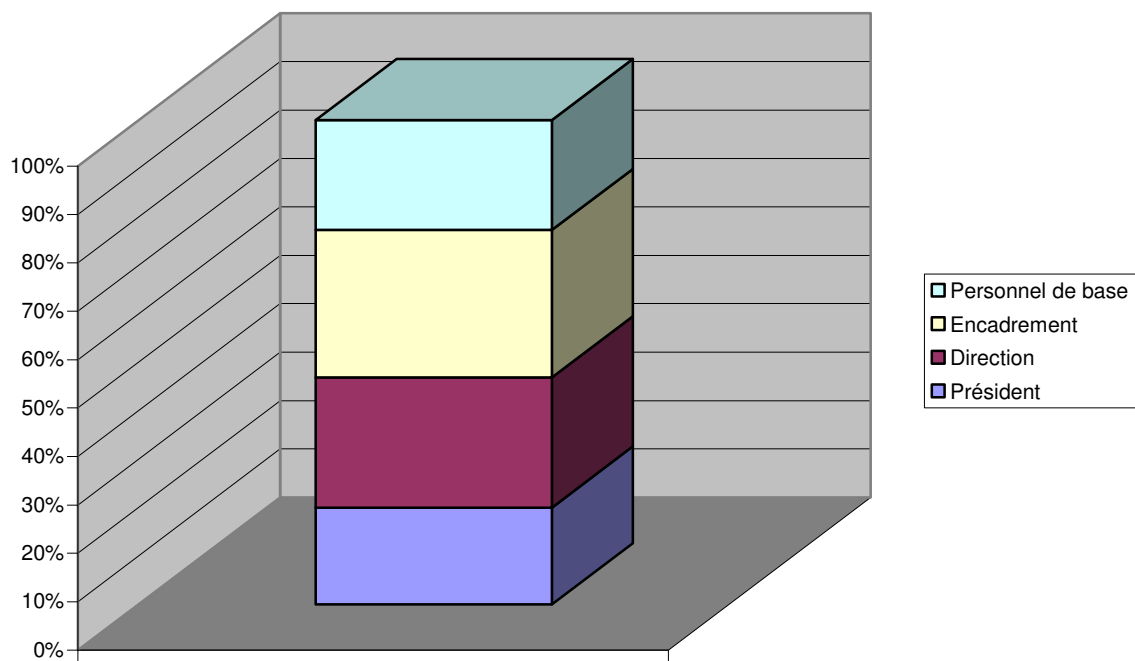
Nombre de mots-clés prononcés au total	2 562		
<b>Fonction</b>	<b>Pourcentage d'utilisation des mots-clés</b>	<b>Moyenne des mots-clés utilisés</b>	<b>Nombre de mots-clés utilisés</b>
Président	19,99%	182,5	365
Direction	26,88%	245,4	1227
Encadrement	30,45%	278	556
Personnel de base	22,67%	207	414
	100,00%	912,9	2562
<b>Sexe</b>	<b>Pourcentage d'utilisation des mots-clés</b>	<b>Moyenne des mots-clés utilisés</b>	<b>Nombre de mots-clés utilisés</b>
Hommes	47,25%	219	1095
Femmes	52,75%	244,5	1467
	100,00%	463,5	2562

**Tableau 18 : Fréquence des mots-clés par fonction et par sexe.**

De ce tableau, nous notons une prédominance des résultats obtenus par la Direction (26,88%) et par l'encadrement (30,45%) dans l'utilisation des mots-clés démontrant une forte préoccupation à l'égard du système organisationnel et de gestion mis en place comme outil de management au titre de l'objet social. Même si la fonction de Président (19,99%) enregistre le résultat le plus faible, elle ne s'éloigne pas du personnel de base (22,67%) démontrant une forte implication dans le processus organisationnel et de gestion ainsi qu'une cohérence au regard des ressources humaines bénévoles et professionnelles. En termes de mesure de la qualité de management, nous observons de nombreux dispositifs de gestion adossés à des chiffres. Berland et coll. (2008) affirment qu'on ne gère bien que ce que l'on mesure, rejetant implicitement les mécanismes de jugement et de socialisation organisationnels classiques. Pour Porter (1995), l'objectivité mécanique [...] tend à prendre le pas en se référant à des grandeurs construites. Nous nous trouvons face à un « *processus de quantification* » (Hoarau et Laville, 2008) qui consiste à « *exprimer et à faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé seulement par des mots et non par des nombres* » (Desrosières, Kott, 2005). Au regard du sexe, nous notons une prédominance du résultat obtenu par les femmes (52,75%) démontrant une plus forte sensibilité aux termes utilisés vis-à-vis de la mission sociale et une capacité accrue à l'adaptation à un nouveau style de management.



**Graphique 30 : Représentation graphique de la fréquence des mots-clés par sexe.**



**Graphique 31 : Représentation graphique de la fréquence des mots-clés par fonction.**



L'analyse croisée des résultats obtenus permet donc l'observation de données à travers les diverses relations qu'elle favorise sur le terrain de l'expérimentation et la légitimation de nos hypothèses, « *un modèle de causalité est un réseau de variables présentant des relations causales, élaboré à partir des analyses multi-sites. Bien que fondé empiriquement, il procède essentiellement d'un effort de réflexion plus ambitieux pour extraire une série de propositions vérifiables sur les variables et leurs relations dans leur intégralité. La théorisation est ici le principe de base* » (Miles et Huberman, 2003). Notre hypothèse principale est, conséquemment, légitimée.

## CONCLUSION

À travers nos triangulations de données, nous vérifions que la relation permet de créer une plus-value en termes de gestion et de pilotage consolidant les fondamentaux économiques et sociaux de l'entreprise. La relation constitue, dès lors, un cadre particulièrement propice au développement du couple projet d'Établissement/projet managérial. Et même si nous retenons l'extrême difficulté dans la recherche d'une « *coexistence active et efficace* » des projets, celle-ci se révèle être un atout majeur dans la performance économique et sociale des organisations. Les différents résultats obtenus légitiment totalement quatre hypothèses et partiellement une hypothèse de terrain. Nos diverses investigations démontrent, en conséquence, que l'environnement des organisations doit être réalisé tel un ensemble cohérent entre les différents acteurs dont les objectifs d'efficacité par la relation s'imposent spontanément aux protagonistes de celles-ci. Ainsi, de manière constante et éclairée, notre expérimentation conduite sur le terrain a permis de mettre en lumière la nécessaire relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial. Ce lien se qualifie à travers la recherche de la performance économique et sociale au regard de l'objet social. Le traitement des hypothèses permet d'affirmer que les organisations sociales et médico-sociales admettent majoritairement le recours à l'approche dialogique entre le projet d'Établissement et le projet managérial. Notre hypothèse principale est légitimée.

## **Chapitre 8 – CRÉATION DE LA DIALOGIQUE ENTRE LES PROJETS À PARTIR DE LA QUALITÉ : MISE EN APPLICATION D’UNE DÉMARCHE QUALITÉ**

*« Pour visibiliser l’ensemble des ressources, il importe donc d’appréhender les ressources monétaires mais aussi les ressources non monétaires. »*

Hoarau et Laville (2008)

### **INTRODUCTION**

- 1. LA DÉMARCHE QUALITÉ : TREMPLIN OU DÉFI ORGANISATIONNEL**
- 2. L’ÉVALUATION : UN CHANTIER RÉVOLUTIONNAIRE**
- 3. CINQ ORIENTATIONS : CINQ ENJEUX POUR LA RELATION**
- 4. DEUX PROJETS : UNE MESURE D’INDICATEURS IDENTIQUES**
- 5. LA DÉMARCHE QUALITÉ : UNE RELATION AFFICHÉE ET EFFICACE**
- 6. UN NOUVEAU MODÈLE D’ORGANISATION ET DE PILOTAGE : UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES**

### **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

Avec la certification qualité, le Centre Social et Culturel Thionville-Est « *Le Lierre* » souhaite accompagner ses usagers à travers ses diverses prestations mais également l'ensemble de ses collaborateurs par la recherche de l'excellence en termes de performances sociales et économiques. Pour Quinn et Rohrbauch (1983), nous constatons que les conceptualisations disponibles de l'efficacité s'agencent sur la base de plusieurs dimensions cognitives. L'idée d'entrer, donc, dans une démarche qualité chemina de longue date dans les esprits des instances dirigeantes sans oser s'y engager car trop accaparées par le quotidien, par crainte de la lourdeur de la procédure. Pourtant devant la complexification grandissante des procédures issues du secteur social et médico-social, devant la raréfaction des subventions et devant l'aggravation de la situation sociale, nous voyons dans la démarche qualité un tremplin de développement, de stabilisation de nos techniques pédagogiques et administratives, un véritable outil de management en termes de modernisation de nos principes de gestion et de professionnalisation des équipes. Desreumaux (1997) rappelle que l'efficacité de l'organisation provient d'une stabilisation des règles et de la formation d'une culture. Nous pouvons, ici, parler de « *culture de la qualité* ». Particulièrement exigeante, la démarche qualité se fonde à la fois sur les principaux textes régissant la structuration et l'habilitation des centres sociaux et sur les valeurs et principes fondamentaux défendus par les structures sociales et médico-sociales. Divers audits, garants de la démarche, permettent d'évaluer la conformité des organisations avec les critères imposés par la qualité. Dans ce chapitre, il s'agit de faire état de la méthode interactive retenue à visée transformiste entre le chercheur-praticien et le terrain d'expérimentation inscrit dans le champ social et médico-social. L'approche méthodologique retenue dans notre recherche-intervention est de nature transformative et compréhensive en mesure d'éclairer nos travaux de recherche et ainsi répondre aux besoins de la problématique. L'objectif est ainsi d'aider les acteurs de terrain à concevoir et mettre en place des modèles et des outils de gestion appropriés à la profession à partir de la problématique annoncée. Nos travaux de recherche ont basé leurs investigations et triangulations à partir du discours des acteurs, de l'analyse de documents, de l'observation de situations de gestion et de leur transformation notamment pour être transférables et reproductibles.

Les méthodes pratiques utilisées pour la collecte des informations ont été de deux niveaux :

- la participation à la vie de l'entreprise pour le Centre « *Le Lierre* » ;
- les observations de pratiques et administration d'un guide d'entretien semi-directif pour les autres organisations.

Pour le traitement des données recueillies, nous avons opté pour une contribution simultanée aux connaissances scientifiques et pratiques. Enfin, la posture épistémologique retenue relève du constructivisme. Le positionnement retenu dans cette recherche-intervention par rapport à l'objet étudié a été d'aider le chercheur-praticien à comprendre la mise en œuvre du processus de la démarche qualité dans plusieurs organisations à travers la construction de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial. La complexité méthodologique retenue révèle la domination des objectifs d'actions sur ceux de la recherche et à ce titre, notre travail a consisté à rapprocher les apports théoriques à la production de connaissances pratiques. Notre recherche-intervention a révélé des interactions latentes inaccessibles à l'observation simple et particulièrement identifiables à travers le recours à des données qualitatives par l'intermédiaire des entretiens. Elle a également permis l'étude de la problématique liée à la mise en œuvre de la démarche qualité et de son impact dans la construction de la relation entre les deux projets.

## **1. LA DÉMARCHE QUALITÉ : TREMPLIN OU DÉFI ORGANISATIONNEL**

À la lecture des différents résultats obtenus et des triangulations effectuées, nous pouvons affirmer que la démarche qualité est à la fois un tremplin et un défi organisationnel puisqu'en déterminant des objectifs de management ambitieux, elle donne l'énergie d'aller plus loin dans le système organisationnel, ce qui est un préalable à la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial. Ansoff (1968) souligne que les systèmes de planification à long terme traduisaient surtout l'expansion d'activités existantes, mais qu'il fallait, par opposition, imaginer un système nouveau correspondant aux changements en cours. Pour les ressources humaines, la démarche de certification est d'autant plus intéressante qu'elle se double d'un accompagnement intense dans le projet managérial en termes notamment de professionnalisation s'agissant d'une exigence de la norme.





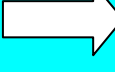
Tout au long du parcours de mise en conformité du Centre aux exigences de la certification, différents plans d'action sont mis en œuvre afin de permettre aux salariés comme aux bénévoles de définir des moments communs d'échanges, consolidant dès lors les deux composants du projet managérial à savoir la cohabitation de professionnels et de bénévoles à l'intérieur d'un même ensemble institutionnel. La démarche qualité est un élément fondamental de la relation, remplissant la fonction d'intégrateur transversal qui renforce les capacités d'intégration de l'entreprise. Par sa fonction et ses capacités relationnelles, la démarche qualité suscite la confrontation des points de vue, met en évidence les conflits et instaure une communication transversale s'articulant nécessairement entre le projet d'Établissement et le projet managérial. Les nombreux atouts de ce projet de certification (mise à plat du système organisationnel, communication interne et externe, adéquation des ressources techniques et humaines, évaluation ...) constituent un tremplin à la relation entre les projets puisqu'il est nécessaire de prendre en compte les exigences et les spécificités de chacun pour les rapprocher de l'objectif commun. En repensant notre mode de travail et notre principe d'échanges, le Centre a la volonté de promouvoir un nouveau modèle d'organisation et de pilotage. Pour Favereau (1989), certaines situations conduisent à faire de l'apprentissage organisationnel la propriété distinctive de l'organisation. Mais les atouts de ce projet constituent également un véritable défi organisationnel en recherchant une relation étroite entre les projets puisque source de réactivité et d'innovation et élément constitutif d'une gouvernance renouvelée. Le défi est également humain puisque le recours à la démarche qualité permet de défaire des tabous institutionnalisés dans le secteur social et médico-social s'agissant notamment de l'évaluation. Lendrevie, Lévy et Lindon (2006) soulignent que « *si les études de satisfaction tendent à se généraliser dans les entreprises, il n'en va pas de même des politiques d'amélioration de la satisfaction. On constate souvent un décalage entre ce qu'on lit dans les ouvrages de management et ce qui est concrètement réalisé dans les entreprises* ». Progressivement, nous sortons d'une logique purement technique voire technocratique. En référence à la rationalité instrumentale, nous pouvons affirmer que dans « *cette anthropologie restreinte, l'être humain apparaît la plupart du temps comme un être abstrait, un objet économique et un individu sans affect, sans histoire et sans culture. Il s'inscrit dans un projet instrumental qui confère toutes les vertus à une seule logique : la logique technique* » (Chanlat, 1998).

## **2. L'ÉVALUATION : UN CHANTIER RÉVOLUTIONNAIRE**

Si notre Centre détient un savoir-faire qui repose sur presque vingt-cinq ans de pratiques sociales et professionnelles, cela ne le dispense pas de se remettre en question. L'évaluation demandée par la démarche qualité constitue dès lors un élément fondamental de la relation entre les projets puisqu'elle contraint d'établir des liens parfois naturels, souvent complexes en mesure d'éclairer la performance de l'organisation. L'évaluation des compétences, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacités d'une action ou encore la pertinence de l'engagement d'un bénévole constituent, conséquemment, des points d'entrée de notre réflexion. Pour Haeringer (2007), la logique d'évaluation peut aussi être un levier d'apprentissage et de connaissance [...] si elle est pensée et structurée comme telle. Cette logique d'évaluation, possible par la relation entre les projets, permet de répondre aux exigences internes en termes d'auto-évaluation des prestations délivrées sur la base de contraintes partenariales et à l'évaluation des compétences de chacun pour la fixation d'objectifs professionnels annuellement évalués dans le cadre de la Direction Participative par Objectifs. L'évaluation étant également externe, la relation favorise la transparence de l'organisation en mesure d'apporter la preuve de son fonctionnement efficace et pertinent au regard des exigences de la norme. En cela, l'évaluation devient un outil d'apprentissage et de connaissance s'agissant de la définition de missions et d'objectifs à promouvoir.

## **3. CINQ ORIENTATIONS : CINQ ENJEUX POUR LA RELATION**

Cinq enjeux se présentent au Centre afin de remplir les exigences au regard de la certification à travers la constitution de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.

Orientations		Leviers d'actions
Affirmer et promouvoir les droits des usagers		Resituer le débat dans les instances dirigeantes, repenser la place de l'utilisateur, développer la communication au sein des équipes et à l'externe
Diversifier les missions et les actions proposées en adaptant l'organisation aux besoins des usagers et territoriaux		Repenser l'organisation technique et pédagogique de la structure au regard des besoins explicites et induits en termes de positionnement territorial
Pilotage du dispositif : mieux articuler la planification, la programmation, l'allocation de ressources, l'évaluation		Repenser l'adéquation entre les besoins sociaux émergents dans le projet d'Établissement et les ressources humaines inscrites dans le projet managérial Proposer de nouveaux partenariats internes et externes, source d'agrégation de compétences Evaluer pour manager et pour anticiper
Instaurer une coordination entre les différents acteurs internes et externes		Ouvrir le débat, les échanges formels et informels Positionner l'organisation comme partenaire en mesure d'apporter son savoir-faire
Rénover le statut de l'organisation		Moderniser les instances dirigeantes en les impliquant dans la rénovation de l'outil de management

**Tableau 19 : Les enjeux de la relation**

#### **4. DEUX PROJETS : UNE MESURE D'INDICATEURS IDENTIQUES**

La démarche qualité constitue un levier d'action et d'accompagnement au sein de l'organisation. En effet, nous sommes en mesure, à l'issue de nos travaux de recherche, d'affirmer que le projet d'Établissement et le projet managérial, au regard des exigences de la norme, recourent à une mesure des indicateurs identiques, révélant, dès lors, une pertinence de la relation.

Projet d'Établissement	Rôle de la démarche qualité	Projet managérial
Définition des objectifs sociaux à atteindre	Établissement d'indicateurs négociés et mesurables	Définition des objectifs professionnels à atteindre
Objectifs de coordination technique	Établissement d'une forme de travail en termes de processus complémentaires	Objectifs de coordination professionnelle
Objectifs de coopération technique	Établissement d'une forme de travail en termes de processus complémentaires	Objectifs de coopération professionnelle
Évaluation des activités et de la qualité des prestations	Établissement d'indicateurs négociés et mesurables	Évaluation des objectifs professionnels et de la qualité professionnelle d'intervention
Modalités d'organisation et de fonctionnement en termes d'activités	Instauration d'une gouvernance renouvelée Recours aux notions de performances sociales et économiques Nouveau modèle d'organisation et de pilotage	Modalités d'organisation et de fonctionnement en matière de ressources humaines



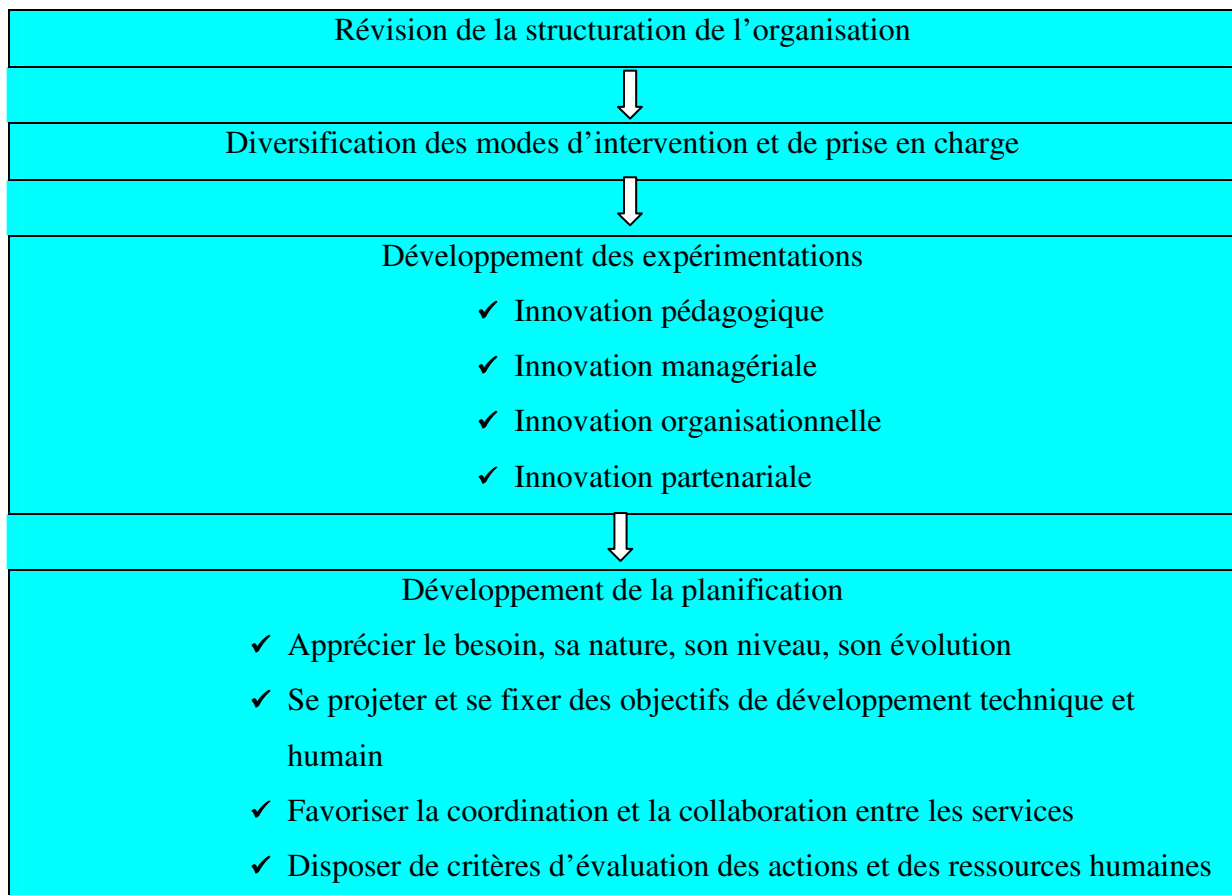
Amplification de la relation

**Tableau 20 : Mesure des indicateurs**



## 5. LA DÉMARCHE QUALITÉ : UNE RELATION AFFICHÉE ET EFFICACE

Parce que la démarche qualité favorise une relation identifiée et efficace entre les deux projets, elle constitue un levier d'action pour l'organisation et lui apporte les éléments fondamentaux à l'élaboration de cette relation.



**Tableau 21 : Éléments d'élaboration de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial**

## 6. UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION ET DE PILOTAGE : UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Schmitt cité dans « *Management de projets et les règles de l'activité à projet* » par Pascal Lièvre, Marc Lecoutre et Mamadou Kaba Traoré (2006) affirme qu' « *il n'en reste pas moins qu'à trop rester accrochés à un idéal, les utopies d'entreprise, comme les autres, risquent de sacrifier les moyens aux fins ou de les confondre* ».

Notre travail de recherche s'inscrit dans ce contexte puisqu'il a pour ambition de faire valoir des réalités de management anciennes voire dépassées, de mettre l'accent sur nos peurs pour les dépasser, de faire émerger une nouvelle génération d'organisations sociales et médico-sociales, de mettre en évidence un nouveau style de managers. Strategor (1997) souligne que « *certaines organisations ont des traditions hiérarchiques qui pèsent lourdement dans la mémoire collective* ».

### 1<sup>er</sup> indicateur de compétences

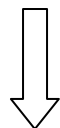
La création de liens entre les membres de l'organisation permet d'établir une compréhension commune des métiers reliant le projet d'Établissement et le projet managérial.

### 2<sup>ème</sup> indicateur de compétences

Une gestion maîtrisée et souple favorise :

→ L'amélioration du pilotage global des activités

→ L'affectation améliorée des ressources



entraînant

- Une décentralisation des prises de décision
- Un renforcement des complémentarités internes et externes
- Une structuration et construction de savoirs individuels et collectifs
- Une coopération durable
- Un maillage de réseaux internes et externes

### 3<sup>ème</sup> indicateur de compétences

Le développement de la professionnalisation des ressources humaines passe par un plan de formation négocié, pertinent et ambitieux.

Le projet managérial s'enrichit à travers le degré de compétences des ressources humaines.

#### 4<sup>ème</sup> indicateur de compétences

La prédominance de la dimension humaine dans le projet managérial influence le projet d'Établissement.

#### 5<sup>ème</sup> indicateur de compétences

L'incertitude est un axe fédérateur de l'organisation

#### 6<sup>ème</sup> indicateur de compétences

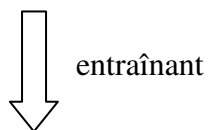
Le projet d'Établissement prévient la vulnérabilité aux turbulences environnementales (économiques, sociales, politiques).

L'évolution environnementale constitue :

- Un élément perturbateur de l'organisation
- Le moteur de l'organisation

#### 7<sup>ème</sup> indicateur de compétences

Les compétences nouvelles complémentaires accroissent la réactivité aux turbulences



- L'opérationnalité des ressources humaines
- Une adéquation des plans de formation

### 8<sup>ème</sup> indicateur de compétences

Le manager détient de multiples rôles :

- Il définit le cap
  - Il délègue
  - Il soutient la motivation
  - Il partage le savoir
  - Il contribue à la communauté de travail
  - Il accompagne et guide
  - Il se situe au cœur d'un paradoxe (à la fois très seul et très entouré)
- Il favorise la création d'espaces de paroles et d'échanges :

- Il soutient l'initiative
- Il soutient la réactivité
- Il stimule l'autonomie

### 9<sup>ème</sup> indicateur de compétences

La conception des ressources humaines est multiple à travers :

- La valorisation et la considération
- Le dynamisme
- La transversalité des équipes et des projets
- L'alchimie des compétences
- Les multicompetences
- L'élargissement et l'enrichissement des compétences
- La reconnaissance personnelle et professionnelle
- La confiance

La conception particulière du modèle d'organisation et de pilotage retenu constitue l'impulsion de cette dynamique.

### 10<sup>ème</sup> indicateur de compétences

L'innovation organisationnelle s'appuie sur :

- Le développement de la vision globale
- La lutte contre les routines
- L'élargissement et l'enrichissement des compétences
- Le développement de la créativité
- Le soutien à l'autonomie
- La traçabilité de l'action

### 11<sup>ème</sup> indicateur de compétences

L'entreprise apprenante se réfère :

- À l'alchimie de compétences individuelles et collectives
- À la valorisation des potentiels de chacun
- Au droit à l'erreur
- Au droit à l'apprentissage
- À la remise en question permanente

### 12<sup>ème</sup> indicateur de compétences

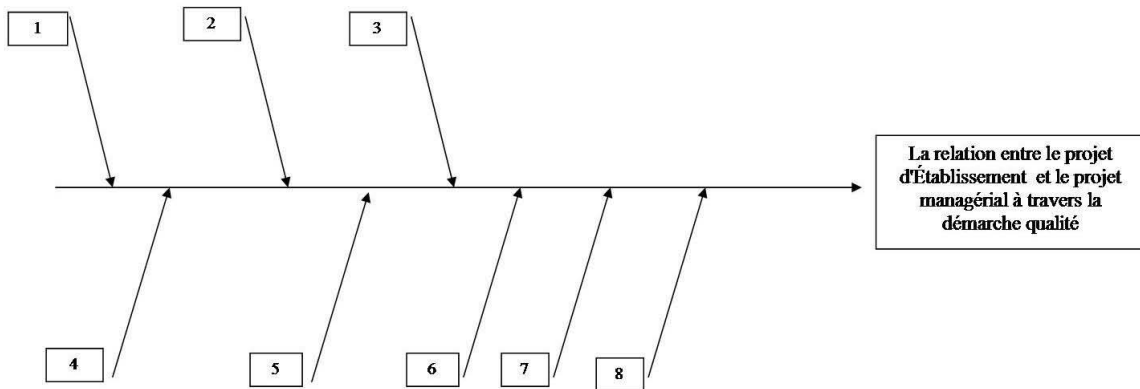
La performance économique et sociale s'établit à partir :

- Du développement de nouvelles activités
- Du développement de la qualité
- De la professionnalisation des équipes
- Du développement du dialogue interne et externe
- Du développement de la réflexion



Huit points-clés de la démarche qualité	La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial à travers la démarche qualité	
1	L'implication est une source de l'attachement professionnel	<p>Elle constitue un élément important du management des personnes</p> <p>Elle favorise la participation et le soutien aux salariés</p> <p>Elle développe l'attachement professionnel</p> <p>Elle développe l'engagement et sa réciprocity</p> <p>Elle permet la constitution d'équipes performantes</p> <p>Elle permet le renforcement du sentiment d'appartenance</p> <p>Elle favorise une action constante</p> <p>Elle développe une gestion transparente</p> <p>Elle permet une projection des ressources humaines dans l'avenir</p> <p>Elle développe des réponses aux exigences individuelles</p>
2	La qualité et la valeur sont des points-clés	<p>Elles favorisent des méthodes pour la qualité en conception</p> <p>Elles favorisent l'expression fonctionnelle des besoins</p> <p>Elles favorisent des méthodes de création</p> <p>Elles suscitent des groupes de progrès</p> <p>Elles permettent une résolution des problèmes</p>
3	Le manager et la culture d'entreprise permettent :	<p>La valorisation du capital humain</p> <p>La qualité de l'environnement de travail</p> <p>La valorisation du talent</p>
4	La fidélisation des salariés favorise :	<p>L'amélioration du recrutement</p> <p>La gestion des flux humains</p>
5	L'amélioration de la qualité de service permet :	<p>L'approche interne et externe des projets</p> <p>Le développement des différents horizons temporels</p> <p>La communication interne et externe</p> <p>Le diagnostic des pratiques</p>
6	Du management des compétences au management par les compétences à travers :	<p>L'identification de la compétence</p> <p>La définition des objectifs</p> <p>L'évaluation des compétences</p>
7	La communication favorise :	<p>Le cheminement de la communication</p> <p>L'élaboration d'une stratégie</p> <p>La communication et la qualité</p>
8	La vision stratégique commune et partagée favorise :	<p>L'anticipation commune</p> <p>Une direction, un sens, une cohérence</p> <p>Les valeurs et croyances dans l'organisation</p> <p>L'élaboration d'une nouvelle culture d'entreprise</p> <p>L'intuition et la construction de la stratégie</p>

**Tableau 22 : Les huit points-clés de la démarche qualité dans la construction du projet d'Établissement et du projet managérial**



**Figure 18 : Agencement des huit points-clés de la qualité dans la construction du projet d'Établissement et du projet managérial**

## CONCLUSION

À partir des résultats obtenus sur le terrain de l'expérimentation, nous pouvons affirmer que nous allons davantage nous appuyer sur la représentativité sociologique des résultats que sur leur représentation statistique (Gavard-Perret ; Gotteland ; Haon et Jolibert (2008)). Néanmoins, nous avons fait le choix de trianguler les sources d'informations, de diversifier nos documents et terrains d'expérimentation afin de tendre vers une généralisation et une crédibilité des données et constats. Pour Weber (1990), il s'avère nécessaire pour améliorer la qualité d'une analyse qualitative de s'assurer qu'elle contient bien deux caractéristiques : la stabilité et la reproductibilité. Ces deux caractéristiques nous donnent, dès lors, les bases des préconisations qui ont suivi notre recherche. C'est à ce titre que nous avons proposé la construction d'un référentiel de compétences ainsi qu'une figure suivante de diffusion et de communication de notre contribution.



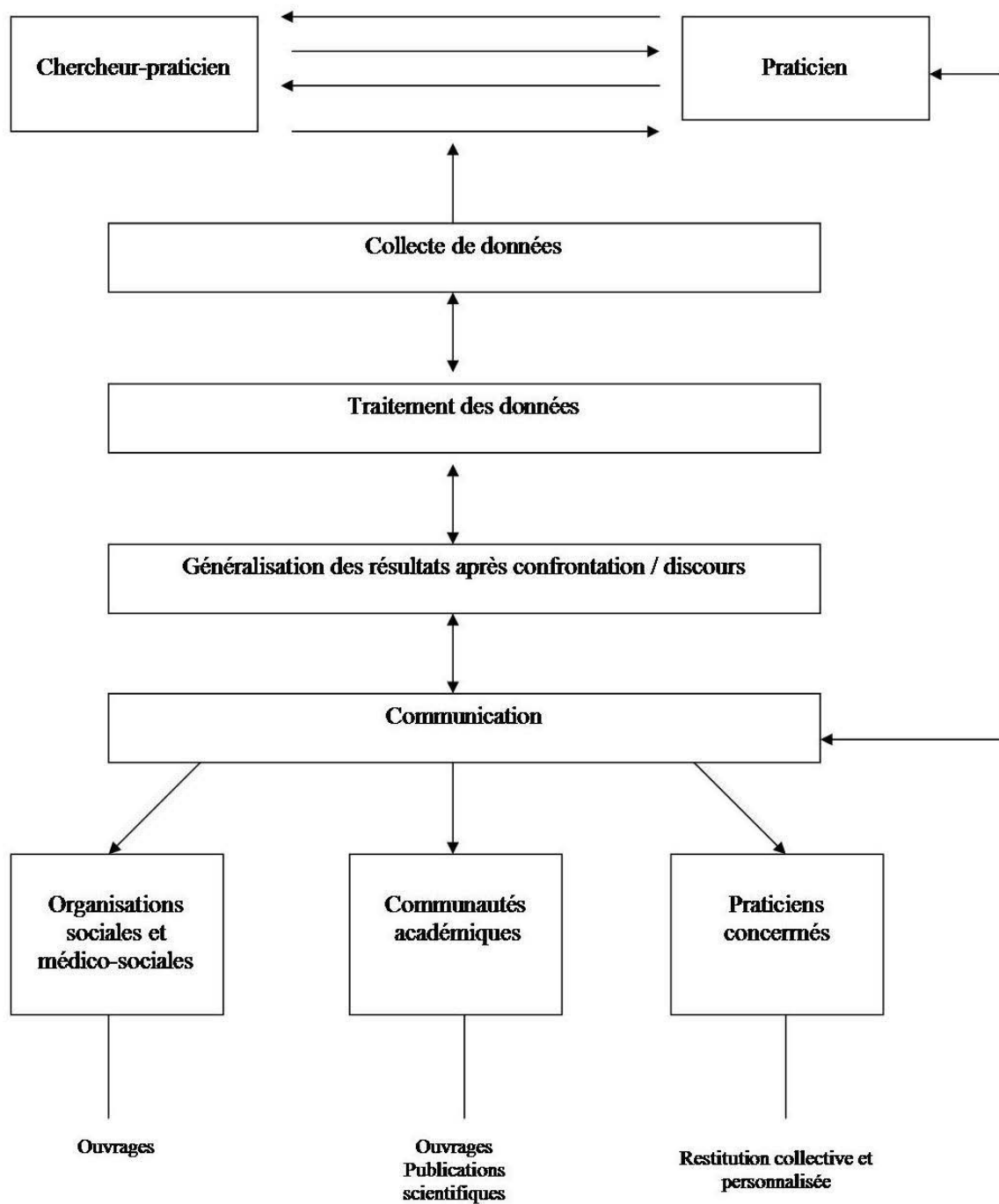


Figure 19 : Schématisation de la diffusion des résultats issus des travaux de recherche

## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Cette deuxième partie apporte les éléments introductifs du secteur social et médico-social permettant une compréhension optimale de son environnement, de ses enjeux et de ses craintes. En cela, le premier chapitre de cette partie a été entièrement consacré aux spécificités du secteur social et médico-social faisant émerger ses potentialités mais aussi ses zones d'incertitude voire d'incompréhension. C'est ainsi que le deuxième chapitre comporte une présentation optimale du champ expérimental en mesure d'éclairer nos hypothèses. Ce chapitre a, conséquemment, posé les premiers éléments de résultats obtenus auprès de notre terrain d'application spécifique : le secteur social et médico-social. La légitimation de nos propos a pu être envisagée à travers les cinq hypothèses émises autour de la relation établie et de l'hypothèse principale. Nous avons, conséquemment, visé la légitimation du modèle d'observation et ce, dans l'objectif d'observer les pratiques techniques et managériales développées dans le cadre de la relation entre les projets. À ce titre, nous nous sommes attachés à démontrer la relation en tant qu'élément constitutif de performances économiques et sociales au sein de l'organisation. À partir de notre modèle d'observation, une problématique ainsi que cinq hypothèses de terrain ont été construites. Les onze entretiens administrés auprès des cinq organisations auront servi à la légitimation des éléments. Dans le troisième chapitre de cette partie, nous observons que les résultats relatifs à l'impact de la relation sur la gestion et le pilotage de l'organisation sont déterminants et légitiment totalement quatre hypothèses et partiellement une hypothèse. Pour sortir de l'approche duale pour aborder le projet d'Établissement et le projet managérial, il convient donc d'envisager la relation entre les deux projets de façon dialogique. Ainsi, nous affirmons que la relation modèle l'organisation et son système de gestion et de pilotage mais aussi que le modèle retenu est l'élément constitutif de la relation. Toujours présente mais parfois inconsciemment, la relation révèle des situations paradoxales où l'organisation doit apprendre à se donner les moyens pour évoluer, pour progresser vers le dialogue à travers le degré d'innovation qui, de façon générale, fait défaut sur le terrain par crainte de la complexité, par méfiance à l'égard de l'incertitude. Néanmoins, à la lumière des résultats de notre recherche, il apparaît clairement que les organisations sociales et médico-sociales doivent s'inscrire dans une dialogique efficace et pertinente des projets. Nos différents résultats confortent notre point de vue de l'importance stratégique du manager-entrepreneur dans l'articulation des projets.

La disjonction<sup>75</sup> des deux projets serait, par conséquent, source de désordre « *néгатif* » au sein de l'organisation en capacité de remettre en cause l'équilibre institutionnel et l'objet social. La relation constitue un moyen approprié pour importer la culture qualité au sein des organisations puisqu'elle conduit à une nouvelle manière de travailler. Le dernier chapitre de cette partie aura contribué à démontrer la place de la démarche qualité dans l'élaboration de la relation entre les deux projets. À travers nos diverses investigations, nous observons une gouvernance qui renvoie à une multiplication des acteurs impliqués dans le processus décisionnel ainsi qu'à des modes de concertation et de régulation plus souples fondés sur le partenariat. Pour qualifier l'influence du modèle entrepreneurial, particulièrement influant, il est donc nécessaire de mobiliser divers concepts pour penser la situation du terrain clinique. Les organisations sociales et médico-sociales, confrontées à un vaste processus de formalisation de leurs activités, doivent se référer à la relation pour mener une réflexion plus large sur la valeur ajoutée. Évitant le risque de banalisation, la relation suscite les potentialités du secteur en rendant compte des spécificités. La question du projet se trouve dans la tourmente et permet de réinterroger les objectifs, les stratégies et donc les modes d'organisation. On parle même de réappropriation en termes de concept de gouvernance qualifiée de gouvernance sociale poussant résolument à la refondation des projets. La relation constitue, dès lors, un travail en chaîne, du projet d'Établissement vers l'accompagnement des salariés. Nous parlons de stratégie offensive d'échanges et de recherche de complémentarité entre les différents protagonistes de l'organisation. La dimension collégiale étant privilégiée, une véritable équipe de management et l'excellence de la démocratie interne peuvent être visées. Le dernier chapitre de cette partie a comme objectif d'opérationnaliser les résultats de notre recherche et de mettre en évidence les éléments déterminants de la démarche qualité dans l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage. En tissant la relation, les organisations luttent, conséquemment contre la panne de lien social<sup>76</sup>, ciment de l'organisation et de sa performance économique et sociale. Ces organisations n'adoptent pas sans acculturation le modèle managérial de l'entreprise, elles s'en inspirent, elles l'accommodent à des métiers dont la finalité reste l'homme et la solidarité. À ce titre, nos travaux démontrent qu'il est nécessaire de promouvoir un modèle alternatif crédible en mesure d'intégrer rigueur et efficacité d'action tout en développant la considération et la reconnaissance au sein des relations professionnelles.

---

<sup>75</sup> Séparation de deux choses qui étaient jointes.

<sup>76</sup> Ensemble des liens qui unissent les individus (même s'ils ne se connaissent pas directement) et qui les amènent à se sentir membres d'une même société.

Nous assistons à l'émergence d'un modèle de management capable de réconcilier individualisme et force du collectif. En confrontant les caractéristiques du concept de don aux relations de travail, nous nous rendons clairement compte que celui-ci est un puissant vecteur dans la révision, voire la rénovation, des échanges professionnels en révolutionnant sans bruit les pratiques de gestion et de pilotage. La relation ose la confiance. Elle oblige à un engagement éthique, à des actes posés dans la considération de l'autre. À ce titre, elle peut être considérée comme un « *élément perturbateur* ». Enfin, la relation se renforce et se dynamise à travers les deux projets contribuant à promouvoir une culture de travail à la recherche d'une synergie optimale des ressources individuelles au sens du collectif.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

*« Écrire, c'est partir, refuser les mots de la tribu, s'enraciner ailleurs. Il faut donc consentir à devenir étranger, oublier ce que l'on sait, croire savoir, courir le risque de perdre ses amis, ne pas craindre de perdre son public quand on commence à en avoir un. »*

Jean Sullivan (1976)

### **1. SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE**

- 1.1. L'approche conceptuelle de la problématique et la proposition d'une relation durable**
- 1.2. Bilan de la recherche**
- 1.3. Les limites de la recherche**

### **2. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

- 2.1. Les perspectives méthodologiques**
- 2.2. Les perspectives conceptuelles**

## 1. SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

Cette recherche dont l'objectif est de caractériser la structuration de l'organisation à travers la relation établie entre le projet d'Établissement et le projet managérial doit répondre à plusieurs objectifs complémentaires. Il est essentiel de positionner les travaux de recherche quant aux débats actuels portant sur l'activité à projet dans les organisations visant la performance économique et sociale. À ce titre, il a été nécessaire de porter un regard différent et avant-gardiste sur la mise en corrélation de composants fondamentaux de l'organisation souvent abordés et traités de manière dissociée par des managers peu préparés à la gestion globale de processus selon le cadre épistémologique que nous avons retenu. Boussard (2008) souligne que des éléments hétérogènes interagissent par l'imbrication des niveaux discursifs et techniques comme par l'articulation de discours et d'outils. Notre contribution a également permis d'éclairer ce niveau d'imbrication. Il s'agit effectivement de processus à analyser. La démarche qualité a été l'allié premier de la relation. En effet, Haelewyck et Goussée (2010) affirment que le processus d'évaluation interne implique un mode management participatif plutôt qu'un contrôle exercé d'en haut. Tenant compte des inadéquations organisationnelles observées et de l'indispensable évolution en matière de compétitivité, un cadre conceptuel et méthodologique d'intervention en milieu professionnel basé sur la relation a été proposé et expérimenté à partir de cinq cas cliniques. Pour Martinet (2000), il s'agit de « *questionner le sens profond des notions mobilisées et/ou élaborées, à les mettre en perspective théorique et pratique, à les articuler aux savoirs déjà admis, et éventuellement à procéder à leur déconstruction-reconstruction* ».

### 1.1. L'approche conceptuelle de la problématique et la proposition d'une relation durable

Le point d'entrée de notre contribution a consisté en une large et diversifiée revue de la littérature. Nos travaux de recherche trouvent également écho au sein des sciences sociales. C'est pourquoi, nous pouvons affirmer, que cette recherche aura considérablement rapprochée les sciences sociales et les sciences de gestion et que leur réciprocité constitue un axe de progrès pour l'organisation en termes de performance économique et sociale.

« De nombreuses démarches de recherche en gestion se réclamant d'une « approche terrain » sont inspirées de la sociologie, voire de l'ethnologie : il existe une réalité sociale, qu'il faut observer et dont il faut rendre compte » (David, 2007). Ainsi, la considération dialogique des deux disciplines répond à l'émergence de problématiques basées simultanément sur les zones d'incertitude générées par la complexité au cœur des organisations. Il a été possible d'établir des liens étroits entre les diverses thématiques de notre problématique. En abordant les notions de l'innovation humaine et organisationnelle, nous avons élaboré le cadre conceptuel et pratique de la performance économique, sociale et organisationnelle. La fonction d'innovation des associations [...] ne peut exister sans ce mouvement qui crée la coopération entre services et secteurs, et leur insuffle des idées nouvelles (Bernoux, 1998). En traitant les aspects essentiels de la complexité, de l'ordre et du désordre, les fondements principaux du traitement dialogique de la relation ont été posés. L'approche de la dualité a favorisé une meilleure compréhension du comportement humain quant à sa nature et son positionnement. « Ces énoncés sont considérés comme fournissant des repères heuristiques destinés à éclairer le lecteur, susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative » (David, 2007). Enfin, l'action entrepreneuriale du manager constitue le levier mis en perspective pour éclairer et fonder notre recherche. Rose-Ackerman (1997) relève [...] les motivations altruistes de ces entrepreneurs et note l'importance de leur engagement idéologique. Établir la relation est l'élément clé de management, établir la relation en maîtrisant les enjeux stratégiques de ce style de management constitue une approche peu développée dans les organisations sociales et médico-sociales puisque la situation renvoie le manager à ses propres limites et donc à ses propres peurs. Les réflexions conduites autour de notre cadre théorique permettent, dès lors, l'établissement d'une nouvelle ingénierie organisationnelle, en accord avec la formulation de nos hypothèses de recherche. Pour David (2007), « ces pratiques de recherche ... mettent l'actionnabilité au cœur de la méthodologie et de leur épistémologie ». À ce titre, nous soulignons qu'il « s'agit de faire des hypothèses sur la façon dont les connaissances élaborées pourraient effectivement être utiles aux managers et dans quelles conditions de contexte » (David, 2007). Greenwood et Suddaby (2006) rappellent que l'entrepreneur institutionnel permet l'émergence de nouvelles formes institutionnelles. Ingram (1996) reprend cette approche et qualifie la forme organisationnelle comme une combinaison d'une structure organisationnelle et d'une stratégie organisationnelle.

L'objectif de la deuxième partie de notre travail a résidé, notamment, dans l'observation et l'interrogation des pratiques managériales, des managers au regard de la relation et de la gestion dialogique des projets à partir du cadre de référence utilisé. À ce titre, nous avons défini la notion de projet comme méthode de gestion à travers l'activité à projet pour ensuite, décrire la relation et en analyser son management dans les organisations de notre secteur. L'analyse identitaire de l'organisation, à ce stade, est essentielle, elle est fortement explicative des relations sociales puisque l'identité influe sur le changement et que le sentiment d'appartenance est souvent lié à une valeur d'exemplarité et à une contribution à l'innovation socio-économique (Hoarau et Laville, 2008). Le modèle d'observation construit a pour objectif d'évaluer l'impact de la relation sur le style de management retenu, d'en mesurer les effets sur les ressources humaines et sur l'organisation. Si les grandes règles du management associatif peuvent sans doute s'inspirer des méthodes managériales classiques, il faut vraisemblablement rechercher dans une théorie des exceptions les chemins vers un autre management (Hoarau et Laville, 2008). À partir du modèle d'observation retenu pour accompagner nos travaux de recherche, cinq hypothèses de terrain autour de l'hypothèse principale ont été déterminées afin qu'un cadrage et une délimitation de notre cadre d'observation soient rendus possibles, favorisant ainsi la construction du guide d'entretien. Celui-ci a été établi en tenant compte des contraintes liées aux cinq cas cliniques faisant l'objet de l'étude et aux résultats attendus en mesure de dégager les indicateurs indispensables au suivi, à la compréhension et à l'exploitation des données recueillies. À l'issue des observations, nous constatons que les organisations recherchent majoritairement une approche dialogique des deux projets. Même si les limites de l'exercice sont palpables sur le terrain, on se rend clairement compte que la relation est source d'innovation organisationnelle, qu'elle suscite de forts potentiels humains, qu'elle génère un nouveau modèle de gestion et de pilotage. Bernoux (1998) souligne et « défend l'idée que ce qui fait la valeur d'une organisation est la qualité de la coopération entre ses membres ». Cette approche a permis, dès lors, de légitimer totalement l'ensemble de nos quatre premières hypothèses de terrain. La cinquième hypothèse a été partiellement légitimée. Nous pouvons affirmer, à partir des éléments recueillis au cours des différents entretiens, que la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial constitue le vecteur de l'organisation sociale et médico-sociale. À ce titre, il devient pertinent de poursuivre notre réflexion en proposant un cadre conceptuel et méthodologique devant servir de support aux organisations.



Ce cadre favorise la création de relations annexes à la relation principale entre les projets à savoir la création de liens utiles et pertinents entre diverses composantes de l'organisation lui permettant d'affronter le désordre et la complexité face aux pressions et aux évolutions environnementales. Dans ces conditions, la proposition d'une relation durable permet de s'interroger sur les axes de progrès au sein des organisations mais également d'approfondir le cadre épistémologique auquel notre contribution s'est référée. Il y a là, en effet, au sein de ces organisations, une forte capacité à innover qui ne peut être ignorée parce qu'elle questionne les sciences de gestion. Se poser le problème d'un au-delà de la rationalité instrumentale des dispositifs est indéniablement propice au développement de la pensée gestionnaire (Hoarau et Laville, 2008). En se repositionnant vis-à-vis de celui-ci, nous avons défini des concepts majeurs qui guident la structuration de l'organisation, son évolution et sa performance à savoir la problématisation qui conduit à la construction de la vision, la conception qui guide le développement des actions à travers cette vision et, enfin, la traduction qui, outre sa capacité à établir une relation durable entre les projets, permet la compréhension et la synergie nécessaires à la cohérence des concepts utilisés. Tout au long de notre recherche, nous avons veillé à la mise en pratique de ces concepts qui, nous ont conduits à l'observation d'un rassemblement technique, pédagogique et humain des ressources humaines de l'organisation au sein de l'objet social. À ce titre, le rôle essentiel du manager est à analyser puisque sa technicité doit être dépassée au profit de son rôle de guide, d'initiateur en termes de facilitation. Batifoulier (2010) rappelle la nécessaire maîtrise de multiples connaissances administratives, juridiques et méthodologiques en mesure d'engager la responsabilité du manager-entrepreneur. S'il se réfère à divers outils de gestion et de pilotage, il n'en reste pas moins que le manager-entrepreneur détient les clés de la réussite de la relation mais aussi de son échec. Löchen (2010) rappelle la complexité de l'environnement des organisations sociales et médico-sociales. Elle souligne notamment la nécessaire maîtrise des politiques sociales actuelles pour faire face à un contexte actuel de bouleversement du secteur social et médico-social. Nous avons largement démontré que les principes de recours à la gouvernance sociale constituent les éléments clés de la réussite de la relation, l'amélioration continue par la qualité en ressort comme étant l'axe fédérateur et rassembleur au sein des organisations. Enfin, même si la relation demeure un élément constitutif du management des organisations, Hoarau et Laville (2008) soulignent, en effet, que la reconnaissance d'un fonctionnement socio-économique spécifique des associations [...] s'analyse [...] par la capacité à mobiliser des ressources provenant de la réciprocité.

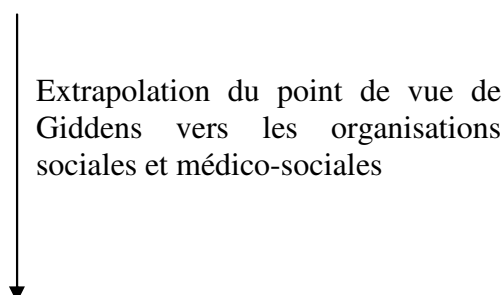
Celle-ci demeure fragile puisqu'elle pourrait céder aux contraintes quotidiennes occultant la vision stratégique et la problématique globale des organisations sociales et médico-sociales. Nos hypothèses légitiment notre proposition d'approche dialogique comme réponse à la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial. Ainsi, au sens de David (2007), « *l'académie découvre des modèles, concepts, théories nouveaux, le monde des organisations peut ensuite les «appliquer», soit pour aider à formuler de meilleures représentations des contextes de l'action, soit pour utiliser les techniques et outils proposés par les chercheurs, dans la traduction, par exemple, de la Recherche Opérationnelle* ».

## 1.2. Bilan de la recherche

Nous affirmons que notre travail de recherche a, de façon générale, largement contribué à la compréhension de la théorie de la structuration de Giddens. Le tableau suivant développé par Giddens nous permet, dès lors, d'établir une comparaison des situations de gestion auxquelles les organisations sociales et médico-sociales se trouvent confrontées et détermine de nouvelles pistes de réflexion au regard d'un modèle de gestion et de pilotage. À ce titre, nous avons fait le choix d'établir l'extrapolation des éléments constitutifs de l'approche de Giddens vers notre point de vue scientifique.

Ressources d'allocation	Ressources d'autorité
1. Caractéristiques matérielles de l'environnement (matières brutes, sources de pouvoir matériel)	1. Organisation de l'espace-temps social (constitution des sentiers et des régions)
2. Moyens de production/reproduction matérielle (instruments de production, techniques)	2. Production/reproduction du corps (organisation et relations des êtres humains en associations multiples)
3. Biens produits ( <i>artefacts</i> créés par l'interaction entre 1 et 2)	3. Organisation des chances de vie (constitution des chances d'auto-développement et d'expression de soi)

**Tableau 23 : Ressources d'allocation et d'autorité (Giddens, 1987, p. 320)**



Ressources d'allocation	Ressources d'autorité
1. Caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'organisation au regard du projet d'Établissement et du projet managérial	1. Evolution environnementale et interactions avec le projet d'Établissement et le projet managérial
2. Moyens techniques et humains alloués aux projets	2. Reproduction de la dialogique entre les projets
3. Mission sociale issue de la dialogique entre les projets	3. Développement de l'organisation et émergence d'un nouveau modèle de gestion et de pilotage

**Tableau 24 : Approche des ressources d'allocation et d'autorité dans les organisations sociales et médico-sociales**

Cette approche des ressources d'allocation et d'autorité dans les organisations sociales et médico-sociales issue des travaux de Giddens nous autorise, en conclusion de notre recherche, à établir une dialogique entre les projets, à « *tisser des liens avec l'extérieur* » (Giddens, 1987), à partir du positionnement spatio-temporel des projets, pour construire la relation entre les projets et répondre ainsi à notre problématique de départ. En s'appuyant sur le triptyque conception, problématisation, traduction au regard de la vision stratégique et partagée, il nous a été possible de répondre, tant du point de vue pratique que théorique, aux différentes interrogations développées et en se concentrant particulièrement autour de la relation, permettant d'engendrer de nouveaux modes de gestion et de pilotage. Les associations « *sont de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises* » (Boussard, 2008). Afin d'apporter une réponse circonstanciée à notre problématique de relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial, notre travail a eu pour objectif de permettre la légitimation de nos hypothèses de recherche. La première hypothèse, en démontrant que le projet d'Établissement influence le projet managérial, permet de définir la corrélation des projets avec l'évolution environnementale telle que celle-ci a un impact majeur sur le projet d'Établissement. À partir de ce résultat, nous avons pu légitimer la gestion dialogique des projets. La deuxième hypothèse, en démontrant que le projet managérial influence le projet d'Établissement, permet de définir les axes de progrès de l'organisation à travers les ressources humaines de celle-ci déterminant leur rôle essentiel. À partir de ce résultat, nous avons également pu légitimer la gestion dialogique des projets. La troisième hypothèse valide la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.

À partir de ce résultat, nous avons pu légitimer que la dialogique des projets est source d'innovation organisationnelle. La quatrième hypothèse, en soulignant la relation, est en mesure d'éclairer l'impact entrepreneurial de la dialogique des projets sur le style de gestion et de management. La cinquième hypothèse, en soulignant l'impact de la relation sur la performance économique et sociale de l'organisation est en mesure d'apporter partiellement les éléments constitutifs d'un nouveau modèle d'organisation et de pilotage. Notre hypothèse principale est légitimée. « *On peut, aussi considérer, de manière plus large et plus simple, que les connaissances actionnables sont celles qui permettent de concevoir des solutions singulières à des problèmes contextuels* » (David et Hatchuel, 2007).

Présentation des hypothèses de terrain	Degré de légitimation
<p>Hypothèse 1 : Le projet d'Établissement influence le projet managérial. L'évolution environnementale de l'organisation est telle que le projet managérial a besoin d'être sans cesse dynamisé, actualisé et modernisé en terme de méthodes d'intervention afin de soutenir la réactivité et l'opérationnalité des équipes.</p>	oui
<p>Hypothèse 2 : Le projet managérial influence le projet d'Établissement. Il est l'élément clé de la réussite de l'organisation puisqu'il fédère les énergies et les compétences autour de l'objet social. Il sert la demande sociale en rationalisant les forces vives.</p>	oui
<p>Hypothèse 3 : La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est source d'innovation organisationnelle. Elle favorise les innovations à la dimension de ses potentialités et à la hauteur des compétences dont disposent les organisations. Elle crée la voie de l'innovation en passant par l'intégration d'alliances internes et externes stratégiques (ressources humaines internes, partenariat, réseau).</p>	oui
<p>Hypothèse 4 : La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est un élément constitutif de l'entrepreneuriat. En impliquant les ressources humaines, le manager propose et suscite les potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité. La relation engendre des compétences individuelles et collectives nouvelles et dégage les fondements de l'entreprise apprenante.</p>	oui
<p>Hypothèse 5 : La relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet. La performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage nouveau. Celle-ci se mesure à travers son activité d'innovation, son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.</p>	partiellement

**Tableau 25 : Présentation des hypothèses de terrain**

Compte tenu de la diversité, la richesse des échanges et des résultats obtenus au cours des différents entretiens, nous avons fait le choix de les regrouper de façon synthétique afin d'en faciliter une compréhension. Notre tableau met en perspective les deux schémas de management auxquels les organisations sociales et médico-sociales peuvent se référer afin de conduire leur mission sociale. Le premier schéma caractérise la disjonctivité des projets alors que le second schéma reprend les éléments constitutifs d'une gestion dialogique du projet d'Établissement et du projet managérial au terme de notre recherche.

	Schéma disjonctif	Schéma dialogique
Conception	Discontinue	Continue
Projet	Dimension technique	Dimension politico-humaine
Structuration humaine	Séparation du projet d'Établissement et du projet managérial	Relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial
Prédominance	Projet d'Établissement	Projet d'Établissement et projet managérial
Référence principale	Acculturation	Culture d'Entreprise
Amélioration Qualité	Au service de l'outil de production	Un potentiel de développement
Les Ressources Humaines	Une charge de salaires	Un potentiel de développement
Organisation	Pyramidale	Transversale
Style de gestion	Coercitif	Gouvernance sociale
Vision	Lucrative Courtermiste	Stratégique pour l'objet social
Innovation	Technique	Organisationnelle au service de l'objet social
Adaptation	Technique	De l'environnement social et humain
Performance	Développer le projet	Recherche d'un niveau optimal de qualité sociale et économique
Apprentissage	Technique	Du niveau humain au niveau organisationnel
Complexité	Crainte de l'inconnu	Le moteur de la performance économique et sociale

**Tableau 26 : Confrontation des deux schémas de management**

### 1.3. Les limites de la recherche

La recherche peut se trouver ainsi au service de la professionnalité, comme la professionnalité au service de la recherche, se découvrant, se métamorphosant mutuellement dans leurs aspects les plus irréductiblement vivants (Perrault Soliveres, 2001). Mais, comme de nombreuses recherches conduites, celle-ci révèle également les limites essentiellement liées à son aspect exploratoire qui va permettre d'évaluer ses différents résultats. Comme tout travail d'observation, celui-ci porte donc en lui ses propres limites qui se caractérisent aussi bien du point de vue temporel que spatial. « *Les résultats issus de démarches qualitatives ... ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférence statistique. En revanche, dire qu'ils ne sont pas généralisables du tout relève de deux erreurs majeures* » à savoir en premier la surestimation du niveau de généralisation et en second une confusion entre généralisation et traductions opérationnelles au sens de David (2007). Sur un plan temporel, notre travail de recherche aurait, vraisemblablement, pu s'enrichir s'il avait été conduit de manière plus longue et si la recherche portait au-delà des cinq organisations sociales et médico-sociales. Sur un plan spatial, notre travail de recherche s'est limité à un périmètre géographique déterminé, dans un rayon de 30 kilomètres environ autour de Thionville, allant de la frontière luxembourgeoise à la ville de Metz. Il est par conséquent utile et nécessaire de compléter nos investigations par une approche plus larges en termes de cibles organisationnelles et de territoire géographique à explorer. Parce que proches du Grand-Duché du Luxembourg et situées au coeur de l'Europe, les organisations ayant servi de base expérimentale peuvent constituer un pont de référence à des travaux de recherche plus larges tant sur un plan national qu'international. Notre recherche, en s'axant sur la relation entre les projets, a souhaité mettre en exergue les effets émergents de cette problématique. Si le profil du manager et sa responsabilité dans la mise en œuvre de cette relation ont été largement démontrés au cours de nos travaux de recherche, il n'en reste pas moins nécessaire d'analyser l'impact que les institutions représentatives du personnel et la spécificité de ces organisations souvent associatives seraient en mesure d'avoir dans la relation en France, mais aussi dans certains pays où le poids du mouvement syndical est considérablement différent que dans l'Hexagone. Pour David (2007), « *ce sont les managers, les organisations, le monde « pratique » qui sont à l'origine des grandes innovations, des grands modèles en management* ».

Ces différentes limites permettent, dès lors, d'envisager des perspectives de recherche. Les cinq clés principales régissant la vie des organisations sociales et médico-sociales sont donc :

- l'écoute. Plus qu'un sens, il s'agit d'une éthique permettant l'approche et la compréhension de l'autre ;
- le dialogue. De l'échange et de la réciprocité naît le progrès ;
- l'innovation. Chaque rencontre est singulière et chaque individu est unique ;
- l'engagement. Il ne s'agit pas de paroles mais d'actes au quotidien. Bernoux (2004) affirme que « *l'identité est un élément fort de l'appartenance [...]. L'engagement se fait sur le projet. Changer celui-ci, c'est changer aussi l'identité* » ;
- le plaisir. Plus qu'une motivation, on parle de plaisir né de la rencontre, de la réflexion et du travail. L'individu prend plaisir dans l'accomplissement et le renouvellement de son travail. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial a, ici, un sens particulier. Pour Granovetter (2008), « *dans les interactions, les individus possèdent des mélanges de motivations, par conséquent ils agissent d'une manière qu'il est difficile de décrire uniquement en termes d'intérêts personnels* ».

L'individualisation de la morale entraîne inévitablement la tolérance des différences. On assiste donc, dans la société comme dans nos organisations, à une forte diversification des systèmes de valeurs et non à l'affaiblissement des valeurs. Et la forme associative constitue un laboratoire particulièrement dynamique de régulation. L'association obéit aussi à la règle générale de toute entreprise, elle crée, fabrique et vend et le management va se fixer pour ambition de réaliser une adéquation optimale des moyens à l'objectif poursuivi. Et ce mode de production associatif sera conduit d'une manière particulière qui constitue la spécificité de son management :

- ce type d'organisation part de la demande existante et son originalité réside dans sa capacité à prendre en compte les éléments immatériels de la demande. L'hybridation des ressources caractérisant les associations [...] est de nature à leur donner des marges de manœuvre par rapport à l'encadrement institutionnel qui pèse sur la plupart des associations françaises (Enjolras, 1996) et à favoriser leur capacité d'innovation (Hoarau et Laville, 2008) ;
- notre secteur prendra un risque financier, là où l'entreprise marchande va reculer ;
- tout commence et tout finit avec la demande ;

- le capital immatériel, la mécanique de production et les ressources d'exploitation constituent le fil conducteur de l'organisation, la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial naît de cette alchimie. Laval (2007) parle d'une forme de société gouvernée par le principe d'utilité.

Les trois leviers des organisations sociales et médico-sociales relèveront, par conséquent, d'une gouvernance saine et équilibrée en servant :

- la conception du projet à travers le projet d'Établissement ;
- le management à travers le projet managérial ;
- la relation entre les deux projets.

Plus complexe par sa nature même que l'entreprise, l'association devient le terrain d'innovateurs et anticipe le management de demain. On s'aperçoit en fait que la logique de réseau qui se construit ainsi peu à peu dans le tissu associatif français (Fraisie, 2000) favorise l'inscription des associations dans leur contexte social en les liant de manière toujours plus étroite avec leurs partenaires, leurs financeurs, leurs bénéficiaires, leurs bénévoles (Hoarau et Laville, 2008). Elle est une véritable école de management et y compris pour le monde des affaires. Les associations savent faire ce que ne savent pas faire les entreprises, emprisonnées par la recherche du profit à court terme. L'entreprise citoyenne d'aujourd'hui et de demain se construit d'expériences de management conduites dans les organisations sociales et médico-sociales. Pour Laville et Sainsaulieu (1997), les associations contribuent à identifier de nouveaux besoins sociaux, à imaginer, à expérimenter de nouvelles formes de réponses organisées. « *Il faut être capable non pas de « capturer » mais d'inventer le modèle sous une forme actionnable* » au sens de David (2007).

## **2. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Notre travail de recherche, comme de nombreuses démarches similaires, même s'il a su répondre à diverses questions, n'en reste pas moins toujours interrogatif en ouvrant de nouvelles pistes de questionnements. C'est ainsi que pour Garbarini (2001), la recherche est un savoir à partager. Ces nouvelles pistes constituent l'intérêt d'une recherche en lui permettant de progresser, de se compléter et de se parfaire. Avec le partage des savoirs, se dégage également une visée émancipatrice dans le contexte organisationnel, une visée ré-instituante (De Lavergne, 2007). Pour cela, il a été donc nécessaire de mobiliser plusieurs concepts.

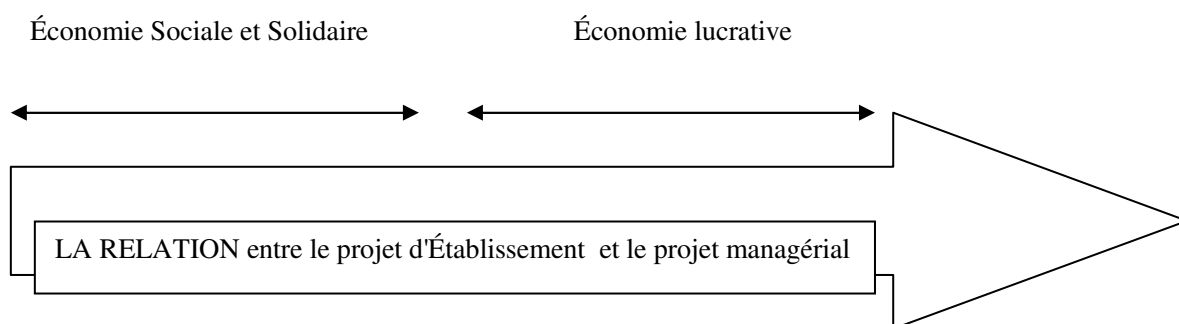


À ce titre, la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial, outre les aspects mobilisateurs des ressources humaines autour de l'objet social, ouvre la voie de la réflexion autour du poids des institutions représentatives du personnel et de la forme juridique retenue. Cette réflexion utile aux théoriciens comme aux praticiens doit permettre d'agrémenter les résultats obtenus par l'apport d'éléments annexes aux organisations.

### 2.1. Les perspectives méthodologiques

Même si l'ensemble des entretiens dans les cinq organisations a été conduit de manière optimale, il est nécessaire de poursuivre notre recherche ingénierique auprès d'autres terrains d'application.

En effet, il est essentiel de prolonger nos résultats de recherche afin de compléter, dans un premier temps, les investigations déjà menées à partir de connaissances scientifiques issues de la recherche en projet d'Établissement et de légitimer, ultérieurement, les apports méthodologiques permettant le passage et l'analyse de l'organisation associative à l'organisation lucrative. L'élargissement du champ de la recherche par l'intermédiaire de la diversification des cas d'expérimentations a pour objectif d'ajuster nos méthodologies d'intervention et de confirmer ou au contraire d'infirmer le caractère reproductible de la relation vers des organisations ne relevant pas du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.



**Figure 20 : La reproductibilité de la relation**

Ce nouvel axe de recherche, et donc de progrès, pourra prendre la forme d'une étape d'investigations sur un nouveau terrain expérimental.

Ainsi, nous affirmons que « *la légitimation d'énoncés par le biais du travail épistémique repose sur la propriété de reproductibilité des processus cognitifs explicites menés sur un ensemble défini d'information* (Tsoukas, 2005).

## **2.2. Les perspectives conceptuelles**

La relation entre les projets en interrogeant notamment les notions de dualité et de dialogique en entreprise ouvre des perspectives de recherche larges pour notre secteur. La dynamique de la dialogique en permettant une autre approche du management devient une alternative pertinente au management classique. Celui-ci, généralement limité, peine à faire « *face à la complexité des problèmes rencontrés engendrant des solutions inappropriées, voire paradoxales* (Schmitt, 1999). Dans ce cadre, notre contribution permet de gérer une partie de la dialogique : sa manifestation sous la forme de perturbations (Schmitt, 1999) en fonction de son degré d'intensité. À ce titre, il s'agit d'explorer les autres réalités que couvre la dialogique dans une perspective d'adéquation de nos modes de management. De ces réflexions, il est utile, dans nos travaux de recherche, d'éclairer une typologie de la manifestation du principe dialogique des projets. Nous faisons le choix d'articuler nos propos autour de deux types d'organisation structurelle, l'organisation de type vertical et l'organisation de type horizontal. À ce schéma d'analyse, nous joignons une échelle croissante du degré de la dialogique. L'intervalle entre les deux signes mathématiques équivaut à l'intensité du degré de la dialogique des projets à l'intérieur d'organisations structurelles diverses.



**Zone 2 (zone éclairée)** : les situations professionnelles sont plus complexes et nécessitent une relation technique plus intense des projets. Le management reste simple voire simpliste mais dépasse le cadre duel sans établir de synergie efficace et pertinente entre les projets.

Dans les deux situations, le principe dialogique des projets reste une intention de travail au service de l'outil de production sans réelle pertinence en termes de performance sociale.

Les deux autres situations problématiques sont fortement corrélées à la dialogique puisque le type d'organisations constitue les bases de la performance économique et sociale.

**Zone 3 (zone intermédiaire)** : cette zone correspond aux prémisses de l'organisation recherchée à travers la relation et constitue les bases de la gouvernance en reliant projets et potentiel humain.

**Zone 4 (zone optimale)** : elle se manifeste par la dialogique totale des projets, l'organisation devient complexe mais particulièrement efficace. Les ressources humaines s'identifient à la structure, la motivation et l'implication sont optimales.

La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial encourage de nouveaux axes de recherche particulièrement innovants notamment pour les organisations relevant de l'économie lucrative. En dépassant une approche traditionnelle du projet managérial, les organisations recherchent une alternative pour promouvoir leur performance sociale et donc économique. Face à une désorganisation totale du système économique et devant l'impuissance des pouvoirs publics à pouvoir apporter des systèmes de régulation efficaces, les organisations ont besoin de développer, par elles-mêmes, des solutions qui peuvent être trouvées à l'intérieur du système. La gestion des projets doit son objectivité et son efficacité à son appréhension dialogique. De ce fait, l'organisation doit puiser en son sein, sa capacité à se régénérer. Louis Le Grand (2000) a défini le terme d' « *impléxité* »<sup>77</sup>, contraction des termes « *implication* » et « *complexité* ». Notre problématique nécessite, par conséquent, une approche innovée des projets en mesure de concevoir une nouvelle stratégie de l'organisation et de s'interroger sur les processus de management.

En s'interrogeant sur l'avenir de la dialogique, nous restons, en conséquence, interrogatifs notamment pour les organisations en marge de ce mouvement risquant de se heurter à des impasses techniques et humaines. En effet, l'axe dialogique permet de relier des thèmes antagonistes, qui semblent à la limite contradictoires [...]. L'important semble ici en ce qu'il y a dépassement des alternatives (Morin cité par Vallejo-Gomez, 2008). La pensée complexe est un mode de reliance.

---

<sup>77</sup> Dimension complexe des implications, complexité largement opaque à une explication. L'implexité est relative à l'entrelacement de différents niveaux de réalités des implications qui sont pour la plupart implicites.

Morin estime que l'impératif de la reliance est fondamentalement contemporain. L'idée de récursivité apporte une dimension logique qui, en termes de praxis organisationnelle<sup>78</sup>, signifie production de soi et ré-génération (Morin cité par Vallejo-Gomez, 2008). Ainsi, l'absence de dialogique contribue, à la lumière de nos travaux de recherche, à la dégénérescence de l'organisation puisque celle-ci se détache de sa propre identité. Les travaux de Hoarau et Laville (2008) en rappelant que l'approche cognitive de la gouvernance est sous-tendue par une représentation de la firme comme un ensemble cohérent dont l'efficacité dépend des compétences et de l'innovation, et de façon plus générale, de sa capacité à produire posent précisément le cadre de la dialogique. Morin conclut nos perspectives en soulignant qu'un tourbillon est une organisation active stationnaire [...] et son aspect ontologique est que l'être entretient l'organisation qui l'entretient. La dialogique est un élément de performance économique et sociale. L'aptitude de la firme à survivre et à s'adapter dépend de ses capacités d'innovation et d'apprentissage (Hoarau et Laville, 2008). Diverses questions complémentaires émergent dès lors :

- que vont devenir les organisations qui ne disposent pas des moyens concrets pour mettre en action cette relation ?
- toutes les organisations sont-elles convaincues de la relation ?
- quels sont les problèmes auxquels se trouvent confrontées les organisations qui mettent en action cette relation ?
- quelles sont les conditions de réussite de la relation ?

Après une analyse des concepts de base et de la terminologie de la gestion de projets et suivant l'ordre logique de création d'un système, notre contribution a visé l'explication des processus éprouvés de la constitution d'un réel éclairage de la relation venant consolider les concepts méthodologiques utilisés. La complémentarité entre le projet d'Établissement et le projet managérial n'est pas simplement dialectique. Nous admettons qu'il existe une véritable complémentarité méthodologique entre ces deux champs d'investigation en mesure de favoriser des avancées notables en termes de recherche et de pratique en milieu professionnel. *« Un résultat, quelque'il soit, n'est généralisable que s'il s'accompagne d'un certain nombre de clés permettant de maîtriser un processus de généralisation ou de transposition qui reste, en son point de départ, au moins partiellement conjectural »* au sens de David (2007). Le type de gouvernance qui en découle, décline en conséquence l'utilisation de paradigmes psychosociologiques spécifiques.

---

<sup>78</sup> Morin appelle praxis organisationnelle, l'ensemble des activités qui effectuent des productions, des transformations et des performances à partir d'une certaine compétence.

Enfin, cette complémentarité est le résultat de diverses actions scientifiques pluridisciplinaires conduites par nos soins sur le terrain clinique. Nous pouvons donc définir l'activité de relation comme la construction et la mise en action d'un modèle d'artefact ne résultant pas de réplique d'un modèle existant mais bien d'une construction intellectualisée basée sur le sens, la spécification des situations et la matérialisation d'axes de progrès en termes de significations et de connaissances. Conséquemment, nous affirmons que la relation reste confrontée à la complexité du sens et aux difficultés de l'interprétation. Pelletier (2010) souligne les raisons majeures de mettre en place un véritable pilotage par la qualité ... face à une législation exigeante, à la multiplicité de référentiels qualité ou bien encore face à l'accroissement du niveau d'exigences des usagers. Notre contribution motive et accompagne les développements théoriques qui ont éclairé et suggéré d'autres développements notamment dans le champ théorico-pratique luttant contre la stratégie fragmentaire et divisée des organisations et oeuvrant pour les connaissances explicites et explicitables en termes de modèle de gestion et de pilotage. « *Si le chercheur étudie un cas avec l'idée qu'il va peut-être mettre en évidence un mode de gestion, un type d'innovation ou d'organisation inédits, qui aurait, sous bénéfice d'inventaire, valeur d'exemplarité, alors la validité externe des résultats est assurée par une description du cas à différents niveaux théoriques* » au sens de David (2007). Pour Avenier et Schmitt (2009), « *ces savoirs ne visent pas à être utilisés dans une perspective prédictive ni comme des règles normatives à suivre impérativement. Ils visent à être utilisés comme des repères heuristiques destinés à susciter la réflexion, éclairer des situations problématiques, et/ou stimuler l'action créative en donnant éventuellement à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts* ». David (2007) affirme que « *si les sciences de gestion sont, de plus, des sciences de conception, alors elles concernent non seulement l'analyse critique, mais aussi la découverte ou l'invention de modèles inédits d'action collective* ». Même si notre cadre de recherche reste limité à cinq organisations, il n'en demeure pas moins intéressant de s'interroger sur la possibilité d'extension de nos connaissances sans tendre pour autant vers la généralisation au sens d'Avenier (2007). Selon ses termes, nous affirmons, qu'à la lumière de nos travaux de recherche conduits sur le terrain, « *le travail épistémique consiste alors à apporter des réponses argumentées à ces questions, donnant à voir les raisons sous-jacentes de chacune des réponses apportées ainsi qu'à leur cohérence mutuelle* ».

À ce titre, ces savoirs sont qualifiés de locaux (Geertz, 1983) « *pour souligner le caractère local et situé de leur légitimation : ces savoirs ont pour principale légitimation le fait d'avoir été élaborés par le chercheur sur la base de savoirs d'action qu'il a co-construits avec tel et tel praticiens, à tel moment de leur histoire, occupant telle et telle fonctions, dans telle et telle organisations qui opèrent dans tel ou tel contexte, à telle date ...* » au sens d'Avenier (2007). Pour David (2007), « *il nous faut nous interroger sur la place des recherches collaboratives dans ce qui constitue la spécificité des connaissances scientifiques en gestion* ». Notre recherche s'est, conséquemment, inscrite dans ce cadre de réflexion faisant apparaître de nouvelles connaissances. À ce titre, les « *sciences de gestion relèvent d'une épistémologie de l'action et pas seulement d'une épistémologie de la connaissance* » (David, 2007). C'est ainsi que nous affirmons que les sciences de gestion « *s'intéressent à la genèse et aux conditions de cette action, avant même que les faits en question ne deviennent « sociaux » ou « économiques »* » au sens de David (2007). Notre démarche respectant « *les principes de rationalité accrue ... et d'isonomie (égale attention portée aux points de vue des différents auteurs* » (Hatchuel, 1994), le travail épistémique que nous avons conduit, dans nos travaux de recherche « *consiste à questionner la pertinence et la cohérence mutuelles des orientations progressivement prises ... tout au long du processus de recherche* » (Avenier, 2007). C'est ainsi que nous avons fait le choix d'analyser, de comprendre et « *d'argumenter les allers-retours effectués entre questions de recherche, référents théoriques mobilisés et informations recueillies sur le terrain* » (Avenier, 2007). Pour Thiétard et al (1999), « *c'est de la qualité de l'aller-retour dialectique, dans la cohérence et la pertinence, entre objectif, méthode et analyse, qu'une bonne recherche peut émerger* ».

## SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

### A

AFCHAIN, J. (2001). *Les associations d'action sociale – Outils d'analyse et d'intervention*, Édition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.

AFITEP (2000). Dictionnaire de Management de projet, 4<sup>ème</sup> édition, AFNOR, Paris.

AFNOR (1998). Management de projet, recueil de normes, Afnor.

AFNOR (2001). Norme 50 – 115, Management de projet – présentation générale, révision 9.

ALBARELLO, L., DIGREFFE, F., HIERNAUX, J.P., MAROY, C., RUQUOY, D. et SAINT-GEORGES, P. (2006). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Armand Colin, Paris, 1995, cité par Jolibert, A. et Jourdan, P., Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing, Édition Dunod, Paris.

ALTER, N. (1995). « Peut-on programmer l'innovation », *Revue Française de Gestion*, n°103.

ALTER, N. (1999). « Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle », in « Les organisations, état des savoirs », Éditions Sciences Humaines.

ANSOFF, H.I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques.

ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for action, A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey Bass Inc., (traduction française : Savoir pour agir, Paris, Interéditions, 1995).

ARGYRIS, C. et SCHÖN, D. (1978). *Organizational training : A theory of Action perspective*, Addison – Wasley, London.

AUSTIN, J. L. (1970). *Quand dire c'est faire*, Éditions du Seuil, Paris.

AUTISSIER, D. et WACHEUX, F. (2000). *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Paris.



AVENIER, M-J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience dans AVENIER M.J. et SCHMITT C. (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Action et Savoir, Série Rencontres, Édition L'Harmattan.

AVENIER, M-J., SCHMITT, C. (2007). *La construction de savoirs pour l'action*, Action et Savoir, Série Rencontres, Édition l'Harmattan.

AVENIER, M.J., SCHMITT, C. (n°2/2009). *Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience des praticiens de la gestion en PME*, Économie et Société, Série Économie de l'entreprise, p. 271-294.

## **B**

BACHELARD, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris.

BARDIN, L. (2005). *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

BAREL, I., FREMEAUX, S. (juillet-août 2001). « Comment valoriser l'innovation des salariés », in *Revue Gestion 2000*.

BARELSON, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research Glencoe*, 111 : The Free Press.

BARNARD, C. (1938). *The Fonctions of the Executive*, Harvard.

BARTHELEMY, M. (2000). *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Presses de Sciences Po, Paris.

BARTHOD-PROTHADE, M. (2006). *L'e portfolio au service de l'individu, de l'organisation*, FREREF, Ministère de l'Éducation du Québec, Québec.

BARY, R. (juillet 2002). « De quoi parle-t-on quand on parle d'innovation ? », Actes du 9<sup>ème</sup> séminaire Conférence sur les Sciences de l'Innovation.

BASU, O.N., DIRSMITH, N.W. et GUPTA, P.P. (1999). « The coupling of the symbolic and the technical in an institutionalized context : the negotiated order of the GAO's audit reporting process », *American Sociological Review*, vol.64, p. 506-526.

BATIFOULIER, F. (2010). *Le Guide du Directeur, Établissement-Service social ou médico-social (auteurs collectifs)*, Éditions Direction(s)-ESF Éditeur.

BATIFOULIER, F. et NOBLE, F. (2005). *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Édition Dunod.

BAYAD, M., SCHMITT, C. (2003). GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations ?, Congrès AGRH, Grenoble.

BAYLE, E. (2000). « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode », *Gestion 2000*, octobre, p. 35-54.

BECHLER, P. (Avril 2006). Du pourquoi et du comment du management Le parler-vrai de Pierre Bechler, « *Le Journal d'Action Sociale* », n° 106.

BELLOND, B. (1994). *Innover ou disparaître*, Éditions Economica, p. 9.

BENNIS, W. (1969). *Organization Development : its nature, origins, and prospects*, Addison – Wesley Pub Ey, Édition française, « Le management des organisations ; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes », Dolloz, 1975, Paris.

BERG, P.O. (1985). « *Organizational Change as a Symbolic Transformation Process* », *Organizational Culture*, Frost more et al., Sage.

BERLAND, N., CHEVALIER KUSZLA, C., SPONEM, S. (2008). « *On ne gère bien que ce que l'on mesure* », dans PEZERT, A., SPONEM, S. (sous la direction de), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, La Découverte, Paris.

BERNARD, A.M., DEMMOU, J., GARGAN, V. et GIRARDET, M. (2010). *La relation d'aide en service social*, Collection Pratiques du Champ Social, Édition Ères.

BERNATCHEZ, J-C. (2003). *L'appréciation des performances au travail – De l'individu à l'équipe*, Presses de l'Université du Québec.

BERNOUX, J-F. (2004). *L'évaluation participative au service du développement social*, Édition Dunod, Paris.

BERNOUX, J-F. (2005). *Guide des centres sociaux et socio-culturels*, Édition Dunod, Paris.

BERNOUX, P. (1998). « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? Réponse à David Courpasson », *sociologie du travail*, vol. XL, n° 3.

BERNOUX, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Le Seuil, nouvelle édition 2009, Paris.

BERNOUX, P. (2010). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Collection Points Essais, Édition Points.

BEZILLE, H. (2000). *De l'usage du témoignage dans la recherche en sciences sociales*. Dans Feldman, J., KOHN, R.C. (Éds), *L'éthique dans la pratique des sciences humaines : dilemmes*, L'Harmattan, Paris.

BILLAND, P. (1998). Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie, *Revue d'Economie Industrielle*, n°84, 2<sup>ème</sup> trimestre (pp.67-84), p. 69.

BOLTANSKY, L. et CHAPIELLO, E. (1999). *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BONNICI, B. (1998). *L'hôpital, enjeux politiques et réalités économiques*, La Documentation Française, Paris.

BOUCHIKI, H. (1993). « A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance », *Organization Studies*, Vol.14, n°4, p. 549-570.

BOUQUET, B. (2006). « Management et travail social », *Revue Française de Gestion*, n°168-169, p.125-141.

BOURDON, R. et BOURRICAUD, F. (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF.

BOURGUIGNON, A. (1997). « Sous les pavés la plage ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité, contrôle, audit*, vol. 3, n° 1, p. 89-101.

BOUSSARD, V. (2008). *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*, Belin, Paris.

BOUTINET, J-P. (1990). *Anthropologie du projet*, PUF, Paris.

BRECHET, J-P., DESREUMAUX, A. (1998). « Le thème de la valeur en sciences de gestion. Transversalité, ambiguïté et enjeux », Actes des XIV<sup>ème</sup> journées des IAE, Nantes.

BRILMAN, J. (1995). « *L'entreprise réinventée* », Éditions d'Organisations.

BRINER, W., GEDDES, M., et al. (1993). *Le manager de projet : un leader*, Afnor Gestion.

BUCHANAN, B.II. (1974). *Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organizations*, Administrative Science Quarterly, volume 19, p 533-546.

BUNGENER, M. (1998). *Travailler et soigner en réseau*, INSERM, Paris.

BURGELMAN, R.A. (mars – avril – mai 1986). Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, *Revue Française de Gestion*, n° 56-57.

BURGELMAN, R.A. (1987). *Intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, Éditions MacGraw-Hill.

BURNS, T et STALKER, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.

BUTERA, F. (1991). *La Métamorphose de l'organisation*, Éditions d'Organisations.

## C

CARRIER, C. (1996). « Intrapreneurship in small businesses : an exploratory study », *International Small Business Journal*, 2(3), p. 54-61.

CARTON, G-D. (1999). *Éloge du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, 2ème Édition, Édition Village.

CASTIEL, D. et BRÉCHAT, P.H. (2010). *Solidarités, précarité et handicap social*, Presses de l'EHESP.

CHAIGNEAU, Y., PERIGORD, M. (1990). *Du management de projet à la qualité totale*, Éditions d'Organisations, Paris.

CHAMPAGNE, D., CARRIER, C. (2004). Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche. 7<sup>ème</sup> CIFPME-27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.

CHAMPY, F. (2009). *La sociologie des professions*, Quadrige Manuels, PUF.

CHANDLER, M.K., SAYLES, L.R. (1971). *Managing Large Systems*, Harper et Row.

CHANLAT, J.F. (1998). *Sciences sociales et management*, Eska.

CHARREIRE, S., DURIEUX, F. (1999). *Explorer et tester*, In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod.

CHATELAIN-PONROY, S. et SPONEM, S. (2007). « Les pratiques des établissements d'enseignement et de la recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion », 2, « Les hommes et les structures », *Revue Française de Comptabilité*, n° 401.

CHAUVIÈRE, M. (2010). *Trop de gestion tue le social-Essai sur une discrète chalandisation*, Collection Alternatives Sociales, Édition La Découverte.

CHITTIPEDDI, K., WALLET, T.A. (1991). « Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's », *Journal of Small Business Management*, 29(1), p. 94-98.

CHOPPART, J-N. (2000). *Les mutations du travail social*, Édition Dunod.

CHURCHILL, N.C. et LEWIS, V.L. (1983). Growing Concerns, *Harvard Business Review*, May.

CLELAND, D.I., KING, W.R. (1983). Source <http://zonecours.hec.ca> (23 juillet 08).

CLELAND, D.I., KING, W.R. (1983). *System Analysis and Project Management*, 3<sup>ème</sup> édition, Mc Graw Hill, Montréal.

CLOT, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, Collection Le Travail Humain, Édition PUF.

COCHOY, F. (1994). « La gestion scientifique des marchés : marketing et taylorisme dans l'entre-deux-guerres », Recherche et applications en marketing, vol. IX, N°2, p. 97-114.

CORNFORTH, C. (2004). « *The governance of cooperatives and mutual associations : a paradox perspective* », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, Issue 1.

COURTOT, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*, Economica (Gestion), Paris.

COUSIN, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*, Collection Le sens social, Édition PU Rennes.

COUTAREL, F. (2010). Pour un aperçu du champ des théories de l'activité - Clermont Université UFR STAPS, PAEDI, Workshop 25-26 mars 2010 « Des pratiques entrepreneuriales aux activités entrepreneuriales » Domaine du Marand - Clermont-Ferrand.

CRESWELL, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : chasing among five traditions*. Thousand Oaks : sage.

CROZIER, M. (2000). *À quoi sert la sociologie des organisations ?*, Volume I. Théorie, culture et société, volume 2. Vers un raisonnement pour l'action, Édition Seli Arslan.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

CROZIER, M. et TILLIETTE, B. (1995). *La crise de l'intelligence*, Essai sur l'impuissance des élites à se réformer, Interéditions, Paris.

CYERT, R.M., MARCH, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

CYERT, R.M., MARCH, J.G. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.

## **D**

DARES, F. (1994). *Gestion des contraintes dans la résolution de problèmes de conception*, Thèse de doctorat en psychologie cognitive, Université de Paris 8, Paris.

DAVID, A. (2007). Scientificité et actionnabilité des connaissances en Sciences de Gestion : renversons la perspective ! dans AVENIER M.J. et SCHMITT C. (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Action et Savoir, Série Rencontres, Édition L'Harmattan.

DAVID, A. et HATCHUEL, A. (2007). *From actionable Knowledge to universal theories on management research*, in Shame, R. et a. (Eds), *Handbook of Collaboration Research*, Sage, à paraître.

DAUBE, B. (janvier-février 1980). Analyse de la maîtrise des risques, *Revue Française de Gestion*, n° 24.

DE FOUCAULT, J-B. (2002). *Les 3 cultures du développement humain*, Éditions Odile Jacob, Paris, 379 pages.

DE LAVERGNE, C. (2007). Recherches qualitatives – Hors Série – n°3. Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative.

DE ROSNAY, J. (1975). *Le Macroscopie*, Paris, Le seuil, p. 87.

DE SINGLY, F. (2003). *Les uns avec les autres, quand l'individualisme crée du lien*, Hachette.

DE TERSSAC, G., LOMPRES, N. (1994). « *Coordination et coopération dans les organisations* », dans *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Pavard B. (sous la direction de), Éditions Octares, Toulouse, p. 175-201.

DECLERCK, R.P., DEBOURSE, J.P., NAVARRE, C. (1983). *Méthode de direction générale : le management stratégique*, Éditions Hommes & Technique, Paris.

DEJOURS, C. (2000). *Souffrance en France*, Le Seuil, Paris.

DESREUMAUX, A. (1997). *Théorie des organisations*, Éditions Management Société.

DESREUMAUX, A. (décembre 1998). *Théorie des organisations. Les essentiels de la gestion*, Éditions Management Société.

DESROSIERES, A., KOTT, S. (2005). « *Quantifier* », *Genèses*, vol.58, n°1, p.2-3.

DESS, G.G. et SHAW, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance, *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, 446-456.

DESSUS, P. (2003). Les effets de la distance sur le contenu d'un cours : une analyse avec LSA, *Revue de l'éducation à distance*, VOL. 18, n° 2, 61-73, <http://cade.athabasca.ca/vol18.2/dessus.pdf> (27 juillet 2009).

DICQUEMARE, D. Pluridisciplinarité et opérationnalité dans la conception des projets institutionnels, *Les cahiers de l'actif*, n° 314-317, <http://www.actif-online.com> (27 juillet 2009).

DIVRY, C. (2000). « Organiser les compétences pour innover : Arbitrage entre principes de division et d'intégration », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Volume 19 n° 1.

DONNADIEU, G. (novembre 1985). « L'approche systémique : De quoi s'agit-il ? », *Arts et Métiers Magazine*.

DURAND, R. (2007). *Histoire des Centres sociaux. Du voisinage à la citoyenneté*, Éditions La Découverte, Paris.

## E

EME, B. et LAVILLE, J-L. (2005). « *Economie solidaire (2)* », dans LAVILLE, J-L., CATTARI, A. (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, 2<sup>ème</sup> édition 2006, Paris.

ENJOLRAS, B. (1996). « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 261.

## F

FABI, B., MARTIN, Y. et VALOIS, P. (1999). *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses*, *Gestion*, Vol. 24, N°3, p. 102-113

FAVEREAU, O. (1989). *Organisation et marchés*, *Revue Française d'Économie*.

FAULKNER, M. (2008). *L'organisation du travail et de l'entreprise – Théories et recherches sociologiques*, Collection Logiques sociales, Édition L'Harmattan.



FIOL, M. et LEBAS, M. (1999). *Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager*, in *contrôle : retour aux questions*, L. Collins (dir.) PUF, Paris, 352p.

FISCHER, R., URY, W. (1982). « *Comment réussir une négociation ?* », Éd. Du Seuil.

FONTANILLE, J. (1998). Ce qu'innover veut dire, *Sciences Humaines*, n°88, 36-39.

FOURASTIE, J. (2005). *Productivité et recherche des notions*, textes choisis et présentés par HAROUEL, J-L., Gallimard.

FRAISSE, L. (2000). « *S'organiser en réseau : une mutation de l'espace public associatif* », dans J. Haringer, F. Traversaz (sous la direction de), *Conduire le changement dans les associations*, Édition Dunod, Paris.

FREYSSINET-DOMINJON, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*, coll. AES, Montchrestien, Paris.

FUKUYAMA, F. (1997). *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New-York, traduction française : *la confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Plon, Paris.

FUSTIER, P. (1999). *Le travail d'équipe en institution. Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*, Édition Dunod, Paris.

## **G**

GACOIN, D. (2006). *Conduire des projets en action sociale*, Édition Dunod, Paris.

GALBRAITH, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley.

GARBARINI, J. (2001). *Formateur-chercheur : une identité construite entre renoncement et engagement*. Dans Mackiewicz, M-P. (Éd.). *Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social*, L'Harmattan, Paris.

GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (2001-2005). *Management de projet et Gestion des Ressources Humaines. Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.

GARTNER, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?, *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.

GAULEJAC, V. (de) (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil, Paris.

GAVARD-PERRET, ML., GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Édition Pearson Éducation France.

GEERTZ, C. (1983). *Local Knowledge*, New York, Basic Books.

GENELOT, D. (1990). Entreprise et Pensée Complexe, *Revue Transversales Sciences / Culture*, n° 5.

GENELOT, D. (1990). *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP Éditions, Paris.

GERARD, C. (2005). *Diriger dans l'incertain pour une pragmatique de la problématisation*, l'Harmattan, Paris.

GERVAIS, M. (1991). *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.

GHOSHAL, S. et BARTLETT, C. (1995). Building the entrepreneurial corporation, *European Management Journal*, vol. 13, n° 2, June, 139-155.

GIARD, V. (2004). *Gestion de projets*, collection Gestion, Édition Économica, 171 pages.

GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*, PUF.

GILBERT, P. et PARLIER, H. (1992). La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, *Personnel*, n°330.

GODE-SANCHEZ, C. (2004). Confiance et performance dans les organisations : l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication, Centre de Recherche de l'École de l'Air, Salon de Provence. Source <http://www.esdes-recherche.net> (23 juillet 2008).

GODONOU, A. Source <http://epa-prema.net> (23 juillet 2008).

GORDON, R. (1989). « Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation », *Sociologie du travail*, n°1.

GRANOVETTER, M. (2008). *Sociologie économique*, Le Seuil, traduction française, Paris.

GREENWOOD, R. et SUDDABY, R. (2006). « Institutional entrepreneurship in mature fields : the big five accounting firms », *Academy of Management Journal*, 49(1), p. 27-48.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992). *Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les presses de l'Université de Montréal.

GUIBERT, V., en collaboration avec REJON, C., et DUMONT, H. (2004). *Comment manager, 40 situations quotidiennes*, Éditions d'Organisations.

## H

HAERINGER, J. (2007). « Un enjeu : la démocratisation des organisations », dans BOUQUET, B., JAEGER, M., SAINSAULIEU, I. (sous la direction de), *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*, Édition Dunod, Paris.

HAELEWYCK, M.C. et GOUSSÉE, V. (2010). *Autoévaluation de la qualité des services sociaux et médico-sociaux-Expérience auprès de cinq services volontaires*, Collection Technologie de l'action sociale, Édition L'Harmattan.

HAERINGER, J. et TRAVERSAZ, F. (2002). *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Édition Dunod, Paris.

HAMEL, G. (2008). *La fin du management. Inventer les règles de demain*, collection Vuibert.

HARDIN, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*, The Russel Sage Foundation, New-York.

HARRINGTON, H.J. (1990). *Le coût de la non-qualité*, Éditions Eyrolles, Paris.

HATCHUEL, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprise et Histoire*, n° 7.

HATCHUEL, A., et WEIL, B. (1999). « Design-oriented organizations », European Development Conference, Cambridge.

HATCHUEL, A., LEMASSON, P., WEIL, B. (2001). From Recherche and D to RID : Design Strategies and the Management of Innovation Fields, Proceedings of the 8<sup>th</sup> International product development management conference, Entschede the netherlands, EIASM.

HATCHUEL, A., LEMASSON, P., WEIL, B. (2002/1). De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception, *Revue internationale des sciences sociales*, n° 171.

HEMMI, M. (2006). Management de l'innovation et performances des entreprises industrielles – cas des entreprises exportatrices -, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah. Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Fes.

HERMEL, P. (1989). *Qualité et management stratégique, du mythique au réel*, Les Éditions d'Organisations, Paris.

HEYVARE, T-H. (mai 1979). « Le processus d'innovation dans les PME et le comportement de l'entrepreneur orienté vers la technologie. Étude coopérative Belgique / Québec », Rapport Bruxelles.

HILLSON, D. (2003). *Effective opportunity management for projects*, Marcel Dekker, 344 pages.

HOARAU, C., LAVILLE, J-L. (2008). *La gouvernance des associations – Économie, sociologie, gestion*, Édition Érès.

HOFSTEDE, G. (1980). *Cultures Consequences*, Sage.

HULL, C. et LIO, B. (2006). « Innovation in non profit and forprofit organizations : visionnary, strategic, and financial considerations », *Journal of Change Management*, 6(1), p. 53-65.

## I

INGRAM, P. (1996). « Organizational form as a solution to the problem of credible commitment : the evolution of naming strategies among us hotel chains, 1986-1990 », *Strategic Management Journal*, 17.

ICHNIOWSKI, C. (1990). Human Resource Practices and Production Labor-Management Relations in Lewin D and all, Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, Industrial Relations Research Association Series, WI, pp 239-271.

## J

JAILLET, A. (2004). *L'école à l'ère numérique*, L'Harmattan, Paris.

JULIEN, P.-A., RAYMOND, L., JACOB, R., ABDUL-NOUR, G. (2003). « Introduction » in Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Abdul-Nour G., L'entreprise-Réseau, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 1-43.

## K

KAHN, R.L. et CANNELL, C.F. (1957). *The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases*, Wiley and sons, New-York.

KALIKA, M. (1988). « Les déterminants de la structure organisationnelle », Éditions Economica.

KANTER, R.M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies, *Journal of Business Venturing*, Winter, 47-60.

KOENIG, G. (1997). Apprentissage organisationnel, *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Simon Y. et Joffre P., 2<sup>ème</sup> édition, tome 1, Economica, 171-187.

KOHN, R.C. (2001). *Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur*. Dans Mackiewicz, M-P. (Éd.). Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social, Paris, L'Harmattan.

KOLCHIN, M. G., HYCLAK, T. J. (1987). « The case of the traditional intrapreneur », *S.A.M Advanced Management Journal*, 52(3), p. 14-18.

KOURILSKY-BELLIARD, F. (1996). *Du dire au plaisir de changer*, Interéditions.

KREPS, D. (1990). *Corporate Culture and Economic Theory*, in Ed. by ALT, J. et SHEPSLE, K., Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge University Press, Cambridge, p. 90-133.

KUHN, T.S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.

## L

LAFORE, R. (2005). L'enjeu : ouvrir le secteur à des profils diversifiés, *revue Direction(s)*, n°25.

LALLEMENT, M. (2007). *Le travail-Une sociologie contemporaine*, Collection Folio Essais, Éditions Gallimard.

LAM, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions : an Integrated Framework, *Organization Studies*, 21/3, 487-513.

LAROCHE, H. (1992). *Structure organisationnelle*, in « Management : aspects humains et organisationnels », ouvrage collectif, PUF, p. 463-510.

LATOUR, B. (1989). *La science en action*, Éditions La Découverte, Paris.

LAVAL, C. (2007). *L'homme économique*. Essai sur les racines du néo-libéralisme, Paris, Gallimard.

LAVE, J. et WENGER, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge : Cambridge University Press.

LAVILLE, J.L. (2008). *Le travail, une nouvelle question politique*, Collection Solidarité et Société, Édition DDB.

LAVILLE, J-L., SAINSAULIEU, R. (1997). *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, Paris.

LAVOIE, D. (1988). Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship – où est la différence ?, *Revue Gestion*, septembre 1988, p. 64-71.

LAWRENCE, P., LORSH, J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisations, Paris.

LE BOTERF, G. (2004). *Travailler en réseau, partager et capitaliser les pratiques professionnelles*, Éditions d'Organisations.

LE GOFF, J-P. (2003). *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, nouvelle édition.

LE GRAND, J-L. (2000). Implexité : implication et complexité, Paris : Université Paris 8 [en ligne], <http://www.fp.univ-paris8.fr/recherches/JLLeGrandimplexite.html> (23 juillet 2008).

LE MOIGNE, J-L. (1991). Actes du colloque « Du mépris à la confiance. Quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ? » organisé par l'Université de Technologie de Compiègne (TSH/IDTH) ; actes publiés en 1991 par l'UTC sous la direction de Le Cardinal, G. et de Guyonnet J.F.

LE MOIGNE, J.L. (1994). *Le constructivisme* (2 tomes), ESF éditeur.

LE MOIGNE, J.L. (1995). *Les Épistémologies constructivistes*, 1<sup>ère</sup> édition (2007), 2<sup>ème</sup> édition.

LE MOIGNE, J.L. (1999). *Modélisation des systèmes complexes*, Édition Dunod.

LEE, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, vol. 14, p213-226.

LEFEVRE, P. (2003). *Guide de la fonction de direction*, Paris, Édition Dunod.

LENDREVIE, J., LEVY, J. et LINDON, D. (2006). *Théorie et pratique du marketing MERCATOR*, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.

LESOURNE, J. et STOFFAËS, C. (dir.) (1996). *La prospective stratégique d'entreprise*, Interéditions.

LEYMARIE, S., SAUTRE, G., et SOLLE, G. (2005). *Relations de travail et organisations : plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale*, Édition Peter Lang.

LIEVRE P., LECOUTRE M., TRAORE M.K. (2006). *Management de projets - Les règles de l'activité à projet*, Édition Lavoisier.

LIPPI, A. (2000). « One theory, many practices, Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian local governments », *Scandinavian Journal of management*, vol.16, p. 455-477.

LIVIAN, Y.F. (1998). *Organisations, théories et pratiques*, Édition Dunod.

LÖCHEN, V. (2010). *Comprendre les politiques d'action sociale*, 3<sup>ème</sup> Édition, Édition Dunod.

LOILIER, T. et TELLIER, A. (1999). « *Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser* », Éditions Management et Société.

LORINO, P. (1995). *Comptes et récits de la performance – Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.

LOUBAT, J.R. (2006). « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *EMPAN*, n°61, p. 24-29.

## M

MAC GREGOR, P. (1960). *Theory X et Theory Y*. Source <http://www.valuebased-management.net> (23 juillet 2008).

MAERTEN, I. (1996). Les stratégies d'innovation en environnement complexe et incertain : le cas des entreprises apparentées à l'adocratie. Pour une reconnaissance du modèle de configuration innovatrice, *Revue Gestion 2000*, n° 3.

MAGOGA, J.L. (2006). « Que faut-il faire du management ? », *EMPAN*, Vol.61, p. 48-52.

MARCH, J.G. (1991). *Décisions et organisations*, Éditions d'Organisations.

MARCHESNAY, M. (2010). Plaidoyer pour une approche pragmatique de l'entrepreneur – ERFI, Université de Montpellier, Workshop 25-26 mars 2010 « Des pratiques entrepreneuriales aux activités entrepreneuriales » Domaine du Marand - Clermont-Ferrand.

MARCHESNAY, M. et FOURCADE, C. (1997). « *Gestion de la PME / PMI* », Éditions Nathan.

MARTINET, A. (1974). *Éléments de linguistique*, Paris, Armand Collin (1<sup>ère</sup> édition – Paris, PUF), p. 27.



MARTINET, A.C. (1985). « L'ère du management stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°53-54, p. 32-36.

MARTINET, A.C. (2000). *Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline*, in David et Hatchuel, (2007) (op. cit.), p.111-124.

MARTY, H. (2006). « Manager : un anar dans les clous », *EMPAN*, n°61, p. 55-61.

MENGER, P.M. (2009). *Le travail créateur-S'accomplir dans l'incertain*, Collection Hautes Études, Édition du Seuil.

MERCIER, S. et PERSAIS, E. (2002). *Les rapports sociétaux*. Enjeux et limites.

MEREDITH, J., MANTEL, E. (1989). *Project Management : A Managerial Approach*, 5<sup>th</sup> Edition, New York : John Wiley and Sons Inc.

MEREDITH, J., MANTEL, E. (1989). Source <http://zonecours.hec.ca> (23/07/08).

MESCHI, P.X. (1997). *Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites*, 6<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal.

MEYER, K. A. (2004). Evaluating online discussions : Four different frames of analysis. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 8(2), Retrieved July 2;2005, at [http://www.sloan-c.org/publications/jaln/V8n2\\_meyer.asp](http://www.sloan-c.org/publications/jaln/V8n2_meyer.asp) (23 juillet 2008).

MICHEL, S., LEDRU, M. (1992). *Capital compétence de l'entreprise : une approche cognitive*, ESF Éditeur, Paris.

MIDLER, C. (1993). *L'autre qui n'existait pas*, Paris, Édition Dunod.

MILES, M. B., et HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine, Bruxelles, De Boeck, 626 p.

MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1985). Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (traduction de The Structuring of Organizations), Éditions d'Organisations.

MINTZBERG, H. (1998). *Le management, voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisations, Paris.

MINTZBERG, H. (1999). In « *Les organisations : état des savoirs* », ouvrage collectif coordonné par CABIN Ph., Éditions Sciences Humaines 1999, p. 91.

MOINGEON, B. et RAMANANTOSA, B. (1997). « Understanding Corporate Identity : the French School of Thought », *European Journal of Marketing*, vol. 31, n° 5.

MONTOUSE, M., RENOARD, G. (2003). *100 fiches pour comprendre la sociologie*, Édition Bréal.

MORIN, E. (1977). *La méthode, Tome 1 « La nature de la nature »*, Le Seuil, Paris.

MORIN, E. (1990). *Sciences avec conscience*, Sciences-Points.

MORIN, E. (1995). Vers un nouveau paradigme, *Revue sciences humaines*, n° 47.

MORIN, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Points, Éditions du Seuil.

MORIN, E. et LE MOIGNE, J-L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. L'Harmattan, Paris.

MOSCAROLA, J. (Genève 2001). Université de Savoie, Contributions des méthodes de l'analyse qualitative à la recherche en psychologie interculturelle, Sphinx et MCA, VIIIème Congrès International de l'ARIC (Association pour la Recherche InterCulturelle).

## N

NANTEUIL, M. (de) et EL AKREMI, A. (2004). *La société flexible, travail, emploi, organisation en débat*, Erès, Toulouse.

NELSON, R.R. et WINTER, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic change*, Harvard University Press.

NELSON, R.R. et WINTER, S.G. (2002). « Evolutionary theorizing in economics », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, n° 2, Spring, p. 23-46.

NICOT, A.M. (1997). « *L'intervention de conseil* », dans M.J. Avenier (coordination), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris, p. 219-238.

NONAKA, I. (1994). « A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, volume 5, n° 1, p. 4-37.

NONAKA, I. et TAKEUCHI, H. (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck University, Bruxelles.

## O

OLIVER, C. (1991). « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1.

ORGOGOZO, I. (1987). *Les paradoxes de la qualité*, Éditions d'Organisations, Paris.

OSTROWER, F., STONE, M.M. (2005). « *Governance : research trends, gaps, and future prospects* », dans *The Nonprofits Sector : A Research Handbook*, Nex Haven, Conn., Yale University Press, 2<sup>ème</sup> édition.

## P

PAGÈS, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D. et BONETTI, M. (2009). *L'emprise de l'organisation*, Collection Sociologie Clinique, Édition DDB.

PASSET, R. (1997). *L'économie et le vivant*, Economica.

PATUREL, R. (2007). *Dynamiques entrepreneuriales et Développement économiques*, Mouvements Economiques et Sociaux, L'Harmattan.

PELLETIER, C. (2010). *Le management de la qualité dans les services de la personne*, Collection Action Sociale, Édition Dunod.

PEREZ, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Collection « Repères », Paris.

PERRAULT SOLIVERES, A. (2001). *Praticien-chercheur : défricher la nuit*. Dans Mackiewicz, M-P. (Éd.). *Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social*, L'Harmattan, Paris.

PERETTI, J.M. et al. (1986). *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation, Paris.

PERSAIS, E. (2001). Le caractère stratégique des compétences relationnelles. X<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de management.

PIAGET, J. (octobre 2007). *Le structuralisme*, Quadrige / PUF.

POLANYI, K. (1975). « *L'économie en tant que procès institutionnalisé* », dans POLANYI, K., ARENSBERG, C., *Les systèmes économiques dans la théorie et dans l'histoire*, Paris, Librairie Larousse (1<sup>ère</sup> édition anglaise, POLANYI, K., ARENSBERG, C., PEARSON, H. (sous la direction de) *Trade and market in the early empires. Economies in History and Theory*, New-York, Glencoe, Free Press, 1957).

PORTER, T.M. (1995). *Trust in Numbers*, Princeton University Press.

PORTER, L.W., MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., et BOULIAN, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, volume 59, n°5, pp603-609.

POSTIC, M. (1979). *La relation éducative*, PUF, Paris.

PROBST, G. et BÜCHEL, B. (1995). « *La pratique de l'entreprise apprenante* », Éditions d'Organisations.

PROUVOST, B. (1990). *Innover dans l'entreprise, les clés pour agir*, Édition Dunod.

PUTNAM, R. Source <http://www.observateurocde.org> (23 juillet 2008).

## Q

Qu'est-ce que la gouvernance ? Centre d'études en gouvernance, Université Ottawa, [www.agora-qc.ca/mot.msf/dossiers/gouvernance](http://www.agora-qc.ca/mot.msf/dossiers/gouvernance) (30 décembre 2008).

QUEINNEC, E. (2007). « La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution », *Revue Française de Gestion*, 33(117), p. 83-94.

QUINN, R.E. et CAMERON, K. (janv. 1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence, *Management Science*, 29/1, January.

QUINN, R.E. et ROHRBAUCH, M. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis*, Management Science.

## **R**

RAINVILLE, M. (1996). *Pour comprendre les valeurs*, Tome 1 (document inédit).

RAMANANTOSA, B. et MOINGEON, B. (1993). « *Non-profit Organizations : The Market Within the Bureaucracy* », in : CHILD J., CROZIER M., MAYNTZ R. et al. *Societal Change Between Market and Organization*, Aldershot, Avebury.

REALE, Y. et LIVIAN, Y.F. (1980). Des structures favorables à l'innovation, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 107-112.

RETOUR, D., DUBOIS, M. et BOBILLIER-CHAUMON, M-E (2006/09). Les professionnels de la banque. Le cas des chargés de clientèle, *Revue Française de Gestion*, n° 168-169, p. 205-219.

REYNAUD, J-D. (1997). *Les règles du jeu – l'action collective et la régulation sociale*, 3<sup>ème</sup> Édition, Éditions Armand Collin, Paris.

REYRE, G. (2007). *Évaluation du personnel-Histoire d'une mal-posture*, Collection Entreprises et Management, Édition L'Harmattan.

ROBERTS, E.B. et BERRY, C.A. (1985). Entering New Businesses : selecting strategies for success, *Sloan Management Review*, Spring, 26(3), 3-18.

ROGER, J.L. (2007). *Refaire son métier-Essais de clinique de l'activité*, Collection Clinique du Travail, Édition Éres.

ROJOT, J. source [www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e2627.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e2627.pdf) (18 mai 2010).

ROMELAER, P. (1994). "James March", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1994, p.49-60.

ROMELAER, P. (2005). « *L'entretien de recherche* », dans ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (éd.), *management et Ressources humaines, Méthode de recherche en sciences sociales*, De Boeck Université, p. 102.

ROSE-ACKERMAN, S. (1997). « *Altruism, Ideological Entrepreneurs and the Non-profit Firm* », *Voluntas* 8.

ROSTAND, J. (1956). *Carnet d'un biologiste*, Paris Stock, p. 56.

ROSTAND, J. (1967). *Inquiétude d'un biologiste*, Paris Stock, p. 69.

ROULEAU, L., SILVA JUNQUILHO, G. (1995). *Analyse organisationnelle et théorie de la structuration : le renouvellement du projet moderniste*, XIVe Congrès mondial de sociologie, Montréal, 26 juillet-1er août 1998.

ROUSTANG, G., LAVILLE J-L., EME, B., MOTHE, D. et PERRET, B. (1996). *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, Paris.

## S

SAINSAULIEU, R. (2001). *Des sociétés en mouvement*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris, 226 pages.

SAVALL, H. et ZARDET, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique - Observer l'objet complexe*, Édition Economica.

SAUVIAT, C. et LIZÉ, L. (2010). *La crise du modèle social américain*, Collection Économie et Société, Édition PU Rennes.

SAWHNEY, M., PRANDELLI, E. (2000). *Communities of creation : managing distributed innovation in turbulent markets*, *California Management Review*, vol. 42(4), pp.24-54.

SCHMITT, C. (décembre 1999). « *La dynamique de la valeur : contribution à la création de la valeur en PME par la notion de désordre* », Thèse de doctorat en Génie des Systèmes Industriels, INPL Nancy.

SCHMITT, C. (2004), Parcours autour de la valeur : de la dualité à la dialectique, candidature à l'habilitation à diriger une recherche en Sciences de Gestion, IAE de Nancy.

SCHMITT, C. (2004). La construction de la valeur : proposition d'une approche dialectique, *Revue Sciences de Gestion*, n° 38, p. 105-132.

SCHMITT, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens, *Revue Internationale PME*.

SCHMITT, C. (2005). « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique", juin.

SCHMITT, C., BAYAD, M. (2006). Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial : réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial. 8<sup>ème</sup> CIFEPME, Fribourg, octobre.

SCHMITT, C., LEYMARIE, S. (2003). Pratiques managériales et représentations de la complexité : présentation d'une recherche ingénierique dans le domaine de l'investissement industriel, *Revue de Gestion*, n° 199, p. 73-87.

SCHUMPETER, J. (1943). Traduction française, 1951, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.

SEARLE, J. R. (1972). *Les actes de langage*, Hermann, Paris.

SEGRESTIN, D. (1992). *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris.

SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*, Harper et Row.

SENGE, P. (1990). L'entreprise apprenante, *Sloan Management Review*, 32:1, 7-23.

SFEZ, L. (1973). *Critique de la décision*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 4ème édition 1992.

SHARMA, P. et CHRISMAN, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 11-27.

SHATZER, L., SCHWARTZ, L. (1991). « Managing intrapreneurship », *Management Decision*, 29(8), p. 15-18.

SIBILLE, H. (2001). *Les associations et l'État*, Esprit, n° 276.

SIMON, H.A. (1991). *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T), Cambridge, traduction française, *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.

SING, C.C., et KHINE, M.S. (2006). *An analysis of Interaction and Participation Patterns in Online Community*. *Educational Technology & Society*, 9 (1), 250-261.

SMITH, P.G. et MERRITT, G.M. (2002). *Proactive Risk Management*, Productivity Press, New York, 226 pages.

SPECKBACHER, G. (2008). « *Nonprofit versus corporate governance : an economic approach* », *Nonprofit Management et Leadership*, spring, vol. 18, Issue 3.

SPITZ, B. (1991). *Forces productives et qualité totale : approche systémique*, Éditions ESF, Paris.

STEVENSON, H.H. et GUMPERT, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.

STINCHCOMBE, A.L. (1959-60). *Bureaucratic and Craft Administration of Production : A Comparative Study*, *Administrative Science Quarterly*.

ST-PIERRE, J. (2008). « *La gestion des risques, une pratique de gestion de plus en plus nécessaire pour « protéger » sa compétitivité* », dans SCHMITT, C., *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, p. 209-226.

STRATEGOR (1997). *Politique générale de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Édition Dunod, Paris.

STRAUSS, A. (1992). *La trame de la négociation*, L'Harmattan, Paris.

STRAUSS, A. L. et CORBIN, J. (1998). *Basic of Qualitative Research : Grounded Theory, procedures and techniques*, Newbury Park, CA : sage.



SULIVAN, J. (1976). *Matinales*, Paris, Gallimard, p. 22.

SULIVAN, J. (1981). *L'écart et l'alliance*, Paris, Gallimard, p. 26.

SUNDBO, J. (1999). « Empowerment of employees in small and medium-sized service firms », *Employee Relations*, 21(2), p. 105.

## T

TENENBAUM, JB. (1996). Learning the structure of similarity, In D. S. Touretzky, M. C. Mozer, & M. E. Hasselmo (Eds.), *Advances in neural information processing systems*, 8 (pp. 3-9). Cambridge, MA: MIT Press.

TICHY N., DEVANNA, M.A. (1986). *The Transformational Leader*, Wiley.

THIÉTART, R.A. (et coll) (1999). *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod.

TSOUKAS, H. (2005). *Complex Knowledge*, Oxford University Press.

TURNER, J.R., COCHRANE, R.A. (may 1993). « Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them », *International of Project Management*, vol. 11 n° 2, p. 93-102.

## U

UHALDE, M. et OSTY, F. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise-Penser le développement des organisations*, Collection Entreprise et Société, Édition La Découverte.

UGHETTO, U. (juillet 2002). « Compétence de service : état des lieux d'une problématique », Document de travail n° 02.03, IRES.

UNCAF (Informations sociales) (Juillet 1957) : les Centres sociaux.

## V

VALLEJO, N. et HAUSELMANN, P. (2004). Governance and Multi-Stakeholder Processes, Conference on trade and Development and IISD, United Nations and International Institute for Sustainable Commodity.

VALLEJO-GOMEZ, N. (2008). *La pensée complexe : antidote pour les pensées uniques*, Entretien avec Edgard MORIN, Synergie Monde n° 4.

VALLERY, G. (2002). « *L'ergonomie dans la dynamique d'étude des situations de travail en relation de service* », Rapport HDR.

VATIN, F. (2008). *Le travail et ses valeurs*, Collection Bibliothèque Idées, Édition Albin Michel.

VERSTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005). Paradigme et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 4, n°1.

VON KROGH, G. ET ROSS, J. (1995). *An exploratory analysis of information and knowledge management enablers in business contacts*. Source : Knowledge management : current issues and challenges (2003).

VYGOTSKY, L. S. (1978). *Mind in society*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

## W

WARING, A. et GLENDON, A.I. (1998). *Managing Risk*, Thomson, Australie, 493 pages.

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J., FISCH, R. (1975). *Les changements, paradoxes et psychothérapie*, Éditions Point.

WEBER, M. (1947). In T. PARSONS (éd.), *The Theory of social and economic organizations*, Free Press.

WEBER, R.P. (1990). *Basic content analysis*, Newbury Park, Sage Publications, p. 13.

WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley.

WENGER, E. (1998). *Communities of Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.

WILKINS, A. et OUCHI, W. (1983). « *Efficient Culture* », *Administrative Science Quarterly*.

WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press.

WORMS, J-P (2006). *Le capital associatif en France hier et aujourd'hui*, [www.francebenevolat.org/uploads/documents/Capital\\_social\\_associatif.pdf](http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/Capital_social_associatif.pdf) (30 décembre 2008).

## **Y**

YATCHINOVSKY, A. (2004). *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*. Collection Formation Permanente, ESP.

## **Z**

ZARIFIAN, P. (1999). *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, Paris.

ZARIFIAN, P. (2009). *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Collection Le Travail Humain, PUF.

ZUCKER, L. (1987). « Institutional theories of organization », *Annual Review of Sociology*, vol.13, p.443-464.

ZUNIGA, R. (1994). *L'évaluation dans l'action*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal.

## SITES CONSULTÉS SUR L'INTERNET

[www.cairn.info/revue-française-de-gestion-2002-3-pages-173.htm](http://www.cairn.info/revue-française-de-gestion-2002-3-pages-173.htm) (23 juillet 2008).

[www.enap.quebec.ca](http://www.enap.quebec.ca) (23 juillet 2008).

[www.unice.fr/edmo/](http://www.unice.fr/edmo/) (23 juillet 2008)

[www.domini.com](http://www.domini.com) (23 juillet 2008)

[www.marcaurele.tripod.com](http://www.marcaurele.tripod.com) (30 décembre 2008).

[www.web-libre.org/dossiers/reseaux-sociaux](http://www.web-libre.org/dossiers/reseaux-sociaux) (30 décembre 2008).

## **GLOSSAIRE**

Les principaux termes qui ont accompagné notre travail de recherche sont repris pour une définition partagée.

### **Acculturation**

Transformation d'une culture, par intégration et reformulation d'éléments provenant d'une autre culture.

Changements socioculturels résultant de contacts directs et prolongés entre des groupes de cultures différentes.

### **Acquis**

En sociologie, tout ce que la société transmet à l'individu au cours de son existence.

### **Action collective**

Action commune de membres d'un groupe, visant en apparence à atteindre des objectifs communs, elle peut être le résultat d'une agrégation de conduites individuelles ou le résultat d'une mobilisation.

### **Action sociale**

Pratiques d'acteurs, d'individus, groupes ou institutions qui s'inscrivent dans le cadre de la société globale.

### **Action sociale et médico-sociale (extrait du code de l'action sociale et médico-sociale)**

#### Article 2

Il est inséré, dans le code de l'action sociale et des familles, un article L. 116-1 ainsi rédigé :

*« Art. L. 116-1. - L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en oeuvre par l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que par les institutions sociales et médico-sociales au sens de l'article L. 311-1. »*

## **Adaptabilité**

Définition 1 :

Qualité d'un objet qui peut être modifié aisément en harmonie avec les changements auxquels son utilisation est soumise ou peut être soumise.

Définition 2 :

Aptitude à changer, à évoluer, flexibilité.

## **Adhocratie**

Le terme adhocratie est un néologisme (venant du terme *ad hoc*) utilisé pour désigner une configuration organisationnelle qui mobilise, dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales, pour mener à bien des missions précises (résolution de problèmes, recherche d'efficacité en matière de gestion, développement d'un nouveau produit...).

## **Agent de socialisation**

Institution qui exerce une influence intégrative sur l'individu. La famille, l'école, le monde du travail, les médias en sont les principaux agents.

## **Aliénation**

Notion marxiste qui décrit une situation dans laquelle les individus, dépossédés du sens de leur travail, (et de leurs moyens de production) deviennent étrangers à eux-mêmes.

## **Altruisme**

Valeur pour laquelle l'individu est capable de faire don aux autres de sa personne.

## **Anomie**

Étymologiquement, absence de normes.

Situation de dérèglement social. Lorsque les règles sociales, les normes en vigueur dans un groupe ou une société n'ont plus assez de force pour réguler l'activité des individus, il y a anomie. L'individu ne sait plus quel est le comportement conforme. Elle peut mener certains individus à la déviance ou au suicide.

## **Anthropologie**

Synonyme d'ethnologie : étude des différentes collectivités humaines, de leurs mœurs, de leurs spécificités sociales et culturelles.

## **Apprentissage**

L'apprentissage est l'acquisition de savoir-faire, c'est-à-dire le processus d'acquisition de pratiques, de connaissances, compétences, d'attitudes ou de valeurs culturelles, par l'observation, l'imitation, l'essai, la répétition, la présentation. Il s'oppose, tout en le complétant, à l'enseignement dont le but est surtout l'acquisition de savoirs ou de connaissances au moyen d'études, d'exercices et de contrôles des connaissances.

Pour la psychologie inspirée du béhaviorisme, l'apprentissage est vu comme la mise en relation entre un événement provoqué par l'extérieur (stimulus) et une réaction adéquate du sujet, qui cause un changement de comportement qui est persistant, mesurable, et spécifique ou permet à l'individu de formuler une nouvelle construction mentale ou réviser une construction mentale préalable.

Mécanisme d'acquisition de réflexes, d'attitudes, d'habitudes entrant dans le processus de socialisation des individus. On distingue l'apprentissage social, par observation ou imitation, et l'apprentissage instrumental, par conditionnement.

## **Artefact**

Un artéfact ou artefact est un effet (*lat. factum*) artificiel (*lat. ars, artis*). Le terme artéfact désigne à l'origine un phénomène créé de toute pièce par les conditions expérimentales, un effet indésirable, un parasite. Mais sous l'influence du faux-ami anglophone *Artifact*, le mot est parfois employé pour désigner de manière générale un produit ayant subi une transformation, même minime, par l'homme et qui se distingue ainsi d'un autre provoqué par un phénomène naturel.

## **Assimilation**

Processus par lequel des individus adhèrent aux valeurs et aux normes de la société d'accueil.

## **Assurance qualité**

Définition extraite de la norme ISO 8402 :

*« Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité. »*

## **Autonomie**

*Autonomos* : en philosophie morale, l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant sa propre loi ; l'autonomie est une liberté intérieure, une capacité à choisir de son propre chef, sans se laisser dominer par ses tendances, ni se laisser dominer de façon servile par une autorité extérieure. Cependant, l'autonomie est à construire dans l'éducation : aucun humain ne saurait être autonome naturellement.

## **Avantage concurrentiel**

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise.

## **Bureaucratie**

1. Exercice autoritaire du pouvoir par un appareil administratif.
2. Selon Max Weber, forme d'organisation efficace, rationnelle qui concerne aussi bien les administrations que les entreprises, et caractéristique des États modernes. La bureaucratie se caractérise notamment par l'usage de documents écrits, la centralisation des tâches, la hiérarchisation des fonctions, l'existence de règles impersonnelles, ...

Pour M. Weber, les règles et les procédures sont appliquées de façon impersonnelle par des agents spécialisés.

Michel Crozier a montré que la bureaucratie pouvait être caractérisée par des dysfonctionnements importants, liés notamment à la mauvaise circulation de l'information, au renforcement de la hiérarchie qui amplifie les dysfonctionnements.

## **Capital culturel**

Concept créé par Pierre Bourdieu : ensemble des qualifications intellectuelles socialement sanctionnées (diplômes, livres, disques, œuvres d'art, langage, culture générale) dont les groupes sociaux sont inégalement dotés et qui contribuent à déterminer la réussite scolaire et sociale d'un individu, dans le sens où ils peuvent le convertir en pouvoir : emplois, place dans la hiérarchie sociale.

## **Capital social**

Le capital social désigne un ensemble de ressources à une organisation.

L'expression capital social permet tout d'abord de donner au capital un sens juridique, comptable et économique (capital d'une société par actions par exemple).

Le capital social fait référence en sociologie et psychologie sociale, à la valeur collective de toutes les normes et relations sociales permettant la coordination d'actions en vue d'atteindre des objectifs communs ou à un ensemble d'attitudes et de dispositions mentales favorisant la coopération dans la vie sociale. Le terme de capital social est d'ailleurs dans ce cas utilisé par analogie avec d'autres formes de capital économique. Il renvoie alors directement à celui de cohésion sociale.



## Centre social

Le centre social est un projet.

Selon la Charte fédérale des centres sociaux adoptée en 2000 à Angers, celui-ci se définit comme un « *foyer d'initiatives porté par des habitants associés, appuyé par des professionnels capables de définir et de mettre en œuvre un projet de développement social local* ».

Ce projet peut être géré par une association ou une institution (CAF/municipalité) qui perçoit un agrément de la CAF à partir de quatre missions :

- un équipement de quartier à vocation sociale globale, ouvert à l'ensemble de la population habitant à proximité, offrant accueil, animation, activités et services à finalité sociale ;
- un équipement à vocation familiale et plurigénérationnelle. Lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux ;
- un lieu d'animation de la vie sociale, il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants et favorise le développement de la vie associative ;
- un lieu d'interventions sociales concertées et novatrices. Compte tenu de son action généraliste et innovante, concertée et négociée, il contribue au développement du partenariat.

## Changement

L'environnement évolue dans un environnement évoluant très rapidement, l'organisation doit donc évoluer, innover, pour être en position de compétitivité.

La conduite du changement (parfois appelée accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme « *pilotage de l'innovation* ».

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales.

Les démarches de conduite du changement sont généralement basées sur le triptyque suivant :

- participation : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes ;
- communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informé sur l'avancement du projet ;
- formation : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

L'implication et la participation des personnes dans la démarche sont un facteur clé de réussite, la conduite du changement ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation.

## **Changement social**

Transformation durable des structures, du fonctionnement de l'organisation sociale et de la culture (normes, valeurs, modes de vie) d'une ou de plusieurs composantes de la société. Il peut être rapide ou lent, total ou partiel.

## **Charisme**

Capacité de séduction politique d'un leader, fondée sur les capacités extraordinaires qui lui sont imputées.

## **Coercition**

La coercition est exercée contre quelqu'un pour le forcer à agir ou l'amener à s'en abstenir.

## **Cohésion sociale**

La cohésion sociale est la nature et l'intensité des relations sociales qui existent entre les membres d'une société ou d'une organisation.

Ce concept est utilisé au sens large sans connotation pour signifier l'intensité du lien social. De nature subjective l'intensité de la cohésion sociale peut être évaluée par des enquêtes de satisfaction.

Caractéristique d'une société dans laquelle il existe un certain nombre de valeurs et de normes auxquelles adhère l'ensemble de ses membres.

## **Communauté**

Structure sociale regroupant des individus qui partagent des valeurs similaires et qui ont tissé entre eux des liens sociaux très forts et présents dans leur vie quotidienne.

## **Communauté de travail**

Le principe fondateur est de placer l'organisation au service de l'homme. Cela justifie la petite taille des communautés, au sein desquelles tous les membres se connaissent.

## **Compétence**

Capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes.

## **Compétitivité**

Capacité à réussir économiquement dans un environnement concurrentiel, en innovant, en croissant, en réalisation du bénéfice.

## **Complexité**

Le « *complexe* » est ce qui est imprévisible. Les interactions nombreuses et simultanées font l'imprévisible. Les sociétés, les êtres vivants, l'environnement sont qualifiés de complexe. Mais imprévisibilité ne veut pas dire qu'il se passe n'importe quoi.

## **Conception**

La conception est un processus de création, de dessin ou de projet, plus spécifiquement dans le cadre de la fabrication de produits.  
La conception est la manière de percevoir une idée.

## **Conception interactionniste**

La motivation naît de l'interaction d'un sujet et de son environnement. L'individu est soumis à des motivations et à des freins. C'est la combinaison de deux idéologies dominantes, le freudisme (existence de pulsions et de désirs) et le marxisme (existence de contraintes aliénantes).

## **Conscience collective**

Notion qui désigne, chez Durkheim, « *l'ensemble des sentiments et des croyances communes à une société et qui se transmettent de génération en génération* ».  
Ce sont les façons d'agir et de penser que la société impose aux individus.

## **Coopération**

Étymologie : du latin *cum*, avec, et *operare*, faire quelque chose, agir.  
La coopération est l'action de coopérer, de participer à une œuvre, à un projet commun. La coopération est la capacité de collaborer à cette action commune ainsi que les liens qui se tissent pour la réaliser.  
La coopération est un mode d'organisation sociale qui permet à des individus ayant des intérêts communs de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension.  
La coopération est antagoniste à la concurrence.

## **Créativité**

Pouvoir de création, d'invention.

## **Culture**

La notion de culture est polysémique. La culture savante représente l'ensemble des connaissances requises et reconnues par le système scolaire, scientifique ou artistique. Elle est opposée à la culture populaire.  
Au sens anthropologique, elle représente toutes les manières de penser, de faire ou d'agir (normes, valeurs, pratiques acquises et partagées), qui sont représentatives d'une société ou d'un groupe social, à une époque donnée.

## **Culture d'entreprise**

Elle se manifeste par des habitudes de travail, des façons de se comporter, de penser...

## **Démarche qualité**

Une démarche qualité est le processus mis en oeuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

## **Désordre**

Manque d'ordre, confusion, trouble, dérèglement.

## **Déviance**

Désigne les conduites que les membres d'un groupe ou d'une société réprouvent ou sanctionnent parce qu'ils les jugent non conformes à leurs propres normes et valeurs, et pouvant entraîner des sanctions sociales.

## **Diachronique**

Se dit de quelque chose de chronologique.

## **Dialogique**

*« Le terme de dialogique veut dire que deux ou plusieurs logiques, deux principes sont unis sans que la dualité se perde dans cette unité. »*

## **Disjonction**

Séparation de deux choses qui étaient jointes.

## **Disjonctive**

Dissociable, décomposable, isolable  
(antonyme) connective, conjonctive, réunificatrice.

## **Dualité**

Caractère de ce qui est double en soi.

## **Entrepreneuriat**

La compréhension que nous avons de l'entrepreneuriat doit beaucoup à l'économiste Joseph Schumpeter ainsi qu'à l'école Autrichienne. Un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie. L'entrepreneuriat conduit à une « *destruction créatrice* » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que des nouveaux produits et de business models arrivent et remplacent les anciens.

Ainsi, la destruction créatrice est à l'origine du dynamisme industriel et de la croissance à long terme.

L'entrepreneuriat consiste à prendre des risques. L'entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, à mettre son temps et son capital dans une entreprise risquée. Une autre définition de l'entrepreneuriat décrit le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'occasions.

### **Entreprise adaptative**

Il s'agit d'une entreprise flexible et évolutive dans la maîtrise des coûts. L'architecture de référence de l'entreprise adaptative est un cadre établissant des relations entre la stratégie et l'environnement.

### **Entreprise apprenante**

La construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation, mais « *résulte de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations simples de travail rendues professionnalisantes* » (Guy Le Boterf).

Il s'agit donc d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

### **Entropie**

« *Rien ne se perd, rien ne se crée.* »

### **Équité**

Forme d'égalité conçue comme plus juste que l'égalité des droits car proportionnée aux caractéristiques et aux besoins spécifiques des individus.

### **Éthique**

L'éthique (du grec *ηθική [επιστήμη]*, la science morale, de *ήθος*, lieu de vie ; habitude, mœurs, caractère et du latin *ethicus*, la morale) est une discipline pratique (action) et normative (règles) qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter pour agir sereinement entre eux.

### **Évaluation**

L'évaluation est une méthode qui permet d'évaluer un résultat et donc de connaître la valeur d'un résultat qui ne peut pas être mesuré. Elle est appliquée dans divers domaines où des résultats sont attendus mais non mesurables, par exemple, en gestion des ressources humaines, l'aptitude d'une personne à tenir un poste de travail. C'est un processus *Ex-ante* ou *Ex-post*.

## **Fait capitalistique (capitalisme)**

Système économique caractérisé par la propriété privée des moyens de production, par le rôle du marché où s'exerce une concurrence entre les agents économiques, par l'importance de l'initiative individuelle (qui n'exclut pas totalement le rôle de l'État) ainsi que par l'accumulation du capital (réinvestissement permanent des profits pour développer les moyens de production et les profits futurs).

## **Gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

La gouvernance inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large.

## **Homéostasie**

Capacité que peut avoir un système quelconque à conserver un équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes qui lui sont extérieures.

## **Implexité**

Dimension complexe des implications, complexité largement opaque à une explication. L'implexité est relative à l'entrelacement de différents niveaux de réalités des implications qui sont pour la plupart implicites.

## **Incertitude**

Couramment, l'incertitude est le contraire de la certitude, c'est-à-dire le fait de ne pas être sûr de quelque chose. En gestion du risque, l'incertitude est liée au fait qu'on s'intéresse à l'avenir, et on cherche à la mesurer par un risque, non ou mal évaluable, du fait notamment de l'absence de statistiques passées fiables permettant de définir des probabilités des événements futurs redoutés. Il est de ce fait difficile de se prémunir.

## **Innovation**

Action d'innover, résultat de cette action.

En général, les entreprises ont une stratégie d'innovation par projet, utilisant les techniques et les outils classiques de l'innovation (tels que la créativité, les modélisations, la recherche et le développement de produits innovants, la protection industrielle...) pour développer un produit (ou service) nouveau ou présenté comme tel parce que sous une nouvelle forme. L'innovation peut avoir une avancée technologique comme source, ou un nouveau besoin et/ou une situation de portefeuille-produits vieillissant. Après avoir conclu son projet innovant par un succès commercial, une entreprise peut décider de reconduire le processus d'une manière plus systématique et alors, organiser un management de l'innovation.

## **Innovver**

Introduire quelque chose de nouveau dans l'organisation.

## **Intégration sociale**

Cette expression peut être utilisée dans deux sens distincts, pouvant signifier soit intégration (des individus) dans la société, soit intégration de la société.

Dans le premier sens, qui est le plus courant, on signifie généralement que les individus occupent une place reconnue dans la société et qu'ils sont inscrits dans un réseau de relations sociales.

Dans le deuxième sens, on fait référence à l'analyse sociologique de Durkheim, selon laquelle une société est intégrée quand existent des liens entre les individus qui la composent : l'intégration évite l'anomie.

## **Interaction**

Une interaction, dans le langage courant, est l'action ou l'influence réciproque qui peut s'établir entre deux objets ou plus. Une interaction est toujours suivie d'un ou plusieurs effets.

## **Interactionnisme**

Courant de pensée où se rencontrent la psychologie, l'ethnologie, l'anthropologie, la sociologie ou des sciences de l'information et de la communication.

Il conçoit la société comme la composition des relations interindividuelles et pourrait s'opposer au déterminisme qui part du tout social ou d'un individualisme qui éviterait de prendre en compte la dimension essentielle de la relation sociale dans les comportements sociaux des individus.

Pour les interactionnistes, l'individu se construit dans ses relations avec son environnement. Environnement social, humain, affectif, matériel... La place de l'acquis y est centrale et dominante sur l'inné.

## **Lien social**

Ensemble des liens qui unissent les individus (même s'ils ne se connaissent pas directement) et qui les amènent à se sentir membres d'une même société.

## **Manager**

Correspond aux acteurs de l'entreprise qui doivent gérer régulièrement des situations qui se caractérisent par leur complexité.

## **Modèle triadique**

Trois facteurs agissant selon des combinaisons variables à travers une causalité généralement bidirectionnelle et dans des proportions différentes selon les situations de vie.

## **Normes**

Principes, règles plus ou moins contraignantes socialement prescrites, généralement non écrites, qui fixent les conduites qu'une société attend de ses membres, conformément à son système de valeurs. Leur transgression entraîne des sanctions.

### **Normes ISO 9001 : 2000 (la transition vers ISO 9001 : 2008 a eu lieu au cours de l'année 2008)**

Cette norme qui définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité, est maintenant fermement établie comme la norme appliquée mondialement pour donner l'assurance de la capacité de répondre à des exigences qualité et d'augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs.

## **Objet social**

La détermination de l'objet social revêt une très grande importance, car elle conditionne la régularité des opérations que la société va effectuer. La détermination précise de l'objet est particulièrement importante dans certains cas comme l'exercice d'activités réglementées, qui supposent l'obtention d'autorisations spécifiques (sous peine de sanctions pénales), ou pour déterminer l'étendue de la responsabilité des dirigeants, qui peuvent accomplir et engager la société pour tous les actes se rattachant à l'objet social. Par ailleurs, la société qui dépasse son objet social engage sa responsabilité à l'égard des tiers si cela leur a causé un préjudice.

## **Ontologie**

Doctrines ou théories de l'être.

## **Ontologique**

Qui a rapport à l'ontologie, étude de l'être en tant qu'être.

## **Opérationnalité**

L'opérationnalité, plus qu'une méthode ou un outil, est un état d'esprit. C'est d'abord et avant tout la volonté affirmée d'obtenir des résultats concrets et de lutter contre la fatalité (Dicquemare, 2009).

## **Ordre**

Tout ce qui est répétition, constance, invariance, tout ce qui peut être mis sous l'égide d'une relation hautement probable, cadré sous la dépendance d'une loi.

## **Paradigme**

Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée). C'est en quelque sorte un rail de la pensée dont les lois ne doivent pas être confondues avec un autre paradigme.



## **Paradoxe**

Le paradoxe est une proposition qui contient ou semble contenir une contradiction logique, ou un raisonnement qui, bien que sans faille apparente, aboutit à une absurdité, ou encore, une situation qui contredit l'intuition commune. Le paradoxe est un puissant stimulant pour la réflexion. Il nous révèle soit les faiblesses de l'esprit humain et plus précisément son manque de discernement, soit les limites de tel ou tel outil conceptuel.

## **Performance sociale et économique**

Les performances sociales d'une organisation par rapport aux performances économiques et financières prennent en compte la nature des relations internes entre ses employés et des relations qu'elle entretient avec ses clients et avec les autres acteurs avec qui elle interagit.

## **Piloter**

C'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble. C'est aussi accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie et capitaliser les résultats.

## **Potentialités**

Caractère de ce qui est potentiel, possible. Du latin *potentialitas* dérivé de *potentia* (pouvoir, puissance, faculté, capacité)

## **Praxis**

Signifiant action sous-tendue par une idée vers un résultat, désigne l'ensemble des activités humaines susceptibles de transformer les rapports sociaux et/ou de modifier le milieu naturel.

## **Praxis organisationnelle**

Morin appelle praxis organisationnelle, l'ensemble des activités qui effectuent des productions, des transformations et des performances à partir d'une certaine compétence.

## **Principe dialogique**

Relation d'interdépendance du désordre et de l'ordre. Terme utilisé par Morin pour désigner une « *unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort* » (1977).

## **Principe hologrammatique**

Le tout est dans la partie qui est dans le tout.

## **Problématisation**

*« Ensemble des questions pertinentes qui se posent à l'observateur scientifique à propos de phénomènes, questions qui sont susceptibles d'avoir une réponse logique et contrôlable et de donner lieu à des opérations classées par ordre selon les disciplines qui les provoquent. »*

Abraham MOLES, *Théorie structurale de la communication et société*. Masson, 1986.

## **Projet d'Établissement (pour les organisations sociales et médico-sociales)**

Le projet d'Établissement définit le cadre de référence de l'action des professionnels, du projet de vie et du projet de soin. Il définit les missions, les orientations, les valeurs sur lesquelles les professionnels vont s'appuyer dans leur action quotidienne. Au delà des responsabilités juridiques et financières, des contraintes et des obligations légales, la direction a également et peut-être avant toutes choses, une responsabilité morale à l'égard des personnes accueillies et de leurs proches.

## **Projet managérial**

La gestion de projets est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants.

## **Prospective**

La prospective est une démarche de prévision et analyse des avenir possibles.

## **Rationalisation**

Processus caractéristique du changement social pour Max Weber. Il touche les différents aspects de l'évolution des sociétés. Dans le domaine économique, il a abouti à l'émergence du capitalisme. Dans le domaine politique, il a favorisé l'émergence de l'état moderne, caractérisé par une administration qui lui donne davantage d'efficacité.

## **Rationalité**

Schéma de pensée qui consiste à raisonner et à calculer afin d'atteindre le mieux possible un objectif compte tenu des moyens disponibles.

## **Réactivité**

La réactivité est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux sollicitations de son environnement par la mise en oeuvre de synergies ou la flexibilité des ressources.

La réactivité est donc une conséquence positive de l'amélioration de l'organisation par la logistique et l'urbanisation du système d'information.

## **Reconnaissance d'utilité publique**

Une association d'utilité publique est une association déclarée, de dimension nationale, d'au moins 200 membres, dont le budget équilibré fait apparaître majoritairement des financements d'origine privée. La reconnaissance d'utilité publique constitue un acte fort, par lequel l'État entend montrer son attachement, valoriser et légitimer l'activité de l'association. La reconnaissance d'utilité publique permet de recevoir des dons et des legs.

## **Récursion organisationnelle**

Toute organisation est par nature auto-organisationnelle et s'entretient par et dans des relations dialogiques entre le désordre et l'ordre.

## **Régulation sociale**

Mécanisme de respect des règles sociales (contrôle social) soit en amont avec la socialisation ou en aval avec les sanctions face à la déviance.

## **Réseau**

Un réseau est un ensemble de nœuds (ou pôles) reliés entre eux par des liens (canaux). Les nœuds peuvent être des points massiques simples ou des sous-réseaux complexes. Les canaux sont à leur tour des flux de force, d'énergie ou d'information. L'étymologie du mot remonte au latin *rete* qui signifie filet, donnant l'adjectif réticulé, caractérisant les objets ayant une structure de filet, notamment les réseaux. Le réseau est une forme ou structure particulièrement présente dans l'organisation du vivant, avec des réseaux « matériels » dans les organismes semi-matériels (réseau lymphatique, ...) et immatériel (réseau social).

## **Rites**

Pratiques codifiées de la vie collective répondant à des règles strictes, souvent à caractère symbolique.

## **Rôle**

Ensemble des comportements spécifiques qui sont attendus d'un individu occupant une position sociale déterminée.

## **Sciences sociales**

Ensemble des disciplines scientifiques qui étudient les hommes vivant en société.

## **Sens**

Traditionnellement, pour la philosophie, le sens renvoie à trois dimensions :

- le sens comme orientation ;
- le sens comme sensorialité ;
- le sens comme signification.

La recherche du sens renvoie à l'art de l'interprétation, on parle également d'herméneutique lorsqu'il s'agit par exemple de questionner un texte ancien.

### **Séparabilité**

Possibilité de séparer, qualité de ce qui est séparable.

### **Stratégie**

Art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif. Il s'applique alors à tout type d'actions : politiques, économiques, personnelles...

### **Synergie**

La synergie est un effet positif de complémentarité dans une organisation. La synergie est communément de nos jours un phénomène par lequel plusieurs facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas créé isolément.

### **Traduction**

Le processus de traduction consiste en trois phases successives :

1. compréhension : assimilation du sens véhiculé par un texte, du vouloir dire d'un auteur... ;
2. déverbalisation : oubli des mots et conservation du sens  
« *Opération par laquelle un sujet prend conscience du sens d'un message en perdant conscience des mots et des phrases qui lui ont donné corps.* » ;
3. réexpression : reformulation du vouloir dire en langue cible.

### **Transversalité**

Souvent calquée sur une organisation traditionnelle verticale, l'organisation projet constitue des équipes transverses dans les buts suivants :

1. faire travailler ensemble des personnes de métiers différents pour associer toutes les compétences,
2. orienter les efforts dans le sens de l'atteinte des objectifs du projet et non plus dans le seul intérêt des services verticaux,
3. confier au chef de projet la responsabilité d'une vision d'ensemble horizontale des objectifs poursuivis, dans le sens également des intérêts du client final,
4. décloisonner des services qui œuvrent indépendamment les uns des autres.

Or, faire fonctionner des équipes transversales ainsi constituées soulève des problèmes majeurs tant au niveau relationnel qu'au niveau des responsabilités. Ces freins montrent que l'approche projet concerne tous les acteurs et décisionnaires, qu'elle a un impact sur les habitudes culturelles et relationnelles. Pour qu'une équipe transverse fonctionne, ses membres doivent connaître avec précision jusqu'où ils peuvent décider seuls. La manière dont les responsabilités et les zones d'autonomie seront déléguées influera sur la performance de l'équipe.

La transversalité nécessite des calages relationnels fréquents, une recherche permanente du meilleur ajustement, une volonté individuelle et collective de mener de véritables négociations sans compromis.

## **Valeurs**

Ensemble de ce qui est, dans une société, considéré comme estimable et désirable. Les valeurs se manifestent dans nos manières de penser et d'agir.

Dans toute société, la détermination des comportements, des objectifs et des moyens de l'action humaine s'effectue en fonction d'une représentation de ce qui est désirable, par rapport à des idéaux collectifs, qui sont partagés, par tous ou par tel ou tel groupe social. Éléments essentiels d'une culture, les valeurs sont donc l'expression de préférences et de croyances collectives.

## **Vision commune et partagée**

Une des clés fondamentales de l'intelligence collective est de construire une vision partagée. Un participant ne peut pas avoir une vision complète du groupe ou d'un domaine à traiter, mais il est tout à fait possible de bâtir une vision commune. Cette vision commune permettra d'aller au-delà de l'aspect individuel et de s'acheminer vers la dimension collective. Il ne s'agit pas seulement de chercher à vivre ensemble, mais plutôt d'avoir une vision commune de ce vers quoi on souhaite tendre, du devenir ensemble.

## **Vision syntagmatique / vision paradigmaticque**

Les unités linguistiques sont entre elles dans deux types de rapports distincts. On a d'une part les rapports dans l'énoncé qui sont dits syntagmatique et d'autre part, les rapports que l'on conçoit entre des unités qui peuvent figurer dans un même contexte, et qui, au moins dans ce contexte s'excluent mutuellement. Ces rapports sont dits paradigmaticque et on les désigne comme des oppositions (Martinet, 1974).

## **ANNEXES**

	<b>Intitulé des annexes</b>	<b>Pages</b>
	Annexe 1 : le guide d'entretien	340

**Annexe**

**LE GUIDE D'ENTRETIEN**

Dino SANTILLI – Directeur du CSCTE « Le Lierre »  
Doctorant 2<sup>ème</sup> année  
en thèse de Doctorat Sciences de Gestion

<p align="center"><b>Grille d'entretien individuel conduit auprès de l'échantillon représentatif retenu</b></p>
---

Structure : \_\_\_\_\_

Identité de l'interviewé : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Observations :



## **HYPOTHESE N°1 :**

**Le projet d'Établissement influence le projet managérial. L'évolution environnementale de l'organisation est telle que le projet managérial a besoin d'être sans cesse dynamisé, actualisé et modernisé en terme de méthodes d'intervention afin de soutenir la réactivité et l'opérationnalité des équipes.**

1. Quels sont les objectifs de votre projet d'Établissement ?
2. Quels sont les objectifs de votre projet managérial ?
3. Votre projet d'Établissement influence-t-il votre projet managérial ?
4. L'évolution environnementale influence-t-elle votre projet d'Établissement ?
5. L'évolution environnementale influence-t-elle votre projet managérial ?
6. Quelles influences exercez-vous sur vos projets pour les soutenir ?
7. Quelles méthodes d'intervention auprès des équipes pratiquez-vous pour animer vos projets?

## **HYPOTHESE N°2 :**

**Le projet managérial influence le projet d'Établissement. Il est l'élément clé de la réussite de l'organisation puisqu'il fédère les énergies et les compétences autour de l'objet social. Il sert la demande sociale en rationalisant les forces vives.**

1. Le projet managérial fédère-t-il les énergies autour de l'objet social ?
2. Le projet managérial fédère-t-il les compétences autour de l'objet social ?
3. En quoi le projet managérial sert-il la demande sociale et donc le projet d'Établissement ?
4. En quoi le projet managérial rationalise-t-il les forces vives ?

**HYPOTHESE N°3 :**

**La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est source d'innovation organisationnelle. Elle favorise les innovations à la dimension de ses potentialités et à la hauteur des compétences dont disposent les organisations. Elle crée la voie de l'innovation en passant par l'intégration d'alliances internes et externes stratégiques (ressources humaines internes, partenariat, réseau).**

1. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est-elle source d'innovation organisationnelle dans votre structure ?
  
2. Quelles sont les potentialités de la relation ?
  
3. Les compétences de l'organisation influencent-elles la relation ?

**HYPOTHESE N°4 :**

**La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est un élément constitutif de l'entrepreneuriat. En impliquant les ressources humaines, le manager propose et suscite les potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité. La relation engendre des compétences individuelles et collectives nouvelles et dégage les fondements de l'entreprise apprenante.**

1. La relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial est-elle un élément constitutif de l'entrepreneuriat ?
2. Le manager peut-il proposer et susciter les potentialités et des niches de développement de la motivation et de la créativité ?
3. Le manager peut-il être un entrepreneur ?
4. Pensez-vous que la relation engendre des compétences individuelles nouvelles ?
5. Pensez-vous que la relation engendre des compétences collectives nouvelles ?
6. Pensez-vous que la relation engendre les fondements de l'entreprise apprenante ?

### **HYPOTHESE N°5 :**

**La relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage du projet. La performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage nouveau. Celle-ci se mesure à travers son activité d'innovation, son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial.**

1. Pensez-vous que la relation propose un nouveau modèle d'organisation et de pilotage ?
2. Pensez-vous que la performance sociale et économique de l'organisation naît d'un modèle d'organisation et de pilotage ?
3. Pensez-vous que le manager puisse générer ce nouveau modèle d'organisation et de pilotage ?
4. Pensez-vous que la performance sociale et économique de l'organisation puisse se mesurer à travers son activité d'innovation ?
5. Comment, selon vous, peut-on générer la performance sociale et économique de l'organisation ?
6. Pensez-vous que la performance sociale et économique de l'organisation puisse se mesurer à travers son degré de corrélation entre le projet d'Établissement et le projet managérial ?
7. Selon vous, quels sont les problèmes auxquels les structures d'action sociale sont confrontées ?

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation des phénomènes de la dialogique selon Morin (1990) .....	7
Figure 2 : Caractérisation des deux démarches de la recherche.....	14
Figure 3 : Le développement d'une nouvelle forme d'organisation et de management des deux projets. ....	19
Figure 4 : Représentation de l'articulation entre la problématique, les hypothèses et leurs interactions. ....	23
Figure 5 : Schématisation du modèle de Quinn et Cameron appliqué au secteur social et médico-social .....	30
Figure 6 : Schéma méthodologique et articulation des étapes de notre recherche.....	32
Figure 7 : Le modèle de recherche .....	38
Figure 8 : Les trois dimensions du projet. Meredith et Mantel (1989). ....	44
Figure 9 : Le projet dans son contexte. Briner et Geddes (1993).....	44
Figure 10 : Le projet d'Établissement et le projet managérial : une spirale technique et intellectuelle .....	81
Figure 11 : Conduire des projets en action sociale. Gacoin, D. (2006) .....	121
Figure 12 : Les cinq forces pesant sur l'organisation, Mintzberg, H. (1982) .....	144
Figure 13 : Représentation de la pyramide hiérarchique.....	159
Figure 14 : Recueils des données et synthèse des résultats.....	159
Figure 15 : Synergie et force coercitive autour des projets.....	163
Figure 16 : Structuration du schéma de développement et de réflexion .....	169
Figure 17 : Schématisation du référentiel de compétences .....	267
Figure 18 : Agencement des huit points-clés de la qualité dans la construction du projet d'Établissement et du projet managérial.....	269
Figure 19 : Schématisation de la diffusion des résultats issus des travaux de recherche.....	270
Figure 20 : La reproductibilité de la relation.....	286
Figure 21 : Proposition d'une typologie de la dialogique dans une perspective d'alternative de management .....	288

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Les objectifs du projet managérial .....	173
Graphique 2 : Influence du projet d'Établissement sur le projet managérial .....	175
Graphique 3 : Influence de l'évolution environnementale sur le projet d'Établissement .....	177
Graphique 4 : Influence de l'évolution environnementale sur le projet managérial.....	179
Graphique 5 : Nature des influences sur les projets .....	181
Graphique 6 : Méthodes d'intervention en termes d'animation des projets.....	183
Graphique 7 : Le projet managérial et la fédération des énergies .....	185
Graphique 8 : Le projet managérial et la fédération des compétences.....	187
Graphique 9 : Le projet managérial et la demande sociale .....	189
Graphique 10 : Le projet managérial et la rationalisation des forces vives .....	191
Graphique 11 : La relation entre les projets et l'innovation organisationnelle.....	194
Graphique 12 : Les potentialités de la relation.....	196
Graphique 13 : Influence des compétences de l'organisation sur la relation .....	198
Graphique 14 : La relation entre les projets et l'entrepreneuriat.....	201
Graphique 15 : Le rôle du manager.....	203
Graphique 16 : Représentation du manager-entrepreneur.....	205
Graphique 17 : Influence de la relation sur les compétences individuelles nouvelles .....	207
Graphique 18 : Influence de la relation sur les compétences collectives nouvelles.....	209
Graphique 19 : Influence de la relation sur les fondements de l'entreprise apprenante .....	211
Graphique 20 : Influence de la relation sur un nouveau modèle d'organisation de pilotage..	214
Graphique 21 : Influence de la performance sociale et économique sur le modèle d'organisation et de pilotage .....	216
Graphique 22 : Influence du manager sur le nouveau modèle d'organisation et de pilotage.	218
Graphique 23 : Influence de la performance sociale et économique sur l'activité d'innovation .....	220
Graphique 24 : Modes de génération de la performance sociale et économique.....	222
Graphique 25 : Influence de la performance sociale et économique à travers la corrélation entre les projets.....	224
Graphique 26 : Nature des problèmes rencontrés par les structures d'action sociale.....	226
Graphique 27 : Moyenne de citations des mots-clés par sexe, par statut et par fonction .....	240
Graphique 28 : Pourcentage de citations des mots-clés ayant obtenu un score supérieur à 5%, communs aux hommes et aux femmes.....	242
Graphique 29 : Représentation graphique de la fréquence des mots-clés.....	250
Graphique 30 : Représentation graphique de la fréquence des mots-clés par sexe.....	253
Graphique 31 : Représentation graphique de la fréquence des mots-clés par fonction. ....	253

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modèle d'organisation d'entreprise adaptative. Romelaer, P. (1994) développé par Cyert et March (1963). .....	21
Tableau 2 : Design Oriented Organization développé par Hatchuel - Weil (1999).....	21
Tableau 3 : Modèle d'observation des hypothèses émises .....	117
Tableau 4 : Le projet d'entreprise (Strategor, 1997).....	122
Tableau 5 : Identification des entretiens et structures d'origine. ....	156
Tableau 6 : Récapitulatif des termes scientifiques et professionnels .....	158
Tableau 7 : Thématique et description .....	162
Tableau 8 : Organisation du guide d'entretien.....	163
Tableau 9 : Organisation des questions.....	164
Tableau 10 : Structuration des hypothèses à travers les indicateurs .....	165
Tableau 11 : Traitement qualimétrique des données qualitatives issues des 11 entretiens semi-directifs (réalisé à l'aide du logiciel en ligne Word Frequency Counter).....	240
Tableau 12 : Moyenne de citations des mots-clés par sexe, par statut et par fonction.....	240
Tableau 13 : Pourcentage de citations des mots-clés ayant obtenu un score supérieur à 5%, communs aux hommes et aux femmes (lignes en rouge).....	242
Tableau 14 : Moyenne en pourcentage des mots-clés par statut et par fonction.....	243
Tableau 15 : Analyse synthétique des mots-clés.....	245
Tableau 16 : Fréquence des mots-clés.....	248
Tableau 17 : Récapitulatif des mots-clés associés. ....	251
Tableau 18 : Fréquence des mots-clés par fonction et par sexe. ....	252
Tableau 19 : Les enjeux de la relation.....	260
Tableau 20 : Mesure des indicateurs .....	261
Tableau 21 : Éléments d'élaboration de la relation entre le projet d'Établissement et le projet managérial .....	262
Tableau 22 : Les huit points-clés de la démarche qualité dans la construction du projet d'Établissement et du projet managérial.....	268
Tableau 23 : Ressources d'allocation et d'autorité (Giddens, 1987, p. 320).....	279
Tableau 24 : Approche des ressources d'allocation et d'autorité dans les organisations sociales et médico-sociales .....	280
Tableau 25 : Présentation des hypothèses de terrain.....	281
Tableau 26 : Confrontation des deux schémas de management.....	282



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1. LE CADRE DE LA RECHERCHE.....	2
1.1. L'intérêt du sujet pour la recherche.....	4
1.2. Le recours à la théorie de Giddens .....	10
1.3. Les objectifs .....	13
1.4. La dialogique entre le projet d'Établissement et le projet managérial .....	15
2. PROBLÉMATIQUE, HYPOTHÈSES ET PRÉSENTATION DU TERRAIN..	17
2.1. Le questionnement .....	17
2.2. Les concepts de la démarche de recherche.....	19
2.3. Présentation des hypothèses .....	22
2.4. Le terrain des centres sociaux et des organisations sociales et médico-sociales .....	25
3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET DÉMARCHE ADOPTÉE ....	26
3.1. Le recours à l'épistémologie constructiviste .....	26
3.2. Démarche et méthodologies adoptées .....	31
3.2.1. Utilisation de la démarche hypothético-inductive.....	31
3.2.2. Méthodologies adoptées .....	31
3.2.3. Les méthodes et la position particulière du praticien-chercheur .....	34
3.2.4. Présentation des résultats .....	35
4. LE SCHÉMA DU MODÈLE DE RECHERCHE.....	37
<b>PREMIÈRE PARTIE : LA STRUCTURATION DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>39</b>
<b>INTRODUCTION À LA PREMIÈRE PARTIE.....</b>	<b>40</b>
<u>Chapitre 1 - LA PROBLÉMATIQUE DE LA STRUCTURATION HUMAINE DE L' ORGANISATION .....</u>	<u>41</u>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>42</b>
1. DISCUSSION SUR LA NOTION DE PROJET D'ÉTABLISSEMENT .....	42
1.1. Les caractéristiques du projet d'Établissement.....	43
1.1.1. La notion de projet .....	43
1.1.2. La dimension technique des projets : un artefact entre l'entrepreneur et la représentation du contexte.....	45
1.1.3. La dimension temporelle des projets.....	46

1.1.4. La dimension des ressources humaines des projets.....	48
1.2. Les objectifs du projet d'Établissement .....	49
1.3. Les limites du projet d'Établissement .....	50
2. LA STRUCTURATION HUMAINE AU SERVICE DU PROJET MANAGÉRIAL ET DE SES COMPOSANTS .....	50
2.1. Les notions de valeurs et d'éthique, une mission, des objectifs.....	51
2.2. Les notions de culture et de confiance .....	53
2.3. Les notions de gouvernance et de boucle d'apprentissage.....	57
2.3.1. La gouvernance .....	57
2.3.2. La boucle d'apprentissage .....	62
CONCLUSION .....	65

Chapitre 2 - LA CONSTRUCTION DE LA RELATION ENTRE LE PROJET  
D'ÉTABLISSEMENT ET LE PROJET MANAGÉRIAL .....

INTRODUCTION.....	67
1. LA NAISSANCE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION : L'ASSURANCE QUALITÉ, UN ÉLÉMENT DÉCLENCHÉUR.....	67
1.1. Les motifs de recourir au projet .....	68
1.2. Les conséquences organisationnelles et humaines du recours au projet .....	69
2. LA PROFESSIONNALISATION DES ÉQUIPES, UN CAPITAL HUMAIN ..	72
3. LA RARÉFACTION DES RESSOURCES, UN OUTIL DE COHÉSION .....	73
4. LA NAISSANCE D'UN NOUVEAU STYLE DE GESTION .....	74
CONCLUSION .....	76

Chapitre 3 - DE LA CONCEPTION À LA TRADUCTION DU PROJET, UN  
ÉLÉMENT FÉDÉRATEUR .....

INTRODUCTION.....	79
1. DU DÉVELOPPEMENT DU DESSEIN À LA VISION COMMUNE ET PARTAGÉE : LA PROBLÉMATISATION .....	79
2. DE LA CO-CONCEPTION À LA COMMUNAUTÉ : LA TRADUCTION .....	83
3. L'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT .....	85
4. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	86
5. L'ACTIVITÉ À PROJET : UN ÉLÉMENT DE DÉVELOPPEMENT .....	90
CONCLUSION .....	92

<u>Chapitre 4 - PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ORGANISATION ET DE PILOTAGE : UNE NOUVELLE PERSPECTIVE DE STRUCTURATION</u> .....	94
INTRODUCTION.....	95
1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME HORIZONTAL.....	95
2. LA GESTION DE L'INCERTITUDE, LA COMPLEXITÉ ET LE RISQUE... ..	97
3. LE PILOTAGE DU PROJET ET LES RÉSEAUX INTERNES ET EXTERNES DE L'ORGANISATION.....	104
4. L'ÉVALUATION INTERNE ET EXTERNE : L'ACTIVITÉ À PROJET AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE .....	109
CONCLUSION .....	112
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	113
<b>DEUXIÈME PARTIE - LA RÉALISATION DE LA RELATION : DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET ORGANISATIONNELLES CONVERGENTES MAIS CONTRASTÉES .....</b>	<b>115</b>
INTRODUCTION À LA DEUXIÈME PARTIE .....	116
<u>Chapitre 5 - PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LE CAS DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL</u> .....	<u>118</u>
INTRODUCTION.....	119
1. LE MONDE SOCIAL ET L'HISTOIRE DES CENTRES SOCIAUX : LE CADRE DE RÉFÉRENCE .....	120
2. LA NOTION DE PROJET DANS LE MONDE SOCIAL.....	127
3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME PROJET DANS LE MONDE SOCIAL.....	130
3.1. Les logiques institutionnelles .....	130
3.2. Les logiques de terrain .....	133
4. LES CAUSES DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL .....	136
5. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR.....	139
6. LE MONDE SOCIAL : UN MONDE À PROBLÈME .....	141
CONCLUSION .....	144

<u>Chapitre 6 - LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE DANS LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL</u> .....	146
INTRODUCTION.....	147
1. LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION ET LE TERRAIN .....	148
2. LES OBJECTIFS DE L'OBSERVATION .....	155
3. LE RECUEIL DES DONNÉES ET LA MÉTHODOLOGIE DES ENTRETIENS.....	156
3.1. Construction des hypothèses : le cadre de réflexion .....	160
3.2. Approche méthodologique de l'objet d'étude et choix de la méthodologie de recueil de données .....	161
3.3. Construction méthodologique de l'enquête.....	161
3.4. Organisation du guide d'entretien .....	163
4. LA NÉCESSITÉ DE RECOURIR AU PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET AU PROJET MANAGÉRIAL.....	167
CONCLUSION .....	168
<u>Chapitre 7 - REPÈRE THÉORIQUE ET APPROCHE CLINIQUE</u> .....	170
INTRODUCTION.....	171
1. TABLEAUX DE SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS : EXPLOITATION QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES DONNÉES DE TERRAIN.....	171
1.1. Hypothèse de terrain 1.....	172
1.2. Hypothèse de terrain 2.....	185
1.3. Hypothèse de terrain 3.....	193
1.4. Hypothèse de terrain 4.....	200
1.5. Hypothèse de terrain 5.....	213
2. ANALYSE DE CONTENU.....	227
2.1. Présentation des mots-clés .....	229
2.2. Exploitation des mots-clés .....	231
2.3. Exploitation des mots-clés par sexe et par fonction.....	245
2.4. Fréquence des mots-clés.....	247
CONCLUSION .....	254

<u>Chapitre 8 – CRÉATION DE LA DIALOGIQUE ENTRE LES PROJETS À PARTIR DE LA QUALITÉ : MISE EN APPLICATION D’UNE DÉMARCHE QUALITÉ.....</u>		<u>255</u>
INTRODUCTION.....		256
1. LA DÉMARCHE QUALITÉ : TREMPLIN OU DÉFI ORGANISATIONNEL.....		257
2. L’ÉVALUATION : UN CHANTIER RÉVOLUTIONNAIRE.....		259
3. CINQ ORIENTATIONS : CINQ ENJEUX POUR LA RELATION.....		259
4. DEUX PROJETS : UNE MESURE D’INDICATEURS IDENTIQUES .....		260
5. LA DÉMARCHE QUALITÉ : UNE RELATION AFFICHÉE ET EFFICACE.....		262
6. UN NOUVEAU MODÈLE D’ORGANISATION ET DE PILOTAGE : UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES .....		262
CONCLUSION.....		269
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE .....		271
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>		<b>274</b>
1. SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE.....		275
1.1. L’approche conceptuelle de la problématique et la proposition d’une relation durable.....		275
1.2. Bilan de la recherche .....		279
1.3. Les limites de la recherche .....		283
2. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE .....		285
2.1. Les perspectives méthodologiques.....		286
2.2. Les perspectives conceptuelles.....		287
<b>SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>293</b>
<b>SITES CONSULTÉS SUR L’INTERNET .....</b>		<b>321</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>		<b>322</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>339</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>		<b>347</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES .....</b>		<b>348</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>		<b>349</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>		<b>350</b>