



UNIVERSITÉ DE LIÈGE
HEC Liège - Management School

**PROFESSIONALIZATION OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN SOCIAL ENTERPRISES**

APPENDIX

Dissertation presented to obtain the degree of "Docteur en Sciences Économiques et de Gestion"

Charlotte MOREAU

August 2016

Supervisors	Prof. Sybille Mertens, HEC-ULg Prof. François Pichault, HEC-ULg
Jury	Prof. Teresa Nelson, Simmons School of Management Prof. Francesca Petrella, Aix-Marseille University Prof. Frederic Schoenaers, University of Liège

TABLE OF CONTENT

➤ Appendix 1: French version of the first chapter	5
➤ Appendix 2: List of the persons met for the exploratory interviews	31
➤	32
➤ Appendix 3: Detailed criteria of the six common worlds of justification theory	33
➤ Appendix 4: List of the other questionnaires on HR practices which helped us to construct our questionnaire	37
➤ Appendix 5: List of the persons met to test the questionnaire.....	39
➤ Appendix 6: List of the academic experts and researchers.....	41
➤ Appendix 7: the questionnaire in its English version	43
➤ Appendix 8: the questionnaire in its French version	59
➤ Appendix 9: tables crossing several criteria to describe the population and the obtained sample	75
➤ Appendix 10: Synthetic indexes allowing the interpretation of the questionnaire's results.....	77
➤ Appendix 11: Correlations' tables.....	83
➤ Appendix 12: List of the semi-directed interviews	125
➤ Appendix 13: List of the direct and non-participative observations	127
➤ Appendix 14: List of the collected documents	129
➤ Appendix 15: Comparison of the case studies regarding key characteristics.....	135
➤ Appendix 16: Theoretical concepts applied to the monographs and data in the third step of the data analysis	137
➤ Appendix 17: Case study protocol sent to the case studies	139
➤ Appendix 18: Grids of elements on which data was collected.....	143
➤ Appendix 19: Maison médicale, histoire d'une structure autogérée et en égalité salariale - Monographie	145
➤ Appendix 20: Medical House - the first period at the medical house Alpha with regard to neo-institutional and justification theories	181
➤ Appendix 21: Medical house - the second period at the medical house Alpha with regard to neo-institutional and justification theories	183
➤ Appendix 22: Medical house - the third period at the medical house Alpha with regard to neo-institutional and justification theories	185
➤ Appendix 23 : Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (CAL-Liège) et Territoires de la Mémoire (TM) - Monographie.....	187
➤ Appendix 24 : Servikoop, histoire d'une coopérative de travailleurs du secteur informatique... 221	
➤ Appendix 25: Les Scouts, histoire d'une organisation centrée autour du bénévolat - Monographie	257

➤ **Appendix 1: French version of the first chapter**

Modèle conceptuel

La professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines : Proposition de grille d'analyse

1. Introduction : une tendance à la professionnalisation

De nos jours, le thème de la professionnalisation rencontre un vif succès dans différents domaines. Le professionnalisme serait même devenu une caractéristique du monde moderne (Evetts, 2003) et constituerait une nouvelle norme dans le monde du travail (Boussard, Demazière, & Milburn, 2010). Wilensky, en 1964, parle déjà de « professionalization of everyone ». Ces tendances à la professionnalisation s'inscrivent dans un mouvement plus large de rationalisation. Pour Max Weber (1967), le processus de rationalisation est une caractéristique centrale de la modernité et consiste en un processus par lequel les actions et les représentations des hommes sont devenues plus systématiques et méthodiques. La rationalisation peut donc être définie comme le passage à un mode d'action orienté vers la réussite optimale d'un objectif (Lallemand-Stempak, 2012). Ce concept peut s'entendre comme la recherche d'efficacité et d'efficience d'une activité, d'une entreprise, d'une organisation. La gestion est marquée par le processus de rationalisation de la modernité décrit par Weber, dont elle est la manifestation la plus évidente en ce qui concerne le fonctionnement des organisations (Chiapello & Gilbert, 2009). Dans une organisation, cette rationalisation s'exprime de diverses manières : mise en place d'une stratégie innovante, rachat d'une entreprise concurrente, gestion plus professionnelle des ressources humaines... Professionnaliser une organisation peut donc être considéré comme l'une des facettes d'un mouvement plus large de rationalisation (Maier, Steinbereithner, & Meyer, 2012).

Ces évolutions ont été étudiées depuis une trentaine d'années mais la recherche reste encore hétérogène et fragmentée (Maier, et al., 2012). Les acteurs qui font usage de ces termes n'y attribuent pas les mêmes significations, voire des significations contradictoires (Wittorski, 2008). On parle tantôt de la volonté d'un groupe d'individus partageant la même activité de s'organiser sur un marché libre, de l'intention des institutions de "faire bouger" les salariés de manière à accompagner une flexibilité grandissante du travail ou encore du souhait de contribuer au développement des compétences des individus par la formation, tout en augmentant l'efficacité de l'acte de formation (Wittorski, 2008). « Derrière une certaine banalité et une apparente univocité de ces notions, se cache une diversité de représentations et de pratiques » (Le Naëlou, 2004, p. 775).

La gestion des ressources humaines n'est pas en reste dans ce mouvement de professionnalisation. Dans les années 1980 et 1990, « la fonction RH semblait alors connaître un irrésistible et irréversible

essor consacré par la littérature sous le terme générique de "professionnalisation", synonyme à la fois d'une fonction plus structurée, outillée, spécialisée et autonome, et d'acteurs qui, mieux formés et positionnés au sein des firmes, pesaient toujours plus sur leur destin et leurs orientations » (Guérin, Pigeyre, & Gilbert, 2009, p. 106). Même si les auteurs plaident pour une professionnalisation de la fonction RH toute relative, on ne peut nier les influences de tels courants.

Professionnalisation et gestion des ressources humaines deviennent deux enjeux centraux de plus en plus régulièrement abordés dans toute organisation ; la gestion du personnel semblant soumise au mouvement de professionnalisation. La professionnalisation et plus spécifiquement, la professionnalisation de la GRH, est un objet commun, auquel les acteurs de terrain donnent un certain sens. Nous cherchons ici à déconstruire cet objet pour pouvoir le reconstruire conceptuellement et ainsi forger notre propre compréhension du concept. Les travaux de recherche disponibles oscillant entre modèles d'action et modèles de compréhension (Wittorski, 2008), ce mouvement permet la prise de distance par rapport à la littérature prescriptive existante. Notre posture est analytique et non prescriptive et s'inscrit dans une volonté de neutralisation du concept étudié. L'objet de ce chapitre porte précisément sur l'opérationnalisation de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines. Nous cherchons à répondre à la question suivante : comment appréhender la professionnalisation en gestion, et plus précisément en gestion des ressources humaines ?

En combinant management et sociologie, nous mobiliserons différents courants de littérature, principalement relatifs à la professionnalisation, aux instruments de gestion et à la gestion des ressources humaines. Ainsi, ce chapitre contribue à une meilleure appréhension du phénomène de professionnalisation des organisations. Il permet une approche systématique et non prescriptive de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines. Nous commencerons par envisager le mouvement de professionnalisation et ses différentes significations. Nous préciserons ensuite notre approche par les instruments de gestion. Le modèle de professionnalisation de la GRH sera finalement développé point par point.

2. Qu'est-ce que la professionnalisation ?

La professionnalisation est donc un concept multiforme qui revêt différentes significations selon la littérature envisagée ou le terrain de recherche étudié. Néanmoins, Wittorski (2008) a pu identifier trois espaces de développement du terme de professionnalisation : espace social, de la formation et du travail, faisant écho à au moins trois significations du concept.

Dans sa première acceptation, le terme 'professionnalisation' désigne une volonté de constitution des professions, le développement d'une rhétorique concernant la contribution des acteurs économiques au

marché libre pour conquérir et accroître leur place (Paradeise, 2003). Ici est évoqué le processus par lequel un métier ordinaire, une occupation, parvient à obtenir un statut légal de profession (Loirand, 2003). Il s'agit du processus de construction sociale de la reconnaissance accordée à un groupe, qui devient par là même professionnel (Hughes, 1996). On parlerait ici de "professionnalisation-profession", faisant référence à la constitution d'un groupe social autonome (Wittorski, 2008).

Les milieux de la formation se sont également emparés de ce terme de professionnalisation, le concevant comme la fabrication d'un professionnel par la formation et, dans le même temps, comme la recherche d'une efficacité et d'une légitimité plus grande des pratiques de formation. On envisage ici le processus de "fabrication" d'un professionnel par la formation ("professionnalisation-formation"), dans une tentative d'articulation plus étroite entre l'acte de travail et l'acte de formation (Wittorski, 2008). Du point de vue de l'organisation, ces deux premières acceptations renvoient à la volonté de développer et de pouvoir proposer aux clients un service plus professionnel, ceci passant par la professionnalisation des acteurs de l'organisation (via l'appartenance à une certaine profession ou par les formations).

Finalement, dans les milieux du travail, la professionnalisation est considérée dans sa dimension de "mise en mouvement" des individus dans des contextes de travail flexibles. On peut alors parler de "professionnalisation-efficacité du travail" (Wittorski, 2008) ; tendance qui passe par l'introduction de standards et d'instruments managériaux (Hwang & Powell, 2009). Ce qui est envisagé ici est la professionnalisation des pratiques de gestion d'une organisation, permettant cette "mise en mouvement" des individus. C'est sur cette dernière compréhension du concept de professionnalisation que nous nous penchons plus spécifiquement. En effet, nous travaillons sur des entreprises et des organisations, dans le champ du "travail", considérant alors la professionnalisation dans sa dimension gestionnaire.

A. La dimension gestionnaire de la professionnalisation

On envisage ici la gestion d'une organisation, la professionnalisation concernant alors des organisations de production de biens et de services placées sur des marchés de plus en plus concurrentiels et sommées de faire évoluer l'organisation de leur activité (Wittorski, 2008). Le discours des organisations sur la professionnalisation fait écho au passage d'une logique de production poussée par l'offre à une logique de production poussée par la demande où les travailleurs sont invités à être acteurs et auteurs du changement (Wittorski, 2008). La professionnalisation pousserait les organisations vers une logique davantage orientée résultat, logique soutenue par le mouvement de rationalisation développé plus haut.

On ne cherche donc pas ici à étudier la constitution d'une nouvelle profession dans les entreprises sociales ("professionnalisation-profession"), ni la formation nécessaires à cette profession ("professionnalisation-formation"). Evidemment, prétendre que ces éléments ne sont pas influents est illusoire. Avoir été formé dans une école spécifique ou faire partie d'un réseau particulier sont autant d'éléments qui influenceront la façon dont est pratiquée la gestion. DiMaggio et Powell identifient d'ailleurs ces pratiques en tant qu'isomorphisme normatif (DiMaggio & Powell, 1983). Nous étudierons d'ailleurs dans la suite de cette thèse ces influences externes, identifiées comme appartenant au contexte entourant les organisations. Mais dans un premier temps, nous cherchons plutôt à déterminer ce que nous entendons par professionnalisation des pratiques de gestion. Les deux autres conceptions de la professionnalisation, telles que développées par Wittorski, seront néanmoins reprises par la suite, dans la dimension "rôle des acteurs".

Dans sa dimension gestionnaire, la professionnalisation serait donc, selon les termes de Wittorski (2008, p. 32) « une intention (du côté de l'organisation) de "mise en mouvement" des sujets dans les systèmes de travail par la proposition de dispositifs particuliers, traduisant une offre de professionnalisation ». Cette définition est finalement assez proche de la signification du terme général de gestion (ou de management) d'une organisation : mettre en mouvement les individus afin d'atteindre certains objectifs par la mise en place de dispositifs spécifiques. On voit également apparaître, dans les termes de Wittorski, le terme de "dispositif" de gestion. En effet, l'aspect instrumental est crucial en gestion car c'est via ces dispositifs, ces instruments que va pouvoir s'accomplir la gestion. La gestion est donc une pratique équipée par un ensemble d'outils dont l'articulation est réputée rationnelle ; la gestion est une pratique instrumentée (Chiapello & Gilbert, 2009).

B. La dimension instrumentale de la professionnalisation

Longtemps ignorés par les chercheurs en gestion, les instruments de gestion sont désormais reconnus comme un fait majeur de la vie des organisations et les approches théoriques par les instruments de gestion connaissent un renouveau dans différentes disciplines en sciences sociales (Aggeri & Labatut, 2010). En effet, l'instrument permet d'allier la concentration sur un objet d'étude précis et ce qu'on pourrait appeler un "intérêt ouvert" sur les relations que cet objet entretient avec son contexte. Ceci est rendu possible parce que l'instrument est visible, l'instrument facilite l'observation. Il est délimité dans l'espace et le temps, ce qui permet les changements d'échelle (analyse des articulations entre les niveaux macro et micro). L'instrument constitue une trace de l'aboutissement d'un processus de concrétisation d'une pensée, d'une intention et des heurts qu'il a traversé dans son existence mais également un point fixe dans un champ d'observations, ce qui est appréciable dans les contextes mouvants (Chiapello & Gilbert, 2009). « La technologie de gestion apparait comme un objet

incontournable pour comprendre l'entreprise » (Chiapello & Gilbert, 2009, p. 361). Les manières d'instrumenter la GRH sont donc cruciales et traduisent des choix de rationalité (Louart, 2002). « Partir de l'instrumentation de gestion constitue un bon point de départ dans la réflexion sur les processus de GRH les plus actuels » (Gilbert, 2012). Une entrée par les outils de gestion permet de renouveler la théorie des organisations et la conception de l'entreprise (Chiapello & Gilbert, 2009). Nombre d'auteurs s'y intéressent (Aggeri & Labatut, 2010; Chiapello & Gilbert, 2009; David, 1998; DeSanctis & Poole, 1994; Gilbert, 2012; Hasselbladth & Kallinikos, 2000; Hood, 2007; Lascoumes & Simard, 2011; Moisdon, 1997; Orlikowski, 1992).

À partir des années 1980 et 1990, certains travaux considèrent les instruments comme des leviers de processus de rationalisation plus larges et cherchent alors à comprendre comment l'émergence de techniques, d'instruments rend possible des projets de rationalisation (Aggeri & Labatut, 2010). Dans cette perspective, Hatchuel & Weil (1992) montrent que les instruments de gestion sont les visages concrets de la rationalisation, rationalisation qui reste, sans cela, un objectif mythique. Les instruments de gestion seraient les moyens conceptuels et pratiques de faire de la professionnalisation un programme d'action (Hatchuel & Weil, 1992). La professionnalisation des pratiques de gestion peut donc être abordée par ses instruments qui permettent d'atteindre une orientation résultat, de répondre aux nouvelles contraintes de l'environnement et qui visent la mise en œuvre de pratiques de gestion.

Parler d'instrument de gestion plutôt que d'autres notions voisines telles que dispositifs, outils ou technologies de gestion n'est pas neutre. Le terme le plus fréquemment utilisé en sciences de gestion est celui d'outils de gestion. Cette notion à visée opérationnelle désigne l'ustensile de l'artisan gestionnaire, conçu pour être utile (un outil comptable par exemple) (Aggeri & Labatut, 2010). Moins directement liée à un artefact particulier, la notion de technologie de gestion vise l'ensemble des techniques qui constituent une technologie et concerne des catégories plus larges telles que la comptabilité dans sa globalité (Aggeri & Labatut, 2010). Largement utilisé par certains auteurs, les termes de dispositif de gestion (Moisdon, 1997) ou de technique managériale (Hatchuel & Weil, 1992) désignent un agencement d'instruments et d'acteurs et font référence à un niveau d'analyse moins élémentaire, un cadre plus général, prenant en considération les savoirs, les acteurs et les dispositifs associés à l'instrumentation. Le terme d'instrumentation désigne les activités de conception et d'utilisation de l'instrument (ex : instrumentation comptable). Nous utiliserons le terme d'instrument de gestion qui paraît le plus apte à regrouper ces autres appellations sœurs.

La professionnalisation des pratiques de gestion revient à considérer l'intention de "mise en mouvement" des individus dans des contextes de travail par la mise en place d'instruments de gestion, traduisant ainsi cette professionnalisation.
--

C. Trois composantes des instruments de la professionnalisation

Les instruments de gestion peuvent être compris comme des projets de modélisation, des projets de production d'une connaissance formalisée (Hatchuel & Weil, 1992). Ces projets de modélisation ne sont pas recherchés pour eux-mêmes. Ils sont donc souvent guidés par « un potentiel d'enjeux matériels et relationnels. C'est un tel potentiel que chaque technique a dû exprimer, désigner ou imaginer pour s'établir comme projet mobilisateur » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 123).

La professionnalisation en tant qu'instrument de gestion n'est donc pas monolithique mais est plutôt composée d'éléments hétérogènes qui font système entre eux (Gilbert, 1998). Au-delà d'une diversité inévitable dans les formulations, il semble qu'il existe aujourd'hui un certain consensus autour de ces notions d'instrument de gestion (Oiry, 2006). Les instruments de gestion seraient formés à partir de trois éléments de nature différente mais en interaction : un substrat technique ; une philosophie gestionnaire ; et une vision idéale du rôle des acteurs (Hatchuel & Weil, 1992; Oiry, 2006). Comme le résume Moisdon, un instrument de gestion est prescriptif : il donne à voir et conforme une conduite ; il la discipline, il crée même l'acteur lui-même, lui assignant une place (rôle des acteurs), définissant pour lui un système de valeurs (philosophie gestionnaire), lui indiquant comment il doit se coordonner avec les autres (Moisdon, 2005). On retrouve dans ces propos le tryptique proposé par Hatchuel & Weil (1992). Il en est de même pour Aggeri & Labatut (2010) qui, pour parler d'instrument de gestion, identifient trois dimensions : la dimension matérielle (substrat technique), la dimension politique (rôle des acteurs) et finalement la dimension conceptuelle (philosophie gestionnaire). Cette structure en « tryptique » a l'avantage de permettre la lecture systématique de tout instrument (Gilbert, 1998). En outre, cette acceptation large du concept d'instrument permet d'appréhender toute la complexité du phénomène de professionnalisation des pratiques de gestion. Nous retiendrons donc l'approche qu'Hatchuel et Weil (1992) proposent, pour leur vision des instruments en tant que levier potentiel des processus de professionnalisation.

Les instruments de gestion sont définis par trois éléments : substrat technique, philosophie gestionnaire et rôle des acteurs.

i. Substrat technique

Les discours opérationnels sur la professionnalisation, axés sur une conception essentiellement technique du mouvement, sont très courants (Le Naëlou, 2004). L'instrumentation est « une pratique équipée d'un ensemble d'outils dont l'articulation est réputée rationnelle » (Chiapello & Gilbert, 2009). Tout instrument de gestion est donc constitué d'un substrat technique, formel, qui renvoie à « l'ensemble des supports concrets dans lesquels les instruments s'incarnent » (Oiry, 2006, p. 16). Ces

substrats techniques qui hiérarchisent et formalisent l'organisation sont le niveau le plus visible et immédiat (Gilbert, 1998). L'organisation scientifique du travail, par exemple, s'élabore autour de savoir-faire en termes de chronométrage, de tables universelles de gestes élémentaires. Ainsi, le développement d'une comptabilité analytique, la mise en place d'une horloge pointeuse, la réorganisation autour d'une ligne d'assemblage automatisée sont autant de supports techniques participant à la professionnalisation d'une organisation.

Ces substrats techniques peuvent être plus ou moins formalisés et sophistiqués, allant d'une conception artisanale de la gestion, faite de constructions tâtonnantes, à une gestion formalisée dans des procédures et instruments déterminés. La gestion commerciale, par exemple, peut simplement constituer en l'identification informelle de quelques clients clés ou aller jusqu'à la création d'un panel d'acheteurs, la mise en place d'enquête de marché ou l'utilisation de méthodes de 'merchandising'. La formalisation des instruments correspond alors à « la plus ou moins grande codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites » (Pichaut & Nizet, 2000, p. 153).

Cette formalisation des pratiques est d'ailleurs souvent reconnue comme l'un des aspects les plus visibles de la professionnalisation de la gestion, et plus largement du mouvement de rationalisation. L'implémentation de procédures formalisées et standardisées (Lallemand-Stempak, 2012), la formalisation des règles (Hwang & Powell, 2009), la réalisation d'activités de façon plus méthodique (Drori, Meyer, & Hwang, 2006) sont identifiées, par ces auteurs, comme autant de signes ou de conséquences de ces tendances.

Le substrat technique d'un instrument de gestion consiste en l'ensemble des supports formels et concrets dans lesquels l'instrument s'incarne.

ii. Rôle des acteurs

Chacun de ces instruments de gestion se définit à travers une scène qui distribue et "met en musique" les différents rôles à jouer. En effet, les instruments de gestion, de par les procédures et structures qu'ils contiennent, prescrivent des rôles aux différents acteurs internes ou externes à l'organisation (Gilbert, 1998). Ces structures, inhérentes à tout instrument, influencent la distribution du pouvoir et le rôle des acteurs dans l'organisation (Mintzberg, 1982, 1986). L'esprit d'un instrument peut également contribuer à une certaine forme de domination de certains acteurs, en présentant le type d'influence permise (DeSanctis & Poole, 1994). L'instrument de gestion organise des rapports sociaux spécifiques en fonction des représentations et des significations dont il est porteur (Lascoumes & Le Galès, 2004). Rabardel (2005) évoque les schèmes sociaux d'utilisation des instruments pour déterminer la nature de ceux-ci. Le développement d'instruments de gestion est, en outre, souvent indissociable de la

naissance de nouvelles figures d'acteurs (Aggeri & Labatut, 2010), de nouvelles responsabilités qui peuvent être assumées de différentes façons. Les rôles des acteurs correspondent alors « aux rôles qui doivent implicitement ou explicitement être tenus pour qu'un instrument de gestion fonctionne efficacement » (Oiry, 2006, p. 16). Cela permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument (Gilbert, 1998). Ces procédures et ces rôles sont plus ou moins explicites selon l'instrument de gestion mais sont néanmoins toujours présents (Oiry, 2006). Souvent, l'introduction d'un nouvel instrument peut modifier l'équilibre du pouvoir, notamment par les effets de transparence qu'il produit et ainsi "redistribuer les cartes" entre les différents acteurs (Gilbert, 2012). L'instrument constitue, à travers les règles qu'il incorpore, une potentielle source de pouvoir, dans son élaboration tout comme dans ses usages. Gilbert (2012) évoque, dans une perspective politique, cette capacité structurante des dispositifs de gestion.

Le mouvement de rationalisation impacte les organisations en terme de vision des acteurs, induisant de nouveaux rôles plus formalisés pour certains acteurs internes (Hwang & Powell, 2009; Lallemand-Stempak, 2012). Par là, de nouvelles exigences en termes de compétences peuvent émerger, entraînant des niveaux de responsabilisation différents. Pour l'organisation, il s'agit également d'allouer les ressources nécessaires pour faire face à cette tendance professionnalisante.

On voit ici réapparaître les deux autres compréhensions du concept de professionnalisation de Wittorski (2008) : la constitution de professions (professionnalisation-profession) et la fabrication d'un professionnel (professionnalisation-formation). En effet, ces deux aspects, qu'on peut rapprocher du courant de la sociologie des professions (Champy, 2009; Dubar & Tripier, 1998; Gadea & Demazière, 2009), participent à l'émergence et la formalisation de nouveaux rôles et fonctions clés au sein d'organisation poussée à se professionnaliser.

Le rôle des acteurs consiste en la prescription de rôles aux différents acteurs de l'organisation induite par l'instrument de gestion.

iii. Philosophie gestionnaire

La philosophie gestionnaire représente « un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 124). On touche ici aux objectifs, aux buts des instruments de gestion en cherchant à comprendre l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé (Gilbert, 1998). Le but général et premier qui fonde une instrumentation managériale exprime un rapport de gestion vis-à-vis de ces objets (Hatchuel & Weil, 1992) et une certaine conception de l'organisation. Par exemple, le but premier de l'organisation scientifique du travail est d'accroître la productivité du travail humain. DeSanctis & Poole (1994) parlent à ce sujet de

l'esprit d'une technologie. L'esprit d'un instrument, sa philosophie, serait alors l'intention générale, la ligne directrice et officielle concernant les valeurs et objectifs de l'instrument. On s'attache bien ici à ce qui est prescrit par l'organisation en mettant en place cet instrument. On cherche alors à répondre aux questions suivantes : "Quels types d'objectifs sont promus par cet instrument ?", "Quel genre de valeurs sont cautionnées ?" (DeSanctis & Poole, 1994). En effet, un instrument peut être mis en œuvre de différentes manières (Gutek, Bikson, & Mankin, 1984). En proposant un cadre normatif de comportements appropriés dans le contexte de l'instrument, l'esprit d'un instrument permet ce que Giddens appelle sa "légitimation". L'esprit donne du sens à un instrument en aidant l'utilisateur à comprendre et interpréter la signification de celui-ci.

Au-delà d'être des moyens d'actions et des règles (le substrat technique), les instruments de gestion sont donc le véhicule de croyances, de connaissances, de théories. L'instrumentation permet à l'organisation de mémoriser les savoirs qu'elle détient (Charue-Duboc et al., 1995, cité par Gilbert, 2012). De faibles apports opérationnels, une faible formalisation, ne sont pas toujours le signe de l'échec d'un instrument de gestion. Si celui-ci est parfois en décalage avec les organisations du travail, c'est parce que l'instrument de gestion remplit d'autres fonctions (Gilbert, 2012). Les instruments de la professionnalisation peuvent donc répondre à différentes volontés, différentes visions de l'organisation et révèlent des investissements variables dans ces pratiques. « Dans certains cas, l'instrument devient un moyen de professionnalisation, un moniteur pour de nouveaux apprentissages » (Gilbert, 2012, p. 821). Identifier l'esprit de l'instrument, son but premier, sa "raison d'être", parfois dissimulé et difficile à repérer, paraît donc important.

La philosophie gestionnaire d'un instrument de gestion désigne l'esprit dans lequel le maniement de cet instrument est envisagé et prescrit.

3. La professionnalisation de la GRH en trois dimensions

Ce chapitre vise l'étude de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines (GRH). Toute organisation est composée d'individus qui doivent coopérer, collaborer, vivre ensemble pour faire avancer l'organisation. Ces ressources humaines doivent être gérées. La question de la professionnalisation s'applique dès lors fortement à ce domaine particulier de gestion qu'est la GRH. La GRH qui fait l'objet d'une professionnalisation traduirait ainsi l'intention de "mise en mouvement" des individus dans un contexte de travail. Selon Gilbert (2012), la gestion du personnel peut être définie comme une intention de régulation servie par un discours instrumenté : "la politique RH" et les dispositifs formalisés qui en accompagnent la mise en œuvre. La GRH est donc accompagnée de dispositifs, d'instruments dont le poids est, tout particulièrement, considérable (Gilbert, 2012). En effet, toute une série d'instruments plus ou moins développés, plus ou moins formalisés sont

développés, par exemple en matière de recrutement, d'évaluation ou encore de formation. Différentes formes d'élaboration des instruments de GRH permettent donc de décrire, de déterminer différentes visions de professionnalisation de la gestion des ressources humaines. Mais encore une fois, la professionnalisation de la GRH par ses instruments n'est pas un bloc monolithique et doit être nuancée. La description des trois composantes clés des instruments de gestion, substrat technique, philosophie gestionnaire et vision du rôle des acteurs, permet une indication nuancée et complète sur la professionnalisation de la GRH à l'œuvre dans une organisation donnée.

Les éléments qui vont être développés ci-dessous doivent être considérés en tant que "idéal type", étalon de mesure à partir duquel la comparaison est rendue possible. Un idéal type est une construction intellectuelle obtenue par l'accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré (Weber, 1988, p. 191 ; 1965, p. 181, cité par Coenen-Huther, 2003). Cette version stylisée de la réalité implique une certaine réduction de la complexité d'une situation. Les situations que nous allons décrire ci-dessous ne sont donc jamais rencontrées purement dans les organisations mais permettent de poser un diagnostic quant à la professionnalisation de la GRH observée dans une organisation.

A. Un substrat technique

La gestion des ressources humaines peut ou non être outillée, instrumentalisée allant d'une GRH artisanale, faites de constructions tâtonnantes à une GRH formalisée avec des procédures, des instruments déterminés. L'évaluation du personnel peut, par exemple, être réalisée au jour le jour sur un mode informel et aléatoire, se basant sur des critères implicites ou au contraire, être fondée sur une description de fonction élaborée, recourant à des critères explicites et précis.

C'est donc la formalisation de l'instrument de gestion, de son substrat technique qui nous intéresse ici. D'un point de vue historique et macro-social, la tendance est à la formalisation progressive des pratiques de GRH (Besseyre des Horts, 1987; Lawrence, 1985; Pichault & Nizet, 2013; Tyson & Fell, 1986). Cette formalisation grandissante passe par l'adoption d'instruments de gestion. Elle peut donc être entendue comme la présence et l'identification d'instruments de GRH dévoilant différentes formes de planification et de sophistication des activités de GRH, leur plus ou moins grande codification (Pichault & Nizet, 2013). La formalisation des instruments de gestion participe donc à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

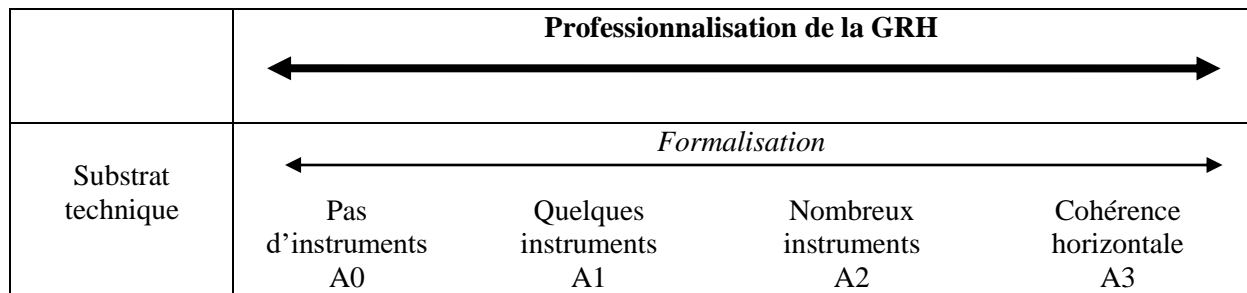


Figure 1 : Formalisation et substrat technique

D'une part, l'organisation peut connaître des pratiques largement informelles, sans référence à des critères explicites, et être ainsi marquée par l'absence de substrat technique. Pas ou très peu d'instrument de gestion sont identifiés (Myers & Sacks, 2003). Une gestion du personnel principalement informelle serait dès lors caractérisée par l'absence ou tout du moins la faible présence de substrats techniques (A0).

D'autre part, l'organisation peut mettre en œuvre des pratiques dont les modalités sont fixées, voire consignées par écrit (A1 et A2). Celles-ci seront dès lors davantage formalisées et basées sur des substrats techniques, caractérisés par des instruments de gestion des ressources humaines identifiés (Pichault & Nizet, 2013). Si des instruments sont mobilisés, différentes formes de formalisation sont possibles. Cette formalisation, caractérisée par la présence de substrats techniques, est de plusieurs natures. Pour déterminer la nature des instruments de gestion, deux critères-clés ont pu être identifiés : le domaine de GRH auquel l'instrument participe et la contribution qu'il apporte aux actes de gestion (Gilbert, 2012). En effet, les instruments de GRH relèvent de différentes catégories en fonction, tout d'abord, du domaine de gestion du personnel auquel ils contribuent. Les principaux domaines de GRH considérés sont le recrutement et la sélection, la formation, l'évaluation, la gestion des carrières et de la mobilité, le temps de travail et les aménagements possibles, la politique salariale, et le dialogue et relations sociales.

En outre, selon Gilbert (2012, 1998), on peut distinguer les instruments de GRH en fonction de la contribution qu'ils apportent aux actes de gestion. Une première catégorie d'instruments vise ainsi la prescription de conduite et est tournée vers le gestionnaire. Ces instruments, sans action directe sur le contexte, guident le gestionnaire et d'autres acteurs avec lesquels il est en interaction dans la conduite de ses actions. Ils permettent de structurer les actes de gestion. Les modèles prescripteurs de conduite proposent d'expliquer un phénomène tel qu'il devrait se manifester. Une deuxième catégorie d'instruments, orientée elle vers le contexte, est dédiée à l'étude des situations de gestion et permet l'analyse des situations rencontrées, le diagnostic, la prise d'information et son interprétation. Finalement, la troisième catégorie, plus concrète, est tournée vers la relation plus directe de l'utilisateur à son contexte, l'utilisateur pouvant être le professionnel RH ou un membre de la ligne

hiérarchique impliqué dans les procédures RH. Ces instruments, généralement façonnés par l'entreprise, aident à la gestion opérationnelle et sont destinées à la préparation directe des décisions.

Domaines de GRH	Modèles prescripteurs de conduite	Instruments d'analyse	Aides à la gestion opérationnelle
Recrutement et sélection	Processus type de recrutement	Tests Entretien structuré Essai professionnel	Imprimé pour les demandes de personnel Fiche d'appréciation d'un nouvel embauché
Formation	Procédure d'élaboration et de suivi d'un plan de formation	Méthodes d'analyse des besoins en formation Dispositifs d'évaluation des effets de la formation	Support d'évaluation d'un stage
Évaluation	Procédure type d'entretien d'évaluation	Entretien individuel d'appréciation Grille d'entretien	Imprimé pour la conduite d'un entretien d'évaluation Critères de performance
Politique salariale	Barèmes salariaux Procédure de détermination de la structure des rémunérations Modèle type de progression catégorielle de la rémunération	Méthodes de cotation des postes Méthodes de projection de la masse salariale	Barèmes de rémunération Grille de classification Courbes de salaires
Gestion et aménagement du temps de travail	Convention collective fixant les règles d'affichage des horaires	Mesure de l'absentéisme	Horloge pointeuse

Figure 2 : Quelques exemples d'instruments de GRH, classés par domaines (adapté de Gilbert, 2012)

Le tableau ci-dessus (figure 2) reprend quelques exemples d'instruments, développés pour quelques domaines de GRH. Ces deux dimensions, domaines de GRH et contributions apportées aux actes de gestion, permettent de rendre compte de la diversité des instruments de gestion du personnel et d'évaluer l'intensité de la formalisation de la professionnalisation de la GRH en fonction du nombre d'instruments développés pour chaque dimension de GRH. Plus grand est le nombre d'instruments identifiées dans une organisation (plus on peut compléter de « cases »), plus la formalisation est importante. Une position intermédiaire (A1) est évidemment envisageable et peut correspondre à différentes réalités. En effet, le degré de formalisation des instruments de gestion peut varier d'une dimension à une autre. On pourrait donc retrouver une organisation dont le temps de travail est fortement formalisé (pointeuse, horaire à respecter...) mais dont le recrutement est, par contre,

totale­ment informel, se fait sans règles précises, sans planification. Il est également possible de rencontrer des situations où plusieurs instruments coexistent dans différents domaines de GRH, sans qu'aucun domaine ne soit "complètement" outillé.

Ont été décrits jusqu'à présent les trois premières formes de professionnalisation de la GRH mais une fois que les instruments, les substrats techniques sont développés, la potentielle cohérence entre ceux-ci peut être évaluées (A3). En effet, la littérature souligne l'importance de l'adoption d'une série cohérente de pratiques et de processus complémentaires (Laursen & Foss, 2003; Schuler & Jackson, 2002). Dans la lignée de l'approche configurationnelle (ou synergétique) de la GRH, la cohérence horizontale (ou "horizontal fit") se réfère à la cohérence interne entre les différentes pratiques de GRH elles-mêmes (Baird & Meshoulam, 1988; Becker & Gerhart, 1996; Bowen & Ostroff, 2004; Delery & Doty, 1996). Par exemple, si l'aptitude à travailler en équipe est un critère de sélection à l'entrée dans l'organisation, la cohérence interne voudrait que le système de rémunération s'appuie sur une récompense de l'effort collectif, plutôt que sur des indicateurs individuels. Cette cohérence interne constitue donc une autre forme de formalisation du substrat technique, correspondant à une autre forme de professionnalisation de la GRH.

Ces éléments permettent de positionner, sur un continuum, une organisation en fonction de la professionnalisation de la GRH mise en œuvre. Ce continuum aura pour extrêmes, d'un côté, l'absence (ou la quasi absence) de substrat technique RH formalisé (A0), et de l'autre, des substrats formalisés et cohérents entre eux (A3). Un diagnostic global de la formalisation des instruments de gestion est possible en se basant sur la tendance générale observée au sein de l'organisation.

B. Rôle des acteurs

La professionnalisation de la gestion des ressources humaines entraîne, par ses instruments de gestion, une redéfinition des rôles des acteurs ; des ressources devant être libérées pour permettre cette professionnalisation. Les relations entre acteurs s'en trouvent modifiées. « Il faut voir dans la transformation des savoirs un déplacement potentiel non pas seulement des moyens de l'action, mais aussi de la définition même des acteurs » (Hatchuel & Weil, 1992, p. 20). Les instruments de gestion impactent donc la distribution des ressources entre acteurs ainsi que leur niveau de responsabilité. A contrario, l'émergence de nouvelles catégories d'acteurs modifie l'ensemble des processus RH (Louart, 2002, p. 18). Dans le cadre des pratiques de gestion des ressources humaines, le (ou les) individu(s) qui endossent les responsabilités en matière de GRH sont des acteurs-clés de la professionnalisation de la fonction RH et de la GRH dans sa globalité. Les trois dernières décennies ont été marquées par l'évolution de la fonction RH et des rôles des professionnels RH. « Jusqu'au milieu des années 1980, les professionnels RH étaient considérés comme des administratifs de

personnel et occasionnellement des substituts d'assistance sociale » (El Akremi & Igalens, 2012, p. 1985). L'évolution du contexte économique marqué par la globalisation, la permanence des pressions des marchés, les changements technologiques, économiques et sociaux, etc. ont poussé les organisations à revoir les rôles de différentes fonctions. La fonction RH s'est ainsi vue davantage focalisée sur la création de valeur et la rentabilité (El Akremi & Igalens, 2012; Miles & Snow, 1984), ses responsabilités évoluant. Deux éléments semblent cruciaux dans l'évolution de la fonction RH au sein d'une entreprise : les ressources allouées à la fonction ainsi que l'implication des différents acteurs engagés dans la gestion du personnel. Ces deux éléments combinés permettent de distinguer, dans la littérature, quatre formes différentes de prise en charge de la GRH et du rôle des acteurs, révélateurs d'une professionnalisation de la GRH différenciée.

L'absence de responsable RH caractérise la première situation (B0) où pas (ou peu) de ressources sont allouées à cette fonction. Les différents éléments de gestion du personnel sont alors pris en main par le directeur de l'organisation. C'est lui-même qui recrutera les nouveaux arrivants, donnera un retour aux travailleurs, organisera d'éventuelles formations, etc. La fonction RH peut également être principalement externalisée (B1). L'organisation délègue alors les fonctions RH à des spécialistes externes. Elle recourt à un "secrétariat social" pour la gestion administrative du personnel ou à des experts externes (consultants...) pour des questions spécifiques et ponctuelles. Par exemple, un intervenant externe donnera quelques formations ou participera à la conception d'un outil de formation. La question de la GRH n'est pas ici pensée de façon globale et il n'y a pas de responsable désigné en interne. Un certain investissement en termes de ressources allouées est réalisé mais uniquement de façon externalisée.

Au-delà de ces deux premiers constats, un responsable des RH peut être désigné en interne et assumer les responsabilités de gestion du personnel. Brabet (1993) révèle, dans ses analyses de contenu, que l'approche dominante dans les ouvrages de GRH exalte un acteur-clé qui n'est autre que l'expert de la GRH. « La présence d'experts aurait donc un caractère vertueux que seule une taille réduite empêcherait de bénéficier » (Guérin, et al., 2009, p. 107). Les ressources allouées à la fonction RH, les moyens débloqués sont alors plus importants. Les RH sont considérées comme des actifs spécifiques et suffisamment fréquents que pour nécessiter une gestion internalisée. Néanmoins, « une fonction RH a des rôles très variables d'une entreprise à l'autre » (Louart, 2002). En effet, les trois dernières décennies ont été marquées par d'importantes transformations de la fonction RH et des rôles des professionnels RH (El Akremi & Igalens, 2012). Les activités de la fonction RH oscillent entre l'exécution, la réalisation concrète des tâches de gestion du personnel, et la conception d'activités, notamment par la participation active aux choix stratégiques de l'organisation (Louart, 2002). De là, on peut distinguer deux visions différentes du rôle du responsable RH, correspondant à des

conceptions distinctes de la professionnalisation de la GRH. Ces deux visions se distinguent par deux aspects : l'implication des managers de premier niveau (la ligne hiérarchique) et l'implication dans la stratégie organisationnelle du responsable des RH. Ces implications variables reflètent une vision de la GRH et laissent une place différente aux responsables des RH.

La vision classique du rôle du responsable des RH (B2) consiste en la réalisation des tâches administratives (Lawler & Boudreau, 2009). Le responsable des RH est ici envisagé comme un expert administratif ou un champion des salariés, cherchant à gérer au mieux l'équilibre entre les intérêts légitimes des salariés et les impératifs d'efficacité et d'efficacite de l'organisation (Ulrich, 1997). Ses activités principales sont la gestion de la paie, le processus de recrutement, les impératifs de sécurité et d'hygiène, etc., tâches qu'il prend directement en charge. Le responsable RH est peu impliqué dans la stratégie organisationnelle (Lawler & Boudreau, 2009) et ne fait pas partie du comité de direction (Pichault, 2010). Il est avant tout un véritable technicien de la GRH, spécialiste des procédures et des méthodes (juriste, psychologue, GRH) qui se cantonne principalement à de l'administration du personnel (Pichault, 2010). La hiérarchie, c'est-à-dire les managers de premier niveau, est assez peu impliquée dans les processus RH, ce qui mène à une centralisation assez forte des fonctions RH au niveau du responsable des RH. Cette vision du rôle du responsable RH est qualifiée par Pichault (2010) de mécanique.

Au cours de ces dix dernières années, le responsable des RH a été amené à assumer un nouveau rôle. A ces fonctions d'exécution au jour le jour se substitue un agent de changement et/ou partenaire stratégique orienté vers le long terme (B3) (Lawler & Boudreau, 2009; Pichault, 2010; Ulrich, 1997). Dans cette vision de la fonction RH, le responsable RH est un membre de l'équipe de management et est davantage impliqué dans les décisions majeures de l'entreprise, telles que la formation de la stratégie, la conception et le développement de l'organisation et l'implémentation du modèle de gestion (Lawler & Boudreau, 2012). Il fait, la plupart du temps, partie du comité de direction. Ce généraliste a accumulé de l'expérience dans d'autres fonctions, voire à l'extérieur de l'organisation (Pichault, 2010). Ses activités principales portent sur la gestion et le développement des compétences, en particulier pour les salariés réputés à haut potentiel. Le capital humain est ici considéré comme une source majeure d'avantages compétitifs. Les managers de premier niveau sont alors davantage impliqués dans la gestion du personnel sous leurs responsabilités et le responsable des RH exerce un rôle de support à ces activités. « Sur le fond, l'essentiel du travail d'un DRH est moins de réaliser des opérations particulières (par exemple recruter) que de suggérer certaines actions ou pratiques de GRH (en les conseillant ou en les imposant selon les cas) » (Louart, 2002, p. 22). Cette hiérarchie de proximité devient ainsi l'acteur central de la GRH (Peretti, 2006). Ce mouvement va donc souvent de pair avec une forme de décentralisation des activités RH. On voit même des pratiques RH en "self

service" (Lawler & Boudreau, 2012, p. 63) se développer, où c'est le travailleur lui-même qui encode les données le concernant, qui se forme, qui s'évalue, etc. Cette vision du rôle du responsable RH peut être qualifiée, selon les termes de Pichault (2010), d'organique et correspond à une vision encore différente de la professionnalisation de la GRH.

Même si la littérature apporte des preuves toutes relatives quant à la diffusion effective de ce DRH stratégique, organique (Lawler & Boudreau, 2009) et que d'autres perspectives sont envisageables (comme le DRH médiatique tel qu'identifié par Pichault, 2010), il semble que ces deux acceptations du rôle du responsable des RH désignés en interne, mécanique et organique, restent les plus courants et communément acceptés. Elles se distinguent principalement par l'implication à la fois du responsable des RH dans la stratégie de l'organisation et de la hiérarchie de proximité dans la prise en charge des activités de GRH. Ces implications évoluent tous deux avec le passage à un acteur plus organique, ce qui nous permet d'aboutir au tableau développé ci-dessous.

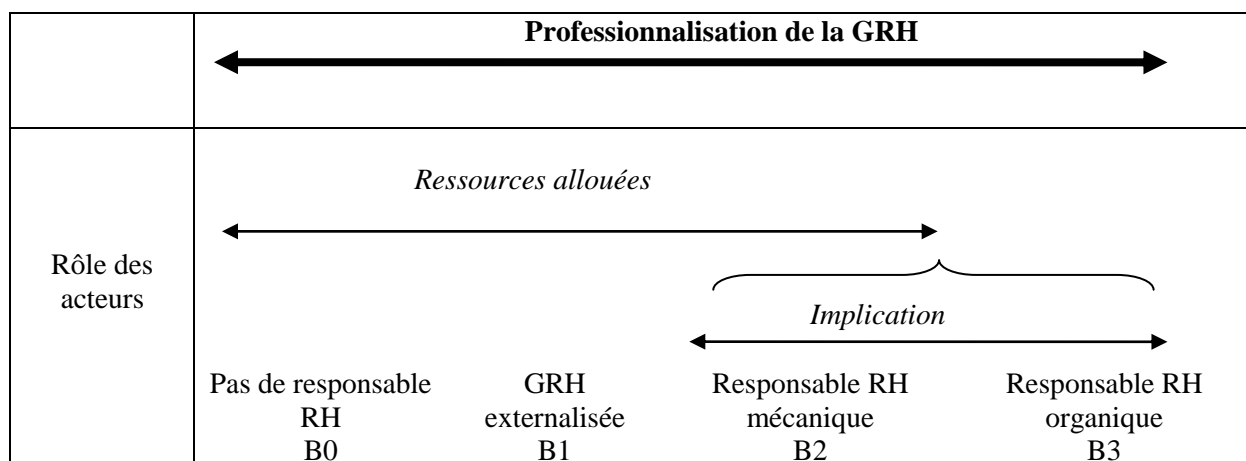


Figure 3 : Ressources allouées, implication et rôle des acteurs

C. Une philosophie gestionnaire

Professionnaliser la gestion des ressources humaines répond à des objectifs globaux qui peuvent varier fortement d'une organisation à l'autre. Les substrats techniques, instruments en tant que tels, peuvent répondre à des buts variés, cherchant tantôt à développer les individus, tantôt à les administrer simplement. Comprendre l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé, comprendre l'objectif global de la professionnalisation de la GRH est important. De nombreux auteurs ont construit des typologies de GRH, décrivant ainsi une certaine conception de la gestion du personnel (Arthur, 1992; Arthur & Boyles, 2007; Lepak & Snell, 1999; Pichault & Nizet, 2000; Ridder, Baluch, & Piening, 2012; Ridder & McCandless, 2010; Toh, Morgeson, & Campion, 2008; Tyler & Blader, 2005; Verburg, Den Hartog, & Koopman, 2007; Walton, 1985). Ces typologies sont révélatrices d'une vision, d'une philosophie quant à la façon de gérer le personnel, représentant dès lors des formes

d'investissements variés en matière de professionnalisation de la GRH. C'est à cet esprit dans lequel le maniement de cet instrument est envisagé et prescrit, à cette "intention gestionnaire" (Louart, 2002) que l'on s'intéresse. Nous constatons donc différents degrés d'élaboration du lien salarial, correspondant à des visions différentes des politiques de GRH, à des "esprits" différents. Les différentes catégorisations et potentielles évolutions nous permettent d'aboutir à une conception en quatre temps de la GRH : administration obligée, administration choisie, implication et engagement, vision stratégique. Ces quatre temps révèlent des investissements variables dans les ressources humaines, élément permettant de différencier de pratiques de GRH différentes (Ridder, et al., 2012; Toh, et al., 2008).

La GRH peut être conçue dans une perspective très minimaliste (C0). Cet investissement minimal viserait la mise en conformité par rapport aux exigences légales mais ne chercherait en aucun cas à mettre en place des dispositifs, des instruments visant une plus grande efficacité du personnel ou son développement. Dans leur typologie des modèles de GRH, l'apport principal de Ridder et al. (2012) consiste en l'identification d'une fonction RH répondant principalement aux pressions des financeurs. Selon Beaucourt (2012), la recherche de subventions et la mise en conformité par rapport aux textes administratifs (agrément, statuts) priment alors, ce qui mènent à une prise de risque limitée et peu d'innovations. L'investissement en matière de gestion du personnel est alors largement réduit (Beaucourt, 2012; Ridder, et al., 2012) et consiste principalement à respecter le "minimum légal" : définition du temps de travail, détermination des périodes de congés, rémunération basique, etc. Toh et al. (2008) confirme que, dans ce type d'organisation qualifiée de "cost minimizers", peu d'investissements en termes de GRH sont réalisés se traduisant par peu ou pas d'efforts pour motiver, former ou retenir les employés. La participation des employés est alors minimale (Toh, et al., 2008). L'organisation ne peut ou ne souhaite pas investir dans leurs employés et leur potentiel. Nous avons qualifié cette conception de la GRH d' "administration obligée".

Au contraire de cet investissement minimal, une organisation peut décider d'investir dans ses ressources humaines. Ces investissements dans les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent s'accomplir de différentes manières. De nombreuses typologies de gestion des ressources humaines coexistent, se basant sur des fondements, des principes parfois fort différents. Malgré la diversité des approches et typologies développées par les auteurs, une certaine redondance peut être observée. En effet, une distinction fondamentale peut être opérée entre, d'une part, un modèle traduisant une volonté de mise en conformité des individus ("compliance", "command-and-control", "pression", "administration") et de l'autre, un modèle cherchant au contraire l'engagement des travailleurs ("commitment", "self-regulatory", "légitimation", "développement") (Arthur, 1992; Lepak & Snell, 1999; Toh, et al., 2008; Tyler & Blader, 2005; Verburg, et al., 2007; Walton, 1985). Les

instruments de GRH peuvent donc relever d'une vision plutôt administrative ou plutôt implicative des travailleurs.

Dans la première perspective, la GRH fait l'objet d'un investissement plus grand, mais dans une visée qui reste administrative (C1). La politique de GRH repose sur la constitution de critères, de règles définis pour tous, dans une volonté d'équité interne et d'homogénéité des pratiques. L'objectif est d'établir l'ordre et d'atteindre l'efficacité par le contrôle de la main d'œuvre et du processus de production (Walton, 1985). Ce modèle correspond à la configuration bureaucratique, telle qu'identifiée par Verburg, et al. (2007). Une vision collective du travail est privilégiée et basée sur le respect des règles et des contrats : planification, règlement de travail, rémunération au rendement, calcul des primes, conventions collectives, politiques de sécurité et d'hygiène, etc. On se centre ici sur les problèmes posés par le contrat de travail (Pichault & Nizet, 2013). L'organisation cherche à favoriser l'adhésion aux règles des travailleurs principalement par des systèmes d' "incentives" et de sanctions (Tyler & Blader, 2005). Les pratiques de GRH sont ainsi pensées collectivement et ne permettent pas de personnalisation, d'individualisation. Nous avons qualifié cette vision de la gestion des ressources humaines d' "administration choisie".

Une troisième façon de concevoir la GRH met en exergue une volonté d'implication et d'engagement du personnel (C2), les pratiques RH étant individualisées en fonction du profil de chaque travailleur (atouts, expérience, expertise) dans une volonté d'équité externe, c'est-à-dire de correspondance avec les situations existantes à l'extérieur de l'organisation. Une conception individualisée de la relation au travail est favorisée, basée sur la valorisation des compétences de chaque collaborateur (Pichault & Nizet, 2000). L'objectif est l'engagement et l'implication des travailleurs dans l'organisation, objectif souligné par les configurations professionnelle et de flexibilité proposées par Verburg, et al. (2007). Offrir aux travailleurs une certaine autonomie, des possibilités de formation et de participation à la vie de l'organisation et aux décisions qui y sont prises est considéré comme une façon d'attirer, de motiver et de retenir les employés qualifiés (Arthur, 1992). Les individus sont davantage impliqués dans leur propre gestion et deviennent acteur de cette GRH. Toh et al. (2008) qualifient ce type d'organisation de "commitment maximizers". La primauté est donnée aux problèmes de gestion des compétences, de formations, de plans de carrière, d'évaluation du personnel, etc. Nous qualifions cette vision de la GRH sous le vocable "engagement et individualisation".

Même si les résultats ne sont pas totalement cohérents, la littérature tend à favoriser le modèle de GRH visant l'implication et l'engagement des travailleurs par rapport aux modèles administratifs, suggérant de meilleures performances et résultats organisationnels (Arthur, 1992; Toh, et al., 2008; Tyler & Blader, 2005; Walton, 1985). Les théories du management stratégique ont historiquement reconnu

4. Quelle professionnalisation de la GRH ?

Abordées ensemble, ces trois dimensions (substrat technique, philosophie gestionnaire et vision du rôle des acteurs) permettent une approche complète et nuancée de la professionnalisation de la GRH, telle qu'illustrée par le tableau ci-dessous (Figure 5). En effet, ce tableau doit être compris comme une matrice à douze cases, un indicateur permettant la comparaison. La probabilité pour une organisation d'être, pour chaque dimension, à droite du tableau est assez faible. Il n'est, par exemple, pas question d'affirmer que parce qu'une organisation a développé de nombreux instruments, cohérents entre eux, un responsable des RH impliqué dans la stratégie globale de l'organisation sera à l'œuvre. Des situations variées peuvent ainsi être abordées et révéler toutes leurs nuances et différences. Rien n'est noir ou blanc, professionnalisé ou non, il est ici question de gris !

	Professionnalisation de la GRH			
Substrat technique	<i>Formalisation</i>			
	Pas d'instruments A0	Quelques instruments A1	Nombreux instruments A2	Cohérence horizontale A3
Rôle des acteurs	<i>Ressources allouées</i>			
	Pas de responsable RH B0	GRH externalisée B1	Responsable RH mécanique B2	Responsable RH organique B3
Philosophie gestionnaire	<i>Investissement</i>			
	Administration obligée C0	Administration choisie C1	Engagement et individualisation C2	Dépendance stratégique C3

Figure 5 : Modèle conceptuel de la professionnalisation de la GRH

5. Conclusion

Gérer les individus dans une organisation, la gestion des ressources humaines, est un défi quotidien. Non seulement, ce sont ces travailleurs qui font de l'entreprise ce qu'elle est mais en plus, parler RH, c'est parler « pouvoir », la GRH visant la gestion du lien de subordination. Le pouvoir peut dès lors

s'exercer via une structuration plus ou moins importante (substrat technique), cherchant l'atteinte d'objectifs très différents (philosophie gestionnaire) et en collaboration avec des acteurs variés (rôle des acteurs). Il y a différentes façons de faire face au pouvoir et à sa répartition. Plus la GRH est professionnalisée, plus d'attention est portée aux RH et à leurs apports. Moins la GRH est professionnalisée, plus l'informel, le non structuré sont présents, proche de l'état de nature décrit par Rousseau (« la guerre de tous contre tous »). Face à un environnement changeant où concurrence, évolution des marchés, transformation des modes de financement et complexification des cadres législatifs et institutionnels sont de mises, la gestion des ressources humaines et les pratiques qui y sont développées sont amenées à évoluer, souvent vers davantage de professionnalisation. La proposition de cadre d'analyse développée dans ce chapitre vise à démystifier ces tendances et à permettre une lecture complète et systématique de la professionnalisation de la GRH.

C'est dans toute sa complexité qu'un tel phénomène doit être abordé. En mobilisant une approche par idéaltype, il est évident que nous procédons à une forme de simplification de la réalité. Mais par la prise en compte des différentes composantes de la professionnalisation de la GRH, à la fois en termes d'outils concrets (substrat technique), de positionnement d'acteurs (vision du rôle des acteurs) ou d'objectifs globaux (philosophie gestionnaire), la complexité est réaffirmée. Une photographie relativement précise des pratiques de GRH et un diagnostic sur sa professionnalisation est alors possible. Il semble néanmoins crucial de garder à l'esprit l'écart qui existe entre ce qui est voulu par l'organisation et ce qui est réellement mis en œuvre dans l'organisation. Un outil peut être développé dans une certaine vision et en donnant un rôle précis à certains acteurs mais l'appropriation qui en sera faite par les acteurs peut fortement différer et reste extrêmement prégnante. L'histoire d'une organisation, son passé a toute son importance dans ce processus. Ce n'est que par une approche qualitative approfondie que ces aspects peuvent être appréhendés.

Malgré tout, de nombreux développements découlent de cette première ébauche. Quels impacts du secteur d'activité ou de la forme juridique d'une organisation sur la GRH qui y est à l'œuvre et ses évolutions ? L'âge d'une entreprise influence-t-il les pratiques de GRH qui y sont développées ? L'environnement a-t-il des conséquences sur la façon de gérer le personnel ? En outre, cette grille semble valable pour d'autres domaines que celui des entreprises sociales. Il semblerait que les petites et moyennes entreprises connaissent des réalités et des défis similaires.

6. Bibliographie

- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. [Article]. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management*, 37(1), 31-46.
- Beaucourt, C. (2012). La gestion des ressources humaines dans le secteur de l'économie sociale. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (3rd ed., pp. 432-438). Paris: Vuibert.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576-1598.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1987). Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue française de gestion*, 65-66, 149-155.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. [Article]. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boussard, V., Demazière, D., & Milburn, P. (Eds.). (2010). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle* (PU Rennes ed.). Rennes.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. (1996). The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Brabet, J. (Ed.). (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines?* Paris: Economica.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Champy, F. (2009). *Sociologie des professions*. Paris: PUF.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2009). La gestion comme technologie économique. In P. Steiner & F. Vatin (Eds.), *Traité de sociologie économique* (pp. 325-365). Paris: PUF.
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547.
- Combs, J., Yongmei, L., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. [Article]. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique de changement. *Revue française de gestion*, 44-59.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Drori, G., Meyer, J. W., & Hwang, H. (Eds.). (2006). *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press.

- Dubar, C., & Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*: Armand Colin.
- El Akremi, A., & Igalens, J. (2012). Dave Ulrich : les rôles et les compétences des professionnels RH. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopedie des Ressources Humaines (3ème édition)* (pp. 1985-1988). Paris: Vuibert.
- Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism. *International Sociology*, 18(2), 395-415.
- Gadea, C., & Demazière, D. (Eds.). (2009). *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*. Paris: La Découverte.
- Gilbert, P. (2012). L'instrumentation en GRH. In Allouche (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines* (3rd edition ed., pp. 817-821). Paris: Vuibert.
- Gilbert, P. (Ed.). (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Paris.
- Guérin, F., Pigeyre, F., & Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH. Mythes et limites. *Revue française de gestion*, 194, 105-121.
- Gutek, B. A., Bikson, T. K., & Mankin, D. (1984). Individual and Organizational Consequences of Computer-Based Office Information Technology. In S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual: Applications in Organizational Settings* (pp. 231-254). Beverly Hills: Sage.
- Hasselbladth, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*, 21(4), 697-720.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (Eds.). (1992). *L'expert et le système*. Paris.
- Hood, C. (2007). Intellectual Obsolescence and Intellectual Makeovers: Reflections on the Tools of Government after Two Decades. *Governance*, 20(1), 127-144.
- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique : essais choisis*.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
- Lallemant-Stempak, N. (2012). *Strategic rationalization and institutional work in the non-profit sector : the case of a French mutual insurance company*. Paper presented at the 28th EGOS Colloquium.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (Eds.). (2004). *Gouverner par les instruments*: Presses de Science Po.
- Lascoumes, P., & Simard, L. (2011). L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction. *Revue française de science politique*, 61(1), 5-22.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). What makes HR a strategic partner? *People and strategy*, 32(1), 14-22.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2012). *Effective human resource management*. Stanford.
- Lawrence, P. R. (1985). The history of human resource management in American industry. In R. E. Walton & P. R. Lawrence (Eds.), *HRM trends and challenges* (pp. 15-34). Boston: Harvard Business School.
- Le Naëlou, A. (2004). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde*, 180(4), 773-798.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Loirand, G. (2003). Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives. In L. Prouteau (Ed.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise* (pp. 85-103). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Louart, P. (2002). Les acteurs de la GRH. *Les cahiers de la recherche CLAREE IAE-USTL*.
- Maier, F., Steinbereithner, M., & Meyer, M. (2012). *The Rationalization of Nonprofit Organizations: A Systematic Review*. Paper presented at the 28th EGOS Colloquium.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. [Article]. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mintzberg, H. (Ed.). (1982). *Ed. d'Organisation/Agence d'Arc*. Paris.
- Mintzberg, H. (Ed.). (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris/Montréal.
- Moisdon, J.-C. (2005). Sur la largeur des mailles du filet. Savoirs incomplets et gouvernement des organisations. In A. Hatchuel, E. Pezet, K. Starkey & O. Lenay (Eds.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*: Presses de l'Université de Laval.
- Moisdon, J.-C. (Ed.). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arslan.
- Myers, J., & Sacks, R. (2003). Tools, Techniques and Tightropes: The Art of Walking and Talking Private Sector Management in Non-profit Organisations, is it Just a Question of Balance? [Article]. *Financial Accountability & Management*, 19(3), 287-306.
- Oiry, E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par la compétence In C. Defélix, A. Klarsfeld & E. Oiry (Eds.), *Nouveau regards sur la gestion des compétences* (pp. 13-31). Paris: Vuibert.
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Paradeise, C. (2003). Comprendre les professions : l'apport de la sociologie. *Sciences humaines*, 139, 26-29.
- Peretti, J.-M. (Ed.). (2006). *Tous DRH. Les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants*. Paris: Editions d'Organisation.
- Pichault, F. (2010). Préface. In D. Ulrich & W. Brockbank (Eds.), *RH: création de valeur pour l'entreprise*. Bruxelles: De Boeck.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris: Seuil.
- Pichaut, F., & Nizet, J. (Eds.). (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Paris.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New-York.
- Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In R. Teulier & P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*: La Découverte.
- Ridder, H.-G., Baluch, A. M., & Piening, E. P. (2012). The whole is more than the sum of its parts? How HRM is configured in nonprofit organizations and why it matters. *Human Resource Management Review*, 22(1), 1-14.
- Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations : an analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2002). Strategic human resource issues in international joint ventures. In C. Scholz & Y. Zentes (Eds.), *Strategic management: a European approach* (pp. 243-262). Wiesbaden.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human Resource Configurations: Investigating Fit With the Organizational Context. *Journal of applied psychology*, 93(4), 864-882.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.
- Tyson, S., & Fell, A. (1986). *Evaluating the personnel function*. Londres.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Verburg, R. M., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. [Article]. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.

- Weber, M. (1967). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Plon.
- Wilensky, H. L. (1964). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17, 9-36.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

➤ **Appendix 2: List of the persons met for the exploratory interviews**

Name	Category	Institution	Date
Nathalie Delobbe	Academic expert	Professor in Human Resource Management and Organizational Behavior, UCL, and director of the Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies	15/04/2013
Stéphanie Coster	Academic expert	PhD student on HRM in the sector of service voucher system (including social enterprises), UCL	30/04/2013
Anne-Marie Dieu	Academic expert	Research Director at the Observatory of Childhood, Youth and Youth services - French Community (“Communauté française”); PhD in sociology on HRM in nonprofits	10/04/2013
Virginie Xhaufclair	Academic expert	Assistant Professor, Baillet Latour Chair in Social Investment and Philanthropy, Center for Social Economy, ULg	26/03/2013
Catherine Davister	Academic expert	Former researcher at the Center for Social Economy working mainly on HRM in social enterprises	19/04/2013
Eric Dewaele	Trainer	Trainer on social enterprises and linked topics in several institutions; Former HR director in several social enterprises	08/04/2013
Sébastien Pereau	Federation	Secretary General of Concertes, dialogue platform for organizations from the social economy’s sector	15/04/2013
Marie-Céline Jamoye	Federation	Economic Counselor at Atout EI, the Walloon federation of work integration social enterprises	10/04/2013
Pierre Malaise	Federation	General Director of the Cessoc, a confederation of employers from sportive and socio-cultural sectors	16/04/2013
Marie-Caroline Collard	Federation	Director of SAW-B, a pluralist federation of Walloon and Brussels social enterprises & “agence conseil” in Wallonia	18/04/2013
Eric Mikolajczak	Federation	General Secretary of the Interfédé, the inter-federation of the on-the-job trainings enterprises and work integration organizations	16/04/2013
Gaëtane Convent	Federation	Coordinator of the French platform on volunteering	18/04/2013
Christelle Bernard	“Agences conseils”	Worker at the “Boutique de gestion”, an “agence conseil” in Wallonia	26/04/2013
Estelle Olivier (responsable for HR)	HR manager of social enterprise	HR and Administrative Manager at “Grignoux”, a social enterprise in the cultural sector (around 100 workers)	12/04/2013
Sabine Clausse (responsable for HR)	HR manager of social enterprise	HR Manager at “Oxfam-magasins du monde”, a social enterprise in fair-trade (around 70 workers)	16/04/2013
Muriel Vandembrouck	HR manager of social enterprise	HR Manager of the Red Cross in Belgium (around 550 workers)	09/04/2013
Christine Thiran	HR manager of social enterprise	HR and Communication Manager of the University Hospital of Saint Luc - Brussels (around 5000 workers)	11/04/2013



➤ Appendix 3: Detailed criteria of the six common worlds of justification theory

	Description	Inspired world	Domestic world	Fame world	Civic world	Market world	Industrial world
Main sources	Classical texts from political philosophy	St Augustin City of God	Bossuet Politique tirée de l'Écriture sainte	Hobbes Leviathan	Rousseau Contrat Social	Smith Wealth of Nations	Saint Simon
Higher common principle	The core organizing principle that characterizes what matter most in any given situation in a specific world	Inspiration	Hierarchy, personal relationships	Public opinion	Civic duty, primacy of the community, general willingness	Competition	Efficiency, performance
State of worthiness	The characteristics an actor should respond to and which define what is most worthy and valued in a given world	Bizarre, original, spontaneous, different, odd, wonderful, emotional	Benevolent, wise, distinguished, straightforward, faithful	Famous, prestigious, recognized, successful, convincing	Representative, official, statutory	Desirable, valuable, wealthy	Effective, productive, functional, reliable
Expressions and measurements of worth	Boltanski and Thévenot, 1999	Holiness, creativity, artistic sensibility, imagination	The place of a person in the network of dependencies from which he draws his own authority	Conventional signs of public esteem	Members of the disembodied sovereign, exclusively concerned with the general interests	Price	Scale of professional capabilities
Typical way of acting	Boltanski and Thévenot, 1999	To dream, to imagine, to	To recommend, to respect the	To influence, to identify oneself to	To involve or mobilize people	To be opportunistic in	To organize, to measure, to

		rebel	seniors, to invite, to receive an invitation, to thank	somebody, to appeal to somebody, to speak about somebody, to gossip, or to spread rumors	for a collective action	spotting and seizing the opportunities of the market, to be unhampered by any personal link, to be emotionally under control	standardize
Investment formula	The necessary investments to access the status of worthy	Risk, detour, questioning	Rejection of selfishness, duty, obligation	Abandonment of privacy, renunciation of secrets	Renunciation of personal interests, solidarity, duty	Opportunism, liberty	Progress, effort, investment
Lists of actors	The subjects and objects that are representative of a given world	Creative beings, artists, visionaries, children	Father, king, superiors, inferiors, chiefs, bosses, relatives	Stars, well-known personalities, opinion leaders, journalists, spokespersons, thought leaders	Collectivity, unions, elected officials, representatives, federations, public communities	Competitor, client, buyer, seller, consumer	Engineer, professional, expert, specialist
Lists of objects		Emotionally invested body or item, spirit, dream, unconscious	Good manners, etiquette, titles, ranks, gifts, visiting cards, heritage, patrimony	Media, brand, campaign, message, trademarks, badges, press releases, booklets	Rules, laws, regulations, decrees, codes, fundamental rights, welfare policies, tribunal, elections	Freely circulating market goods and services, wealth, luxury objects	Tools, resources, tasks, methods, criteria, plans, figures, graphs, norms
Harmonious figure the natural order	The symbols that capture the essence of a given world	The imaginary, the unconscious	The home, the family, customs, conventions, principles	Public image, the audience	The state, the institution, democracy, the parliament	The market	The system, the organization
Model test	A particularly coherent arrangement of beings from a	Adventure, quest, inner journey	Family ceremonies, celebrations, marriage, oral	Presentation, press conference, launch	Demonstration in favor of a moral cause	Deal, transaction, contract	Test, control, realization

	single world, a tool for resolving disputes and conflict in a given world		communication				
--	---	--	---------------	--	--	--	--

Main sources: Boltanski & Thévenot, 1999 & 2006; Cloutier & Langley, 2013 ; Patriotta, et al., 2011 ; Nachi, 2006

➤ **Appendix 4: List of the other questionnaires on HR practices which helped us to construct our questionnaire**

LENTIC, HEC-ULg, *Conception d'un dispositif méthodologique permettant la réalisation d'analyses sectorielles et d'une prospective des métiers*, Cefora asbl, Centre de formation de la CPNAE, Belgique, 2010-2012

Delobbe, Nathalie, & De Hoe, Roxane, UCL, *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*, Projet HUT/DIRECT/2010/AP/3, 2012

Enquête Berenschot, *la gestion des ressources humaines dans la pratique*, 2009

Demortier, Anne-Lise, *La mise en place des pratiques RH: communication et perception du pouvoir décisionnel*, PhD project, Tudor Survey, 2013

Enquête REPOSE, *Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, 2010-2011

➤ **Appendix 5: List of the persons met to test the questionnaire**

Persons met to test the questionnaire			
Name	Category	Institution	Date
Jérôme Pieters	Academic expert	Researcher at the CLEO, the Center for Opinion Studies, ULg	Several times
Nathalie Delobbe	Academic expert	Professor in Human Resource Management and Organizational Behavior, UCL, and director of the Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies	15/04/2013
Virginie Xhaufclair	Academic expert	Assistant Professor, Baillet Latour Chair in Social Investment and Philanthropy, Center for Social Economy, ULg	26/03/2013
Julie Rijpens	Academic expert	Director of the Academy of Social Entrepreneurs, Center for Social Economy, ULg	07/03/2013
Hugues Mouchamps	Academic expert	Director of a work integration and training enterprise (EFT; “La Bourrache”) and former researcher at the Center for Social Economy, ULg	07/03/2013
Sébastien Pereau	Federation	Secretary general of Concertes, dialogue platform for organizations from the social economy’s sector	15/04/2013
Pierre Malaise	Federation	General director of the Cessoc, a confederation of employers from sportive and socio-cultural sectors	16/04/2013
Marie-Caroline Collard	Federation	Director of SAW-B, a pluralist federation of Walloon and Brussels social enterprises & “agence conseil” in Wallonia	18/04/2013
Christelle Bernard	“Agence s conseils”	Worker at the “Boutique de gestion”, an “agence conseil” in Wallonia	26/04/2013
Estelle Olivier (HR manager)	HR manager of social enterprise	HR and administrative manager at “Grignoux”, a social enterprise in the cultural sector (around 100 workers)	12/04/2013
Sabine Clausse (HR manager)	HR manager of social enterprise	HR manager at “Oxfam-magasins du monde”, a social enterprise in fair-trade (around 70 workers)	16/04/2013
Muriel Vandembrouck	HR manager of social enterprise	HR manager of the Red Cross in Belgium (around 550 workers)	09/04/2013
Christine Thiran	HR manager of social enterprise	HR and communication manager of the university hospital of Saint Luc - Brussels (around 5000 workers)	11/04/2013
Philippe Evrard	HR manager of social enterprise	General services deputy director of the “Center for Secular Actions of Liège” and the “Territories of Memory”, social enterprises promoting secularism (around 70 workers)	27/06/2013
Christian Jonet	HR manager of social enterprise	Director of “Barricade”, a social enterprise in the cultural sector (7 workers)	25/06/2013
Dany Drion	HR manager of social enterprise	Director of “Ateliers Jean Del’Cour”, a sheltered workshop (ETA) (around 30 workers)	27/06/2013

➤ **Appendix 6: List of the academic experts and researchers**

Name	Institution
Michel Marée	Center for Social Economy - HEC-ULg
Hugues Mouchamps	Center for Social Economy - HEC-ULg
Frederic Dufays	Center for Social Economy - HEC-ULg
Amélie Dervaux	LENTIC - HEC-ULg
Fanny Fox	LENTIC - HEC-ULg

➤ **Appendix 7: the questionnaire in its English version**

Questionnaire on the professionalization of HRM in social enterprises

*The subject of this online questionnaire is **human resources management in social enterprises**. It concerns a sample of social enterprises with a minimum of 10 employees. It will take you approximately **15 minutes** to answer this questionnaire and it does not require any particular document. Thank you for your participation!*

A. The actors in HRM

The following questions relate to people in the organization involved in human resources management, its conceptualization and its implementation.

1. Is there a human resources (HR) manager, identified as being separate from the position of CEO/managing director?

Yes

No

2. If you answered yes to question 1, is this HR post part time or full time?

Full time

Part time

If part time, choose between 4/5; 3/5; 1/2; 2/5; 1/5

3. If you answered yes to question 1, can you estimate what percentage of your work time, as human resources manager, is devoted to each of these tasks?(The total must be equal to 100 %)

Recruitment

Selection

Training and skills development

Evaluation

Payroll administration

Managing working hours, holidays, etc. (working time and its organization)

Social dialogue and collective bargaining

Others:

4. If you answered yes to question 1, how many FTE (full-time equivalents), other than the HR manager, work in HR?

..... FTE

5. If you answered yes to question 1, is the HR manager part of the Board?

Yes

No

6. If you answered yes to question 1, is the HR manager part of the executive committee or the management committee?

Yes

No

Not applicable (there is no executive or management committee)

7. If you answered yes to question 1, can you indicate which of the following situations corresponds the most to your organization?(only one possible answer)

The HR manager is fully involved in defining the organization's strategy (in the decision-making concerning the organization's strategy)

The HR manager contributes to the definition of the organization's strategy (by providing input)

The HR manager only contributes to the implementation of the organization's strategy

The HR manager is not involved in the definition of the organization's strategy

8. If you answered yes to question 1, in terms of experience and training, the HR manager has... (only one possible answer)

- Previous HR experience (has worked in HR before) and HR training (employment law, occupational psychology, human resources management, etc.)

- Previous HR experience but no HR training

- No previous HR experience but does have HR training

- Neither previous HR experience nor HR training

9. Who takes the decisions concerning the following activities? (Several possible answers)

		HR manager	Department manager, team leader, etc.	Board	Director	Irrelevant	Other
Recruitment and selection	Conception (staff planning, job creation, etc.)						
	Implementation (choice of candidate, concrete organization, etc.)						
Training/coaching/development	Conception (training budget allocation, career development plan, etc.)						
	Implementation (operational choice of training courses, precise themes, concrete organization, etc.)						
Appraisal and evaluation	Conception (evaluation tool, creation of a template, etc.)						
	Implementation (conducting the appraisal, etc.)						
Management and organization of working time	Implementation (organizing working time, leave management, etc.)						

10. Does your organization use a social secretariat?

Yes

No

11. Does your organization use external bodies (consultancy firms, interim agencies, etc.) for the following activities?

	Never	Exceptionally	Occasionally	Regularly
Legal advice in employment and/or fiscal law				
Development of HRM instruments/tools/procedures				
Recruitment and selection				
Training/coaching				

12. In terms of HRM, are restrictions and/or recommendations issued by (several possible answers):

A network to which your organization belongs

A federation to which your organization belongs

A subsidizing authority

A joint committee

A law (royal decree, decree, etc.)

Other:.....

B. The domains of HRM

We shall now deal with human resources management instruments and tools by looking at several of the key domains of HRM, i.e. recruitment and selection, training, evaluation, pay, working time and collective bargaining.

13. In terms of staff recruitment, do you use... (several possible answers)

- Paid advertising (ads in newspapers, on the radio, online, etc.)
- Free (or almost free) advertising (“Alter Job”, “Guide social”, etc.)
- Public employment service (Forem)
- Social media (LinkedIn, Facebook, etc.)
- “Job days”, campus recruitment, student mailouts, etc.
- Trustworthy persons and personal networks to propose candidates
- Internal mobility opportunities (evolution within the organization)
- No instrument
- Others:

14. Which instruments in this list are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities? (several possible answers among the options checked in question 13)

15. Which instruments in this list do you use on a recurring basis? (several possible answers among the options checked in question 13)

16. In terms of staff selection, do you use... (several possible answers)

- Selection based on CVs
- Role-playing and/or simulation exercises
- Personality questionnaires, psycho-technical tests or other
- Phone interviews
- Face-to-face interviews
- A written test/exam (knowledge tests linked to the job)
- Voluntary work and/or student placements
- Skills assessment centers
- No instrument
- Others:

17. Which instruments in this list are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities? (several possible answers among the options checked in question 16)

18. Which instruments in this list do you use on a recurring basis? (several possible answers among the options checked in question 16)

<i>B.2. Training</i>

19. In terms of staff training, do you use... (several possible answers)

Experience acquired in the field

(Filter: if the respondent only checks this item, the rest of the questions concerning training (20 to 24) do not appear)

A collective training plan (training planning system valid for all employees)

An individual training plan (training planning system particular to every employee)

An analysis of the employees' training needs

Formalized tutoring and/or mentoring and/or coaching system

E-learning training

Traditional courses, in the form of a lecture (in class)

Business games (role-playing)

Others:

20. Which instruments in this list are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities? (several possible answers among the options checked in question 19)

21. Which instruments in this list do you use on a recurring basis? (several possible answers among the options checked in question 19)

22. In your organization, the content of the training courses mainly relates to... (several possible responses)

Technical skills and/or skills particular to the job

The organization's values and/or culture

Managerial skills

Attitudes and/or behaviors

Others:

23. Please indicate the situation that corresponds the most to your organization (only one possible answer)

Training courses are defined in advance for all staff members

Training courses are defined according to the employees' individual needs

24. In your organization, do the training courses organized take into account the employee's initial skills, as assessed during the recruitment/selection process?

Yes

No

<i>B.3. Evaluation</i>

25. In terms of staff evaluation, do you use... (several possible answers)

Daily evaluation, with no instrument and at no particular time

(Filter: if the respondent only checks this item, questions 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33 do not appear - question 28 stays)

A formal evaluation of the results at least once a year (performance review)

A formal evaluation on the way in which individuals do their work at least once a year (operational review)

An evaluation grid

Precise objectives set on an individual basis (for each employee individually)

Precise objectives set on a collective basis (for the whole team)

An evaluation when it is needed (i.e., when a problem or a demand arises)

Others:

26. Which instruments in this list are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities? (several possible answers among the options checked in question 25)

27. Which instruments in this list do you use on a recurring basis? (several possible answers among the options checked in question 25)

28. In your organization, the content of the evaluation mainly relate to... (several possible responses)

Employee performance (objective and quantifiable results)

Employee adherence to the organization's values and/or culture

Employee potential (in terms of skills)

Employee behavior and/or attitude (know-how)

Others:

29. Please indicate the situation that corresponds the most to your organization (only one possible answer)

We organize staff evaluations on the basis of standardized criteria and/or objectives for all staff members (same grid for everyone, scoring scale, etc.)

We organize staff evaluations on the basis of personalized criteria and/or objectives according to the employee (skills assessment, objectives-oriented evaluation, criteria negotiated on a case by case basis, etc.)

30. In your organization, the results of the staff evaluation processes are used to determine the employees training needs (in the table)

Yes

No

31. In your organization, the evaluation system is used as a basis to define salaries (in the table)

Yes

No

32. In your organization, the evaluation system is used as a basis for a possible job change (in the table)

Yes

No

33. In your organization, the evaluation system is used as a basis for possible geographic mobility (in the table)

Yes

No

<i>B.4. Wage policy</i>

34. In terms of wage policy, you use... (several possible answers)

A pay scale (set by a joint committee or sectoral agreement)

A pay scale particular to your organization

A collectively validated pay scale

Benchmarking

Fringe benefits (meal vouchers, car, computer, mobile phone, group insurance, etc.)

A company profit-sharing system

A variable remuneration scheme

A very flexible and informally set wage policy

35. Which instruments in this list are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities? (several possible answers among the options checked in question 34)

36. Which instruments in this list do you use on a recurring basis? (several possible answers among the options checked in question 34)

37. Please indicate the situation that corresponds the most to your organization (only one possible answer)

Our wage policy is based on the principle of internal equity (equal pay for the same job, group premiums, etc.)

Our pay policy is based on the possibility of every employee benefiting from individual variable remuneration (based on performance, results or other individual indicators)

Not applicable

38. Can you give an approximation of the wage differences in your organization (difference between the lowest and the highest salary for a full time equivalent)?

..... (ratio of 1 to ... - with decimal)

B.5. Management and organization of working time

39. In terms of management and organization of working time, you use... (several possible answers)

Informal working time arrangement

(Filter: if the respondent only checks this item, questions 40, 41 and 43 do not appear - question 42 stays)

Formal and pre-defined working time arrangement

A system of management and/or control of the working time (punch clock, badge, etc.)

An organized system of compensation for overtime (days off, bonus, etc.)

Systematic holiday planning

Others:

40. Which instruments in this list are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities? (several possible answers among the options checked in question 39)

41. Which instruments in this list do you use on a recurring basis? (several possible answers among the options checked in question 39)

42. Are the issues of management and organization of working time part of the policy to attract and retain staff in your organization? (still visible)

Yes

No

43. Please indicate the situation that corresponds the most to your organization (only one possible answer)

Our policy regarding working time is standardized and identical for all staff members

Our organization of working time is structured according to the needs and/or wishes of the employees and is the subject of specific policies (remote working, flexitime, staggered work hours, etc.)

<i>B.6. Collective bargaining</i>

44. In your organization, in terms of collective bargaining... (several possible answers)

There is a works council

There is a health and safety committee

There is a union delegation

Social elections are organized

An internal satisfaction survey is regularly organized (once every two years at least)

Employees have the chance to have their say through a formal body (staff assembly for instance)

The company is majority employee-owned

45. In your organization (yes/no)

Certain employees are occasionally invited to the General Assembly

Certain employees are members of the GA

A General Assembly at which the employees have the opportunity to contribute to the strategic orientations is organized at least twice a year

The employees are in the majority at the GA (filter on previous answer)

At the General Assembly, the principle “one person = one vote” is applied

Certain employees are sometimes invited to the Board

Certain employees are members of the Board

Certain employees are sometimes invited to another management body

Certain employees are members of another management body

<i>B.7. Management instruments and indicators</i>

46. Do you use the instruments listed below? (several possible answers)

A job description and/or sectoral profile system and/or stemming from the collective labor agreement (CLA)

A job description and/or profile system particular to the organization

Job and/or profile classification system

An organization chart

Social statistics (e.g., turnover, absenteeism, age pyramid, absenteeism)

A database including information concerning staff and/or an integrated staff management system

An information program on health and safety at work

An annual mobility or evolution plan

C. Management of unpaid/voluntary workers

Here we deal with issues relating to unpaid/voluntary workers who are not members of decision-making bodies (GA, Board, etc.) and their management

47. Do volunteers support your organization to achieve its tasks (besides voluntary workers/members of the Board)? (**Filter:** if the respondent replies no to this question, questions 48 to 52 do not appear)

Yes

No

48. How many volunteers work for your organization (besides voluntary staff/members of the Board)?

.....

49. On average, how many hours does a volunteer work per week in your organization?

.....

50. Is there someone dedicated to managing volunteers?

Yes

No

51. Have tools/instruments been developed to support the management of volunteers?

Yes

No

52. If the answer is yes to question 51, in which area have these management instruments for volunteers been developed? (several possible answers)

Recruitment / selection

Training / skills development

Evaluation

Management of working time

Others:

D. Strategy

53. Can you place the following strategies in order of importance within your company?

Financial strategy (company viability, balanced accounts, etc.)

Strategy linked to the product (quality of service, customer relations, etc.)

Business strategy

Strategy relating to governance (decision-making process, involvement of stakeholders, etc.)

HRM strategy

Others:

Don't know.

E. Identification questions

Finally, here are a few more general questions that will allow us to better understand the environment in which your organization operates.

54. For how many years has your organization been employing at least 10 full time equivalent (FTE)?

.....

55. What is the approximate breakdown of your revenue in 2012?

Sales %
Public employment subsidies %
Other public subsidies %
Gifts, donations %
Subscriptions %
Total	100 %

56. On average, how much of your total costs is dedicated to salary costs? (in %)

.....%

57. Approximately how much is your annual training budget?

€.....

58. What percentage of your staff are workers and employees

Workers:%

Employees:%

59. What is the percentage of permanent staff in your organization?

.....%

F. Contact

***If you like**, you can give us your details. This will allow us to contact you in the future for possible additional information. This information will not be disclosed under any circumstances.*

60. Name of contact person (who filled in the questionnaire)

.....

61. Contact person's job

.....

62. Contact person's phone number

.....

63. Contact person's email address

.....

Many thanks for accepting to fill in this online survey on human resources management in social enterprises. We shall send you a summary of the survey results.

➤ **Appendix 8: the questionnaire in its French version**

*Ce questionnaire en ligne porte sur la **gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales**. Il concerne un échantillon d'entreprise sociale de minimum 10 travailleurs. Répondre à ce questionnaire vous prendra une **quinzaine de minutes** et n'exige aucun document particulier. Votre collaboration nous serait très précieuse !*

A. Les acteurs de la GRH

Nous allons ici aborder des questions relatives aux personnes de l'organisation impliquées dans la gestion des ressources humaines, sa conceptualisation et sa mise en œuvre.

1. Un responsable des ressources humaines (RH) est-il identifié en dehors de la personne du directeur général/administrateur délégué ?

Oui

Non

2. Si oui à la question 1, cette fonction RH est-elle occupée à temps plein ou à temps partiel ?

Temps plein

Temps partiel.

Si temps partiel, décliner 4/5 ; 3/5 ; ½ ; 2/5 ; 1/5

3. Si oui à la question 1, pouvez-vous évaluer le pourcentage de votre temps de travail en tant que responsable des ressources humaines que vous consacrez à chacune de ces tâches ? (Le total doit être égal à 100%)

Recrutement

Sélection

Formation et développement des compétences

Évaluation

Gestion de la paie

Gestion des prestations, horaires, congés, etc. (temps de travail et son aménagement)

Dialogue social et relations collectives de travail

Autres :

4. Si oui à la question 1, combien d'ETP, autre que le responsable RH, travaillent aux fonctions RH ?

..... ETP

5. Si oui à la question 1, le responsable RH fait-il partie du conseil d'administration ?

Oui

Non

6. Si oui à la question 1, le responsable RH fait-il partie du comité de direction ou de gestion ?

Oui

Non

Sans objet (il n'existe pas de comité de direction ou de gestion)

7. Si oui à la question 1, pouvez-vous indiquer la situation qui correspond le plus à votre organisation ? (une seule réponse possible)

Le responsable RH est pleinement impliqué dans la définition de la stratégie de l'organisation (dans la prise de décision par rapport à la stratégie de l'organisation)

Le responsable RH contribue à la définition de la stratégie de l'organisation (en apportant des inputs)

Le responsable RH contribue uniquement à l'implémentation de la stratégie de l'organisation

Le responsable RH n'a pas d'implication dans la définition de la stratégie de l'organisation

8. Si oui à la question 17, en termes d'expérience et de formation, le responsable RH... (une seule réponse possible)

A une expérience RH préalable (avoir exercé un rôle en matière RH préalablement) et une formation RH (droit social, psychologie du travail, gestion des ressources humaines...)

A une expérience préalable RH mais pas de formation RH

N'a pas d'expérience préalable RH mais une formation RH

N'a ni expérience préalable RH, ni formation RH

9. Par qui sont prises les décisions concernant les activités suivantes ? (Plusieurs réponses possibles)

		Responsable RH	Responsable de département et/ou de secteur d'activités	CA	Direction	Sans objet	Autres
Recrutement et sélection	Conception (planification des effectifs, ouverture de poste...)						
	Mise en œuvre (choix du candidat, organisation concrète...)						
Formation/coaching/développement	Conception (allocation d'un budget formation, projet global...)						
	Mise en œuvre (choix opérationnel des formations, thématique précise, organisation concrète...)						
Appréciation et évaluation	Conception (outil d'évaluation, création du modèle...)						
	Mise en œuvre (réalisation concrète de l'entretien...)						
Gestion et aménagement du temps de travail	Mise en œuvre (organisation des horaires, gestion des congés...)						

10. Votre organisation fait-elle appel à un secrétariat social ?

Oui

Non

11. Votre organisation a-t-elle recours à des organismes externes (cabinet de conseil, agence intérim, etc.) pour les activités suivantes ?

	Jamais	Exceptionnellement	Occasionnellement	Régulièrement
Conseils juridiques en droit social et/ou fiscal				
Développements d'instruments/outils/procédures de GRH				
Recrutement et sélection				
Formation/coaching				

12. En matière de GRH, des contraintes et/ou recommandations sont-elles émises par (plusieurs réponses possibles) :

Un réseau auquel votre organisation appartient.

Une fédération à laquelle votre organisation adhère.

Un pouvoir subsidiant.

Une commission paritaire.

Une législation (arrêté royal, décret...)

Autre :

B. Les domaines de la GRH

Nous allons à présent traiter des instruments et outils de la gestion des ressources humaines, en abordant quelques grands domaines de GRH, à savoir le recrutement et la sélection, la formation, l'évaluation, la rémunération, le temps de travail et les relations collectives de travail.

B.1. Recrutement et sélection

13. En matière de recrutement du personnel, vous utilisez... (plusieurs réponses possibles)

Les médias payants (petites annonces dans les journaux, en radios, sur internet, etc.)

Les médias (presque) gratuits (Alter Job, Guide social...)

Le service public de l'emploi (Forem)

Les médias sociaux (LinkedIn, Facebook, etc.)

Les « job days », campus recruitment, mailing aux étudiants, etc.

Les personnes de confiance et réseaux personnels pour susciter des candidatures

Les possibilités de mobilité interne (évolution au sein de l'organisation)

Aucun instrument

Autres :

14. Parmi cette liste, quels instruments sont utilisés afin de répondre à une obligation légale ou une recommandation/exigence des pouvoirs subsidiaires ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 13)

15. Parmi cette liste, quels sont le ou les instruments que vous utilisez-vous de manière récurrente ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 13)

16. En matière de sélection du personnel, vous utilisez... (plusieurs réponses possibles)

Un tri sur base des CV

Des exercices de mise en situation et/ou de simulation de l'activité

Des questionnaires de personnalité, tests psychotechniques ou autre

Des entretiens téléphoniques

Des entretiens en face à face

Une épreuve/examen écrit (test de connaissances liées au travail)

La réalisation de mission bénévole/volontaire et/ou d'un stage étudiant

Des centres d'évaluation des compétences (assessment center)

Aucun instrument

Autres :

17. Parmi cette liste, quels instruments sont utilisés afin de répondre à une obligation légale ou une recommandation/exigence des pouvoirs subsidiaires ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 16)

18. Parmi cette liste, quels sont le ou les instruments que vous utilisez-vous de manière récurrente ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 16)

<i>B.2. Formation</i>

19. En matière de formation du personnel, vous utilisez... (plusieurs réponses possibles)

L'acquisition d'expérience sur le terrain

(Filtre : si le répondant coche uniquement cet item, la suite des questions en matière de formation (20 à 24) n'apparaît pas)

Un plan de formation collectif (dispositif de planification des formations valable pour l'ensemble des travailleurs)

Un plan de formation individuel (dispositif de planification des formations propre à chaque travailleur)

Une analyse des besoins en formation des travailleurs

Un système formalisé de tutorat et/ou mentorat et/ou coaching

Des formations en e-learning

Des formations classiques, type ex-cathedra (en classe)

Des business games (mise en situation via des jeux de rôles)

Autres :

20. Parmi cette liste, quels instruments sont utilisés afin de répondre à une obligation légale ou une recommandation/exigence des pouvoirs subsidiaires ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 19)

21. Parmi cette liste, quels sont le ou les instruments que vous utilisez-vous de manière récurrente ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 19)

22. Dans votre organisation, le contenu des formations porte principalement sur...

(plusieurs réponses possibles)

Des compétences techniques et/ou propres au métier exercé

Les valeurs et/ou la culture de l'organisation

Des compétences managériales

Des attitudes et/ou comportements

Autres :

23. Veuillez indiquer la situation qui correspond le plus à votre organisation (une seule réponse possible)

Les formations sont définies à l'avance pour l'ensemble du personnel

Les formations sont définies en fonction des besoins individuels des travailleurs

24. Dans votre organisation, les formations organisées tiennent-elles compte des compétences initiales du travailleur, telles qu'évaluées lors du recrutement/sélection ?

Oui

Non

<i>B.3. Evaluation</i>

25. En matière d'évaluation du personnel, vous utilisez... (plusieurs réponses possibles)

Une évaluation qui se fait au jour le jour, sans instrument et moment particulier

(Filtre : si le répondant coche uniquement cet item, les questions 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33 n'apparaissent pas (la question 28 reste toujours))

Une évaluation formelle des résultats au moins une fois par an (entretien d'évaluation)

Une discussion formelle sur la manière dont les individus réalisent leur travail au moins une fois par an (entretien de fonctionnement)

Une grille d'évaluation

Des objectifs précis fixés de manière individuelle (pour chaque travailleur individuellement)

Des objectifs précis fixés de manière collective (pour l'ensemble de l'équipe)

Une évaluation en cas de besoin (problème, demande, etc.)

Autres :

26. Parmi cette liste, quels instruments sont utilisés afin de répondre à une obligation légale ou une recommandation/exigence des pouvoirs subsidiaires ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 25)

27. Parmi cette liste, quels sont le ou les instruments que vous utilisez-vous de manière récurrente ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 19)

28. Dans votre organisation, le contenu des évaluations porte principalement sur... (plusieurs réponses possibles)

Les performances des travailleurs (résultats objectifs et quantifiables)

L'adhésion des travailleurs aux valeurs et/ou à la culture organisationnelle

Le potentiel des travailleurs (en termes de compétences)

Les comportements et/ou attitudes des travailleurs (savoir-être)

Autres :

29. Veuillez indiquer la situation qui correspond le plus à votre organisation (une seule réponse possible)

Nous organisons l'évaluation du personnel sur base de critères et/ou objectifs standardisés pour l'ensemble du personnel (grille identique pour tous, échelle de notation, etc.)

Nous organisons l'évaluation du personnel sur base de critères et/ou objectifs individualisés en fonction du travailleur (bilan de compétences, orientation par objectifs, critères négociés au cas par cas, etc.)

30. Dans votre organisation, les résultats des processus d'évaluation du personnel sont utilisés pour déterminer les besoins en formation des travailleurs. (dans tableau)

Oui

Non

31. Dans votre organisation, le système d'évaluation sert de base pour définir la rémunération. (dans tableau)

Oui

Non

32. Dans votre organisation, le système d'évaluation sert de base pour un éventuel changement de fonction. (dans tableau)

Oui

Non

33. Dans votre organisation, le système d'évaluation sert de base pour une éventuelle mobilité géographique. (dans tableau)

Oui

Non

<i>B.4. Politique salariale</i>

34. En matière de politique salariale, vous utilisez... (plusieurs réponses possibles)

Une grille salariale basée sur les barèmes (fixés par commission paritaire ou convention sectorielle)

Une grille salariale propre à votre organisation

Une grille salariale validée collectivement

Des enquêtes salariales (benchmarking)

Des avantages extra-légaux (chèque repas, voiture, ordinateur, GSM, assurance-groupe, etc.)

Un système de participation aux bénéfices de l'organisation

Un système de rémunération variable

Une politique salariale très souple et fixée informellement

35. Parmi cette liste, quels instruments sont utilisés afin de répondre à une obligation légale ou une recommandation/exigence des pouvoirs subsidiaires ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 34)

36. Parmi cette liste, quels sont le ou les instruments que vous utilisez-vous de manière récurrente ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 34)

37. Veuillez indiquer la situation qui correspond le plus à votre organisation (une seule réponse possible)

Notre politique salariale est basée sur le principe d'équité interne (à fonction égale, salaire égal, primes collectives, etc.)

Notre politique salariale est basée sur la possibilité, pour chaque travailleur, de bénéficier d'une rémunération variable individuelle (à la performance, aux résultats ou autre indicateur individuel)

Sans objet

38. Quelle est approximativement la tension salariale dans votre organisation (écart entre le plus bas et le plus haut salaire pour un équivalent temps plein) ?

..... (rapport de 1 à ...
(avec décimale))

<i>B.5. Gestion et aménagement du temps de travail</i>
--

39. En matière de gestion et d'aménagement du temps de travail, vous utilisez... (plusieurs réponses possibles)

Des possibilités d'aménagement du temps de travail informelles

(Filtre : si le répondant coche uniquement cet item, les questions 40, 41 et 43 n'apparaissent pas (la question 42 reste toujours))

Des possibilités d'aménagement du temps de travail formelles et prédéfinies à l'avance

Un système de gestion et/ou de contrôle du temps de travail (horloge pointeuse, badge, etc.)

Un système organisé de récupération des heures supplémentaires (en congé, en sursalaire...)

Une planification systématique des congés

Autres :

40. Parmi cette liste, quels instruments sont utilisés afin de répondre à une obligation légale ou une recommandation/exigence des pouvoirs subsidiaires ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 39)

41. Parmi cette liste, quels sont le ou les instruments que vous utilisez-vous de manière récurrente ? (plusieurs réponses possibles parmi les options cochées à la question 19)

42. Les questions de gestion et d'aménagement du temps de travail font-elles partie de la politique d'attraction et de rétention du personnel dans votre organisation ? (toujours visible)

Oui

Non

43. Veuillez indiquer la situation qui correspond le plus à votre organisation (une seule réponse possible)

Notre politique en matière de temps de travail est standardisée et identique pour l'ensemble du personnel

Notre organisation du temps de travail est structurée en fonction des besoins et/ou envies des travailleurs et fait l'objet de politiques spécifiques (télétravail, horaire mobile, horaire flottant, etc.)

<i>B.6. Relations collectives de travail</i>
--

44. Dans votre organisation, en matière de relations collectives de travail... (plusieurs réponses possibles)

Un conseil d'entreprise (CE) est mis en place

Un comité de prévention et de protection au travail (CPPT) est mis en place

Une délégation syndicale est en place

Des élections sociales sont organisées

Une enquête de satisfaction interne est organisée régulièrement (une fois tous les deux ans au moins)

Une assemblée générale (AG) lors de laquelle les travailleurs ont l'occasion de participer aux orientations stratégiques est organisée régulièrement (au moins deux fois par an)

Les travailleurs ont la possibilité de s'exprimer dans un organe formel (assemblée du personnel par exemple)

À l'assemblée générale (AG), le principe « une personne = une voix » est appliqué

L'entreprise appartient majoritairement à ses travailleurs

45. Dans votre organisation, (oui/non)

Certains travailleurs sont invités occasionnellement à l'AG

Certains travailleurs sont membres de l'AG

Les travailleurs sont majoritaires à l'AG (filtre sur réponse précédente)

Certains travailleurs sont invités occasionnellement au CA

Certains travailleurs sont membres du CA

Certains travailleurs sont invités occasionnellement à un autre organe de gestion

Certains travailleurs sont membres d'un autre organe de gestion

<i>B.7. Instruments et indicateurs de gestion</i>

46. Utilisez-vous les instruments listés ci-dessous ? (plusieurs réponses possibles)

Un système de description de fonction et/ou de profil sectoriel et/ou issu de la convention collective de travail (CCT)

Un système de description de fonction et/ou de profil propre à l'organisation

Une classification de fonction et/ou de profil

Un organigramme

Des statistiques en matière sociale (absentéisme et/ou turnover et/ou pyramide des âges, etc.)

Une base de données reprenant les informations concernant le personnel et/ou un système intégré de gestion du personnel

Un programme d'information sur la santé et la sécurité au travail

Un plan annuel de mobilité, d'évolution

C. La gestion des bénévoles/volontaires

Nous traiterons ici de questions relatives aux bénévoles/volontaires non membres des organes décisionnels (AG, CA...) et de leur gestion.

47. Des bénévoles/volontaires soutiennent-ils votre organisation dans la réalisation de ses missions (hors bénévoles/membres du CA) ? (Filtre : si le répondant répond non à cette question, les questions 48 à 52 n'apparaissent pas)

Oui

Non

48. Combien de bénévoles/volontaires travaillent pour votre organisation (hors bénévoles/membres du CA) ?

.....

49. En moyenne, combien d'heures un bénévole/volontaire preste-t-il par semaine dans votre organisation ?

.....

50. Une personne est-elle dédiée à la gestion des volontaires/bénévoles ?

Oui

Non

51. Des outils/instruments ont-ils été développés pour soutenir la gestion des volontaires/bénévoles ?

Oui

Non

52. Si oui à la question 51, dans quel domaine ces instruments de gestion des volontaires/bénévoles ont-ils été développés ? (plusieurs réponses possibles)

Recrutement /sélection

Formation/développement des compétences

Évaluation

Gestion du temps de travail

Autres :

D. Stratégie

53. Pouvez-vous classer les stratégies suivantes par ordre d'importance au sein de votre entreprise ?

Stratégie financière (viabilité de l'entreprise, équilibre comptable,...)

Stratégie liée au produit (qualité du service, relation aux clients,...)

Stratégie commerciale

Stratégie relative à la gouvernance (processus de décision, implication des parties prenantes,...)

Stratégie de GRH

Autres :

Ne sait pas.

E. Questions d'identification

Finalemnt, voici quelques questions, plus générales, qui nous permettront de mieux saisir la situation dans laquelle évolue de votre organisation.

54. Depuis combien d'années votre organisation emploie-t-elle au minimum 10 équivalents temps plein (ETP) ?

.....

55. Comment se décomposent approximativement vos recettes de l'année 2012 ?

Ventes %
Subsides publics à l'emploi %
Autres subsides publics	
Dons %
Cotisations %
Total	100 %

56. En moyenne, dans le total de vos coûts, quelle est la part des coûts salariaux ? (en %)

.....%

57. Quel est, approximativement, votre budget annuel en formation ?

.....€

58. Quel est le pourcentage d'ouvriers et d'employés de votre personnel ?

Ouvriers :%

Employés :%

59. Quel est le pourcentage de personnes engagées à durée indéterminée parmi votre personnel ?

.....%

F. Contact

***Si vous le souhaitez,** vous pouvez nous laisser vos coordonnées. Cela nous permettra de vous recontacter pour d'éventuels renseignements complémentaires. Ces informations ne seront en aucun cas diffusées.*

60. Nom de la personne de contact (qui répond au questionnaire)

.....

61. Fonction de la personne de contact

.....

62. Numéro de téléphone de la personne de contact

.....

63. Adresse email de la personne de contact

.....

Nous vous remercions vivement d'avoir accepté de compléter cette enquête en ligne sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales. Nous nous engageons à vous transmettre personnellement une synthèse des résultats de l'enquête.

➤ **Appendix 9: tables crossing several criteria to describe the population and the obtained sample**

In order to refine the description of the population and the obtained sample, we compared some variables to see if there was an interaction between them. The sectors of activities (NACE_Categories) were crossed with the size of the social enterprise (FTE_Categories) and its age (Number of years since inception). Even though the relationships between the variables were not significant, a few results did stand out. For example, the population of social enterprise working with less than 20 FTE (Full-Time Equivalent) seems to be more active in “other activities”, while the bigger social enterprises, working with more than 50 FTE, are less developed in “other activities” (Table A). Furthermore, when social enterprises are older (i.e. established 50 or more years ago), they are more active in “other services” (table C). But the same correlations are not systematically observed in the sample. In the sample (table B), the social enterprises active in “social action” seem to be bigger than expected as they are more represented in the category “50 FTE and more”. However, we do not have an explanation for those observations which might suggest the need for further studies.

Table A - Population

FTE_categories	10-19,99	20-49,99	50 and more	Total
NACE_Categories				
Arts, shows and recreational activities	98	50	10	158
Education and research	99	68	18	185
Health	209	196	119	524
Social action	206	190	115	511
Other activities	273	176	44	493
Total	885	680	306	1871

Table B - Sample

FTE_categories	10-19,99	20-49,99	50 and more	Total
NACE_Categories				
Arts, shows and recreational activities	12	9		21
Education and research	12	9	3	24
Health	32	30	13	75
Social action	22	14	15	51
Other activities	13	14	6	33
Total	91	76	37	204
				1 N/A

Table C - Population

Number of years since inception	0 - 25 years	26 - 50 years	50 years and more	Total
NACE_Categories				
Arts, shows and recreational activities	46	98	14	158
Education and research	87	79	19	185
Health	170	288	66	524
Social action	254	214	43	511
Other activities	280	133	80	493
Total	837	812	222	1871

Table D - Sample

Number of years since inception	0 - 25 years	26 - 50 years	50 years and more	Total
NACE_Categories				
Arts, shows and recreational activities	3	17	1	21
Education and research	11	9	4	24
Health	20	47	8	75
Social action	13	31	7	51
Other activities	11	17	5	33
N/A	1			1
Total	59	121	25	205

➤ **Appendix 10: Synthetic indexes allowing the interpretation of the questionnaire's results**

Synthetic index - Technical substrates (A)				
Boxes	Questions	Answers	Status	Results
A0 - No instruments	Q 15 - Recruitment tools	Among the tools selected in Q13, the respondent selects “Trustworthy persons and personal networks to propose candidates ”, or in the “other” proposition, the respondent indicates relying on spontaneous application to recruit the workers, or both, as regularly used	1 point	If the respondent has a score of 3 points or more, then the respondent is in A0.
	Q21- Training tools	The respondent selects only “Experience acquired in the field” (and no other proposition) as regularly used	1 point	
	Q27 - Evaluation tools	The respondent selects only “Daily evaluation, with no instrument and at no particular time” (and no other proposition) as regularly used	1 point	
	Q36 - Wage policy tools	The respondent selects only “A very flexible and informally set wage policy” (and no other proposition) as regularly used	1 point	
	Q41 - Working time tools	The respondent selects only “Informal working time arrangement ” (and no other proposition) as regularly used	1 point	
A1 - Few instruments	Q15 - Recruitment tools	Among the tools selected in Q13, the respondent indicates that 2 tools or less are regularly used	1 point	If the respondent has a score of 4 points or more, then the respondent is in A1.
	Q21 - Training tools	Among the tools selected in Q19, the respondent indicates that 2 tools or less are regularly used	1 point	
	Q 27 - Evaluation tools	Among the tools selected in Q25, the respondent indicates that 2 tools or less are regularly used	1 point	
	Q36 - Wage policy tools	Among the tools selected in Q34, the respondent indicates that 2 tools or less are regularly used	1 point	
	Q41 - Working time tools	Among the tools selected in Q39, the respondent indicates that 2 tools or less are regularly used	1 point	
	Q44 - Management instruments and	The respondent selects 2 tools or less	1	

	indicators		point	
A2 - Many instruments	Q15 - Recruitment tools	Among the tools selected in Q13, the respondent indicates that 3 tools or more are regularly used	1 point	If the respondent has a score of 4 points or more, then the respondent is in A2.
	Q21 - Training tools	Among the tools selected in Q19, the respondent indicates that 3 tools or more are regularly used	1 point	
	Q 27 - Evaluation tools	Among the tools selected in Q25, the respondent indicates that 3 tools or more are regularly used	1 point	
	Q36 - Wage policy tools	Among the tools selected in Q34, the respondent indicates that 3 tools or more are regularly used	1 point	
	Q41 - Working time tools	Among the tools selected in Q39, the respondent indicates that 3 tools or more are regularly used	1 point	
	Q44 - Management instruments and indicators	The respondent selects 3 tools or more	1 point	
A3 - Horizontal coherence	Q24 - In your organization, do the training courses organized take into account the employee's initial skills, as assessed during the recruitment/selection process?	Yes	1 point	If the respondent is classified in A2 and if moreover (s)he has a score of 3 points or more, then the respondent is in A3
	Q30 - In your organization, the results of the staff evaluation processes are used to determine the employees training needs	Yes	1 point	
	Q31 - In your organization, the evaluation system is used as a basis to define salaries	Yes	1 point	
	Q32 - In your organization, the evaluation system is used as a basis for a possible job change	Yes	1 point	
	Q33 - In your organization, the evaluation system is used as a basis for possible geographic mobility	Yes	1 point	

Synthetic index - Actors' roles (B)				
Boxes	Questions	Answers	Status	Results
B0 - No HR responsible	Q1 - Is there an HR manager identified as being separate from the position of CEO/managing director?	No	Discriminating	If the respondent answers no to Q1 and does not answer any "regularly" in Q11, then the respondent is in B0
	Q11 - Does your organization use external bodies (consultancy firms, interim agencies, etc.) for the following activities?	The respondent didn't answer any "regularly" on the listed activities	Discriminating	
B1 - Externalized HRM	Q1 - Is there an HR manager identified as being separate from the position of CEO/managing director?	No	Discriminating	If the respondent answers no to Q1, yes to Q10, and answers at least one "regularly" in Q11, then the respondent is in B1
	Q10 - Does your organization use a social secretariat?	Yes	Discriminating	
	Q11 - Does your organization use external bodies (consultancy firms, interim agencies, etc.) for the following activities?	The respondent answers "regularly" on at least one of the listed activities	Discriminating	
B2 - Mechanist HR manager	Q1 - Is there an HR manager identified as being separate from the position of CEO/managing director?	Yes	Discriminating	If the respondent answers yes to Q1, and has a score of 2 points or more, then the respondent is in B2. If the respondent answers "irrelevant" to Q6, and that he has only 1 point, then the answer to Q7 is determining (and the answer to Q7 is "The respondent answers that the HR manager is not involved or contributes to the implementation of the organization's strategy")
	Q3 - What are the main tasks of the HR manager?	The respondent answers spending more than 50% of his time to manage the payroll, the working hours, holidays, etc. or on social dialogue and collective bargaining	1 point	
	Q6 - Is the HR manager part of the executive committee or the management committee?	No	1 point	
	Q7 - The HR manager is not involved, or contributes to the implementation, or contributes to the definition, or is	The respondent answers that the HR manager is not involved or contributes to the implementation	1 point	

	fully involved in the definition of the organization's strategy? (Multiple choice question)	of the organization's strategy.		
B3 - Organic HR manager	Q1 - Is there an HR manager identified as being separate from the position of CEO/managing director?	Yes	Discriminating	If the respondent answers yes to Q1, and has a score of 2 points or more, then the respondent is in B3. If the respondent answers "irrelevant" to Q6, and that he has only 1 point, then the answer to Q7 is determining (and the answer to Q7 is "The respondent answer that the HR manager contributes to or is fully involved in the definition of the organization's strategy")
	Q3 - What are the main tasks of the HR manager?	The respondent spends 50% or less of his/her time to manage the payroll, the working hours, holidays, etc. or on social dialogue and collective bargaining	1 point	
	Q6 - Is the HR manager part of the executive committee or the management committee?	Yes	1 point	
	Q7 - The HR manager is not involved, or contributes to the implementation, or contributes to the definition, or is fully involved in the definition of the organization's strategy? (Multiple choice question)	The respondent answer that the HR manager contributes to or is fully involved in the definition of the organization's strategy.	1 point	

Synthetic index - Managerial philosophy (C)				
Boxes	Questions	Answers	Status	Results
C0 - Obligated administration	Q 21 - Training tools	If the tools selected in the previous question (Q20) are also selected in Q21, affirming that the tools are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities	1 point	If the respondent has a score of 2 points or more, then the respondent is in C0.
	Q36 - Tools developed in terms of wage policy	If the tools selected in the previous question (Q35) are also selected in Q36, affirming that the tools are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities	1 point	
	Q41 - Tools developed in terms of working time	If the tools selected in the previous question (Q40) are also selected in Q41, affirming that the tools are used to meet a legal obligation or a recommendation/requirement from the subsidizing authorities	1 point	
C1 - Chosen administration	Q 23 – Training	The respondent answers that training courses are defined in advance for all staff members	1 point	If the respondent is not classified in C0, and the respondent has a score of 3 points or more, then the respondent is in C1. If the respondent is not classified in C0, and the respondent has a score of 2 points, then the answer to the question Q37 is determining (and the answer t Q37 is “the wage policy is based on the principle of internal equity (equal pay for the same job, group premiums, etc.)”)
	Q29 – Evaluation	The respondent answers that they organize staff evaluations on the basis of standardized criteria and/or objectives for all staff members (same grid for everyone, scoring scale, etc.)	1 point	
	Q37 – Wage policy	The respondent answers that their wage policy is based on the principle of internal equity (equal pay for the same job, group premiums, etc.)	1 point	
	Q43 - Working time	The respondent answers that their policy regarding working time is standardized and identical for all staff members	1 point	
C2 - Commitment and individualization	Q 23 – Training	The respondent answers that training courses are defined according to the employees’ individual needs	1 point	If the respondent is not classified in C0, and the respondent has a score of 3 points or more, then the respondent is in C2. If the respondent is not classified in C0, and
	Q29 – Evaluation	The respondent answers that they organize staff evaluations on the basis of personalized criteria	1 point	

		and/or objectives according to the employee (skills assessment, objectives-oriented evaluation, criteria negotiated on a case by case basis, etc.)		the respondent has a score of 2 points, then the answer to the question Q37 is determining (and the answer t Q37 is “the pay policy is based on the possibility of every employee benefiting from individual variable remuneration (based on performance, results or other individual indicators)”)
	Q37 – Wage policy	The respondent answers that their pay policy is based on the possibility of every employee benefiting from individual variable remuneration (based on performance, results or other individual indicators)	1 point	
	Q43 - Working time	The respondent answers that their organization of working time is structured according to the needs and/or wishes of the employees and is the subject of specific policies (remote working, flexitime, staggered work hours, etc.)	1 point	
C3 - Strategic dependency	Q53 - Rank the following strategies by order of importance in your organization	The respondent ranks the “HRM strategy” in the two first priority types of strategies	Discriminating	Only if the respondent is classified in C2 and ranks the “HRM strategy” in the two first priority types of strategies, then the respondent is in C3

➤ **Appendix 11: Correlations' tables**

a. FTE * The trustworthy persons and personal networks used to propose candidates

Crosstab

			The trustworthy persons and personal networks to used propose candidates		Total
			No	Yes	
FTE	10-19,99	Count	41	45	86
		% within ETP	47,7%	52,3%	100,0%
	20-49,99	Count	43	31	74
		% within ETP	58,1%	41,9%	100,0%
	50 et plus	Count	29	8	37
		% within ETP	78,4%	21,6%	100,0%
Total	Count	113	84	197	
	% within ETP	57,4%	42,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,999 ^a	2	,007
Likelihood Ratio	10,515	2	,005
Linear-by-Linear Association	9,523	1	,002
N of Valid Cases	197		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,78.

b. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Paying media (newspapers, radio, internet, etc.)

Crosstab

			Paying media (newspapers, radio, internet, etc.)		Total
			No	Yes	
Number of years since the organization started to employ at least 10 FTE	0-10	Count % within Age (10FTE)	27 96,4%	1 3,6%	28 100,0%
	11-20	Count % within Age (10FTE)	45 100,0%	0 ,0%	45 100,0%
	21-30	Count % within Age (10FTE)	41 83,7%	8 16,3%	49 100,0%
	More than 30	Count % within Age (10FTE)	49 89,1%	6 10,9%	55 100,0%
Total		Count % within Age (10FTE)	162 91,5%	15 8,5%	177 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,350 ^a	3	,025
Likelihood Ratio	12,584	3	,006
Linear-by-Linear Association	3,998	1	,046
N of Valid Cases	177		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,37.

c. Financing * Paying media (newspapers, radio, internet, etc.)

Crosstab

			Paying media (newspapers, radio, internet, etc.)		Total
			No	Yes	
Financing	Less than 50% based on sales	Count % within Financing	130 96,3%	5 3,7%	135 100,0%
	50 % or more based on sales	Count % within Financing	24 70,6%	10 29,4%	34 100,0%
Total		Count % within Financing	154 91,1%	15 8,9%	169 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,194 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	19,129	1	,000		
Likelihood Ratio	17,318	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,062	1	,000		
N of Valid Cases	169				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,02.

b. Computed only for a 2x2 table

d. HR manager * Paying media (newspapers, radio, internet, etc.)

Crosstab

			Paying media (newspapers, radio, internet, etc.)		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	47	9	56
		% within HR manager	83,9%	16,1%	100,0%
	No	Count	134	8	142
		% within HR manager	94,4%	5,6%	100,0%
Total		Count	181	17	198
		% withi HR manager	91,4%	8,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,575 ^a	1	,018		
Continuity Correction ^b	4,324	1	,038		
Likelihood Ratio	5,030	1	,025		
Fisher's Exact Test				,025	,022
Linear-by-Linear Association	5,546	1	,019		
N of Valid Cases	198				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,81.

b. Computed only for a 2x2 table

e. Financing * Social media (LinkendIn, Facebook, etc.)

Crosstab

			Social media (LinkendIn, Facebook, etc.)		Total
			No	Yes	
Financing	Less than 50% based on sales	Count % within Financing	129 95,6%	6 4,4%	135 100,0%
	50 % or more based on sales	Count % within Financing	29 85,3%	5 14,7%	34 100,0%
Total		Count % within Financing	158 93,5%	11 6,5%	169 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,700 ^a	1	,030		
Continuity Correction ^b	3,165	1	,075		
Likelihood Ratio	3,886	1	,049		
Fisher's Exact Test				,046	,046
Linear-by-Linear Association	4,672	1	,031		
N of Valid Cases	169				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

b. Computed only for a 2x2 table

f. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Possibilities of internal mobility

Crosstab

			Possibilities of internal mobility		Total
			No	Yes	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count % within Age (10 FTE)	23 82,1%	5 17,9%	28 100,0%
	11-20	Count % within Age (10 FTE)	27 60,0%	18 40,0%	45 100,0%
	21-30	Count % within Age (10 FTE)	30 61,2%	19 38,8%	49 100,0%
	More than 30	Count % within Age (10 FTE)	27 49,1%	28 50,9%	55 100,0%
Total		Count % within Age (10 FTE)	107 60,5%	70 39,5%	177 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,496 ^a	3	,037
Likelihood Ratio	9,069	3	,028
Linear-by-Linear Association	6,881	1	,009
N of Valid Cases	177		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,07.

g. Number of years since inception * Recruitment

Crosstab

			Recruitment			Total
			No tool	Few Tools	Lots of tools	
Number of years since inception	Between 0 and 25 years	Count % within Age (since inception)	10 17,9%	37 66,1%	9 16,1%	56 100,0%
	Between 26 and 50 years	Count % within Age (since inception)	6 5,2%	62 53,4%	48 41,4%	116 100,0%
	More than 50 years	Count % within Age (since inception)	1 4,0%	14 56,0%	10 40,0%	25 100,0%
Total		Count % within Age (since inception)	17 8,6%	113 57,4%	67 34,0%	197 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,226 ^a	4	,003
Likelihood Ratio	16,475	4	,002
Linear-by-Linear Association	11,528	1	,001
N of Valid Cases	197		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

h. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Recruitment

Crosstab

			Recruitment			Total
			No tool	Few tools	Lots of tools	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count	7	17	4	28
		% within Age (10FTE)	25,0%	60,7 %	14,3 %	100,0 %
	11-20	Count	3	28	14	45
		% within Age (10FTE)	6,7%	62,2 %	31,1 %	100,0 %
	21-30	Count	3	26	20	49
		% within Age (10FTE)	6,1%	53,1 %	40,8 %	100,0 %
	More than 30	Count	3	30	22	55
		% within Age (10FTE)	5,5%	54,5 %	40,0 %	100,0 %
Total		Count	16	101	60	177
		% within Age (10FTE)	9,0%	57,1 %	33,9 %	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,464 ^a	6	,025
Likelihood Ratio	12,913	6	,044
Linear-by-Linear Association	8,748	1	,003
N of Valid Cases	177		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,53.

i. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Collective training program (available for all the workers)

Crosstab

			Collective training program		Total
			No	Yes	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count % within Age (10FTE)	20 71,4%	8 28,6%	28 100,0%
	11-20	Count % within Age (10FTE)	26 57,8%	19 42,2%	45 100,0%
	21-30	Count % within Age (10FTE)	23 46,9%	26 53,1%	49 100,0%
	More than 30	Count % within Age (10FTE)	21 38,2%	34 61,8%	55 100,0%
Total		Count % within Age (10FTE)	90 50,8%	87 49,2%	177 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,440 ^a	3	,024
Likelihood Ratio	9,641	3	,022
Linear-by-Linear Association	9,288	1	,002
N of Valid Cases	177		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,76.

j. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * A formalized system of tutorship, mentorship or coaching

Crosstab

			A formalized system of tutorship, mentorship or coaching		Total
			No	Yes	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count	26	2	28
		% within Age (10FTE)	92,9%	7,1%	100,0%
	11-20	Count	42	3	45
		% within Age (10FTE)	93,3%	6,7%	100,0%
	21-30	Count	47	2	49
		% within Age (10FTE)	95,9%	4,1%	100,0%
	More than 30	Count	43	12	55
		% within Age (10FTE)	78,2%	21,8%	100,0%
Total		Count	158	19	177
		% within Age (10FTE)	89,3%	10,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,469 ^a	3	,015
Likelihood Ratio	9,817	3	,020
Linear-by-Linear Association	5,123	1	,024
N of Valid Cases	177		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,01.

- k. Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation * Collective training program (available for all the workers)

Crosstab

			Collective training program (available for all the workers)		Total
			No	Yes	
Constraints or recommendations imposed by a network, federation, etc.	Yes	Count % within Constraints or recommendations	42 42,0%	58 58,0%	100 100,0%
	No	Count % within Constraints or recommendations	58 61,1%	37 38,9%	95 100,0%
Total		Count % within Constraints or recommendations	100 51,3%	95 48,7%	195 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,079 ^a	1	,008		
Continuity Correction ^b	6,336	1	,012		
Likelihood Ratio	7,123	1	,008		
Fisher's Exact Test				,010	,006
Linear-by-Linear Association	7,042	1	,008		
N of Valid Cases	195				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 46,28.

b. Computed only for a 2x2 table

1. Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation * an analysis of the workers' training needs

Crosstab

			An analysis of the workers' training needs		Total
			No	Yes	
Constraints or recommendations imposed by a network, federation, etc.	Yes	Count % within Constraints or recommendations	41 41,0%	59 59,0%	100 100,0%
	No	Count % within Constraints or recommendations	53 55,8%	42 44,2%	95 100,0%
Total		Count % within Constraints or recommendations	94 48,2%	101 51,8%	195 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,268 ^a	1	,039		
Continuity Correction ^b	3,696	1	,055		
Likelihood Ratio	4,283	1	,038		
Fisher's Exact Test				,045	,027
Linear-by-Linear Association	4,246	1	,039		
N of Valid Cases	195				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 45,79.

b. Computed only for a 2x2 table

m. Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation * Training

Crosstab

			Training			Total
			No tool	Few tools	Lots of tools	
Constraints or recommendations imposed by a network, federation, etc.	Yes	Count % within Constraints or recommendations	9 9,0%	65 65,0%	26 26,0%	100 100,0%
	No	Count % within Constraints or recommendations	20 20,8%	61 63,5%	15 15,6%	96 100,0%
Total		Count % within Constraints or recommendations	29 14,8%	126 64,3%	41 20,9%	196 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,172 ^a	2	,028
Likelihood Ratio	7,312	2	,026
Linear-by-Linear Association	6,801	1	,009
N of Valid Cases	196		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,20.

- n. Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation * Precise objectives individually determined (for each individual worker)

Crosstab

			Precise objectives individually determined (for each individual worker)		Total
			No	Yes	
Constraints or recommendations imposed by a network, federation, etc.	Yes	Count % within Constraints or recommendations	67 67,0%	33 33,0%	100 100,0%
	No	Count % within Constraints or recommendations	77 85,6%	13 14,4%	90 100,0%
Total		Count % within Constraints or recommendations	144 75,8%	46 24,2%	190 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,888 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	7,906	1	,005		
Likelihood Ratio	9,161	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,002
Linear-by-Linear Association	8,842	1	,003		
N of Valid Cases	190				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,79.

b. Computed only for a 2x2 table

o. HR manager * Extra-legal advantages

Crosstab

			Extra-legal advantages		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	32	21	53
		% within HR manager	60,4%	39,6%	100,0%
	No	Count	109	31	140
		% within HR manager	77,9%	22,1%	100,0%
Total		Count	141	52	193
		% within HR manager	73,1%	26,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,968 ^a	1	,015		
Continuity Correction ^b	5,113	1	,024		
Likelihood Ratio	5,706	1	,017		
Fisher's Exact Test				,018	,013
Linear-by-Linear Association	5,937	1	,015		
N of Valid Cases	193				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,28.

b. Computed only for a 2x2 table

p. FTE * Extra-legal advantages

Crosstab

			Extra-legal advantages		Total
			No	Yes	
FTE	10-19,99	Count	68	15	83
		% within FTE	81,9%	18,1%	100,0%
	20-49,99	Count	49	24	73
		% within FTE	67,1%	32,9%	100,0%
	50 or more	Count	23	13	36
		% within FTE	63,9%	36,1%	100,0%
Total		Count	140	52	192
		% within FTE	72,9%	27,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,139 ^a	2	,046
Likelihood Ratio	6,302	2	,043
Linear-by-Linear Association	5,394	1	,020
N of Valid Cases	192		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,75.

q. Financing * A determined salary scale specific to the organization

Crosstab

			A determined salary scale specific to the organization		Total
			No	Yes	
Financing	Less than 50% based on sales	Count % within Financing	121 89,6%	14 10,4%	135 100,0%
	50 % or more based on sales	Count % within Financing	22 64,7%	12 35,3%	34 100,0%
Total		Count % within Financing	143 84,6%	26 15,4%	169 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,960 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	11,116	1	,001		
Likelihood Ratio	11,013	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	12,884	1	,000		
N of Valid Cases	169				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,23.

b. Computed only for a 2x2 table

r. HR manager * A determined salary scale specific to the organization

Crosstab

			A determined salary scale specific to the organization		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	37	16	53
		% within HR manager	69,8%	30,2%	100,0%
	No	Count	128	12	140
		% within HR manager	91,4%	8,6%	100,0%
Total		Count	165	28	193
		% within HR manager	85,5%	14,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,485 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	12,795	1	,000		
Likelihood Ratio	13,010	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,410	1	,000		
N of Valid Cases	193				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,69.

b. Computed only for a 2x2 table

s. HR manager * Variable remuneration system

Crosstab

			Variable remuneration system		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	51	2	53
		% within HR manager	96,2%	3,8%	100,0%
	No	Count	140	0	140
		% within HR manager	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	191	2	193
		% within HR manager	99,0%	1,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,338 ^a	1	,021		
Continuity Correction ^b	2,293	1	,130		
Likelihood Ratio	5,225	1	,022		
Fisher's Exact Test				,074	,074
Linear-by-Linear Association	5,311	1	,021		
N of Valid Cases	193				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

b. Computed only for a 2x2 table

t. FTE * Variable remuneration system

Crosstab

			Variable remuneration system		Total
			No	Yes	
FTE	10-19,99	Count	83	0	83
		% within FTE	100,0%	,0%	100,0%
	20-49,99	Count	73	0	73
		% within FTE	100,0%	,0%	100,0%
	50 or more	Count	34	2	36
		% within FTE	94,4%	5,6%	100,0%
Total		Count	190	2	192
		% within FTE	99,0%	1,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,758 ^a	2	,013
Likelihood Ratio	6,788	2	,034
Linear-by-Linear Association	5,564	1	,018
N of Valid Cases	192		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

u. Financing * Variable remuneration system

Crosstab

			Variable remuneration system		Total
			No	Yes	
Financing	Less than 50% based on sales	Count % within Financing	135 100,0%	0 ,0%	135 100,0%
	50 % or more based on sales	Count % within Financing	32 94,1%	2 5,9%	34 100,0%
Total		Count % within Financing	167 98,8%	2 1,2%	169 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,036 ^a	1	,005		
Continuity Correction ^b	3,793	1	,051		
Likelihood Ratio	6,510	1	,011		
Fisher's Exact Test				,040	,040
Linear-by-Linear Association	7,989	1	,005		
N of Valid Cases	169				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

b. Computed only for a 2x2 table

v. HR manager * A salary scale determined by joint committees or sector conventions

Crosstab

			A salary scale determined by joint committees or sector conventions		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	10	43	53
		% within HR manager	18,9%	81,1%	100,0%
	No	Count	12	128	140
		% within HR manager	8,6%	91,4%	100,0%
Total		Count	22	171	193
		% within HR manager	11,4%	88,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,036 ^a	1	,045		
Continuity Correction ^b	3,081	1	,079		
Likelihood Ratio	3,705	1	,054		
Fisher's Exact Test				,072	,043
Linear-by-Linear Association	4,015	1	,045		
N of Valid Cases	193				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,04.

b. Computed only for a 2x2 table

w. Financing * A salary scale determined by joint committees or sector conventions

Crosstab

			A salary scale determined by joint committees or sector conventions		Total
			No	Yes	
Financing	Less than 50% based on sales	Count % within Financing	11 8,1%	124 91,9%	135 100,0%
	50 % or more based on sales	Count % within Financing	9 26,5%	25 73,5%	34 100,0%
Total		Count % within Financing	20 11,8%	149 88,2%	169 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,739 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	7,071	1	,008		
Likelihood Ratio	7,361	1	,007		
Fisher's Exact Test				,006	,006
Linear-by-Linear Association	8,687	1	,003		
N of Valid Cases	169				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,02.

b. Computed only for a 2x2 table

x. FTE * A formalized system of working time accounting, such as a clock timer or swipe cards

Crosstab

			A formalized system of working time accounting, such as a clock timer or swipe cards		Total
			No	Yes	
FTE	10-19,99	Count	67	13	80
		% within FTE	83,8%	16,3%	100,0%
	20-49,99	Count	51	22	73
		% within FTE	69,9%	30,1%	100,0%
	50 or more	Count	14	21	35
		% within FTE	40,0%	60,0%	100,0%
Total		Count	132	56	188
		% within FTE	70,2%	29,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,290 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	21,531	2	,000
Linear-by-Linear Association	20,905	1	,000
N of Valid Cases	188		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,43.

y. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Transversal HR tools

Crosstab

			Transversal HR tools			Total
			No tool	Few tools	Lots of tools	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count % within Age (FTE)	1 3,6%	16 57,1%	11 39,3%	28 100,0%
	11-20	Count % within Age (FTE)	1 2,2%	16 35,6%	28 62,2%	45 100,0%
	21-30	Count % within Age (FTE)	1 2,0%	20 40,8%	28 57,1%	49 100,0%
	More than 30	Count % within Age (FTE)	0 ,0%	10 18,2%	45 81,8%	55 100,0%
Total		Count % within Age (FTE)	3 1,7%	62 35,0%	112 63,3%	177 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,294 ^a	6	,012
Likelihood Ratio	17,536	6	,008
Linear-by-Linear Association	12,738	1	,000
N of Valid Cases	177		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.

z. Technical substrates (HR formalization) * Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation

Crosstab

			Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, etc.		Total
			Yes	No	
Technical substrates	No tool	Count % within Technical substrates	15 50,0%	15 50,0%	30 100,0%
	Few tools	Count % within Technical substrates	42 42,9%	56 57,1%	98 100,0%
	Lots of tools	Count % within Technical substrates	26 65,0%	14 35,0%	40 100,0%
	Horizontal coherence	Count % within Technical substrates	13 68,4%	6 31,6%	19 100,0%
Total		Count % within Technical substrates	96 51,3%	91 48,7%	187 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,051 ^a	3	,045
Likelihood Ratio	8,170	3	,043
Linear-by-Linear Association	4,549	1	,033
N of Valid Cases	187		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,25.

aa. FTE * Managerial philosophy (HR investment)

Crosstab

			FTE		Total
			Less than 20 FTE	20 FTE or more	
Managerial philosophy (HR investment)	Obliged administration	Count % within Managerial philosophy	26 57,78%	19 42,22%	45 100,00%
	Chosen administration	Count % within Managerial philosophy	37 37,37%	62 62,63%	99 100,00%
	Commitment and individualization	Count % within Managerial philosophy	17 47,22%	19 52,78%	36 100,00%
	Strategic dependency	Count % within Managerial philosophy	1 14,29%	6 85,71%	7 100,00%
Total		Count % within Managerial philosophy	81 43,32%	106 56,68%	187 100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,883	3	,048
Likelihood Ratio	8,197	3	,042
Linear-by-Linear Association	3,126	1	,077
N of Valid Cases	187		

bb. Financing * HR manager

Crosstab

			HR manager		Total
			Yes	No	
Financing	Less than 50% based on sales	Count	30	105	135
		% within Financing	22,22%	77,78%	100,00%
	50 % or more based on sales	Count	15	19	34
		% within Financing	44,12%	55,88%	100,00%
Total		Count	45	124	169
		% within Financing	26,63%	73,37%	100,00%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,665	1	,010		
Continuity Correction ^b	5,591	1	,018		
Likelihood Ratio	6,193	1	,013		
Fisher's Exact Test				,016	,011
Linear-by-Linear Association	6,625	1	,010		
N of Valid Cases	169				

cc. Actors' roles (HR function) * Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation

Crosstab

			Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, etc.		Total
			Yes	No	
Actors' roles	No HR responsible	Count	30	28	58
		% within Actors' roles	51,7%	48,3%	100,0%
	Outsourced HRM	Count	48	35	83
		% within Actors' roles	57,8%	42,2%	100,0%
Mechanical HR responsible	Count	11	5	16	
	% within Actors' roles	68,8%	31,3%	100,0%	
Organic HR responsible	Count	13	27	40	
	% within Actors' roles	32,5%	67,5%	100,0%	
Total		Count	102	95	197
		% within Actors' roles	51,8%	48,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,018 ^a	3	,029
Likelihood Ratio	9,176	3	,027
Linear-by-Linear Association	2,824	1	,093
N of Valid Cases	197		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,72.

dd. Actors' roles (HR function) * FTE

Crosstab

			FTE		Total
			Less than 20	20 and more	
Actors' roles	No HR responsible	Count	34	24	58
		% within Actors' roles	58,62%	41,38%	100,00%
	Outsourced HRM	Count	41	42	83
		% within Actors' roles	49,40%	50,60%	100,00%
Mechanical HR responsible	Count	2	14	16	
	% within Actors' roles	12,50%	87,50%	100,00%	
Organic HR responsible	Count	11	28	39	
	% within Actors' roles	28,21%	71,79%	100,00%	
Total	Count	88	108	196	
	% within Actors' roles	44,90%	55,10%	100,00%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,275	3	,001
Likelihood Ratio	17,489	3	,001
Linear-by-Linear Association	12,323	1	,000
N of Valid Cases	196		

ee. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Actors' roles (HR function)

Crosstab

			Actors' roles				Total
			No HR responsible	Outsourced HRM	Mechanist HR responsible	Organic HR responsible	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count	11	12	1	3	27
		% within Age (10FTE)	40,7%	44,4%	3,7%	11,1%	100,0%
	11-20	Count	15	22	1	7	45
		% within Age (10FTE)	33,3%	48,9%	2,2%	15,6%	100,0%
	21-30	Count	15	18	8	6	47
		% within Age (10FTE)	31,9%	38,3%	17,0%	12,8%	100,0%
	More than 30	Count	11	22	3	16	52
		% within Age (10FTE)	21,2%	42,3%	5,8%	30,8%	100,0%
Total	Count	52	74	13	32	171	
	% within Age (10FTE)	30,4%	43,3%	7,6%	18,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,159 ^a	9	,046
Likelihood Ratio	16,219	9	,062
Linear-by-Linear Association	7,063	1	,008
N of Valid Cases	171		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.

ff. Financing * Actors' roles (HR function)

Crosstab

			Actors' roles				Total
			No HR responsible	Outsourced HRM	Mechanist HR responsible	Organic HR responsible	
Financing	Less than 50% based on sales	Count	42	62	10	18	132
		% within Financing	31,8%	47,0%	7,6%	13,6%	100,0%
	50 % ou plus de vente	Count	9	8	1	14	32
		% within Financing	28,1%	25,0%	3,1%	43,8%	100,0%
Total		Count	51	70	11	32	164
		% within Financing	31,1%	42,7%	6,7%	19,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,756 ^a	3	,001
Likelihood Ratio	14,042	3	,003
Linear-by-Linear Association	7,962	1	,005
N of Valid Cases	164		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,15.

gg. Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, a subsidizing authority, a joint committee, or legislation * An organized system of extra hours' recovery

Crosstab

			An organized system of extra hours' recovery		Total
			No	Yes	
Constrains or recommendations are imposed by a network, a federation, etc.	Yes	Count % within Constrains or recommendations	33 34,7%	62 65,3%	95 100,0%
	No	Count % within Constrains or recommendations	53 56,4%	41 43,6%	94 100,0%
Total		Count % within Constrains or recommendations	86 45,5%	103 54,5%	189 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,928 ^a	1	,003		
Continuity Correction ^b	8,076	1	,004		
Likelihood Ratio	9,000	1	,003		
Fisher's Exact Test				,003	,002
Linear-by-Linear Association	8,880	1	,003		
N of Valid Cases	189				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 42,77.

b. Computed only for a 2x2 table

hh. HR manager * Wage policy

Crosstab

			Wage policy			Total
			No tool	Few tools	Lots of tools	
HR manager	Yes	Count	0	29	24	53
		% within HR manager	,0%	54,7%	45,3%	100,0%
	No	Count	3	106	31	140
		% within HR manager	2,1%	75,7%	22,1%	100,0%
Total		Count	3	135	55	193
		% within HR manager	1,6%	69,9%	28,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,783 ^a	2	,005
Likelihood Ratio	11,063	2	,004
Linear-by-Linear Association	10,726	1	,001
N of Valid Cases	193		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

ii. HR manager * Transversal HR tools

Crosstab

			Transversal HR tools			Total
			No tool	Few tools	Lots of tools	
HR manager	Yes	Count	0	10	42	52
		% within HR manager	,0%	19,2 %	80,8 %	100,0 %
	No	Count	5	53	77	135
		% within HR manager	3,7%	39,3 %	57,0 %	100,0 %
Total		Count	5	63	119	187
		% within HR manager	2,7%	33,7 %	63,6 %	100,0 %

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,718 ^a	2	,008
Likelihood Ratio	11,428	2	,003
Linear-by-Linear Association	9,643	1	,002
N of Valid Cases	187		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,39.

jj. HR manager * Managerial philosophy (HR investment)

Crosstab

			Managerial philosophy				Total
			Obliged administration	Chosen administration	Commitment and individualization	Strategic dependency	
HR manager	Yes	Count	8	28	14	1	51
		% within HR manager	15,7%	54,9%	27,5%	2,0%	100,0%
	No	Count	38	71	22	6	137
		% within HR manager	27,7%	51,8%	16,1%	4,4%	100,0%
Total		Count	46	99	36	7	188
		% within HR manager	24,5%	52,7%	19,1%	3,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,376 ^a	3	,146
Likelihood Ratio	5,489	3	,139
Linear-by-Linear Association	2,189	1	,139
N of Valid Cases	188		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,90.

kk. Industry codes * Social media

Crosstab

			Social media		Total
			No	Yes	
Industry codes (NACE)	Arts, shows and recreational activities	Count % within NACE	16 84,2%	3 15,8%	19 100,0%
	Education and research	Count % within NACE	23 95,8%	1 4,2%	24 100,0%
	Health	Count % within NACE	72 98,6%	1 1,4%	73 100,0%
	Social action	Count % within NACE	48 96,0%	2 4,0%	50 100,0%
	Other services' activities	Count % within NACE	11 61,1%	7 38,9%	18 100,0%
	Other activities	Count % within NACE	12 92,3%	1 7,7%	13 100,0%
Total	Count % within NACE	182 92,4%	15 7,6%	197 100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,214 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	22,725	5	,000
Linear-by-Linear Association	2,301	1	,129
N of Valid Cases	197		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

II. Number of years since inception * Public employment service

Crosstab

			Public employment service		Total
			No	Yes	
Number of years since inception	Between 0 and 25 years	Count % within Age (since inception)	31 55,4%	25 44,6%	56 100,0%
	Between 26 and 50 years	Count % within Age (since inception)	41 35,0%	76 65,0%	117 100,0%
	More than 50 years	Count % within Age (since inception)	8 32,0%	17 68,0%	25 100,0%
Total		Count % within Age (since inception)	80 40,4%	118 59,6%	198 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,330 ^a	2	,026
Likelihood Ratio	7,252	2	,027
Linear-by-Linear Association	5,954	1	,015
N of Valid Cases	198		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,10.

mm. Industry codes * A written exam/test

Crosstab

			Written exam/test		Total
			No	Yes	
Industry codes (NACE)	Arts, shows and recreational activities	Count % within NACE	15 78,9%	4 21,1%	19 100,0%
	Education and research	Count % within NACE	11 45,8%	13 54,2%	24 100,0%
	Health	Count % within NACE	59 81,9%	13 18,1%	72 100,0%
	Social action	Count % within NACE	44 88,0%	6 12,0%	50 100,0%
	Other services' activities	Count % within NACE	8 44,4%	10 55,6%	18 100,0%
	Other activities	Count % within NACE	9 69,2%	4 30,8%	13 100,0%
Total	Count % within NACE	146 74,5%	50 25,5%	196 100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,219 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	24,471	5	,000
Linear-by-Linear Association	,014	1	,905
N of Valid Cases	196		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.

nn. HR manager * Classic ex-cathedra trainings

Crosstab

			Classic ex-cathedra trainings		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	38	16	54
		% within HR manager	70,4%	29,6%	100,0%
	No	Count	121	20	141
		% within HR manager	85,8%	14,2%	100,0%
Total		Count	159	36	195
		% within HR manager	81,5%	18,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,188 ^a	1	,013		
Continuity Correction ^b	5,204	1	,023		
Likelihood Ratio	5,774	1	,016		
Fisher's Exact Test				,022	,013
Linear-by-Linear Association	6,156	1	,013		
N of Valid Cases	195				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,97.

b. Computed only for a 2x2 table

oo. HR manager * Precise objectives collectively determined (for all the workers)

Crosstab

			Precise objectives collectively determined (for all the workers)		Total
			No	Yes	
HR manager	Yes	Count	48	4	52
		% within HR manager	92,3%	7,7%	100,0%
	No	Count	110	28	138
		% within HR manager	79,7%	20,3%	100,0%
Total		Count	158	32	190
		% within HR manager	83,2%	16,8%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,280 ^a	1	,039		
Continuity Correction ^b	3,427	1	,064		
Likelihood Ratio	4,865	1	,027		
Fisher's Exact Test				,049	,027
Linear-by-Linear Association	4,257	1	,039		
N of Valid Cases	190				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,76.

b. Computed only for a 2x2 table

pp. Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE * Organized system of extra hours' recovery

Crosstab

			Organized system of extra hours' recovery		Total
			No	Yes	
Number of years since the organization began to employ at least 10 FTE	0-10	Count	10	18	28
		% within Age (10FTE)	35,7%	64,3%	100,0%
	11-20	Count	14	30	44
		% within Age (10FTE)	31,8%	68,2%	100,0%
	21-30	Count	29	20	49
		% within Age (10FTE)	59,2%	40,8%	100,0%
	plus de 30	Count	24	30	54
		% within Age (10FTE)	44,4%	55,6%	100,0%
Total		Count	77	98	175
		% within Age (10FTE)	44,0%	56,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,019 ^a	3	,046
Likelihood Ratio	8,076	3	,044
Linear-by-Linear Association	2,138	1	,144
N of Valid Cases	175		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,32.

➤ **Appendix 12: List of the semi-directed interviews**

The Scouts	
Fonction	Codage
Secrétaire fédéral	Coordinateur
Administrateur délégué	Bénévole salarié
Président fédéral	Bénévole salarié
Pôle animation – Relations extérieures - collaborateur	Permanent
Pôle animation – Equipes d’unités – coordinateur	Bénévole salarié
Pôle animation – Formation animateurs – collaborateur	Permanent
Pôle gestion – Médias – collaborateur	Permanent
Pôle gestion – Secrétariat – collaborateur	Permanent
Pôle gestion – Finances - coordinateur	Coordinateur
Pôle gestion – Service IT – coordinateur	Coordinateur
Pôle gestion – SAS - coordinateur	Coordinateur
Pôle gestion – SAS - collaborateur	Permanent
Ancien président fédéral	Bénévole salarié
Ancien président fédéral	Bénévole salarié
CAL-TM	
Fonction	Codage
Déléguée Actions locales Seraing - Actions locales Seraing	Délégué
Coordinatrice relations avec les associations - Actions provinciales	Coordinateur
Directeur adjoint - Services généraux	Membre de la direction
Directeur adjoint - Territoires de la Mémoire	Membre de la direction
Directrice adjointe - Actions provinciales	Membre de la direction
Directrice adjointe - Actions locales	Membre de la direction
Directeur	Membre de la direction
Coordinateur Médiathèque - Territoires de la Mémoire	Coordinateur
Coordinateur animations - Actions locales Waremme	Coordinateur
Délégué projets - Territoires de la Mémoire	Délégué
Coordinateur administration - Services généraux	Coordinateur
Délégué accueil, réservation, maintenance, bus - Services généraux	Délégué
Délégué animatrice pédagogique - Actions provinciales	Délégué
Présidente du Bureau - Territoires de la Mémoire	Membre de la direction
Servikoop	
Fonction	Codage
Directeur général et directeur RH et finance	Membres de la direction
Directeur commercial	Membre de la direction
Responsable d’équipe 1	Responsable d’équipe
Responsable d’équipe 2 et responsable recherche et développement	Responsable d’équipe
Responsable d’équipe 3	Responsable d’équipe
Facturation, encodage, logistique	Travailleur
Travailleur équipe 1	Travailleur
Travailleur équipe 2	Travailleur
Travailleur équipe 3	Travailleur
Travailleur quittant l’entreprise	Travailleur
Fondateur et ancien directeur de l’entreprise	Fondateur
Président du Conseil d’Administration	Membre de la direction
Medical house	
Fonction et codage	
Médecin	
Travailleur paramédical	

Travailleur encadrant
Travailleur paramédical
Travailleur paramédical
Travailleur encadrant
Travailleur paramédical
Médecin
Médecin
Travailleur paramédical
Travailleur encadrant
Travailleur encadrant
Travailleur encadrant
Médecin
Travailleur paramédical
Deuxième entretien avec un médecin déjà rencontré

A la maison médicale, au total, nous avons rencontré 15 personnes lors de 16 entretiens. Nous avons rencontré un même médecin à deux reprises, une fois au tout début des entretiens et une seconde fois lorsque l'ensemble de ceux-ci avaient été menés. Nous avons interviewé 4 médecins, 6 travailleurs paramédicaux et 5 travailleurs encadrants. Les entretiens se sont principalement étalés de juin 2013 à septembre 2014.

Au CAL-TM, au total, nous avons rencontré 15 personnes lors de 16 entretiens. Nous avons rencontré le directeur à deux reprises. Nous avons interviewé 4 délégués, 5 coordinateurs, les 4 directeurs adjoints, le directeur et la présidente du Bureau des Territoires de la Mémoire. Des délégués et coordinateurs issus du CAL Liège, des équipes locales, des services généraux et des Territoires de la Mémoire ont été rencontrés. Les entretiens se sont étalés d'avril à juillet 2014.

Chez Servikoop, nous avons rencontré treize personnes. Les entretiens ont duré en moyenne 1h. Nous avons interviewé le fondateur de Servikoop, les trois membres du comité de direction, le président du conseil d'administration, les trois responsables d'équipe, trois travailleurs et le travailleur quittant Servikoop. Pour sélectionner les travailleurs, nous avons cherché à faire varier leur ancienneté, leur âge et leur appartenance aux différentes équipes de travail. Dans le courant du mois de janvier 2014, nous avons rencontré conjointement le directeur général et la directrice RH et finance lors de deux entretiens respectivement de deux heures et d'une heure. Ils souhaitaient réaliser l'entretien ensemble, mais le temps manquant, nous avons dû refixer un rendez-vous. La grande majorité des entretiens ont été menés sur le mois de juillet 2014, de manière assez concentrée.

Chez les Scouts, au total, nous avons rencontré quatorze personnes. Les entretiens ont duré en moyenne 1h15. Nous avons interviewé cinq collaborateurs permanents, six bénévoles salariés, tous élus et membres du staff fédéral (en ce compris l'administrateur délégué et le président fédéral actuels en plus de deux anciens présidents fédéraux), et quatre coordinateurs (trois d'entre eux sont en charge d'une équipe de travail et le quatrième est le secrétaire fédéral actuel).

➤ **Appendix 13: List of the direct and non-participative observations**

The Scouts	
Date	Objet
1/10/2013	Carrefour du personnel
2/10/2014	Réunion du comité de gestion
2/10/2013	Réunion des coordinateurs
3/10/2013	Entretien d'activités - Travailleur du secrétariat
16/10/2013	Entretien d'activités - Travailleur du service IT
17/02/2014	Conseil d'Administration
Servikoop	
Date	Objet
27/06/2014	Rassemblement des Travailleurs Associés - RTA
11/07/2014	Staff général
11/07/2014	Staff technique
11/07/2014	Réunion d'équipe
16/09/2014	Comité de direction
Medical house	
Date	Objet
21/05/2013	Réunion du GEPG – Groupe d'Elaboration du Plan Global
24-25/05/2013	Week-end – Week-end de réflexion rassemblant l'ensemble des travailleurs portant plus particulièrement cette année sur « autogestion et ressources humaines : 'vous avez dit RH ?' »
24/06/2013	Assemblée Générale
25/07/2013	Conseil d'administration – réunion conjointe avec le groupe travaillant sur les questions de bien-être au travail
14/10/2013	Assemblée Générale
30/10/2013	Réunion du GEPG – Groupe d'Elaboration du Plan Global
03/02/2014	Réunion d'évaluation de l'organigramme rassemblant tous les travailleurs

A la maison médicale, nous avons pu observer 7 moments importants pour l'organisation et ses travailleurs, dont un week-end de réflexion rassemblant toute l'équipe pendant deux jours complets. Les observations ont été menées de mai 2013 à février 2014.

Chez Servikoop, nous avons pu observer cinq moments importants pour l'organisation et ses travailleurs. Les observations ont été menées de juin à septembre 2014.

Chez les Scouts, nous avons pu observer six moments importants pour l'organisation et ses travailleurs. Les observations ont été menées d'octobre 2013 à février 2014.

➤ **Appendix 14: List of the collected documents**

The Scouts
Internal document
<p>Organigrammes - trois versions (juillet 2013, septembre 2013 et février 2014) Rapport d'étonnement à destination des travailleurs récemment arrivés dans l'association Calendrier annuel de l'accompagnement collectif et individuel Entretien annuel de fonctionnement Fiche d'entretien annuel (d'activité) Enquête de satisfaction Enquête de satisfaction - résultats 2012 et 2013 Description de fonction Rapport annuel 2011 Règlement fédéral - Août 2013 Ma farde d'animateur scout - feuillet « Fédération, dis-moi qui tu es » Annexe pratique au règlement du travail (Août 2013) : Travailler et vivre ensemble chez les Scouts Dossier de presse 2013 Communiqué de presse - 24 janvier 2013 Liste des missions de chaque service par le comité de gestion - 2013 Réunion des coordinateurs Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA - 2014 Desk - Charte d'utilisation</p>
External documents
<p><i>Loi relative à la mise à la disposition des organisations de jeunesse, de membres du personnel enseignant - 29 mars 1965</i> <i>Arrêté royal fixant les modalités d'application de la Loi du 29 mars 1965 relative à la mise à la disposition des organisations de jeunesse de membres du personnel enseignant - 27 octobre 1967</i> <i>Décret fixant les conditions de reconnaissance et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse - 20 juin 1980</i> <i>Décret portant réglementation des missions, des congés pour mission et des mises en disponibilité pour mission spéciale dans l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française - 24 juin 1996</i> <i>Décret relatif à l'emploi dans le secteur socioculturel portant des dispositions diverses - 17 décembre 2003</i> <i>Décret déterminant les conditions de subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française - 24 octobre 2008</i> <i>Décret fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse - 26 mars 2009</i> <i>Circulaire ministérielle relative au décret du 26 mars 2009 fixant les conditions d'agrément et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse - 6 février 2012</i> Centre Socialiste d'Education Permanente (CESEP ASBL), Laure Van Ranst, « <i>De la particularité de la commission paritaire du secteur socio-culturel (CP 329)</i> », décembre 2007</p>
Websites
Les Scouts : www.lesscouts.be
CAL-TM
Internal documents
<p>Règlement de travail pour les ouvriers et les employés de l'unité technique d'exploitation du centre d'action laïque Annexe 1 au RT : protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail Annexe 2 au RT : Renseignements généraux Annexe 7 au RT : garde « stand by » pour funérailles laïques</p>

<p>Annexe 8 au RT relative à la fin de contrat de travail : délai de préavis Parcours de coordination Plan stratégique CAL : regards laïques pour une société plus juste Entretien annuel d'évaluation – formulaire Entretien annuel d'évolution – guide Exemple d'analyse de poste – Philippe Evrard Rapport d'activités 2012 – Cal communautaire - La laïcité en action Organigramme – 7/2/14 Parcours coordination 2013 Rapports d'activité 2012 – CAL Liège Règlement de travail – ouvriers et employés – Territoires de la Mémoire asbl Statuts Cal communautaire – info trouvée sur le site internet du cal communautaire</p>
<p>External documents Le financement par l'Etat fédéral des ministres des cultes et des délégués du Conseil central laïque - Rapport de la Commission des sages – 2005-2006 Décret du 13 mars 2009 relatif à la transmission de la mémoire des crimes de génocide, des crimes contre l'humanité, des crimes de guerre et des faits de résistance ou des mouvements ayant résisté aux régimes qui ont suscité ces crimes Décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Education permanente</p>
<p>Websites CAL Communautaire : www.laicite.be CAL Liège : www.calliege.be Territoires de la Mémoire : www.territoires-memoire.be Cité Miroir : www.citemiroir.be</p>
<p>Servikoop</p>
<p>Internal documents Gouvernance Servikoop Organigramme Liste des travailleurs Actif/passif de Servikoop Charges/produits de Servikoop Qu'est-ce que la vision d'entreprise ? Evaluation permanente - Mémo & Document à compléter lors des évaluations Mémo pour l'accueil d'un nouveau travailleur Définition de la fonction de parrain Culture d'entreprise – Charte Document d'évaluation pour l'entrée d'un nouveau travailleur associé Présentation Servikoop – accueil nouveaux Règlement de travail Règlement d'ordre intérieur Définitions des fonctions Rapports d'activité 2010 et 2013 Servikoop en chiffres (2013) Questionnaire qualité - satisfaction</p>
<p>External documents CESO (KULeuven), octobre 2008, <i>Bits, bytes et bugs : next generation. Tendances dans le secteur informatique en Belgique</i> Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2015, <i>Baromètre de la société de l'information</i></p>
<p>Websites Ta propre entreprise, initiative soutenue par la FEB, la Fédération des Employeurs de Belgique :</p>

<p>www.ta-propre-entreprise.be Les scop : http://www.les-scop.coop Eonosoc : www.eonosoc.be</p>
<p>Medical house</p>
<p>Internal documents</p> <p>Règlement d'ordre intérieur Organigramme - explication Organigramme - arborescence Explication de l'organigramme Charte politique de la maison médicale Liste des travailleurs Liste des mandats des travailleurs Candidature d'un travailleur au CA Tableau des mandats Fiche d'évaluation proposée par le groupe de réflexion sur le bien-être Note de réunion du groupe de réflexion sur le bien-être Compilation de PV de CA 2011 Compilation de PV de CA 2012 Compilation des notes du GEPG 2011-2013 Liste des groupes, mandats et commissions - deux versions (mai 2013 et juin 2013) Ligne du temps élaborée lors du week-end - mai 2013 Analyse des heures supplémentaires des 3 premiers trimestres 2013 Présentation du pôle RH lors du méta CA en juin 2013 Dossier en vue du week-end – 24&25/05/2013 Note pour l'Assemblée Générale - 24/06/2013 Note pour l'Assemblée Générale - 14/10/2013 Note pour l'évaluation de l'organigramme – 03/02/2014</p>
<p>External documents</p> <p>Drielsma Pierre, <i>13 ans de forfait, bilan et perspectives</i> Dubois Eric, responsable sectoriel CGSLB pour le secteur non marchand, <i>Recueil de CCT, Hôpitaux privés, Commission paritaire 330</i> Inami, <i>L'inami : comment, pourquoi, pour qui ?</i> Van Dormael Monique, 1981, <i>Le centre de santé intégré et les maisons médicales</i>, GERM, Cahier n°152 Fédération des maisons médicales, 13 et 14 juin 1992, <i>De la santé de la gestion à la gestion de la santé</i>, Textes et documents du week-end de la Fédération Décret du 29 mars 1993 relatif à l'agrément et au subventionnement des associations de santé intégrée Carton Luc, 1995, <i>Santé et gestion : ambivalences des centres de santé intégré</i>, Transcription d'exposé oral, préparation au colloque de la Fédération des maisons médicales Janvier 1998, <i>Le financement des soins de santé primaires au forfait</i>, Santé conjugquée, Cahier n°3 Morel Jacques, Drielsma Pierre, Fédération des maisons médicales, avril 1999, <i>Les Maisons médicales en Belgique</i> Carton Luc, janvier 2001, <i>Les maisons médicales dans leur cadre socio-politique d'hier à aujourd'hui</i>, Santé conjugquée, n°15 Jadoulle Patrick, juin 2001, <i>Vingt ans</i>, Santé conjugquée, n°17 Staquet Pascal, <i>Loi relative au harcèlement: entrée en vigueur le 1er juillet 2002</i> Fédération des maisons médicales, 2003, <i>Analyse et évolution de la population des travailleurs en maison médicale 1997-2003</i> Drielsma Pierre & Ladavid Coralie, avril 2005, <i>Le non marchand, ça marche</i>, Santé conjugquée, n°32 Janvier 2005, <i>Je t'aime, moi non plus : malaise en maisons médicales ?</i>, Santé conjugquée, Cahier n°31 Legrève Christian, janvier 2006, <i>Une ligne du temps</i>, Santé conjugquée, n°35</p>

CSC Services Publics, Septembre 2007, *Travailler dans le secteur public de la santé*
 Fédération des maisons médicales, 2007, *Histoire des maisons médicales en Belgique francophone*
 Huens Véronique, Legrève Christian & Ladavid Coralie, 2007, *Les maisons médicales : acteurs de l'économie sociale*, SAW-B Analyse
 Léonard Jean-Marie, juillet 2007, *Le syndicalisme dans le non marchand*, Santé conjugée, n°41
 2007, *Comment l'équipe d'une maison médicale essaie d'atteindre ses objectifs ?*
 2007, *Histoire des maisons médicales en Belgique francophone : Comment sont-elles nées ? Comment se sont-elles développées ?*
 20 juin 2007, *Vade-mecum : « Constitution d'une maison médicale » - Règlementation INAMI concernant le forfait*
Avenant à l'accord cadre tripartite pour le secteur non marchand privé wallon 2007-2009
 Code wallon de l'Action Sociale et de la Santé du 29 septembre 2009 concernant les associations de santé intégrée
 Extrait du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé du 29 septembre 2009 concernant les associations de santé intégrée, dont font partie les maisons médicales.
 Fédération des maisons médicales, avril 2009, *Analyse et évolution de la population des travailleurs en maison médicale 1997 – 2007*
Accord relatif aux secteurs fédéraux de la santé - secteur privé - 2005-2010
 Fédération des maisons médicales, 2010, *Cahier de propositions en matière de politique de santé*
 INAMI, 25 juin 2010, *Lettre-circulaire aux maisons médicales qui ont adhéré au système du paiement forfaitaire de certaines prestations*
 Fédération Wallonie-Bruxelles, *Exécution de l'Accord du non-marchand 2010-2011 pour les secteurs socioculturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles*
Avenant à l'accord cadre tripartite pour le secteur non marchand privé wallon 2010-2011
 Defrenne France, 27 novembre 2012, *La fin d'un système, vers un mode de calcul plus objectif et adapté aux besoins, une répartition plus juste*
 IGL, 2012, *Rapport d'activité*
 Arrêté royal du 23 avril 2013 portant exécution de l'article 52, § 1er, de la loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, cordonnée le 14 juillet 1994, relatif aux maisons médicales
 Jamart Hubert, Legrève Christian, Defrenne France, juillet 2013, *Le forfait nouveau est arrivé*, Santé conjugée, n°65
 Huens Véronique, 2014, *Les mutuelles de santé, actrices de l'économie sociale*, SAW-B Analyse
 Fédération des maisons médicales, *Charte des maisons médicales*
Accord national médico-mutualiste 2015

Websites

Unipso : <http://www.ufenm.be/spip.php?rubrique47>
 Febisp : <http://www.febisp.be/view/fr/RCT/RCTChantiers/ANMHistorique.html>
 Question santé: <http://www.questionsante.org/bs/Les-soins-de-sante-primaires-SSP>
 Setca : <http://www.setcaliege.be/Ma%20delegation/Pages/MaisonsM%C3%A9dicalesLi%C3%A8ge-Luxembourg.aspx>
 Acerta: <http://www.acerta.be/zoneclients/banque-d-info/publications/e-magazines/een-mini-akkoord-voor-de-federale-gezondheidssectoren>
 Fédération des maisons médicales : <http://www.maisonmedicale.org>

A la maison médicale, en tout, environ 65 documents, de taille et d'importance variables, ont été collectés et analysés.

Au CAL-TM, en tout, une vingtaine de documents, de taille et d'importance variables, a été collectée et analysée.

Chez Servikoop, en tout, une trentaine de documents, de taille et d'importance variables, ont été collectés et analysés.

Chez les Scouts, en tout, vingt-sept documents, de taille et d'importance variables, ont été collectés et analysés.

➤ **Appendix 15: Comparison of the case studies regarding key characteristics**

	Medical house	Servikoop	The Scouts	CAL-TM CAL	TM
Inception date	Mid-eighties	Beginning of 2000	1911	1977	1993
Age	Around 40 years old (Medium)	Around 15 years old (Young)	104 years old (Old)	38 years old (Medium)	22 Years old
Size	Single entity	Single entity	Single entity	Two entities	
Number of workers	39	23	49	56	20
Profile the workers	Doctor, nurse, physiotherapist, dentist, psychologist, nutritionist, secretary, administrative staff	Computer specialists and administrative support	Varied (elected volunteers, IT specialist, secretary, administrative support, communication, education, sociologist, etc.)	Varied (educators, education specialists, communication, historian, administrative support, logistic support, etc.)	
Legal form	Medical house (nonprofit)	Cooperative (SCRL in French)	Youth organization (nonprofit)	Continuing education organization (nonprofits)	
Activities	Health (and social action)	IT	Youth	Education (and communication)	
Main mission	To propose integrated health care services for all	To develop a pleasant working environment	To contribute to the youth education	To defend, promote and structure secularism	To educate for resistance and citizenship (especially against extreme right ideas)
Main aim	General interest	Mutual interest	Mutual interest	General interest	
Location	Walloon	Walloon	Brussels	Liège (Walloon)	
Main financing sources	Mutuality insurance (lump-sum payment) (based on the market)	Sale of services (based on the market)	Public subsidies	Public subsidies	
Volunteers	None	None	Around 11.000	Very few, for specific missions	

➤ **Appendix 16: Theoretical concepts applied to the monographs and data in the third step of the data analysis**

Neo-institutional theories		
Institutional influences	Regulative influences	<i>The events answering to those types of influences are described</i>
	Normative influences	
	Cultural-cognitive influences	
Institutional work practices / Representation	Creating institutions	<i>The events answering to those types of institutional work are described and precisely attached to a specific form of institutional work practices</i>
	Maintaining institutions	
	Disrupting institutions	

Justification theory	
Higher common principle	<i>The concepts are described in each period of each case study</i>
Worlds	
Worthy actors	
Worthy objects	
Time conception	

➤ **Appendix 17: Case study protocol sent to the case studies**



Projet de collaboration avec la maison médicale

Projet général de thèse de doctorat

Ma thèse de doctorat, qui s'étale sur quatre années, consiste à étudier les processus de professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales. En particulier, ce projet vise à comprendre en quoi, comment et à quelles conditions les spécificités des entreprises sociales ont un impact sur la voie qu'emprunte la professionnalisation de leur GRH. Une importante revue de littérature a permis de dégager un modèle théorique de la professionnalisation des pratiques de GRH. Afin de valider et d'affiner ce modèle, le volet empirique combine deux étapes. La première consiste en l'administration d'un questionnaire envoyé « online » auprès d'un échantillon de responsables d'entreprise sociale wallonne choisis parmi la base de données exhaustive sur les entreprises sociales belges¹. Cette enquête devrait fournir une image assez précise de ce qui se passe dans le secteur des entreprises sociales en termes de gestion du personnel et de sa professionnalisation. Deuxièmement, des études de cas vont être réalisées permettant de comprendre en profondeur les mécanismes de gestion des ressources humaines en entreprise sociale. Dans ce cadre, je m'intéresse aux pratiques de gestion du personnel à l'œuvre dans les maisons médicales wallonnes. Pour cette recherche, mes promoteurs de thèse et superviseurs sont Sybille Mertens (Centre d'Économie Sociale) et François Pichault (Lentic) d'HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège.

Objet de la collaboration

L'objet de notre éventuelle collaboration porte sur la compréhension fine des processus de gestion du personnel et de ses éventuelles évolutions à l'œuvre au sein de votre maison médicale. Il s'agit, tout d'abord, de comprendre en quoi consistent les pratiques de gestion du personnel mais également de saisir le contexte particulier dans lequel elles se développent (évolution historique, principe démocratique et autogestion, organisation du travail, réglementation du secteur, modes de subsidiation, etc.) ainsi que la façon dont ces pratiques sont mises en œuvre (enjeux et intérêts

¹ Cette base de données, conçue à partir des travaux statistiques menés par le CES-ULg, est gérée par la plate-forme ConcertES. Les chercheurs de HEC-ULG y ont accès.

respectifs, stratégie des acteurs, etc.). Je situe ma démarche de recherche dans un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987)² qui étudie les interrelations entre trois groupes de variables :

- Contenu, les pratiques de GRH et leurs évolutions,
- Contexte, les facteurs susceptibles d'influencer ces pratiques de GRH,
- Processus, la façon dont ces pratiques sont introduites dans l'organisation (rapports de pouvoir entre acteurs, initiatives face au changement, etc.)

Conditions d'observation

Afin d'appréhender ces différents aspects, les données seront récoltées par différentes voies :

- compilation de données existantes (archives, documents, rapports, PV de réunions, etc.),
- observation directe des activités de travail et de certaines réunions-clés (assemblée générale, commissions diverses, réunions, échanges formels ou informels)
- une quinzaine d'entretiens semi-directifs en face à face avec les acteurs-clés de votre organisation (membres du CA, direction, responsables des éventuelles sections ou services, délégation syndicale s'il y en a une, travailleurs, etc.).

Je propose que cette étude s'étale sur une durée approximative d'un mois. Elle pourrait, par exemple, s'effectuer entre mi-mai et mi-juin. Les données récoltées seront analysées en résumant, catégorisant puis structurant celles-ci par catégories de sens.

Feedback proposé

Une synthèse transversale sera produite, sous la forme d'un « effet-miroir » décrivant les pratiques observées, les facteurs influençant celles-ci, les éventuels nœuds organisationnels, etc. Cette analyse peut être présentée sous forme d'une synthèse écrite et/ou d'une présentation orale. Elle peut être restituée au CA et/ou à l'ensemble du personnel. Tout en restant bien entendu flexible, il me semble important de déterminer à l'avance les conditions précises de restitution afin d'éviter tout malentendu.

Confidentialité des résultats obtenus

En tant que membre de l'Université de Liège, je suis tenue aux règles déontologiques d'usage en matière de confidentialité. De la même manière, j'entends respecter l'anonymat des personnes rencontrées dans le cadre de cette étude. Si les résultats de mon étude sont évidemment à votre disposition, je souhaite pouvoir les exploiter à des fins scientifiques (publication, études de cas, thèse

² Pettigrew, A. M. (1987), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, 24:6, 649-670

de doctorat, etc.) en toute indépendance, en m'engageant à ce qu'elles ne portent pas atteinte aux activités de la maison médicale. Le cas échéant, nous pourrions définir conjointement les modalités concrètes d'une utilisation à des fins scientifiques.

Personne de contact

Charlotte Moreau
Doctorante
Charlotte.moreau@ulg.ac.be
Tél. : +32 4 366 31 48
+32 4 366 31 39
GSM : +32 477 20 92 36

Coordonnées

LENTIC - Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 19 - B 51
4000 Sart-Tilman Liège
Belgique
Tél. : +32 4 366 30 70
Fax. : +32 4 366 29 47
Email : Lentic@ulg.ac.be

Centre d'Economie Sociale – Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 3 - B33 - Bte 4
4000 Sart-Tilman Liège
Belgique
Tél. : +32 4 366 27 51
Fax. : +32 4 366 28 51
E-mail : economiesociale@ulg.ac.be

➤ **Appendix 18: Grids of elements on which data was collected**

Grille d'entretien générique (à utiliser pour toutes les études de cas)³		
Introduction	Présentation & rôle	Pourriez-vous vous présenter en quelques mots et m'expliquer votre fonction, votre rôle au sein de l'organisation ?
Contenu	Substrat technique	Recrutement/sélection Formation Évaluation Gestion des carrières (mobilité, promotion) Rémunération Temps de travail Relations professionnelles Cohérence des instruments entre eux
	Philo gestionnaire	Esprit, objectif de cette réflexion sur les RH (professionnalisation, mise en place d'instruments RH), niveau d'individualisation des pratiques, verticalité/horizontalité des décisions RH, investissement de l'org. dans les pratiques RH, positionnement stratégique des questions RH...
	Vision rôle acteurs	Responsable RH, profil, rôle dans l'organisation, responsabilité, autonomie, degré d'implication dans les décisions stratégiques... Externalisation : consultants, secrétariat social... (lesquels, pq)
Contexte	Interne	Forme juridique : Statut, agrément (caractère contraignant)
		Mode de financement : Revenus : vente, subsides publics à l'emploi, autres subsides publics, dons, cotisations ; Dépenses : salaire, réinvestissement ; santé financière, croissance...
		Buts : Missions de l'org. et perception (système/mission, intégré/conflictuel, officiel/opérant, intérêt général/membres...)
		Structure : Répartition du travail, départementalisation...
		Personnel : Profil du personnel (effectif, qualification, type de contrat [durée, O/E], répartition âge, rotation du personnel, évolution avec le temps...) ; Volontariat (combien, depuis combien de temps, rotation, profil, évolution...)
		Évolution : ancienneté de l'org., importance/évolution de l'org. ds le secteur
		Gouvernance : Organes de décision [AG, CA, codir, comité gestion...], composition (et raison de la présence de ces personnes//contexte externe), type de décision, fonctionnement concret, effectivité ; Mode de prise de décision (majorité/consensus, lieu...), où sont prises les décisions en matière RH et autre ?
		Communication : Réunion, information, échange, communication : moyen, lieu, participation, niveau de formalisation...
		Coordination : Coordination entre travailleurs, entre trav&resp, contrôle des activités (qui, quand, comment), DV/DH...
	Externe	Secteur d'activités (évolution, niveau de régulation...)

³ Tous les points listés ne seront pas abordés avec chaque personne rencontrée. Certains aspects pourront être renseignés dans les documents internes (plus factuels), d'autres plutôt dans les moments d'observation (enjeux de pouvoir...), etc. Néanmoins, des informations doivent être collectées pour l'ensemble de ces questions. Il n'y a pas d'ordre particulier à respecter. C'est en fonction de cette grille que l'analyse, le diagnostic pourra être réalisé.

		Bénéficiaires Marché économique : concurrence (hostilité), demandes (stabilité), complexité, analyse des comptes Marché du travail : main d'œuvre, qualification, taux de chômage... Contrainte légale : législation sociale, législation professionnelle, agrément, statut... (caractère contraignant) Réseau et partenariat : appartenance à un réseau, une fédération, types de recommandations émises (caractère contraignant), partenaires privilégiés
Processus (jamais abordé tel quel !)	Pouvoir	Répartition du pouvoir entre les différents organes de gestion, entre les différents acteurs, entre les différentes fonctions...
	Tensions	Détection des potentielles tensions, lignes de clivage sur les questions RH et sur ses évolutions
Épaisseur temporelle	Incidents critiques	(si approprié) Qu'est-ce qui fait qu'on réfléchit de plus en plus à la GRH au sein de votre organisation ? Quels éléments clés, marquants ont amené cette réflexion ?

➤ **Appendix 19: Maison médicale, histoire d'une structure autogérée et en égalité salariale - Monographie**

1. Introduction

Située en Wallonie, la maison médicale a été créée en 1974, s'inscrivant dans les mouvements de contestation sociétale et politique d'après Mai 68. Dans une volonté d'égalité, de solidarité et de justice sociale, l'équipe pluridisciplinaire vise une approche globale de la santé. Afin de garantir une certaine cohérence entre son objet social et son fonctionnement interne, un système autogestionnaire a été privilégié mettant en œuvre un fonctionnement non hiérarchique. L'égalité salariale caractérise également la structure. Rapidement, de nombreuses questions RH apparaissent concernant, par exemple, le temps de travail, la politique de rémunération ou encore l'embauche de nouveaux travailleurs. Trois phases d'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) ont ainsi pu être détectées à la fois en termes de contenu, de contexte interne, de contexte externe et de processus.

La première phase commence avec la création de la maison médicale, en 1974, et se termine au début des années '90. La GRH est alors largement informelle et vise, avant tout, l'égalité entre travailleurs. Les questions RH se règlent au cas par cas, entre travailleurs, sans émettre de procédures et sans responsable désigné. Le contexte est marqué par la crise pétrolière de 1974 mettant fin aux trente glorieuses et renforçant la précarisation de certains segments de la population. La pratique médicale est alors largement hospitalo-centrée, technique et libérale. S'inspirant du mouvement post Mai 68, la maison médicale s'inscrit en faux contre ces tendances, défendant un modèle décentralisé de soins de santé de première ligne de qualité accessible à tous. Les travailleurs de la maison médicale se mobilisent fortement pour la reconnaissance de leur réalité par différents organes officiels : Ordre des médecins, syndicat médical, assurances de santé, mais aussi par l'ensemble du corps médical. Ils participent à la création de la fédération des maisons médicales et prônent un mode de financement alternatif au paiement à l'acte traditionnel : le forfait. En interne, autogestion et égalité salariale sont de mise. Rassemblant l'ensemble des travailleurs de la maison médicale, l'assemblée générale souveraine prend les décisions sur le principe « une personne-une voix ». Les travailleurs de la maison médicale se cherchent et tâtonnent encore dans leur fonctionnement quotidien, s'inventant des règles au fur et à mesure des situations rencontrées. Durant cette première période, l'objet social de la maison médicale prime et la reconnaissance extérieure de ce système alternatif et intégré de soins de santé est cruciale pour assurer sa pérennité. Porté par des idéaux communs, l'engagement des travailleurs est fort et l'amitié intervient souvent dans leurs relations.

La deuxième phase s'étend du début des années '90 à la fin des années 2000 (2010). En matière de GRH, elle est marquée par une formalisation grandissante des pratiques. Davantage de procédures, auparavant inexistantes, sont développées dans différents domaines de GRH : formation, recrutement, temps de travail. Des sujets difficiles, tels que le licenciement, doivent aussi être abordés. En outre, la maison médicale recourt à un secrétariat social ainsi qu'à des experts externes. En interne, la fonction RH commence à être prise en charge mais de façon tout à fait éclatée, la responsabilité étant répartie entre de nombreuses instances, groupes de réflexion ou commissions. Le contexte entourant les maisons médicales est également en voie de structuration avec, par exemple, la mise en place du forfait, la croissance du nombre de patients, ou la reconnaissance légale des maisons médicales. Les travailleurs de la maison médicale continuent à s'impliquer dans de nombreux organes défendant leur cause. Ils participent notamment à la création de l'IGL (Intergroupe Liégeois des Maisons Médicales) en 1992. Lors de la mise en place d'une délégation syndicale, l'un des travailleurs de la maison médicale est nommé délégué syndical pour la région wallonne. Différentes réglementations externes questionnent l'égalité prônée en interne : entrée dans les accords du non marchand impliquant des barèmes différenciés en fonction du métier exercé ou système de fin de carrière appliqué uniquement au secteur infirmier. Mais la maison médicale se réapproprie ces règles afin de maintenir la visée égalitaire de la structure. En interne, le nombre de travailleurs croît, tout comme le nombre de patients. Petit à petit, le dévouement « pur » est nuancé. L'augmentation des salaires en 1992, la formalisation des horaires ou encore la rémunération des gardes participent à ce constat, tout comme la limitation du nombre de patients et de la croissance afin de garantir des conditions de travail acceptables. Les règles internes de gouvernance se structurent : une charte politique et un organigramme sont développés après de longues et difficiles réflexions et discussions. La croissance de la maison médicale modifie les rapports de pouvoir, les médecins n'étant plus majoritaires dans la structure. Les enjeux de pouvoir entre secteurs se renforcent.

Commençant au début des années 2010, la troisième phase est caractérisée par une remise en question croissante de l'égalité salariale et de l'autogestion. La prise en charge de la fonction RH est questionnée : rapport difficile entre le CA et d'autres organes de décisions, volonté de certains de nommer un directeur, etc. L'investissement des travailleurs dans le fonctionnement et la gestion de la maison médicale est ressenti comme inégal par certains. En outre, certaines questions RH sensibles restent non traitées, telles que l'évaluation, les sanctions, la mobilité ou le contenu des formations. Lorsqu'on touche à ces thématiques, ce sont l'autonomie, la confiance et l'indépendance des travailleurs, constituants fondamentaux de l'autogestion, qui sont questionnés. En 2013, le week-end de réflexion annuel porte sur la GRH. Des questions sont posées, des échanges formulés, un débat a lieu sans que cela n'aboutisse à des décisions claires. La philosophie égalitaire qui caractérise la maison médicale semble faire face à des coups de butoir de plus en plus fréquents. La taille de

l'équipe, le temps et l'énergie que nécessite la gestion d'une telle structure sont soulignés par certains comme des difficultés trop importantes. En interne, les lieux de prise de décision et de débats se sont multipliés. L'égalité salariale est également questionnée. Ces questionnements sont renforcés par les évolutions du contexte entourant la maison médicale : pénurie de médecins et infirmiers, risque de barémisation des salaires des médecins, évolution de la patientèle vers plus de précarité, majorité des autres maisons médicales ayant quitté l'égalité salariale... Les jeux de pouvoir entre acteurs semblent renforcés. Différentes stratégies individuelles émergent. Ce qui semble être en jeu lors de cette troisième période, c'est l'investissement souhaité dans le modèle autogestionnaire.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer les évolutions de la GRH, au regard du modèle conceptuel de professionnalisation de la GRH.

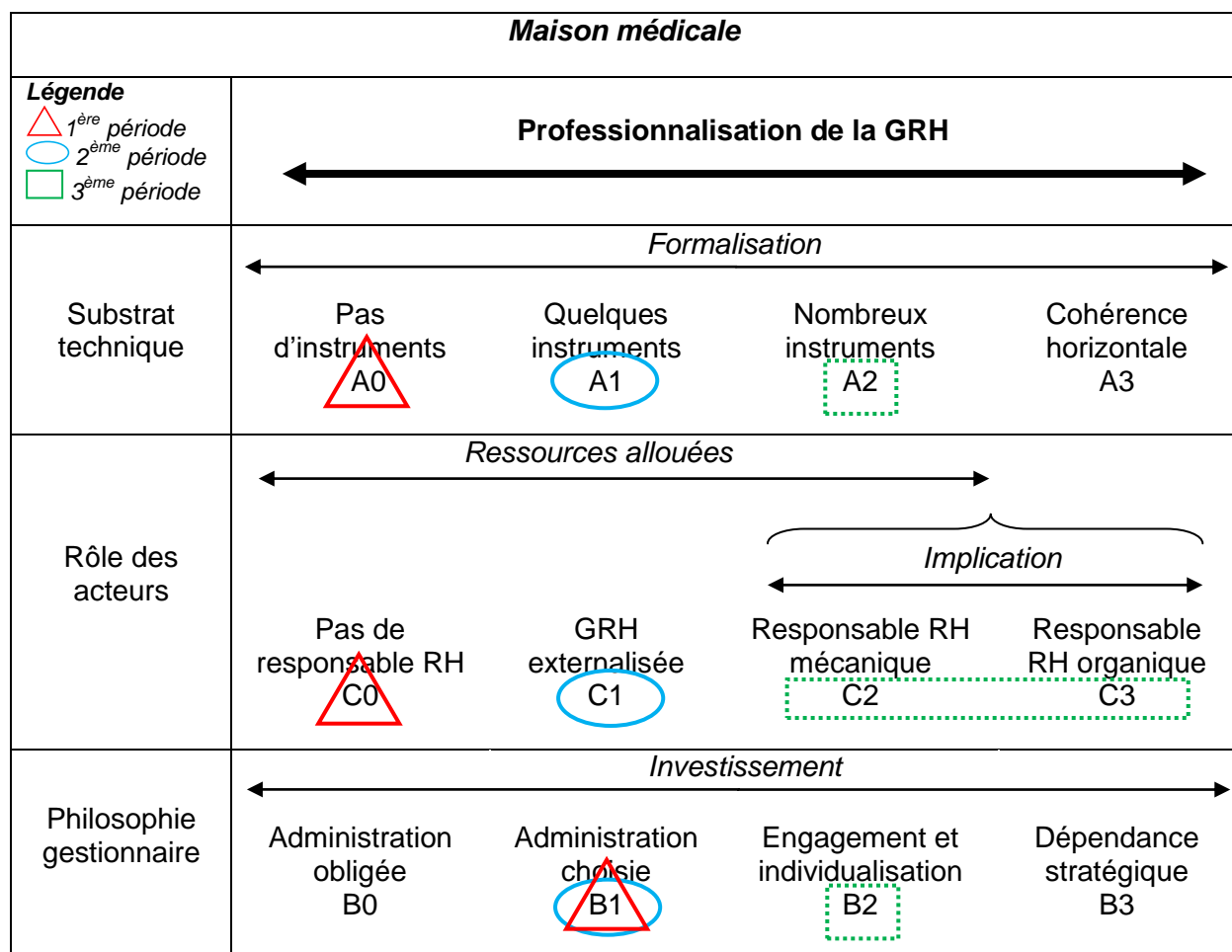


Figure 2.34 : Maison médicale - Evolution de la GRH

L'objectif de cette monographie est bien d'appuyer empiriquement les évolutions constatées en matière de GRH en les éclairant, en les mettant en relation avec des éléments de contexte interne, de

contexte externe et de processus. Des extraits des données collectées (entretiens⁴, documents, observations⁵, feedback⁶) permettent d'appuyer nos propos⁷.

2. L'égalité avant tout ! - De la création de la maison médicale en 1974 au début des années 90.

Lors de cette première période, la GRH est largement informelle et vise, avant tout, l'égalité entre travailleurs. Aucun responsable des RH, individuel ou collectif, n'est identifié.

a. Contenu : Une gestion informelle

Cette période est caractérisée par une gestion informelle du personnel. Peu d'outils de GRH sont développés. Les questions RH se règlent au cas par cas, entre travailleurs, sans émettre de procédures et sans responsable désigné. Quelques grands choix ont cependant été posés et constituent les fondements de la maison médicale. L'égalité salariale, le salaire horaire étant le même pour tout le monde, en fait partie. « *L'égalité salariale permet de mettre chacun sur un même pied d'égalité et que tous les secteurs soient considérés* » souligne un travailleur encadrant. Un travailleur paramédical renchérit : « *l'autogestion, ce n'est pas que des vieux soixante-huitards, c'est une autre vision de la médecine, des soins médicaux. Et ça doit être formalisé au niveau organisationnel par l'égalité salariale* ». En outre, l'horaire choisi impose à tous les travailleurs d'être présents entre 9h et 17h, ce qui renforce à nouveau cette volonté d'égalité avant tout. « *On voulait une plus grande égalité entre les personnes qui travaillaient à la maison médicale. Je ne voyais pas pourquoi, parce que j'étais médecin, j'avais des ordres à donner à l'infirmière. Je ne vois pas non plus pourquoi je devais gagner beaucoup plus qu'elle. Pour nous qui étions au début des maisons médicales, c'étaient les valeurs qu'on voulait porter* » explique un médecin. Les quelques règles de GRH cherchent donc l'égalité entre travailleurs. Dans notre modèle conceptuel, cela correspond à l'administration choisie, prônant la mise en place de critères RH identiques pour l'ensemble des travailleurs.

⁴ Pour assurer la confidentialité des propos des travailleurs, les secteurs d'activité sont regroupés en trois catégories dans les extraits d'interview : médecin ; travailleur paramédical (infirmier, dentiste, kinésithérapeute, intervention psychosociale, assistance sociale, diététique) ; travailleur encadrant (administratif, accueil, extérieur membre du CA). Nous n'avons pas rencontré de membre du service d'entretien.

⁵ Les données collectées lors des observations sur le terrain sont indiquées en tant que « note d'observation » dans la monographie.

⁶ Une présentation de cette analyse a été réalisée auprès de l'ensemble des travailleurs de la maison médicale, permettant ainsi la validation des périodes identifiées et la collecte de réactions supplémentaires. Dans la monographie, ces réactions sont identifiées comme des extraits d'entretien recueillis lors du feedback.

⁷ La liste complète des données collectées est disponible en annexes.

b. Contexte externe : Le choix de l'autogestion dans un environnement hostile

La crise pétrolière de 1974 met fin aux trente glorieuses. La disparition des charbonnages et le déclin de la métallurgie mènent à une crise économique qui voit l'augmentation du chômage, la multiplication des statuts précaires, ou encore l'aggravation de l'endettement public, etc. La population défavorisée est touchée de plein fouet par cette crise, renforçant son appauvrissement. Pourtant, dans les années 70 et 80, la technologie médicale avance à pas de géant, principalement dans les hôpitaux qui deviennent des centres de développement en matière de soins de santé. L'optimisme envers les capacités de la science est absolu. La pratique médicale est classiquement individuelle et libérale. Cette vision, dite classique, de la médecine est relayée par les principaux organes représentatifs, tels que l'Ordre des médecins ou l'Absym, principal syndicat médical du pays.

La maison médicale se construit en opposition à ce système, défendant un modèle décentralisé des soins de santé de première ligne. « *Nos idées étaient en opposition avec la majorité du monde médical* » (un médecin). « *On savait bien qu'on était en opposition avec la médecine telle qu'elle se faisait de façon générale* » explique un médecin. Les travailleurs et le mouvement émergent des maisons médicales dénoncent un système trop individualiste, hyper spécialisé, centré sur la technologie et les hôpitaux. Ces revendications, remettant en question la hiérarchie et les répartitions de pouvoir de nos sociétés, s'inscrivent et s'appuient largement sur le mouvement post Mai 68. « *A l'époque, quand la maison médicale s'est créée en 1974, c'est peu après 68 donc l'espoir d'une révolution sociale globale avec un changement tel qu'on peut passer en égalité salariale, dans la société macro, était quelque chose qui ne nous apparaissait pas déraisonnable, même si ça l'était peut-être complètement* » explique un médecin. Le choix de l'autogestion et de l'égalité salariale s'inscrit clairement dans cette lignée.

Dans les années 70, deux groupes d'acteurs belges unissent leurs efforts pour construire une autre vision de la médecine, militant pour davantage de justice sociale, d'égalité entre médecins et patients, de réponses aux réels besoins. D'un côté, les médecins progressistes souhaitant proposer une autre approche de la santé ouvrent les premières maisons médicales et d'un autre, un groupe de recherche, le GERM⁸, rassemble des praticiens généralistes et spécialistes, des sociologues et des journalistes pour travailler sur une réforme du système médical. Ces deux groupes d'acteurs travaillent main dans la main pour concevoir une autre approche de la santé.

⁸ Le G.E.R.M. désigne le Groupe d'Etude pour une Réforme de la Médecine.

En 1978, la conférence de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) aboutit à la déclaration de l'Alma Ata⁹, qui établit le droit pour tous d'accéder au niveau de santé le plus élevé possible, la santé étant définie comme un état physique, mental et social de bien-être. Cette déclaration implique la participation d'autres secteurs socio-économiques dans la prise en charge des patients, appuyant la conception de la santé prônée par les maisons médicales.

En Belgique, un projet de loi déconstruisant la vision hospitalo-centrée de la santé est proposé en 1979 par le ministre Luc Dhoore, en charge de la Prévoyance sociale et de la Santé publique. L'Absym, le principal syndicat médical représentant avant tout les spécialistes et une vision plus classique de la médecine, appelle au boycott de ce projet et lance une grève des soins, largement suivie par les spécialistes mais également par de nombreux généralistes. Lorsque le conseil national de l'Ordre des médecins publie une note en faveur de la grève, les médecins des maisons médicales qui soutiennent ce projet de loi s'opposent farouchement à l'Ordre des médecins, lui reprochant son caractère corporatiste, son positionnement totalitariste, son opposition à toute nouvelle forme de médecine et son parti-pris traditionaliste. Les médecins plus progressistes (notamment des maisons médicales) refusent alors de payer leur cotisation annuelle à l'Ordre des médecins, ce sera l'Appel des 300. Cette mise au défi de l'Ordre des médecins jusqu'alors souverain révèle l'opposition entre une considération classique de la médecine et celle prônée par les maisons médicales. En effet, depuis leur création, l'Ordre des médecins se montre méfiant vis-à-vis du fonctionnement inhabituel des maisons médicales, de leur vision interdisciplinaire du travail médical, de leur volonté de considérer autrement le patient et de construire un autre modèle de soins de santé. « *On a eu des problèmes avec l'Ordre des médecins au début !* » souligne un médecin. Globalement, les maisons médicales sont regardées avec beaucoup de suspicion par les autres généralistes, les spécialistes, les hôpitaux, les CPAS, etc. « *Au début, on avait peu de patients car on avait mauvaise publicité auprès des autres médecins et des politiques* » explique un médecin.

Les conventions médico-mutualistes déterminent les engagements principaux entre les médecins et les assurances de santé. L'Absym, syndicat médical reconnu comme le seul organe de représentation des médecins et défendant une vision classique de la médecine, y dispose de dix sièges (sur les douze disponibles). En 1998, des élections médico-mutualistes sont organisées pour la première fois. Un cartel représentant les généralistes francophones et une vision plus moderne de la médecine obtient cinq sièges. Les représentants des généralistes se battent, aussi à ce niveau, pour obtenir une réorientation des priorités des soins de première ligne.

⁹ La déclaration d'Alma Ata a été adoptée lors de la Conférence Internationale sur les Soins de Santé Primaires réunie à Alma-Ata, URSS, du six au douze septembre 1978

Le rassemblement des maisons médicales au sein de la Fédération des Maisons Médicales en 1980 consolide le mouvement et participe à sa reconnaissance par les responsables de l'organisation des soins de santé et les politiques publiques en Belgique. L'objectif de la Fédération des Maisons Médicales est de promouvoir, par des actions politiques et syndicales, les maisons médicales comme des acteurs fiables des soins de santé de première ligne. La fédération est composée de travailleurs des maisons médicales, dont plusieurs sont issus de la maison médicale étudiée. « *La fédération des maisons médicales est faite des travailleurs des maisons médicales [...] Pour être au sein de la fédération, il faut adhérer à un certain type de gestion* » explique un médecin. Les travailleurs de la maison médicale y participent activement, certains s'engageant personnellement, notamment par la rédaction d'articles permettant la promotion et la reconnaissance de la réalité des maisons médicales. La fédération participe notamment au développement d'un mode de financement au forfait¹⁰ (1983) ou à la structuration globale des maisons médicales. « *Pour la pérennité des maisons médicales, il fallait sortir du militantisme. Il fallait une représentation collective par rapport à nos instances, qui permet une représentation pour tous* » explique un médecin. La fédération des maisons médicales vise à renforcer l'appréhension positive par les autres acteurs de la santé (généralistes, spécialistes, hôpitaux, cpas...) de la réalité des maisons médicales.

Très rapidement, pour répondre à leur objectif d'accès maximal à la santé, les maisons médicales ont développé une réflexion sur un mode de financement alternatif au paiement à l'acte traditionnel (Huens, Legrève, & Ladavid, 2007). S'opposent à nouveau deux visions de la médecine : une vision classique défendant la liberté de choix des patients, et une vision plus moderne favorisant le partage de la gestion du patient par plusieurs intervenants paramédicaux et sociaux, le travail d'équipe, ou la continuité des soins de santé. L'alliance avec des mutuelles, des syndicats et certains partis politiques permet finalement la négociation avec l'INAMI¹¹ du paiement forfaitaire¹² qui aboutit en 1984. D'abord considéré comme expérimental, le système de paiement au forfait est testé, notamment, auprès de la maison médicale étudiée, avant d'être plus largement appliqué. Le montant du forfait est alors calculé sur base du montant total des dépenses de l'INAMI au niveau national divisé par le nombre de patients pris en charge. En 1990 et 1997, le forfait est revu à la hausse à deux reprises permettant l'augmentation de 30% du montant initialement alloué. En effet, les maisons médicales

¹⁰ Règles relatives à la conclusion d'accords en vue du paiement forfaitaire des prestations approuvées par le Comité de gestion du service des soins de santé le 26 juillet 1982, modifiées le 10 janvier 1983, le 15 octobre 1984, le 18 mai 1987, le 16 mars 1992 et le 5 juillet 1993 et par le Comité de l'assurance le 24 juillet 1995 et le 5 janvier 1998

¹¹ L'INAMI est une institution fédérale belge qui joue, comme les mutualités, un rôle crucial dans les soins de santé et les indemnités d'incapacité de travail. Elle organise, gère et contrôle l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités.

¹² Le paiement forfaitaire est un système où le patient en ordre de mutuelle s'inscrit à la maison médicale en signant un contrat ce qui lui permet de ne payer ni les consultations ni les visites ; il ne s'acquitte que de sa cotisation à sa mutuelle. La mutuelle reçoit de l'INAMI un « forfait » par adhérent.

sont parvenues à prouver qu'elles travaillent majoritairement avec des publics défavorisés (c'est ce qui a été appelé le biais social). En outre, les patients des maisons médicales consomment moins de soins hospitaliers que d'autres patients.

Mouvement post Mai '68 Crise pétrolière de 1974 Système médical largement individualiste, spécialisé, libéral, centré sur la technologie et les hôpitaux Déclaration de l'Alma Ata (1978) Grèves et manifestations autour d'un projet de loi du Ministre de la Prévoyance sociale et de la Santé publique Luc D'Hoore (1979) ; mise au défi de l'Ordre des médecins par l'Appel des 300 Création de la Fédération des Maisons Médicales (1980) Premières élections médico-mutualistes (1998) Système de paiement au forfait, testé notamment auprès de la maison médicale (1984)

Figure 2.35 : Maison médicale - Eléments de contexte externe caractérisant la première période

c. Contexte interne : la reconnaissance de leur réalité comme objectif principal

Durant cette première période, la structure de la maison médicale est plutôt floue, le travail étant réparti selon l'arrivée des patients qui sont encore peu nombreux. Les médecins, à l'initiative d'une telle structure, sont alors majoritaires. Le nombre de patients est dans un premier temps assez limité. Le travail de la fédération des maisons médicales et le financement au forfait amènent une certaine reconnaissance du travail mis en œuvre par les maisons médicales. La maison médicale établit progressivement sa bonne réputation auprès des CPAS¹³, des hôpitaux ou des médecins spécialistes de la région sur la qualité des soins de santé et l'accessibilité pour les patients. Plus la maison médicale croît, plus les profils se diversifient. La maison médicale commence à recruter des kinésithérapeutes, des travailleurs sociaux, des psychologues, des accueillantes, etc.

Le système autogestionnaire est un pilier central dans le fonctionnement de la maison médicale. C'est à l'assemblée générale, qui rassemble tous les travailleurs de la maison médicale, que se prennent les décisions au vote. « *L'AG est souveraine chez nous et ce n'est pas rien de le dire* » explique un travailleur paramédical. Le principe « une personne, une voix » est appliqué, c'est même là une valeur commune fondamentale des travailleurs. Dès 1977, des délégations sont mises en place avec, notamment, la création du conseil d'administration (CA) composé de travailleurs élus. Le CA est en charge de la mise en œuvre des décisions et des politiques élaborées en assemblée générale. Mais vu la souveraineté de l'AG, le pouvoir décisionnel du CA reste limité. « *Le CA est ce qui pourrait avoir le*

¹³ Un CPAS, ou "centre public d'action sociale", assure la prestation d'un certain nombre de services sociaux (aide financière, logement, aide médicale, aide et les soins à domicile, mise au travail, médiation de dettes, etc.). Chaque commune ou ville a son propre CPAS offrant un large éventail de services. Source : http://www.belgium.be/fr/famille/aide_sociale/cpas/

plus de contrôle mais pour y être passé, tu te demandes bien quel contrôle tu peux bien avoir. C'est très limité, tout passe en AG et est rediscuté en équipe » explique un travailleur paramédical.

Au sein de la maison médicale, la communication se fait sur un mode plutôt informel. De nombreuses réunions sont organisées en soirée, autour d'un verre. « *Avant, on était célibataire, on allait boire un verre en soirée, on faisait les réunions le soir* » souligne un travailleur paramédical. La petite taille de la structure facilite alors ce mode de fonctionnement informel. Les patients sont accueillis pendant des périodes prédéterminées mais aucun rendez-vous n'est nécessaire.

Malgré le fonctionnement au forfait dès son expérimentation, le financement de la maison médicale reste difficile lors de cette première période. Dans cette première « période », l'objet social de la maison médicale prime et la reconnaissance extérieure de ce système alternatif et intégré de soins de santé est cruciale pour assurer sa pérennité. Le fonctionnement de la maison médicale n'a d'autres objectifs que de servir cet objet social. Les travailleurs sont alors militants et se battent pour la reconnaissance de leur réalité et plus largement pour une société plus équitable et solidaire. D'ailleurs, « *beaucoup de maisons médicales ont été créées par des anciens de notre maison médicale* » explique un médecin.

Système autogestionnaire avec une assemblée générale souveraine et composée des travailleurs
Création d'un conseil d'administration (1974) dont le pouvoir décisionnel est limité
Structure de travail floue et communication informelle
Croissance progressive du nombre de patients
Intégration progressive de profils de travailleurs plus diversifiés (kinésithérapeutes, travailleurs sociaux, psychologues, accueillantes...)
Reconnaissance progressive de la légitimité de la maison médicale par les CPAS, hôpitaux, médecins spécialistes, etc.

Figure 2.36 : Maison médicale - Eléments de contexte interne caractérisant la première période

d. Processus : un militantisme fort

A cette époque, l'énergie des travailleurs est centrée sur la reconnaissance externe des réalités des maisons médicales, se battant pour des combats idéologiques forts (IVG, contraception, etc.). La concrétisation de cette idéologie initiale visant à promulguer des soins de qualité pour tous est le cœur de leur action. Néanmoins, la prise en charge globale du patient n'est pas sans difficulté pour les travailleurs. « *Toutes les souffrances arrivent chez nous. La prise en charge totale, holistique des patients est difficile* » (note d'observation).

Porté par des idéaux similaires, leur engagement est fort et l'amitié intervient souvent dans leurs relations. « *Les collègues, c'est les copains* » s'exclame un médecin. « *La maison médicale, c'est notre travail mais c'est aussi une grande famille. On est plus que des collègues* » renchérit un travailleur

encadrant. « *Les relations interpersonnelles, les amitiés, les liens sont forts* » souligne un autre. Si les jeux et tensions entre acteurs sont bien sûr existants, ils visent plutôt l'extérieur de la maison médicale (reconnaissance du forfait, mise en place d'un système de financement alternatif, etc.). Le mode de fonctionnement autogestionnaire laisse beaucoup de place à l'expression des personnalités de chacun. Un travailleur paramédical explique : « *en autogestion, on laisse beaucoup de place aux individus, à leur personnalité, à leur pouvoir* ». « *Il y a un rassemblement ici de gens avec de fortes personnalités* » souligne un médecin. A l'époque, les médecins sont majoritaires au sein de la structure ce qui diminue de facto les enjeux intersectoriels. Les travailleurs de la maison médicale se cherchent et tâtonnent encore dans leur fonctionnement quotidien, s'inventant des règles au fur et à mesure qu'ils sont confrontés aux situations.

Engagement fort des travailleurs, militantisme
 Beaucoup d'énergie sur la reconnaissance extérieure de ce système alternatif et intégré de soins de santé
 Mobilisation commune pour des combats idéologiques forts (IVG, contraception...)
 Relations amicales entre travailleurs

Figure 2.37 : Maison médicale - Eléments de processus caractérisant la première période

3. En croissance, une formalisation nécessaire - Du début des années '90 à la fin des années 2000 (2010)

Cette deuxième phase est marquée par une formalisation grandissante des pratiques de GRH. Davantage de procédures, auparavant inexistantes, sont développées dans différents domaines de GRH : formation, recrutement, temps de travail. En outre, la maison médicale recourt alors à un secrétariat social ainsi qu'à des experts externes. En interne, la fonction commence à être prise en charge mais de façon tout à fait éclatée, la responsabilité étant répartie entre de nombreuses instances, groupes de réflexion ou commissions. Le contexte entourant les maisons médicales est également en voie de structuration, différentes réglementations étant intégrées.

a. Contenu : La formalisation des pratiques de GRH

i. Substrat technique

Au fur et à mesure des années, le nombre de patients et de soignants croît. La maison médicale commence à pouvoir engager davantage de personnel à la fois médical et paramédical (kinésithérapeute, accueil, infirmier...). La structure est alors confrontée à la nécessité de s'organiser, de se gérer et donc de gérer le personnel. Des règles et procédures sont adoptées concernant différentes questions RH. Au début des années '90, le temps de travail, par exemple, est marqué par une

diminution des heures de réunion en soirée. Différentes règles sont rapidement adoptées concernant les ‘pauses-carrière’¹⁴ ou les congés présence d’enfants et maladie d’enfants.

La politique de rémunération est également remaniée avec une révision des salaires à la hausse en 1992. A la fin des années ’90, les gardes sont rémunérées ou récupérées, les éventuelles primes de fin d’année sont réglementées, les frais de transport remboursés. L’ancienneté et l’expérience sont également reconnues. Ces différents éléments mâtinent l’égalité salariale, introduisant des différences entre travailleurs selon leur ancienneté, leur expérience préalable, leurs prestations, etc. « *Chaque salaire est différent* » explique un travailleur encadrant. Un médecin renchérit : « *il n’y a pas d’égalité salariale. On n’a pas le même salaire. Mais ce sont les mêmes critères pour tout le monde* ». Le début des années 2000 prolonge cette volonté de formalisation des pratiques RH avec la rémunération des finish¹⁵ de façon forfaitaire (2003), la rémunération des réunions en soirée (2002), la formalisation du système de fin de carrière (2004).

En 1997-1998, les procédures d’engagement et d’accompagnement sont élaborées. La formation des travailleurs est également abordée en 2004. Un budget et un nombre d’heures identiques pour chaque travailleur sont déterminés, les remplacements sont organisés, la rémunération ou récupération de ces heures est définie. L’apparition d’une délégation syndicale pour l’ensemble des maisons médicales en régions wallonne et bruxelloise renforce cette tendance à la formalisation. Des sujets plus délicats sont également abordés tels que la définition d’un système de vote pour le licenciement (2001). En 2005, au terme de débats houleux, une accueillante est licenciée. « *Ça a été une blessure dans l’équipe très forte* » raconte un médecin. « *Son licenciement s’est mal passé* » souligne un travailleur encadrant. Un travailleur paramédical renchérit : « *le licenciement, c’est tellement délicat. On ne dit pas à la personne ce qui ne fonctionne pas car personne n’a l’autorité pour le faire* ». Ce fait marque l’ensemble des travailleurs, qui réalisent, par là même, leur rôle d’employeur dans une structure en autogestion.

On peut donc parler d’une formalisation partielle des pratiques de GRH, certains domaines de GRH étant outillés par des règles, procédures ou instruments.

¹⁴ Les ‘pauses-carrières’, interruptions de carrière ou crédit-temps, offrent aux travailleurs la possibilité de suspendre entièrement ou partiellement leurs prestations, tout en bénéficiant d’une allocation de la part de l’ONEM. Il s’agit, par exemple, du congé parental, du congé pour assistance médicale, ou encore du congé-éducation.

¹⁵ Approximativement une fois par semaine, chaque médecin travaille « au finish », c’est-à-dire qu’il rencontre tous les patients arrivés en consultation dans les heures prévues. Il ne sait donc pas à quelle heure il terminera de travailler.

ii. *Rôle des acteurs*

Chacune de ces décisions est précédée d'une réflexion menée par différents groupes, commissions ou éventuellement par le CA. Ces réflexions et propositions sont partagées avec l'ensemble de l'équipe en réunion. Toute décision est validée par l'assemblée générale qui reste souveraine. Celle-ci est, pour rappel, composée de l'ensemble des travailleurs. Une commission salaire a, par exemple, été mise en place ainsi qu'un groupe embauche. La production de ces groupes et commissions est variable, certains proposant rapidement une solution à discuter, d'autres étant peu actifs.

Dans le courant des années '90, un groupe de gestion du personnel, le GGP, est constitué. Il vise la prise en charge de toute préoccupation concernant les travailleurs. Au début des années 2000, un responsable RH est identifié au CA, remplaçant alors le GGP. Ce pôle RH est attribué à un membre du CA, aux côtés de deux autres pôles, à savoir objet social et administration. Cependant, toutes les questions restent traitées collégialement. La portée d'une telle attribution et les responsabilités qui l'accompagnent sont minces. « *Au CA, il n'y a pas de spécialiste des RH. On fait avec les moyens du bord. D'abord, il faut comprendre parce qu'on n'a pas la formation. Ça reste très artisanal* » explique un travailleur paramédical. En effet, sous le vocable RH sont traitées toutes les questions touchant les travailleurs (en opposition à l'objet social de la maison médicale ou aux aspects purement administratifs). Non seulement les trois pôles s'entrecroisent régulièrement, une question relevant souvent de plusieurs domaines, mais en outre, la signification de ressources humaines est ici très large et englobe des questions dépassant souvent la GRH telle que nous l'entendons. On peut donc dire qu'il n'y a pas de responsable RH clairement identifié, la fonction étant éclatée.

Par ailleurs, la maison médicale a rapidement décidé d'avoir recours à des experts externes. Un secrétariat social est sollicité. En outre, la maison médicale fait régulièrement appel à des experts externes lors d'analyses institutionnelles, choisissant ainsi d'aller chercher à l'extérieur une certaine expertise, une aide, un accompagnement qu'ils estiment ne pas détenir en interne. Ces expertises ne concernent pas directement les questions RH mais y sont liées. Par exemple, une importante réflexion a été menée durant de nombreuses années et avec différents intervenants externes¹⁶ sur les modes d'organisation et l'élaboration d'un organigramme qui structure les rapports entre travailleurs et entre les différents lieux de prise de décision.

Dans notre modèle conceptuel, vu le recours au secrétariat social et aux experts externes, nous qualifierons la GRH d'externalisée lors de cette deuxième période. En effet, il n'y a pas de responsable des ressources humaines désigné en interne, la prise en charge de la fonction RH étant largement éclatée.

¹⁶ J. Masset (CFIP) en 2003-2004 puis B. Sepulchre (CDGAI) en 2007-2008.

iii. Philosophie gestionnaire

Les questions RH sont toujours traitées dans une volonté nette d'égalité entre travailleurs. Si un privilège est accordé par la législation à un des métiers présents dans la maison médicale (infirmier, administratif ou médecin), la question se posera pour l'ensemble des travailleurs de la maison médicale. Par exemple, l'adhésion aux accords du non marchand, sur lesquels nous reviendrons par après, provoque la barémisation des salaires par secteur d'activité, par métier. Mais la maison médicale se réapproprie ces règles afin de maintenir la visée égalitaire de la structure. Tous les travailleurs sont alignés sur le barème le plus élevé. Il en est de même pour le système infirmier de fin de carrière¹⁷. Ce dernier, instaurant une augmentation du nombre de congés à partir de 50 ans, ne concerne que les infirmiers. Le principe a pourtant été étendu à l'ensemble des secteurs et est financé sur fond propre. « *Donc tous les travailleurs de la maison médicale bénéficient des fins de carrière, même ceux pour qui ce n'est pas légal* » souligne un médecin. En matière RH, les décisions prises visent à promulguer des règles qui s'appliquent à tous de façon identique. L'égalité entre travailleurs est recherchée avant tout. Dans le modèle conceptuel, la philosophie gestionnaire à l'œuvre durant cette deuxième période correspond toujours à l'administration choisie, cherchant avant tout l'établissement de règles de GRH identiques pour tous.

b. Contexte externe : Un environnement qui se structure et devient lui-même structurant

En 1985, la Communauté Française promulgue un premier décret reconnaissant l'action des maisons médicales et permettant leur subsidiation. Mais ce décret est abrogé par le gouvernement suivant, ayant une autre orientation politique. De longs débats entre partenaires sociaux du secteur médical, mutualités, administrations et politiques ont été nécessaires pour aboutir à un texte élaboré avec la fédération des maisons médicales, précisant les missions et objectifs de ces dernières. Ce n'est finalement qu'en 1993, plus de vingt ans après l'apparition des premières maisons médicales, qu'un décret réglementant les associations de santé¹⁸ est promulgué. Ce décret reconnaît officiellement la réalité des maisons médicales, en régleme le fonctionnement et explique leur logique de financement. Les liens structurels entre les responsables politiques de la santé et les acteurs de santé communautaire sont désormais facilités. Ce décret clarifie également la logique de subventionnement des associations de santé. Il impose également à toute association de santé une assemblée générale composée principalement de travailleurs. Même si l'autogestion n'est pas explicitement nommée et si

¹⁷ Convention collective de travail du 26 octobre 2005, conclue au sein de la Commission paritaire des services de santé, relative à la dispense de prestations de travail dans le cadre de la problématique de fin de carrière et l'octroi de congés supplémentaires au profit de certaines catégories de membres du personnel, rendue obligatoire par arrêté royal du 1^{er} octobre 2008, publié au Moniteur belge du 27 novembre 2008.

¹⁸ Décret du 29 mars 1993 relatif à l'agrément et au subventionnement des associations de santé intégrée.

la maison médicale étudiée en développe une vision plus stricte, il s'agit néanmoins d'un principe fondamental.

La création de l'Intergroupe Liégeois des Maisons Médicales (IGL) en 1992 renforce cette dynamique de reconnaissance, de promotion et de représentation des réalités des maisons médicales. Les travailleurs participent largement à la mise en place de ce groupe. La fédération des maisons médicales acquiert progressivement une reconnaissance importante. C'est elle qui négocie avec les syndicats et les autorités publiques. Un médecin illustre : « *la fédération des maisons médicales a des rapports avec les syndicats interprofessionnels au sommet. La relation est bonne* ». « *La fédération des maisons médicales et les syndicats imposent et négocient* » souligne un autre. Plusieurs travailleurs de la maison médicale siègent à la fédération des maisons médicales.

En 2000, les accords du non marchand sont conclus. Ils ont pour objectif l'harmonisation des salaires et des règles de fin de carrière entre travailleurs sociaux et hospitaliers. Etant donné qu'aucun emploi des maisons médicales n'est directement subsidié, ces dernières ne sont pas, dans un premier temps, concernées par ces accords. Mais les syndicats, la fédération des employeurs (FASS¹⁹) et leurs partenaires flamands s'unissent pour finalement parvenir à faire entrer les maisons médicales dans les accords du non marchand en 2002. Les conditions de travail en ont été considérablement améliorées : les échelles salariales sont calquées sur celles des hôpitaux et des moyens financiers supplémentaires sont attribués. Fortement recommandée par la fédération des maisons médicales dans laquelle de nombreux travailleurs sont ou ont été impliqués, la maison médicale décide d'entrer dans les accords du non marchand. « *L'adhésion à la commission paritaire a été revendiquée par la Fédération des Maisons Médicales* » souligne un médecin. Un autre explique : « *la convention collective, c'est le choix de la maison médicale. Ça donnait droit à des financements des pouvoirs publics, c'était idiot de ne pas y aller* ». Cette décision met les travailleurs face à leur propre responsabilité, en tant qu'employeurs. Un médecin illustre : « *avec la convention collective, on est employeur, avec les accords du non marchand* ». En 2004-2005, certains travailleurs sociaux des hôpitaux ne bénéficiant toujours pas des accords du non marchand, la Fédération des Maisons Médicales se joint au mouvement de grève organisé par les syndicats dans un esprit de solidarité. Suite à ces grèves, de nouveaux accords sont négociés en 2005 amenant d'autres avantages, tels que l'élargissement à de nouveaux acteurs des aménagements de fin de carrière, des bonus d'attractivité, des congés supplémentaires pour les travailleurs de plus de 50 ans, ou encore la création d'emplois. Un médecin illustre en parlant des fins de carrière : « *c'est parce que les syndicats, avec raison, combattaient pour*

¹⁹ La FASS est la Fédération des Associations Sociales et de Santé, qui rassemble plusieurs fédérations d'employeurs du secteur extra hospitalier de l'action sociale et de la santé à travers la Wallonie et Bruxelles.

que les infirmières dans le secteur ambulatoire soient payées aussi bien et avec les mêmes avantages qu'à l'hôpital. Comme cette égalité toute relative et théorique a été obtenue grâce aux syndicats, les infirmières des maisons médicales qui sont des infirmières salariées ambulatoires bénéficient des mêmes réglementations. Ça s'est joué au niveau macro-syndical (ni au niveau de la maison médicale, ni au niveau de la fédé) ». En 2006, les commissions paritaires 305 (CP 305.1, 305.2, 305.3) sont regroupées dans une unique commission paritaire, la CP 330.

C'est souvent sous l'impulsion d'une réglementation externe que des réflexions RH sont menées et des décisions adoptées. « *Il y a de nouvelles lois donc on doit évoluer* » explique un travailleur encadrant. La loi sur le harcèlement moral et sexuel au travail de 2002 a, par exemple, mené à la création d'un groupe au sein de la maison médicale chargé de ces questions, le groupe Bihar. « *La loi sur le bien-être, puis sur le harcèlement moral et sexuel, nous a amené à nommer des personnes de confiance. On a mis sur pied la commission bien-être et harcèlement. On a aussi entamé un travail sur la notion d'évaluation individuelle pour faire le point sur la place d'individus au sein de l'équipe, de la maison médicale* » raconte un travailleur paramédical. Ces réglementations obligent la maison médicale à soulever certaines questions, à prendre certaines décisions. Les accords du non marchand ont, par exemple, poussé la maison médicale à développer une réflexion sur cette thématique, vu les barèmes appliquant une différenciation salariale selon les métiers exercés. Le système de fin de carrières pour les infirmiers concerne également une partie des travailleurs de la maison médicale. L'égalité est remise en question par ces réglementations externes qui s'appliquent souvent à une seule catégorie d'acteurs. « *La législation, ça complexifie les choses, ça fixe des règles, par exemple, pour les heures supplémentaires qui doivent être payées* » souligne un travailleur encadrant. Un médecin renchérit : « *on doit confronter nos valeurs d'autogestion, d'égalité salariale avec des règles contraignantes intérieures et extérieures, comme par exemple la limite du nombre d'heures supplémentaires, les barèmes, les fins de carrière, etc.* ». D'autres règles maintiennent, malgré la visée égalitaire, des différences entre secteurs. L'accréditation des médecins, par exemple, les oblige à réaliser 20h de formation en sus des heures accordées à l'ensemble de l'équipe.

Parmi les travailleurs des maisons médicales, des délégués syndicaux sont désignés par les syndicats et représentent les travailleurs des maisons médicales pour l'ensemble des régions wallonne et bruxelloise. La maison médicale est, une fois de plus, très active dans cette démarche : c'est l'un de ses travailleurs qui est nommé délégué syndical pour la région wallonne. La syndicalisation des travailleurs en maison médicale a été progressive. « *Ceux qui vont se syndiquer, c'est l'accueil. Les autres ne se syndiquent pas car ils ont un bon diplôme, une bonne fonction. Certains ne comprennent pas le besoin de se syndiquer* » explique un travailleur paramédical. Certains y voient la possibilité de représenter le point de vue des maisons médicales au niveau fédéral, permettant ainsi la

négociation avec les pouvoirs publics et la reconnaissance de leurs réalités. Un médecin explique : « *il y a une syndicalisation depuis 6 ou 7 ans. Les syndicats sont des partenaires de négociations avec les pouvoirs publics pour avoir une reconnaissance des centres de soins intégrés* ». D'autres acteurs voient dans cette syndicalisation la possibilité de donner enfin une place aux travailleurs dans une structure où tous portent une double casquette d'employé et d'employeur. Un travailleur paramédical souligne : « *la syndicalisation, c'est bien, c'est une manière de donner de la place aux travailleurs* ». « *Au niveau micro, nos délégués doivent s'occuper de la GRH, de la qualité d'emploi, des conditions de travail* » renchérit un médecin. D'autres, par contre, considèrent la syndicalisation comme la marque d'une volonté de moins travailler. « *La syndicalisation, c'est un mouvement au sein des travailleurs permanents de l'IGL qui revendique de travailler moins* » souligne un médecin. Mais plus fondamentalement, « *certain se demandent si c'est nécessaire dans une structure en autogestion [...] La syndicalisation, ça a été une grosse remise en question* » explique un travailleur paramédical. Dans ce type de fonctionnement, la légitimité des délégués syndicaux reste difficile à établir. « *Ça a été très dur, c'était mal perçu par les travailleurs ici* » raconte un travailleur paramédical en parlant de la syndicalisation. Un médecin renchérit : « *je ne suis pas satisfait de la façon dont nos délégués syndicaux se préoccupent, se chargent du bien-être de nos travailleurs* ».

Création de l'Intergroupe Liégeois des Maisons Médicales - IGL (1992)
 Décret sur les associations de santé (1993)
 Entrée dans les accords du non marchand (2002) et adhésion à la commission paritaire
 Différentes législations sociales règlementant le travail (loi sur le harcèlement moral et sexuel en 2002, système infirmier de fin de carrière en 2008, etc.)
 Mise en place d'une délégation syndicale représentant l'ensemble des maisons médicales

Figure 2.38 : Maison médicale - Eléments de contexte externe caractérisant la deuxième période

c. Contexte interne : Structuration organisationnelle

La mise en place du système du forfait fait ses preuves et permet d'engager davantage de personnel. La maison médicale assied sa bonne réputation à la fois auprès des patients sur la qualité des soins et l'accessibilité de la structure, auprès des autres maisons médicales, des CPAS, etc. et finalement auprès des hôpitaux et des médecins spécialistes qui y pratiquent.

La croissance de l'équipe pousse la maison médicale à formaliser ses pratiques. La maison médicale doit, dès 1999, limiter le nombre de patients en fixant une zone géographique pour leur prise en charge. Cette limitation démontre une volonté de ne plus « tout donner » à n'importe quel prix. Cela semble révéler une volonté d'équilibre entre atteinte de l'objet social et droit à une vie privée. « *Il y a plus [qu'avant] de différences entre vie privée et vie professionnelle* » souligne un travailleur paramédical. En même temps qu'augmente la taille de la maison médicale, le mode de vie des

travailleurs évolue également, ces derniers se mettant en couple, devenant parents, etc. « *Quand tu as des gosses, tu dois quand même leur garantir à manger et un avenir* » explique un médecin. Le droit à une vie privée est revendiqué, ce qui pousse également la structure à revoir son mode de fonctionnement, favorisant les réunions en journée, répartissant au mieux les gardes et finish, etc. « *Avant, on avait réunion toutes les semaines. Puis on a engagé des gens moins militants, des professionnels. Ça devenait lourd une réunion par semaine dont on les a payées, même s'il y a toujours des gens qui ne sont pas d'accord avec ça* » explique un travailleur paramédical. Vu la croissance de l'équipe, le fonctionnement quotidien des travailleurs, leurs horaires, leur rémunération, doivent être organisés. Le passage à l'informatique au début des années '90 renforce cette tendance à la formalisation.

La structuration passe par une organisation entre secteurs. « *Chaque secteur a un certain nombre d'heures qu'il se répartit entre travailleurs du secteur* » explique un médecin. Cette grande autonomie des secteurs est compensée par l'organisation de réunions intersectorielles rassemblant les différents intervenants autour d'un patient. La maison médicale passe d'ailleurs à un système de prise de rendez-vous (ceux-ci restant, malgré tout, indicatifs) plutôt que de plages de visite plus larges, ce qui structure fortement le fonctionnement de la maison médicale et permet aux travailleurs de prévoir davantage leur journée. L'accueil, auparavant géré exclusivement par des bénévoles, se professionnalise, des travailleurs salariés faisant leur apparition. Les canaux de communication se structurent (rapport du CA toutes les deux semaines, colloques, groupes...). La décision d'adhésion à la commission paritaire 330 des établissements et services de santé du secteur privé qui définit les barèmes en vigueur participe fortement à ce mouvement de formalisation.

Les règles de gouvernance sont de plus en plus structurées, suivant le même mouvement. En 2003, l'assemblée générale est ouverte à deux extérieurs. Une charte politique est approuvée en 2006. Dès le début des années 2000, différents intervenants externes aident la maison médicale à réfléchir à son mode de fonctionnement. Après de longs et nombreux échanges qui ont duré plusieurs années, un nouvel organigramme est approuvé en assemblée générale en 2008. Le groupe d'élaboration du plan global (GEPG) est ainsi créé, visant à répondre aux difficultés à faire face à des temporalités variables (urgences quotidiennes versus orientations à long terme). En outre, cet organigramme institue au CA des extérieurs et un animateur. Mais intégrer des externes dans les organes décisionnels de la maison médicale n'est pas chose aisée pour tous. « *Amener des éléments extérieurs est difficile. Les points de vue des personnes sont très forts ici* » explique un travailleur encadrant. Un autre renchérit : « *on avait peur d'intégrer des extérieurs* ». En outre, l'organigramme dont la construction a été particulièrement longue et énergivore structure fortement les rapports de pouvoir entre individus. « *L'organigramme est l'enfant de nos difficultés à vivre ensemble. Il est hybride. Il est le résultat de gros enjeux de pouvoir* »

(note d'observation). La difficulté à accoucher d'un organigramme et à se mettre d'accord sur le processus décisionnel à adopter est révélatrice des tensions du modèle autogestionnaire.

Croissance de l'équipe
Limitation du nombre de patients à une zone géographique délimitée (1999)
Meilleure réputation de la maison médicale auprès des hôpitaux, CPAS, médecins spécialistes...
Structuration du mode de fonctionnement interne, système de prise de rendez-vous
Organisation en secteur (médical, infirmier, kinésithérapeute, accueil, administratif, etc.)
Organisation de nombreuses réunions intersectorielles
Accueil géré par des travailleurs salariés (auparavant uniquement des bénévoles)
Formalisation des règles de gouvernance : ouverture de l'assemblée générale et du conseil d'administration à certains extérieurs, charte politique (2006), organigramme (2008), GEPG...

Figure 2.39 : Maison médicale - Eléments de contexte interne caractérisant la deuxième période

d. Processus : Une philosophie égalitaire mise au défi

La croissance de la maison médicale modifie les rapports de pouvoir, les médecins n'étant plus majoritaires dans la structure. Les enjeux de pouvoir entre secteurs se renforcent. Le recrutement d'un nouveau travailleur fait l'objet de nombreuses négociations avec l'ensemble des travailleurs, chaque secteur estimant souvent devoir lui-même renforcer ses lignes. « *On a tendance à défendre son secteur* » explique un médecin. Se posent également les questions des heures de travail, les pratiques et les contraintes propres à chaque secteur étant différentes. « *On a le sentiment qu'il y a une rupture du contrat social car le médecin peut faire de nombreuses heures supplémentaires mais pas l'accueil, ça génère un sentiment d'injustice* » souligne un médecin. Les gardes, par exemple, ne s'appliquent qu'au secteur médical. Comment dès lors les reconnaître, les rémunérer? L'interdisciplinarité est parfois difficile à mettre en œuvre. « *L'interdisciplinarité, c'est difficile. Consciemment, on est pour, bien sûr, mais inconsciemment, il n'y a pas d'égalité* » souligne un travailleur encadrant. Les jeux de pouvoir restent importants entre secteurs, certains se sentant de facto diminués en comparaison à d'autres. « *A l'accueil, il y a un peu un complexe d'infériorité, on est sous-diplômée* » explique un travailleur encadrant. Un travailleur paramédical renchérit: « *la question de pouvoir entre les différentes fonctions, entre les services. C'est une tentative de se re-hiérarchiser* ».

En outre, le poids du secteur médical dans la maison médicale reste très important, comme le souligne un travailleur encadrant : « *le poids du secteur médical au sein de la maison médicale est énorme* ». Un autre renchérit : « *Le médecin a du pouvoir de base [...] la fonction médicale est biaisée. Les médecins génèrent le travail de la boîte* ». De plus, la fonction médicale connaît socialement et historiquement un certain statut, un prestige. Un travailleur encadrant explique : « *en médecine, on leur inculque le gène du pouvoir aux médecins. On leur inculque 'on est les rois'. Donc ça ressort* ». « *Les médecins ont besoin d'une reconnaissance* » souligne un autre. La question de la responsabilité

plus importante des médecins vis-à-vis du patient est régulièrement soulevée. « *Les médecins, c'est des grands malheureux. Ils ont une relation au pouvoir qui pose problème, par rapport à la question de la responsabilité* » explique un travailleur paramédical. Un autre questionne : « *Le secteur médical a l'impression de faire plus d'efforts mais à quoi se compare-t-on ?* ».

La rémunération est également un enjeu clé qui, même si l'égalité salariale reste de mise, cristallise des points de vue différents sur l'avenir de la maison médicale et son fonctionnement. Certains adhèrent à la philosophie « à chacun selon ses besoins », d'autres veulent une reconnaissance de leur diplôme, et d'autres encore défendent à tout prix l'égalité. La révision des salaires en 1992 s'inscrit d'ailleurs dans un « scénario joker » du type « ça passe ou ça casse ». En effet, certains travailleurs menaçaient alors de quitter la maison médicale si la revalorisation n'avait pas lieu. « *Ce n'était plus possible, c'était intenable !* » s'exclame un médecin. Petit à petit, le dévouement « pur » est nuancé. La formalisation des horaires, la rémunération des gardes, des finish participent à ce constat, tout comme la limitation du nombre de patients, de la croissance afin de garantir des conditions de travail acceptables. Néanmoins, les liens amicaux entre travailleurs restent forts et les travailleurs sont toujours portés par la volonté de défendre une autre vision de la médecine.

Différents domaines de GRH défient l'égalité prônée. Par exemple, « ce sont les personnes les plus qualifiées qui utilisent leur crédit formation, contrairement aux personnes les moins qualifiées qui les utilisent peu » explique un médecin. On constate ici un écueil traditionnel de l'égalitarisme qui veut qu'il ne suffit pas de décréter l'égalité pour que, dans les faits, elle se réalise. La mise sur pied d'une délégation syndicale des maisons médicales au niveau national questionne également fortement le mode de fonctionnement autogestionnaire. L'opposition classique entre salariés et patrons sur laquelle se basent les syndicats n'est pas de mise dans une structure autogérée. D'autres décisions ont marqué l'évolution de la maison médicale comme la décision de licencier l'accueillante, les travailleurs réalisant alors leur rôle d'employeur vu la structure autogérée. « Nous sommes tous les patrons et il n'y a pas de place pour les travailleurs » explique un travailleur paramédical.

Enjeux de pouvoir intersectoriels renforcés Poids prépondérant du secteur médical Dévouement « pur » nuancé, recherche d'un plus grand équilibre vie privée - vie professionnelle, volonté de ne plus tout donner à n'importe quel prix Décisions, telles que le licenciement, difficiles à assumer Liens amicaux et volonté de défendre une autre vision de la médecine
--

Figure 2.40: Maison médicale - Éléments de processus caractérisant la deuxième période

4. Une professionnalisation en quête de sens - Le début des années 2010

Cette troisième phase est caractérisée par une remise en question croissante de l'égalité salariale et de l'autogestion, ce qui mène à des stratégies d'acteurs variables. La prise en charge de la fonction RH est questionnée : rapport difficile entre le CA et le GEPG, volonté de certains de nommer un directeur, etc. En outre, certaines questions RH sensibles restent non traitées, telles que l'évaluation ou la mobilité.

a. Contenu : Des questions RH qui restent en suspens

i. Substrat technique

Certaines questions RH sont clairement formalisées (règles pour les formations, procédure de recrutement et sélection, procédure d'accompagnement des nouveaux, etc.) pendant que d'autres domaines ne sont pas investis (évaluation, sanction, contenu des formations...). Par exemple, l'organigramme prévoit des pratiques auto-évaluatives qui n'ont jamais été mises en œuvre. Le groupe en charge des questions de bien-être et de harcèlement a également proposé une fiche évaluative qui n'aboutit pas. Un règlement d'ordre intérieur (ROI), reprenant la plupart des décisions en matière RH, est en cours d'élaboration depuis plusieurs années. Un groupe y a travaillé mais cela n'a pas encore abouti.

Certains sujets restent délicats à traiter dans une structure autogestionnaire. En effet, lorsqu'on touche aux thématiques d'évaluation, de sanction ou de contenu de formation, ce sont l'autonomie, la confiance et l'indépendance des travailleurs, constituants fondamentaux de l'autogestion, qui sont ébranlés. « *Tout est basé sur la responsabilité et la confiance. Il n'y a pas de contrôle* » explique un travailleur paramédical. Que veut dire sanctionner dans une structure autogestionnaire ? « *Ca fait peur de soulever ces questions [de sanction]. Qui va décider ? Sur quelle base ? Combien ? De quel droit ?* » questionne un travailleur encadrant. Ces sujets qui impliqueraient un contrôle plus important des travailleurs restent en suspens. En effet, qui peut contrôler qui ?, sur quelles bases ?, avec quels critères ?, avec quelle légitimité ? sont autant de questions centrales dans une structure en autogestion. Les relations étroites nouées entre les travailleurs compliquent cette notion de contrôle. « *La porte est ouverte au glissement. Tout est basé sur la responsabilité et la confiance. Il n'y a pas de contrôle. Parfois, avec des collègues directs qui sont parfois nos potes, c'est malsain. On est fort copains ici ! On s'entend bien, il y a souvent une relation d'amitié, on peut compter l'un sur l'autre. Donc, c'est difficile d'aller faire des remarques à ta collègue* » raconte un travailleur paramédical.

Cette absence de contrôle génère des frustrations, les travailleurs constatant des abus ne pouvant, ou ne souhaitant, rien y changer. « *Au départ, tu es très réglo, je venais d'un endroit où je devais même*

pointer. Tu te frottes à des dysfonctionnements qui, à mon avis, existent partout mais qui ici, ne sont pas gérés ou contrôlés. La fonction de contrôle, chez nous, n'existe pas beaucoup. Moi, ça me rend la vie un peu difficile. A certains moments, tu laisses couler. A certains moments, ça t'irrite. A d'autres moments, tu aurais envie de faire comme eux. C'est le biais de notre mode de fonctionnement » explique un travailleur paramédical. Des injustices sont ressenties par certains concernant, par exemple, le contenu des formations pas toujours en lien avec les besoins de la maison médicale ou les heures supplémentaires. « *Qui met quoi en heures supplémentaires ? Est-ce que d'autres estiment que ça fait partie de leur travail ? On n'a pas tous les mêmes repères* » explique un travailleur paramédical. Cela semble laisser place à des dérives. « *Les travailleurs eux-mêmes décident de faire des heures supplémentaires* » explique un travailleur paramédical. Un travailleur encadrant souligne : « *Il y a des difficultés à différencier temps bénévole et temps salarié, notamment par rapport aux mandats à l'extérieur qui prennent du temps. Ça génère des sentiments d'injustice, des tensions* ». En outre, rien n'étant formalisé, les travailleurs se basent sur leurs intuitions pour constater certains manquements, laissant parfois la place aux exagérations potentielles. « *Quand tu sais que ce n'est pas contrôlé, ça laisse toute la place à l'imaginaire !* » explique un travailleur paramédical. Un travailleur encadrant renchérit : « *le contrôle, l'évaluation sont les points faibles de la maison médicale et sont des sujets tabous. Donc on écoute les bruits de couloir* ». Les craintes sont grandes face aux dérives potentielles, comme l'illustre un travailleur paramédical : « *l'évaluation fait l'objet de dérive en termes de rapport de force* ». « *Pour un médecin, être remis en question par quelqu'un, c'est compliqué* » soulève un travailleur encadrant.

Permettant théoriquement le contrôle des prestations de chacun, un système de fiche de prestation informatisée a été mis en place où chaque travailleur complète individuellement ses horaires. Dans les faits, la question du contrôle restant tabou à la maison médicale, il n'est pas réalisé. « *Il n'y a pas vraiment de contrôle. C'est quand il y a une anomalie, l'administration le signale au CA* » explique un travailleur encadrant.

Au sein de la maison médicale, la création d'une fonction logistique administrative a poussé l'équipe à rédiger une description de fonction pour ce poste. Cela a fait l'objet de longs débats et discussions. En effet, aucune autre fonction n'est soumise à description. Se pose la question de la portée d'une telle description : implique-t-elle un contrôle, un suivi ? Pourquoi cette fonction et pas les autres ? Dans les faits, la fédération des maisons médicales ayant entamé une réflexion sur la fonction de gestion et de coordination est à l'origine de ces réflexions. « *Il y a un groupe geco au niveau de la fédération des maisons médicales qui élabore une description de fonction de gestionnaire de maison médicale* » explique un travailleur encadrant.

D'autres questions RH doivent, pour des raisons de mise en conformité légale, être traitées. La question des heures supplémentaires doit être abordée en raison de la limitation légale de leur nombre, la maison médicale étant menacée de devoir engager du personnel supplémentaire. « *On tente de baliser ce que sont les heures supplémentaires à récupérer et comment les récupérer. Le report d'année en année est illégal* » (note d'observation). Il en est de même pour les heures inconfortables²⁰ qui ont dû être reconnues. Des règles concernant la mise à la retraite des travailleurs ont également dû être adoptées vu que plusieurs travailleurs ont atteint ou atteignent l'âge de 65 ans. Ces règles ont fait l'objet de nombreuses contestations, certains travailleurs arrivés à l'âge de la pension souhaitant continuer de travailler - « *On oblige la pension à 65 ans, c'est ce qui m'emmerde le plus maintenant. Au début, on avait un salaire de misère, il faut une compensation [...] J'ai l'angoisse de gagner peu à ma pension* » (un médecin) ; « *les médecins à l'âge de la pension ne veulent pas se pensionner* » (un travailleur encadrant) - alors que d'autres défendent l'accès des jeunes à ces postes - « *Le départ à la retraite d'un médecin, ça a été très difficile. D'un côté, c'était 'elle a le droit de travailler', et de l'autre, 'place aux jeunes'. Il y avait un affect fort par rapport à cette personne* » (un travailleur encadrant) ; « *Il faut donner une place aux anciens qui souhaitent rester et une place aux jeunes* » (un médecin). Il semblerait que le départ rapproché de plusieurs médecins « fondateurs » de la maison médicale renforce l'importance des questions RH. « *Je crois que ce qui a beaucoup amené cette question [La GRH], ce sont les départs* » explique un médecin.

En matière de formalisation de la GRH, cette troisième période est marquée par la volonté forte de certains travailleurs d'outiller les derniers domaines de GRH qui ne sont pas encore règlementés : évaluation, sanction, contrôle, contenu des formations... Les impératifs légaux ou les réseaux dans lesquels est impliquée la maison médicale (notamment la fédération des maisons médicales) risquent d'imposer ou de fortement suggérer certaines décisions en matière de GRH. Le passage à davantage de formalisation des pratiques de GRH est donc identifié comme potentiel (en pointillé) car souhaité par certains ou risquant d'être imposé par des éléments extérieurs mais tant qu'à présent freiné par l'inertie d'une organisation en autogestion, où les avis contraires semblent s'annuler.

ii. Rôle des acteurs

Vu les questions traitées, le travail des différents groupes et commissions est donc de plus en plus délicat. La composition de ces groupes semble jouer sur l'avancement plus ou moins rapide des sujets abordés, les personnes ayant plus ou moins d'intérêt, de volonté, de temps à y consacrer. L'investissement des travailleurs dans le fonctionnement et la gestion de la maison médicale est

²⁰ Les heures inconfortables concernent les prestations de nuit, du samedi, du dimanche et des jours fériés qui sont valorisées par des sursalaires.

ressenti comme inégal par certains. « *L'investissement n'est pas égalitaire, notamment pour les tâches plus administratives [...] Ce sont toujours les mêmes qui font et les mêmes qui ne font rien* » explique un travailleur paramédical.

A la maison médicale, un week-end rassemble, chaque année, la totalité de l'équipe pour débattre de questions particulières. En 2013, c'est la gestion des ressources humaines qui est abordée, démontrant ainsi une volonté de s'approprier les questions RH qui restent en suspens. Une experte externe de ces questions est invitée. Des questions sont posées, des échanges formulés, un débat a lieu sans que cela n'aboutisse à des décisions claires.

De plus, lorsqu'on s'attaque à des questions délicates telles que le licenciement d'un travailleur, la position des travailleurs élus au CA est difficile. « *Au CA, on a la double casquette employeur-employé. Mais c'est complètement faux de dire que quand tu as fini, tu changes de casquette. Il y a des rancœurs vis-à-vis des gens du CA* » explique un travailleur paramédical. Cette double casquette ne laisse finalement que peu de place aux travailleurs. « *On est tous des patrons et il n'y a pas de place pour les travailleurs* » souligne un travailleur paramédical.

En effet, ce mode de fonctionnement ne laisse que peu de place à l'expression de difficultés interpersonnelles. « *Quand je ne suis pas bien dans ma peau, je me suis déjà sentie dans l'impossibilité de pouvoir m'épancher [...] Les structures qui sont mises en place telles que la cellule harcèlement ou le CA RH, je n'irai jamais parce que ce sont des collègues. On est avec des gens qui à certains moments, jouent le rôle de ton patron et à d'autres, on doit se retrousser les manches avec eux pour aller faire un soin difficile* » explique un travailleur paramédical. Le groupe Bihar, censé prendre en charge le bien-être des travailleurs, fait face à des craintes similaires, comme l'explique un travailleur paramédical : « *par rapport au groupe bihar, certains ont peur que les infos ne s'ébruitent* ». En outre, le mode de fonctionnement de ce groupe, disponible en cas de demande, est critiqué par certains. « *Un travailleur qui ne se plaint pas n'est pas un travailleur qui ne souffre pas. [...] Ils ne fonctionnent qu'avec des gens qui se plaignent. D'ailleurs ils disent « il n'y a pas de demande, je ne peux rien faire ». C'est de la couillonnade. C'est très très pénible parce que énormément de gens mordent sur leur chique. Ça crée une ambiance plutôt toxique* » s'exclame un médecin. Une forme de mal-être est dénoncée, comme l'illustrent ces travailleurs. « *Par contre, je ne parierai pas qu'il n'y a pas beaucoup de gens en souffrance* » (un travailleur paramédical). « *Les gens sont au bord de la déprime* » (un travailleur paramédical). « *Je voudrai que ce CA ait le souci de ses travailleurs. Or, il ne l'a pas. Il l'a comme ça mais pas concrètement [...] Il faudrait une évaluation du point de vue de l'employeur mais également du point de vue de l'employé. Comment est-il dans son job ? Quelles souffrances sont*

engendrées ? Quelles modifications de postes pourraient améliorer son sort ? C'est très important et ces choses ne se font pas. Un groupe existe mais il fonctionne à la demande » (un médecin).

Surgissent des interrogations sur la gouvernance de la maison médicale. « Il y a un conflit politique majeur autour de la notion d'avoir une direction, de qui fait quoi, des noms attribués au CA ou comité de gestion... » (note d'observation). En effet, certains souhaitent la nomination d'un directeur en charge de la gestion de la structure. Un médecin explique : « le court terme devrait être à la charge d'un directeur, élu ou nommé par le CA. Il pourrait agir pro-activement. Par exemple, si un travailleur est malade de façon régulière, cela serait pris en charge, la personne serait vue par le directeur, on se soucierait de la situation [...] Mais le pouvoir n'est pas soumis aux administratifs ! L'AG garde le pouvoir et l'AG, c'est les travailleurs donc l'autogestion n'est pas remise en question ». D'autres, par contre, souhaitent maintenir ces fonctions de gestion au CA, comme l'illustre un travailleur encadrant : « avoir un responsable, ça fait peur. Il y a tellement d'enjeux de pouvoir. Le fonctionnement actuel, c'est plus sain même si c'est moins efficient ».

Au niveau conceptuel, le rôle des acteurs, lors de cette troisième période, connaît de sérieux soubresauts. Le choix de l'autogestion, telle qu'elle est concrétisée au sein de la maison médicale par l'éclatement des responsabilités en matière de GRH, est de plus en plus discuté. Ces questionnements forts trouvent plusieurs sources à la fois dans les revendications d'acteurs en interne, dans les évolutions du contexte interne (croissance, multiplication des lieux de prises de décision, éclatement des responsabilités) mais aussi du contexte externe (pénurie de médecins et infirmiers, précarisation de la population prise en charge et complexification de leurs problèmes de santé, ou évolution du secteur des maisons médicales). Nous avons traduit ces évolutions et leur impact sur le rôle des acteurs au sein de la maison médicale par la volonté/nécessité (en pointillé) d'identification d'un responsable des ressources humaines, jouant un rôle mécanique ou organique.

iii. Philosophie gestionnaire

La philosophie égalitaire qui caractérise la maison médicale semble faire face à des coups de butoir de plus en plus fréquents, ses limites étant soulignées par certains. Ces remises en question ont toujours été présentes mais elles apparaissent de façon plus vivace actuellement, les acteurs se positionnant plus radicalement. En effet, la taille de l'équipe, le temps et l'énergie que nécessite la gestion d'une telle structure sont autant de difficultés qui font reconsidérer l'autogestion. « *On a grandi un peu trop vite* » explique un travailleur paramédical.

L'égalité salariale est également mise sous tension, les arguments déconstruisant son bien-fondé sont nombreux. « L'égalité salariale avait un sens au fondement de la maison médicale, vu l'objectif très

politique, mais maintenant, cet objectif politique est moins d'actualité » observe un travailleur paramédical. Un médecin identifie deux arguments principaux qui rendent l'égalité salariale inappropriée. L'importante évolution du contexte en est le premier, comme il le souligne : « A l'époque, quand la maison médicale s'est créée en 1974, c'est peu après 68 donc l'espoir d'une révolution sociale globale avec un changement tel qu'on peut passer en égalité salariale, dans la société macro, était quelque chose qui ne nous apparaissait pas déraisonnable, même si ça l'était peut-être complètement [...] A partir de 1980, très peu de temps après le moment où je suis rentré, il y a eu le deuxième choc pétrolier et Thatcher et Reagan [...] Actuellement, la barémisation, c'est-à-dire utiliser des salaires tels qu'ils existent dans le système général, c'est bien mieux. Ces barèmes eux-mêmes sont des pincements extrêmes des revenus [...] Je préfère défendre ce qui est jouable qu'un rêve qui tourne au cauchemar ». En outre, selon ce même médecin, l'égalité salariale est fondamentalement injuste car la base doit être l'unité de revenus : « En résumé, l'égalité n'a jamais été un programme des soixante-huitards. Si vous lisez les anarchistes ou les marxistes, vous ne verrez jamais nulle part qu'on prône l'égalité salariale. Le principe fondamental de la gauche, c'est chacun selon ses moyens et à chacun selon ses besoins [...] Un système d'égalité salariale, il n'y a rien de plus injuste. L'égalité salariale, c'est pour les individus. Mais la plupart des gens sont en systèmes familiaux. Le système économique, c'est le système familial. Si c'est familial, ce sont en général des enfants mais parfois, un adulte et des enfants ou deux adultes sans enfant. Il y a des configurations très différentes avec une aisance financière très différente ».

D'autres acteurs défendent férocement le principe d'égalité salariale, comme l'illustrent les extraits suivants. « *Si on quitte l'égalité salariale, on quitte une certaine vision de la santé, de la prise en charge des patients* » (un travailleur encadrant). « *L'égalité salariale, ça permet de formaliser l'autogestion dans le fonctionnement de l'organisation. Si on change l'égalité salariale, on change les rapports hiérarchiques entre personnes, et on change de paradigme [...] L'autogestion, ce n'est pas que des vieux soixante-huitards, c'est une autre vision de la médecine, des soins médicaux. Et ça doit être formalisé au niveau organisationnel par l'égalité salariale* » (un travailleur paramédical). « *L'égalité salariale est un moyen mis en œuvre pour servir notre fondement, l'accès aux soins de santé à tous les individus de la population* » (un travailleur paramédical). « *L'égalité salariale, c'est bien pour le respect de chacun [...] Si les médecins nous respectent, c'est grâce aussi à l'égalité salariale, ça permet le respect* » (un travailleur encadrant).

Les secteurs ont parfois des visions différentes de l'égalité salariale. « Ce sont les anciens médecins qui ont voulu l'égalité salariale mais qu'ils remettent maintenant en question parce qu'ils approchent de l'âge de la pension et parce qu'il y a des revendications d'autres personnes d'ailleurs » souligne un travailleur encadrant. Un autre renchérit : « L'égalité salariale, moi, je suis mal à l'aise car je n'ai pas

fait d'études ». Pourtant, « l'égalité salariale et l'autogestion restent des sujets tabous à la maison médicale ! » soulève un travailleur paramédical. Si l'égalité semble être davantage critiquée par un médecin, il n'apparaît pas moins que de nombreux acteurs, médecins ou issus d'autres secteurs, remettent en question sa viabilité dans un tel contexte.

Le développement d'une gestion plus personnalisée, adaptable aux besoins des travailleurs, « à la carte » est régulièrement souhaité par certains, tout comme la nomination d'une personne en charge de la gestion de la maison médicale. [En parlant des récupérations d'heures supplémentaires] « *On tente de faire rentrer tout le monde dans le même moule alors que ce n'est pas le même moule. Les gens sont assez impliqués dans l'organisation que pour gérer ça au mieux pour la maison médicale* » (note d'observation). Un médecin souligne : « *Il faudrait être plus incitant en donnant des primes par exemple. Mais cela n'est pas possible en égalité salariale [...] On fait de l'angélisme. On se dit tous copains. Or dans les faits, ce n'est pas totalement exact. On ne sait pas très bien à qui on parle : à notre copain, à la personne qui a le pouvoir ? La GRH doit avant tout être le souci de l'autre avant d'être le souci de la boîte. Ici, on ne fait pas de GRH [...] On ne peut pas donner de primes aux gens qui font des efforts. C'est une tendance générale de penser à la GRH car les relations humaines se dégradent, les conditions de travail se dégradent* ».

Les évolutions du contexte externe (menace de la barémisation du salaire des médecins sur lequel la maison médicale ne pourrait s'aligner) fragilisent la notion d'égalité salariale. Ceci se traduit, au niveau du modèle conceptuel, par l'identification en pointillé de la philosophie gestionnaire prônant l'engagement et l'individualisation. Les pratiques RH seraient alors individualisées en fonction du profil des travailleurs, ne répondant plus dès lors à une visée égalitaire.

b. Contexte externe : des évolutions qui mettent au défi les choix fondamentaux de la maison médicale

La pénurie de médecins et d'infirmiers touche l'ensemble du secteur médical. Recruter et garder des travailleurs compétents devient un véritable défi pour la maison médicale. « *On a des difficultés pour trouver des médecins* » explique l'un d'entre eux. Un travailleur encadrant renchérit : « *le renouvellement est difficile. On a des difficultés de recruter des médecins et des infirmières* ». « *Le problème, c'est de garder les médecins* » (note d'observation). Cette difficulté est renforcée par le mode de fonctionnement spécifique de la maison médicale, autogérée et en égalité salariale. « *L'égalité salariale, il y a beaucoup de remplaçants ou d'assistants médecins qui ne sont pas d'accord avec ça* » explique un travailleur encadrant. Un médecin souligne : « *Les médecins n'ont aucun avantage à travailler*

dans cette institution, sauf que ça corresponde à leur idéal mais ça ne suffit peut-être pas ». Une forme de compétition pour attirer les candidats tend à s'installer, entre maisons médicales elles-mêmes. « *Il y a une concurrence entre les maisons médicales par rapport à la pénurie de médecins* » explique un travailleur encadrant.

De nombreuses maisons médicales ont renoncé au principe d'égalité salariale. D'autres questionnent fortement le mode de fonctionnement autogestionnaire, développant d'autres visions de l'autogestion avec, par exemple, un directeur à la tête de l'organisation. « *Ceux qui s'accrochent à ça réussissent juste à foutre la merde car ce qu'il se passe, c'est que la tension est telle entre ce qui se passe à l'intérieur et ce qui se passe à l'extérieur que les gens se tirent. Si vous regardez l'histoire récente des maisons médicales dans la région liégeoise, on est le plus rabique sur l'égalité salariale même si ça a été abandonné par les ¾ des maisons médicales. Là où ça a été fortement implanté, on voit que c'est bagarres, des départs, des démissions* » argumente un médecin. D'autres maisons médicales en autogestion proches de la maison médicale étudiée connaissent des difficultés importantes : une de celles-ci a d'ailleurs récemment connu une importante réorganisation interne, sa survie étant menacée. Ces éléments accroissent les tensions entre ce qui se passe dans la maison médicale et les évolutions du secteur et de l'environnement global entourant les maisons médicales. Les différences de salaire entre les médecins spécialistes eux-mêmes tendent à augmenter, agrandissant l'écart avec ce qui est pratiqué à la maison médicale. « *Ce qu'on a observé, c'est qu'au lieu que tout le processus social-démocrate qui avait démarré après-guerre continue à comprimer l'échelle des salaires et à égaliser les statuts, on a assisté à une dérive salariale très forte avec un écart salarial qui n'a pas arrêté de grandir [...] Donc, tenir l'égalité salariale, qui était pensable, ou quelque chose de proche comme le principe d'équité, en 74 ne l'est plus en 2013* » raconte l'un d'entre eux.

Les problématiques de santé auxquelles fait face la patientèle de la maison médicale évoluent. Le vieillissement de la population et sa précarisation entraînent des modifications dans le travail quotidien du secteur infirmier par exemple, les soins étant plus lourds. « *Les demandes des patients sont plus compliquées* » (note d'observation). Un médecin renchérit : « *La nature de notre travail a énormément changé, c'est pareil avec les infirmières* ». La prise en charge globale d'un patient qui auparavant motivait les travailleurs semble être rendue plus difficile au vu des phénomènes migratoires, ou de l'appauvrissement de la population. Un médecin raconte : « *La médecine, c'est à la fois des pathologies sérieuses et une relation. Ça, c'est jouissif. Ça, ça vous paie de beaucoup de choses de la difficulté de votre travail. Si vous n'avez pas ces deux paiements, c'est-à-dire la valorisation intellectuelle (vous soignez des diabétiques, des cancéreux, des épileptiques, des cardiaques, etc.) et tout le lien affectif qui s'est créé (des femmes stériles, des relations avec des bons spécialistes). Grâce à ça, tout notre travail prend du sens. Il y a une gratification. Mais pour le moment, soit c'est des*

angines, soit ils ne parlent pas le français, la communication est alors purement visuelle, une relation plus solide est difficile. Et puis, si on est surchargé, que la salle d'attente est pleine à craquer, c'est pire. Les infirmières se plaignent également du fait qu'il y ait de plus en plus de soins lourds ». Ces évolutions entraînent une surcharge de travail pour certains secteurs. « Un autre problème, c'est vrai surtout pour les médecins mais aussi les infirmières, c'est qu'il y a un volume de travail trop important, abominable » explique un médecin. « Chaque seconde est utilisée. On a limité le nombre de patients, on a bloqué les horaires. Maintenant, chaque minute compte. On doit faire beaucoup plus en moins de temps » (note d'observation).

Le système forfaitaire, au départ calculé sur base des coûts de santé d'un belge moyen, a finalement pu être révisé. Cette révision a été obtenue grâce à de solides statistiques élaborées par la fédération des maisons médicales qui démontrent que leur patientèle est plus démunie et fait face à des problèmes de santé plus lourds. Les travailleurs de la maison médicale ont largement participé à cette reconnaissance, notamment par la collecte de données et par la rédaction d'articles de sensibilisation. La population soignée est donc davantage "consommatrice" de soins. Un médecin explique : *« il y a eu un gros travail de la fédération des maisons médicales. Ils ont pu prouver qu'on envoyait moins de patients à l'hôpital et puis le biais social a été prouvé ce qui a permis deux grosses revalorisation du forfait »*. Ces revalorisations du forfait ont été négociées par la fédération des maisons médicales. *« On est le cul dans le beurre »* souligne un médecin lors du feedback.

Préparé depuis de longues années, l'informatisation du dossier médical des patients (le Dossier Médical ou Santé Informatisé, DMI ou DSI) aboutit en 2012. *« Le DSI a été élaboré depuis la fin des années 80 en partie par la fédération des maisons médicales. C'est très exigeant. Ça prend beaucoup plus de temps »* explique un médecin. Un autre souligne : *« Le DMI, c'est bien, ça aide le travail quotidien, ça aide à la décision clinique mais c'est difficile pour les plus âgés »*. En effet, le rapport avec le patient n'est, selon certains, plus le même. Auparavant, les patients disposaient de leur dossier médical en attendant la consultation, ce qui n'est évidemment plus possible avec un dossier informatisé. En outre, l'encodage nécessaire sur un écran constitue pour certains un frein dans leur relation avec le patient. *« L'informatique, c'est un coût énorme avec une perte au niveau de la santé des patients et c'est fatigant [...] On devrait l'arrêter ce dossier santé informatisé »* souligne un travailleur paramédical.

Selon un médecin (lors du feedback), la progression de l'individualisme dans nos sociétés accroît ces tensions. Une vision largement libérale de la médecine est toujours d'actualité, même si les soins de santé semblent moins centrés sur les hôpitaux. Globalement, le secteur des maisons médicales est de plus en plus concerné par les enjeux en matière de GRH. Un médecin illustre : *« Actuellement, il y a*

une tendance générale à se préoccuper de la GRH dans les maisons médicales. Mais la réflexion n'a pas été assez loin avant d'agir. La fédération est encore trop dans une logique de mesure et d'évaluer ce que font les gens ».

Jusqu'à présent, les salaires des médecins ne sont pas barémisés dans les accords du non marchand, or cela semble être mis sur le tapis. Si cela devait être le cas, la maison médicale ne pourrait probablement pas aligner tous les salaires sur ceux des médecins. Le principe d'égalité salariale serait dès lors en péril. Un travailleur paramédical illustre : *« Pour la rémunération, ce sont les barèmes de la commission paritaire. Ca va bientôt poser problème [...] Bientôt, les médecins vont avoir une reconnaissance barémique bien plus élevée mais ce ne sera pas possible pour la maison médicale de niveler par le haut ».* *« L'égalité salariale n'existe plus pour longtemps mais ce n'est pas la faute de la maison médicale. Les médecins sont barémisés mais la maison médicale ne peut pas payer tout le monde à ce barème-là »* explique un travailleur encadrant. Un travailleur encadrant renchérit : *« La barémisation des médecins, si ça passe et qu'on ne peut pas suivre financièrement, ce sera la fin de l'égalité salariale. Les médecins ont fait passer ça par la fédération de la maison médicale ».*

<p>Pénurie d'infirmiers et de médecins, forme de concurrence entre les maisons médicales pour attirer certains profils</p> <p>Très peu de maisons médicales toujours en égalité salariale, forme d'autogestion plus souple davantage répandue (un directeur en charge de l'administration et de la gestion de la structure)</p> <p>Complexification des problématiques de santé (précarisation, vieillissement...)</p> <p>Revalorisation du forfait</p> <p>Informatisation du dossier santé des patients</p> <p>Sentiment de progression de l'individualisme, vision libérale de la médecine toujours prépondérante, même si moins hospitalo-centré</p> <p>Risque de barémisation des salaires des médecins</p> <p>Secteur des maisons médicales plus largement concerné, sensibilisé par l'enjeu de la GRH</p>

Figure 2.41: Maison médicale - Eléments de contexte externe caractérisant la troisième période

c. Contexte interne : Croissance et complexification

La gestion de la maison médicale prend de plus en plus de temps ce qui devient problématique. Certains travailleurs estiment que l'autogestion par tant de personnes est difficilement soutenable, avançant que tout le monde n'a pas le temps de s'exprimer en réunion et que les questions à traiter sont de plus en plus nombreuses. *« Je ressens la crise plus forte actuellement au vu du nombre de travailleurs, même si d'autres crises ont bien entendu déjà eu lieu. Quand on est 5, les divergences peuvent déjà être fortes. Mais elles le sont encore plus lorsqu'on est 35 autour de la table. À 35, c'est vraiment dur. Les sujets ne sont pas plus difficiles mais les amener à table est plus difficile au vu du nombre »* souligne un travailleur encadrant lors du feedback. Prendre des décisions avec autant de personnes n'est pas simple. *« Il y a plus de travailleurs donc en réunion, c'est difficile. Les plus jeunes*

n'osent pas s'exprimer. On est trop » soulève un travailleur encadrant. Un autre renchérit : « *On s'épuise. Pour que tout le monde puisse s'exprimer à plus de 15 personnes, c'est difficile, les gens sont fatigués* ». Un travailleur paramédical explique : « *On a un peu trop grandi* ». Il a d'ailleurs été décidé de ne plus augmenter le nombre de travailleurs, comme l'explique un travailleur encadrant « *Pour le moment, on a décidé de ne pas engager plus de travailleurs car c'est difficile de rester en autogestion quand on est trop nombreux* ». « *L'équipe est fatiguée de l'autogestion* » conclut un travailleur paramédical.

De plus, les lieux de prise de décision et de débats se sont multipliés : GEPG (le groupe d'élaboration de politique globale), CA, AG, assemblée plénière, etc. « *La GRH est très éclatée avec plusieurs lieux de prise de décision qui sont parfois en concertation mais pas toujours* » (note d'observation). « *On fait tous des RH finalement* » souligne un travailleur encadrant. L'articulation entre les différents lieux de prises de décision est également nébuleuse. En effet, le GEPG s'attaquant aux questions RH, l'articulation entre CA et la GEPG est complexe. Ces deux instances sont supposées traiter de sujets similaires mais avec des temporalités différentes, le CA prenant en charge les questions à court terme et le GEPG développant une réflexion à plus long terme. Certaines décisions sont prises en CA, d'autres en AG sans que l'ensemble des travailleurs ne saisisse bien pourquoi. Ce flou est tellement important que cela amène, en 2014, à la suspension du GEPG.

Le fonctionnement interne du CA est également questionné, les jeux de pouvoir y étant forts. Un travailleur paramédical illustre : « *Il y a des prises de pouvoir au sein du CA et une manipulation de l'équipe [...] Ça montre la difficulté en autogestion de prendre des décisions quand on est copain avec l'autre* ». En effet, des positionnements et avis différents y rendent la prise de décision délicate. « *C'est la jungle au CA, c'est vécu difficilement* » explique un travailleur encadrant. L'équipe se montre souvent très exigeante vis-à-vis d'un CA mis sous pression. « *Le CA, c'est le pouvoir et le reste de l'équipe, c'est le contre-pouvoir, ils critiquent les décisions du CA. Et on passe de l'un à l'autre [...] L'équipe est très exigeante, très critique mais la critique est toujours plus ou moins fondée* » raconte un travailleur encadrant. Un travailleur paramédical renchérit : « *Dans une structure autogérée, si on est dans une position de pouvoir car on est administrateur de la structure, il y a un certain aveuglement, une surdité par rapport aux problèmes* ». Ce rôle d'employeur est parfois difficile à vivre pour les membres du CA, eux-mêmes travailleur et collègue. « *C'est dur le CA. Ce sont les personnes sur lesquelles tout le monde cristallise ses frustrations. C'est celui qui met les limites, qui dit non* » souligne un travailleur encadrant. Etant donné que le CA est composé de travailleurs élus, se pose « *la question de la continuité des décisions, par rapport à un nouveau CA* » conclut un travailleur paramédical.

Limitation de la croissance de l'équipe Gestion de la maison médicale considérée comme de plus en plus chronophage Multiplication des lieux de prises de décision (AG, CA, GEPG, assemblées plénières...) ; articulation rendue difficile Enjeux de pouvoir forts au sein du CA
--

Figure 2.42: Maison médicale - Eléments de contexte interne caractérisant la troisième période

d. Processus : Un jeu à somme nulle

Certains travailleurs estiment passer à côté de la mission fondamentale de la maison médicale en consacrant autant de temps et d'énergie à cette gestion quotidienne (participation aux colloques, aux réunions d'équipe, aux assemblées plénières dans une gouvernance autogestionnaire), gestion par ailleurs nécessaire vu la taille atteinte et l'évolution du contexte. « *On manque de temps pour parler du projet* » explique un médecin. La structuration de la maison médicale, de son fonctionnement global et de sa gestion des ressources humaines s'effectue, selon certains, au détriment du militantisme. « *Les évolutions vers un organigramme ou vers le mot gestion, ça entraîne une fatigue des gens qui avant, se battaient pour un monde plus solidaire* » explique un travailleur paramédical. « *Le modèle change et on doit s'adapter* » souligne un travailleur encadrant. Une forme de désengagement, de dépolitisation est ressentie par certains travailleurs. « *Avant, il y avait beaucoup plus de mobilisation. Les gens sont de plus en plus fatigués. Il y a un ras-le-bol parce que les gens ne se sentent pas entendus* » souligne un travailleur encadrant. Un travailleur paramédical renchérit : « *Il y a moins d'unanimité politique. Avant, c'était plus sanglant, plus violent mais il y avait des valeurs transcendantes qui nous reliaient. Maintenant, on est dans un régime plus individualiste* ». Une perte de cohésion est ressentie par certains.

Un essoufflement, une fatigue semble apparaître. « Je vois la fatigue des gens qui avant se battaient pour de grandes causes [...] J'entends souvent : 'j'en ai ras le bol de cette institution' ou 'ça n'avance pas' » explique un travailleur paramédical. Un autre renchérit : « Les plus anciens s'essoufflent ». En témoigne le taux de participation aux réunions, particulièrement en soirée, qui est parfois très bas. « Les réunions, j'ai du mal, les mêmes sujets reviennent à chaque fois » explique un médecin.

Le charisme de certains travailleurs, ayant souvent davantage d'ancienneté, ou une prise de parole facile, rend difficile le maintien de l'espace nécessaire à l'expression de l'ensemble des travailleurs.

« *La parole, c'est du pouvoir ! L'égalité, ce n'est pas vrai. Les gens qui ont du mal à prendre la parole ont moins de pouvoir* » explique un travailleur paramédical. « *Tout le monde n'est pas égal devant la capacité d'expression* » renchérit un travailleur encadrant. En outre, les caractères et personnalités des travailleurs semblent se marquer de manière tout à fait importante dans la structure autogérée, comme l'illustrent plusieurs travailleurs. « *Il y a une mini hiérarchie due au caractère des gens* » (un travailleur encadrant). « *En autogestion, on laisse beaucoup de place aux individus, à leur personnalité, à leur pouvoir* » (un travailleur paramédical). « *La question du pouvoir est forte ici !* » (un travailleur paramédical). « *Les égos, les histoires, etc. s'expriment très fort ici* » (un travailleur encadrant). « *Les relations interpersonnelles jouent beaucoup sur les décisions globales [...] On se regroupe par affinités [...] La hiérarchie formelle, c'est l'AG, le CA, les secteurs. Mais il y a aussi une hiérarchie informelle par rapport au pouvoir à la maison médicale. Des décisions se prennent ailleurs. Par exemple, il y avait une bénévoles à l'accueil. Tout passait par elle. On n'a jamais su dire non à Gisèle* » (un travailleur encadrant). Les enjeux de pouvoir restent forts.

Les difficultés évoquées plus haut en matière de prise de parole ou de participation au fonctionnement autogestionnaire de la maison médicale se marquent notamment en termes d'ancienneté dans la structure. « *Il faut faire la part des choses entre l'essentiel de nos valeurs et les évolutions possibles de manière à laisser la place aux jeunes de s'approprier le projet* » explique un médecin. Une nouvelle génération des travailleurs a intégré la maison médicale. Ces derniers peuvent avoir des visions différentes de ce qu'est une maison médicale et de comment elle devrait fonctionner. « *Il y a une différence de visions des anciens et des nouveaux. C'est une autre génération, une autre vision* » soulève un travailleur encadrant. Certains travailleurs plus anciens regrettent l'implication et la mobilisation moins importantes des jeunes. Un travailleur encadrant explique : « *Les jeunes sont plus exigeants, moins politisés* ». « *Les jeunes n'ont pas la même mentalité de bénévolat. Le modèle change, on doit s'adapter* » renchérit un autre. Un médecin ajoute : « *Il y a des difficultés à motiver les jeunes par rapport à leur place dans l'équipe, ils sont moins co-gestionnaires. Et puis il y a la démotivation des anciens* ». Du point de vue des "jeunes", il est parfois difficile de trouver leur place dans une structure avec un tel passé. « *Ce n'est pas évident d'être jeune dans l'équipe. Il y a beaucoup de critiques, c'est compliqué* » argumente un médecin. Les tensions se marquent également en termes de rapport de l'individu à la collectivité, comme l'illustrent plusieurs travailleurs. « *Il y a une tension inhérente entre les intérêts de l'institution et les intérêts personnels [...] Il y a une tension entre le bien-être personnel et l'organisation où l'égalité est une valeur et où le collectif est crucial* » (un médecin). « *Il y a des tensions entre les préférences individuelles et l'orientation du groupe* » (un travailleur paramédical).

La structuration de la GRH est envisagée par certains acteurs comme un outil de rationalisation, de fonctionnarisation. « La maison médicale veut faire une autre médecine générale mais il y a une fonctionnarisation avec par exemple, la reconnaissance des heures supplémentaires » soulève un travailleur encadrant. Cette rationalisation du secteur est vue par certains acteurs comme un danger, favorisant des logiques de profit et visant l'efficacité et la performance. « Le CA veut l'efficience par rapport au temps accordé pour chaque visite à domicile, par rapport à la disparition de GGP [le groupe de gestion du personnel], par rapport aux quotas par rendez-vous » illustre un travailleur paramédical. Une professionnalisation trop importante semble effrayer certains, ayant par là peur de perdre l'âme de la maison médicale. « En formalisant, ne va-t-on pas vers une déshumanisation ? » questionne un travailleur paramédical. « Il doit rester quelque chose de non professionnel chez nous. J'aurais peur de la bureaucratisation amenée par la croissance, par la taille de la structure » explique un médecin lors du feedback. La GRH fait en réalité souvent peur. « Le nouveau mot GRH a été combattu par les syndicats. C'est par rapport à la direction qui fait la gestion, ça vient du capitalisme [...] On transforme des humains en ressources » explique un travailleur paramédical. « Ici, on a peur des RH, c'est un peu à la mode mais c'est vu comme un outil patronal qui dessert les travailleurs » renchérit un travailleur encadrant. Un travailleur paramédical conclut : « La GRH est un monstre qui fait peur ».

Au vu du fonctionnement plus structuré, plus standardisé de la maison médicale, deux types différents de réaction semblent émerger vis-à-vis de la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines, traversant les acteurs et l'ensemble de la structure de façon variable et à des moments différents. « *Le niveau d'investissement des travailleurs est différent* » explique un travailleur paramédical. Une première réaction vise à jouer le jeu à fond et à poursuivre la tentative de formalisation. Le week-end organisé autour de la gestion des ressources humaines démontre cette volonté de prendre à bras le corps les derniers domaines de GRH encore non investis. La volonté d'équilibre plus grand entre vie privée et vie professionnelle renforce cette tendance. Cette poursuite de formalisation passe également, pour certains, par la nomination d'un directeur. Une deuxième réaction est le désengagement croissant vis-à-vis de la gestion, estimant que celle-ci prend trop de temps par rapport aux enjeux sociaux à relever. Des stratégies de contournement des règles sont mêmes identifiées. « *Quand le CA dit quelque chose qui ne convient pas à la majorité du personnel, on contourne* » illustre un travailleur encadrant. Un médecin renchérit : « *Il y a un non respect des décisions de la majorité, depuis toujours. Les décisions prises ne sont pas appliquées* ». Ce désengagement en interne amène certains à aller chercher davantage de légitimité en dehors de la maison médicale. Ils s'investissent dans de nombreuses instances externes ou dans l'activité syndicale. La faible présence qui est constatée à certaines réunions participe de cette stratégie.

La maison médicale se cherche encore, entre un modèle trop outillé et contraignant et une marge de manœuvre trop importante laissée aux acteurs empêchant le vivre ensemble. Un médecin illustre : « *Il faut trouver le juste milieu entre trop de règles et trop peu de règles* ». Ces différentes tendances cohabitent, les jeux de pouvoir étant forts autour de ces questions. Les travailleurs passent parfois d'une stratégie à l'autre en fonction des circonstances ou des questions abordées. On ne peut pas décrire les groupes d'acteurs déployant ces stratégies de façon simpliste. Toutefois, l'autogestion paraît neutraliser la possibilité de changer. Tout se passe comme si les différentes positions s'anesthésiaient. Vu la structure autogérée et le mode de prise de décision au vote, le statu quo s'installe. « *Dès qu'une personne est perçue comme prenant un peu d'autorité, c'est perçu comme une prise de pouvoir. Du coup, les choses n'avancent pas* » explique un travailleur paramédical. La volonté de transformation qui sous-tendait le week-end consacré à la GRH semble s'être ensablée dans les rapports de pouvoir.

Ce qui semble être en jeu ici, c'est l'investissement souhaité dans le modèle autogestionnaire. « Le militantisme peut aussi se marquer dans la manière de gérer les choses en interne, pas que dans la manière de gérer les patients » explique un travailleur encadrant lors du feedback. Tandis qu'un médecin souligne : « Le recentrage actuel vers l'intérieur passe surtout par un recentrage sur le soin aux patients ». C'est la mission même de la maison médicale qui est questionnée ici, son cœur de métier en quelque sorte.

Forme de désengagement, de dépolitisation ressentie ; militantisme moins visible
 Essoufflement, fatigue de certains travailleurs
 Enjeux de pouvoir forts autour de la prise de parole
 Différences générationnelles ressenties
 Peur d'une rationalisation, fonctionnarisation, professionnalisation trop importante
 Développement de différentes stratégies quant à l'investissement dans la gestion de la maison médicale
 Questionnements autour de la mission principale de la maison médicale

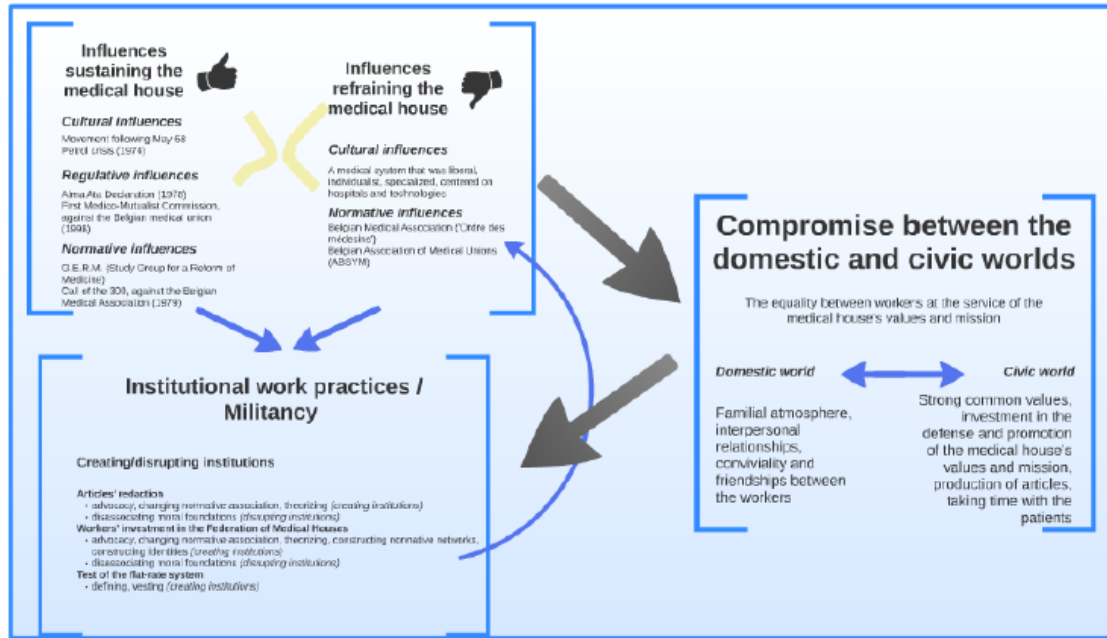
Figure 2.43: Maison médicale - Eléments de processus caractérisant la troisième période

5. Conclusion

La maison médicale a connu, au cours de son histoire, d'importantes évolutions en matière de gestion des ressources humaines. De nombreux domaines de GRH se sont vus outillés, des procédures et règles ayant été développées au fur et à mesure que les travailleurs y étaient confrontés. Certains aspects de la GRH restent néanmoins tabous. L'évaluation, le contrôle, ou le contenu des formations sont autant de points qui restent en suspens. Derrière ces domaines de GRH non traités, ce sont, en réalité, l'autonomie, la confiance et l'indépendance des travailleurs qui sont questionnées. En termes de rôle d'acteurs, le recours croissant à des experts externes souligne une GRH externalisée.

Récemment, la volonté de désigner ou de recruter une personne en charge de la gestion de la maison médicale est revendiquée. Pour d'autres, identifier un responsable des ressources humaines irait à l'encontre des choix fondamentaux posés par les travailleurs de la maison médicale. En effet, depuis ses débuts, c'est par l'autogestion et l'égalité salariale que la maison médicale concrétise en interne sa vision alternative de la médecine, prônant une prise en charge globale des patients par des soins de première ligne de qualité accessible à tous. La philosophie gestionnaire à l'œuvre est donc fondamentalement égalitaire, visant l'établissement de règles identiques pour tous. Cette philosophie est également largement reconsidérée. Que ce soit sur le rôle des acteurs ou sur la philosophie gestionnaire, les avis divergent fortement. Différentes évolutions des contextes interne (croissance de l'équipe, prise de décision éclatée et floue, gestion chronophage) et externe (pénurie d'infirmiers et médecins, risque de barémisation des médecins, évolution du secteur des maisons médicales...) mettent effectivement au défi les choix de la maison médicale et appuient ces tendances. L'investissement des travailleurs de la maison médicale dans le modèle autogestionnaire semble être en jeu, des stratégies d'évitement, de non implication apparaissant. La mission même de la maison médicale est questionnée. Quels sont ses objectifs ? La défense d'un modèle autogestionnaire comme modèle alternatif de gestion en fait-il toujours partie ? Les avis divergent sur ces points. La multiplication d'incidents critiques et l'impossibilité de trouver un compromis amènent à l'enlisement du projet RH.

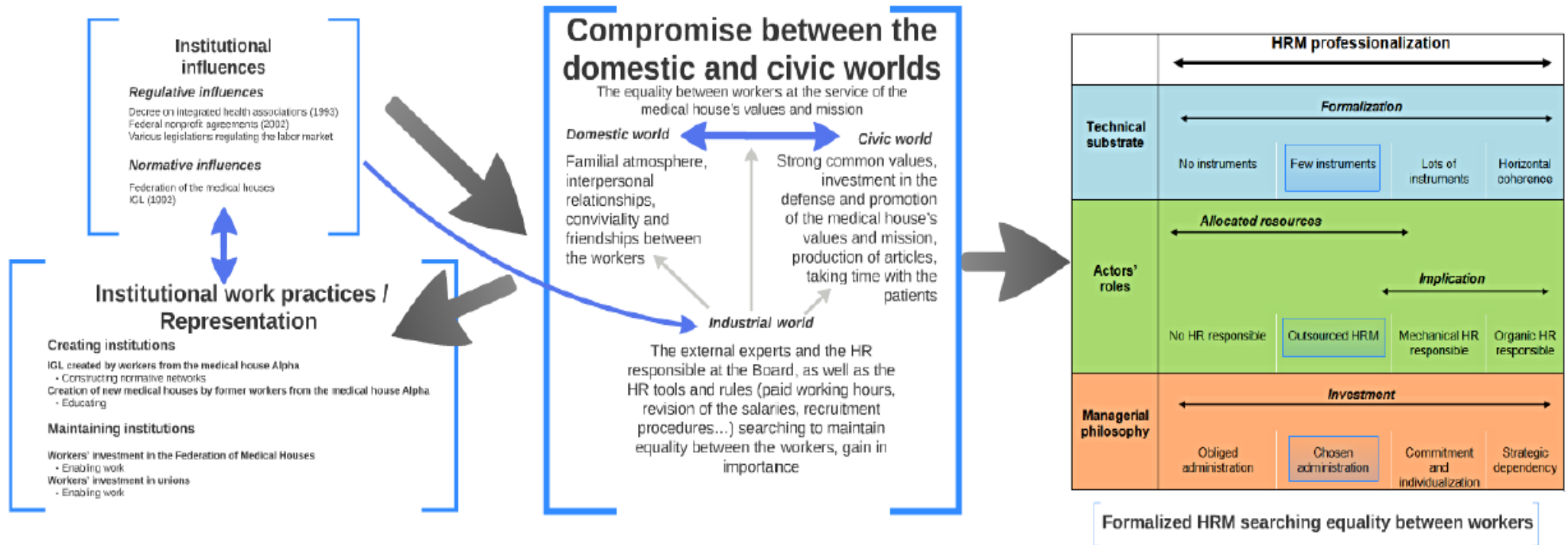
➤ **Appendix 20: Medical House - the first period at the medical house Alpha with regard to neo-institutional and justification theories**



	← HRM professionalization →			
Technical substrate	← Formalization →			
	No instruments	Few instruments	Lots of instruments	Horizontal coherence
Actors' roles	← Allocated resources →		← Implication →	
	No HR responsible	Outsourced HRM	Mechanical HR responsible	Organic HR responsible
Managerial philosophy	← Investment →			
	Obliged administration	Chosen administration	Commitment and individualization	Strategic dependency

HRM not invested

➤ **Appendix 21: Medical house - the second period at the medical house Alpha with regard to neo-institutional and justification theories**



➤ **Appendix 22: Medical house - the third period at the medical house Alpha with regard to neo-institutional and justification theories**



➤ **Appendix 23 : Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (CAL-Liège) et Territoires de la Mémoire (TM) - Monographie**

1. Introduction

Créé en 1977, le Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (CAL Liège) est une association sans but lucratif dont l'objectif est la défense, la promotion et la structuration de la laïcité sur le territoire de la Province de Liège. La reconnaissance légale de la communauté non confessionnelle en 1993 donne un réel essor au CAL Liège qui compte désormais une cinquantaine de permanents. A la même époque, les Territoires de la Mémoire sont créés à l'initiative du CAL Liège. Centre d'éducation à la résistance et à la citoyenneté, l'ASBL et sa vingtaine de travailleurs développent diverses initiatives pour lutter, notamment par un travail de mémoire, contre les idées d'extrême droite. Avec des missions distinctes mais proches, les deux associations sont dirigées par la même personne et partagent locaux et services généraux (c'est-à-dire les services de communication, de maintenance et d'administration). Les pratiques de GRH sont volontairement identiques dans ces deux structures ; nous étudierons donc la professionnalisation de la GRH à l'œuvre au CAL-Liège et aux Territoires de la Mémoire. Deux phases d'évolution de la GRH, à la fois en termes de contenu, de contexte et de processus, ont ainsi pu être identifiées.

Lors de cette première période, la reconnaissance de la laïcité n'en est, au départ, qu'à ses balbutiements. Les travailleurs sont des militants engagés, se mobilisant pour défendre une cause commune. L'investissement en matière de GRH est alors minimal, l'association cherchant avant tout à asseoir sa légitimité et celle des valeurs qu'elle défend. En 1993, la reconnaissance de la communauté non confessionnelle dans la constitution belge donne un coup d'accélérateur aux projets du CAL Liège. L'équipe croît considérablement ainsi que le nombre de projets mis en œuvre. L'aventure des Territoires de la Mémoire commence à la même époque, suite à l'indignation provoquée par le retour des idées d'extrême droite lors des élections fédérales en 1991. Progressivement, les missions du CAL Liège et des TM s'élargissent. La reconnaissance légale de la laïcité organisée (2002) et l'évolution générale du concept de laïcité participent à ce mouvement. Le financement est progressivement facilité. Les services du CAL Liège sont créés en fonction des opportunités et connaissent des modalités organisationnelles variables et des identités fortes. Des services décentralisés en antennes locales sont d'ailleurs déjà créés à partir de 1997. Plutôt que le militantisme, c'est l'adhésion aux valeurs prônées par le CAL Liège et les TM qui est désormais valorisée. En recherche de cohérence avec les valeurs prônées, le CAL Liège et les TM formalisent progressivement certains domaines de GRH : temps de travail, recrutement, rémunération. La recherche d'équité entre les travailleurs est

toujours au cœur de ces évolutions. Les travailleurs disent se sentir écoutés, soutenus, reconnus, ce qui impacte positivement leur motivation et implication. Tout au long de cette première période, le directeur constitue une figure emblématique pour les deux associations. Il développe en interne un management paternaliste mêlant bienveillance et équité. A l'extérieur, il n'hésite pas à mobiliser son réseau personnel pour soutenir les deux structures.

En 2005 a lieu une importante réorganisation interne qui aboutit à la mutualisation des services généraux, c'est-à-dire des services administratifs, de maintenance et de communication du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire. Des directeurs adjoints sont nommés et un comité de direction est mis en place. Ces événements clés marquent l'entrée dans une deuxième période en matière de GRH qui voit la poursuite de la formalisation de la GRH, le maintien d'une philosophie égalitaire et une prise en charge de la fonction RH officiellement partagée mais qui semble officieusement assumée par l'un des directeurs adjoints. Le directeur charismatique, incarnant à la fois bienveillance et équité vis-à-vis des travailleurs, continue de jouer un rôle primordial dans l'évolution des deux ASBL. Il permet de maintenir le cap malgré les importantes évolutions internes : formalisation de l'ensemble des structures, projet de la Cité Miroir, accès moins facile à certains subventionnements, crainte de bureaucratisation, etc.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer les évolutions de la GRH, au regard du modèle conceptuel de professionnalisation de la GRH.

2. Croissance et équité - De la création du CAL en 1977 à la réorganisation interne au milieu des années 2000

Lors de cette première période, l'investissement en matière de GRH est tout d'abord minimal, l'association cherchant avant tout à asseoir sa légitimité et celle des valeurs qu'elle défend. En recherche de cohérence avec les valeurs qu'elle prône, l'association développe progressivement différents outils de GRH, formalisant les pratiques en matière de temps de travail, de recrutement ou de rémunération. La recherche d'équité entre les travailleurs est toujours au cœur de ses évolutions.

a. Contextes interne et externe

i. *Les balbutiements de la laïcité organisée*

Au niveau communautaire, le Centre d'Action Laïc est créé en 1969 et s'inscrit dans un mouvement laïc plus large cherchant avant tout la séparation des Eglises et de l'Etat. L'un des événements clés ayant favorisé la création de l'association est l'incendie, en 1967, du grand magasin bruxellois, l'Innovation. En effet, les victimes et familles ont, à l'époque, été systématiquement envoyées dans des chapelles ardentes, rien n'étant prévu pour les personnes non croyantes. Né de diverses initiatives dans l'enseignement, l'éducation, l'action sociale ou la santé, le mouvement laïc émerge progressivement et est basé sur les valeurs de libre examen, libre pensée, tolérance, citoyenneté ou encore émancipation et se concrétise dans un tissu associatif fort²⁴.

Le CAL Communautaire se régionalise dans les années '70 par provinces ou subdivisions de provinces. C'est ainsi qu'en 1977, une petite vingtaine d'associations de terrain liégeoises se regroupent pour créer le CAL Liège qui prend alors la forme d'une association de fait. Un membre de la direction explique : « *En 1977, quelques associations, 17 à l'époque, se sont regroupées car la communauté non confessionnelle n'était pas reconnue, des inéquités étaient ressenties dans les pratiques par les associations sur le terrain donc elles se sont regroupées pour être plus fortes ensemble et pour créer une régionale du CAL* ». A l'époque, l'objectif principal du CAL Liège est de fédérer la structure et l'activité laïque en région liégeoise. « *C'était, quelque part, un rôle de coordination et d'aide des associations laïques sur le terrain [...] La structure était principalement axée sur la séparation des Eglises et de l'Etat. Il y avait un point d'ancrage assez fort avec les enseignants de morale* » explique un membre de la direction. Dès le départ, les liens entre le CAL

²⁴ Source : <http://www.laicite.be>

Liège et le parti socialiste liégeois sont réputés importants. Certaines associations fédérées impliquées au CAL Liège²⁵ revendiquent d'ailleurs explicitement cette appartenance.

Au début des années '80, deux travailleurs sont engagés mais seront assez rapidement licenciés pour être remplacés par l'actuel directeur du CAL Liège et un autre collaborateur. Déjà à l'époque, une politique de croissance forte est développée. « *Au niveau de la régionale de Liège, on a fait des demandes pour élargir le cadre de l'équipe* » raconte un membre de la direction. A la fin des années '80, le CAL Liège compte environ quatre postes à durée indéterminée ainsi que quelques autres subventionnés par des aides à l'emploi de la région wallonne (projet Prime, CST, CMT). Ce n'est qu'à cette époque (au tout début des années '90) que l'association passe sous statut officiel d'Association Sans But Lucratif (ASBL). A la même époque, le CAL Liège déménage dans une maison au centre de Liège, donnant ainsi une visibilité beaucoup plus importante à ses actions grâce notamment, à la possibilité d'organiser des activités au sein du bâtiment. Vivant difficilement ces évolutions, le premier collaborateur du directeur actuel quitte l'association.

ii. *Une première reconnaissance par le législateur et la création des Territoires de la Mémoire*

Au début des années '90, deux événements majeurs accélèrent l'évolution de la structure. Premièrement, la reconnaissance de la communauté non confessionnelle dans la constitution belge en 1993 marque l'évolution de la gestion au CAL-Liège. Au-delà de la légitimité que cette réglementation octroie à la laïcité de manière générale et au CAL plus spécifiquement, l'Etat finance désormais un nombre considérable de postes au CAL Liège (32 postes en 1993). « *En matière de développement d'emploi, on a eu un évènement important, c'est celui de la reconnaissance de la communauté non confessionnelle en 1993 et la prise en charge par le ministère de la justice des rémunérations d'un certain nombre d'entre eux selon un cadre défini par décret* » explique un membre de la direction. Cette reconnaissance amène le CAL Liège à rentrer dans certains cadres fixés par le législateur. La mission du CAL Liège devient dès lors presque une mission de service public ; il doit répondre à des missions et attentes bien spécifiques afin de pouvoir prétendre à ces financements publics. Le CAL Liège augmente en quelques années le nombre de travailleurs, passant d'une dizaine au début des années '90 à environ 40 travailleurs au début des années 2000. Toujours centrées sur la défense, la promotion et la structuration de la laïcité, les missions du CAL se sont néanmoins progressivement élargies, intégrant des projets plus spécifiques portant sur l'intégration de personnes étrangères, la mise en place d'ateliers pour la réussite, le soutien aux quartiers de vie, etc. Des projets exceptionnels sont également développés. Un membre de la direction illustre cette évolution : « *Notre*

²⁵ Telles que "Les femmes prévoyantes socialistes de la province de liège" ou le "Groupe socialiste d'action et de réflexion sur l'audiovisuel".

mission, à l'époque, c'était de fédérer la structure laïque donc on coordonnait les actions, on aidait les associations sur le terrain. Maintenant, la mission est élargie ». Les Territoires de la Mémoire participent à cet élargissement des activités proposées, avec notamment l'intégration de missions d'éducation permanente et de transmission de la mémoire. La reconnaissance par les pouvoirs publics de la légitimité du CAL Liège et de ses actions participe à cette diversification des activités.

Deuxièmement, au lendemain des élections fédérales belges de 1991 ayant vu le retour "décomplexé" des idées d'extrême droite, l'asbl « Les Territoires de la Mémoire » est créée en 1993, à l'initiative du CAL Liège. En tant que centre d'éducation à la résistance et à la citoyenneté, les Territoires de la Mémoire mettent en place une exposition permanente qui ouvrira en 2000 et qui reconstitue le parcours symbolique dans un camp nazi. L'association est reconnue comme organisation communautaire d'éducation permanente et deviendra un centre de ressources relatif à la transmission de la Mémoire²⁶. A l'époque, les Territoires de la Mémoire fonctionnent de manière assez indépendante du CAL Liège, même si les locaux et la direction sont partagés, le directeur actuel chapeautant les deux structures. Un coordinateur souligne : *« je travaille pour les Territoires de la Mémoire, pas pour le CAL. Ce sont deux associations indépendantes point de vue valeurs, assemblée générale... Dans le personnel dirigeant, il y a des liens très forts. Mais au niveau de la structure des employés, c'est différent »*. Des valeurs communes sont néanmoins partagées, comme l'explique un délégué : *« Quand on va voir plus loin dans les statuts, on est aussi, les Territoires de la Mémoire, défenseur d'une société plus laïque. Et le CAL lutte aussi, par défaut, contre l'extrême droite. Il y a pas mal de synergies et on est en accord sur pas mal de choses. Mais on a des missions bien spécifiques »*.

Vu les nouvelles législations amenant des sources de financement supplémentaires, différents statuts cohabitent au sein du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire : les contrats dits blancs, c'est-à-dire financés par le CAL Communautaire, les contrats CAL Liège, c'est-à-dire financés sur fonds propres par le CAL Liège, et les contrats « Territoires de la Mémoire ». Quelque soit la source de financement, les différents contrats sont rapidement harmonisés et amènent des droits et devoirs identiques pour l'ensemble des travailleurs.

iii. Un mode de gouvernance

La structure de gouvernance se veut démocratique et repose sur les acteurs de terrain, militants et associations fédérées, pour déterminer les orientations politiques des deux structures. *« Donner les*

²⁶ Tel que prescrit par le décret du 13 mars 2009 relatif à la transmission de la mémoire des crimes de génocide, des crimes contre l'humanité, des crimes de guerre et des faits de résistance ou des mouvements ayant résisté aux régimes qui ont suscité ces crimes.

lignes politiques, ce n'est pas aux permanents à le faire, c'est aux militants » explique un membre de la direction. La structure de gouvernance repose sur trois organes de gestion : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. L'assemblée générale rassemble plusieurs dizaines d'associations laïques fédérées²⁷. A l'assemblée générale, « *c'est là que sont définis les objectifs et les finalités du CAL* » explique un membre de la direction. Le conseil d'administration est constitué d'un président²⁸ et d'administrateurs bénévoles élus par l'assemblée générale. Informé des actions menées au sein du CAL, le conseil d'administration s'assure de la conformité de ces actions par rapport aux objectifs et finalités définis en assemblée générale. « *Le conseil d'administration s'assure qu'il y a cohérence avec la politique générale* » illustre un membre de la direction. Enfin, le bureau est composé de 7 personnes bénévoles et élues par le conseil d'administration²⁹. Chargé de la direction journalière et de l'exécution des décisions du CA, c'est au bureau qu'ont lieu les débats de fond sur les orientations politiques du CAL Liège. Il s'agit d'une émanation du conseil d'administration visant « *un niveau de connaissance et une réactivité plus forte* » explique un membre de la direction.

Les Territoires de la Mémoire développent une structure de gouvernance identique mais autonome. Chaque association a sa propre assemblée générale, son propre conseil d'administration et son propre bureau. Le directeur et quelques administrateurs sont néanmoins présents dans les organes des deux associations. Le dynamisme des organes de gestion des deux structures est variable en fonction, principalement, des personnes présentes dans ces organes. « *Aux Territoires de la Mémoire, on a un peu de mal à avoir un conseil d'administration dynamique. C'étaient surtout des personnes âgées au début, des anciens combattants. La répartition des rôles est la même mais il y a moins de débat* » explique un membre de la direction.

En interne, les associations ne sont pas perçues et ne se revendiquent pas comme étant démocratiques. Le CAL Liège n'est « *pas une association démocratique car le directeur, les directeurs adjoints, les coordinateurs donc les responsables ne sont pas des gens élus* » explique un membre de la direction, qui renchérit : « *la partie démocratique est chez les bénévoles même si nous privilégions néanmoins les méthodes démocratiques de dialogue avant décision, l'urgence est une exception* ». Il en est de même aux Territoires de la Mémoire.

iv. Une autonomie vis-à-vis du CAL Communautaire

Théoriquement, le CAL Liège et sa direction répondent à deux organes : l'assemblée générale du CAL Liège et le CAL Communautaire. Un membre de la direction explique : « *On a cette difficulté, un peu*

²⁷ Au départ, une vingtaine d'associations sont fédérées. Elles sont désormais environ septante. Le CAL Liège est d'ailleurs une des régionales qui rassemblent le plus d'associations.

²⁸ Le président est élu pour une durée de trois ans sur proposition du conseil d'administration.

²⁹ Excepté la présidente qui est élue par l'assemblée générale.

schizophrénique, c'est qu'on est une structure bicéphale. La secrétaire générale [du CAL Communautaire] est la responsable hiérarchique mais on dépend aussi du bureau de la régionale de Liège [...] il y a des régionales où ça se passe beaucoup moins bien, où le directeur est tenaillé entre deux responsables hiérarchiques qui ne partagent pas toujours la même conception des choses ». Le CAL Liège s'est construit dans une indépendance et une autonomie importante vis-à-vis du CAL Communautaire, organe représentatif de la communauté non confessionnelle de Belgique. « *L'identité régionale reste très forte. On est très liégeois à Liège ! On ne fait pas mouvement, on a chacun nos identités, on défend notre politique, nos thèses. La laïcité, c'est ça aussi car c'est le libre examen, on ne veut pas d'un dogme qui nous dise quoi faire* » explique un membre de la direction. Dès lors, la difficulté est de rassembler les sept régionales pour constituer ensemble un mouvement cohérent. « *Un exemple, c'est que nous n'avons pas un site internet mais huit. Nous n'avons pas un journal mais huit journaux. Nous n'avons pas une adresse courriel identique, nous avons des adresses* » illustre un membre de la direction. Dans les faits, une grande autonomie est laissée aux différentes régionales en matière de choix d'activités et d'organisation, le CAL Communautaire intervenant plutôt en cas de problème. Par exemple, dans les années '80, le directeur actuel a été mis en période de préavis par le CAL Communautaire pour le lancement d'une activité jugée financièrement intenable. « *La relation avec l'autorité CAL intervient quand les choses vont mal* » explique un membre de la direction.

v. *La multiplication des services d'action*

De manière générale, au CAL Liège, les services d'action sont créés en fonction des thématiques abordées et selon les opportunités. Les activités développées par les différents services sont variées : animation socioculturelle, conception d'outils pédagogiques à destination du réseau d'associations laïques (expositions par exemple), aide administrative ou à la gestion de projets des associations du réseau, bibliothèque spécialisée, etc. L'organisation de chacun des services est d'ailleurs variable : elle est fonction de leurs propres impératifs et spécificités. Par exemple, dans l'un des services, des gardes téléphoniques ont été mises en place afin d'assurer une permanence pour l'organisation des cérémonies funéraires laïques. Cette tâche implique une structure spécifique, propre au service concerné. Dans certains services, l'autonomie des travailleurs est largement souhaitée - « *Une fois que le sujet est choisi, je laisse beaucoup d'autonomie, vu qu'il y a une grosse part de créativité dans le boulot* » (un coordinateur) - alors qu'ils sont davantage cadrés dans d'autres. Les deux associations sont marquées par une croissance importante et délibérée, comme l'illustre un membre de la direction : « *Dans notre développement, toutes les croissances ne sont pas arrivées par hasard. Elles ont été le fruit d'action, de développement d'activités, d'engagement* ».

Dès 1993, lors de la reconnaissance de la communauté non confessionnelle dans la constitution belge, quatre implantations locales d'assistance morale non confessionnelle doivent, dans un premier temps fictivement, être identifiées en région liégeoise. En 1997, le CAL Liège concrétise cette décentralisation en mettant sur pied une première équipe pilote rapidement rejointe par deux autres. Ces antennes locales ont été développées de manière anticipative à la loi de 2002 sur la reconnaissance de la laïcité organisée³⁰ qui permet concrètement à une centaine de délégués laïques francophones « de contribuer sur le terrain à des services laïques d'assistance morale, d'orientation sociale (vers des services publics appropriés), de réinsertion, d'écoute, de stimulation, d'animation et de coordination »³¹. Cette loi de 2002 permet une nouvelle augmentation du nombre de travailleurs grâce aux financements débloqués, surtout dans le cadre des antennes locales. L'objectif de ces antennes locales est, selon un membre de la direction, de « *favoriser la participation citoyenne, que chacun puisse trouver sa place [...] On a une grande latitude et on est très à l'écoute vis-à-vis de ce qu'il se passe sur le terrain* ».

La reconnaissance de la laïcité semble être culturellement plus installée. Le concept même de laïcité a lui-même évolué. Auparavant construit presque uniquement en opposition au catholicisme régnant et prônant la séparation des églises de l'Etat, la laïcité revêt désormais de multiples facettes autour des valeurs de libre pensée, de libre examen, de tolérance, de citoyenneté, ou d'émancipation dans une conception moderne et forcément évolutive³². « *Il y a eu une évolution du concept de laïcité, le fait d'être reconnu, l'évolution des idées de la société. Il y avait de plus en plus de valeurs politiques que simplement le fait de croire ou ne pas croire* » souligne un membre de la direction. En outre, la reconnaissance de la laïcité organisée dans la loi de 2002 implique pour le CAL Liège, et ce au même titre que le décret de 1993, de se conformer aux normes imposées par le législateur, de répondre aux attentes des pouvoirs publics. Les influences étatiques sont donc renforcées.

vi. *La douloureuse tentative autogestionnaire dans une antenne locale*

Dans une des antennes locales, un mode de gouvernance particulier, axé sur les principes autogestionnaires, est développé les premières années, sans pourtant que cela ne soit jamais officiellement ou expressément identifié comme de l'autogestion. « *On est une association de gauche avec l'envie de faire du développement communautaire. Ça incite à installer des dynamiques d'équipe en autogestion* » explique un membre de la direction. En outre, lors de la mise sur pied de l'équipe pilote, le recrutement était principalement axé sur l'engagement de militant. Or, « *c'était compliqué*

³⁰ Loi du 21 juin 2002 relative au Conseil central des Communautés philosophiques non confessionnelles de Belgique, aux délégués et aux établissements chargés de la gestion des intérêts matériels et financiers des communautés philosophiques non confessionnelles reconnues.

³¹ Source : <http://politique.eu.org/spip.php?article392>

³² Source : <http://www.laicite.be/lalaicite/histoire>

d'avoir des gens militants et émotionnellement fort investis dans leur travail qui devaient correspondre aux attentes d'une institution » souligne un membre de la direction. Le projet, à l'époque peu clair, laisse une grande place à l'interprétation par les acteurs. Un délégué explique : *« l'équipe a beaucoup souffert à cause de visions différentes de ce que devrait être la société [...] Avant, c'était des remises en question incessantes »*. De plus, *« la présence de deux-trois personnes dysfonctionnant au niveau humain a amené des cas de tyrannie »* raconte un délégué. La souffrance des travailleurs étant trop grande, l'équipe en difficulté fait appel au CAL Liège afin de recadrer son fonctionnement. *« On a essuyé les plâtres en tant qu'équipe pilote. En matière de RH, les premières années ont été de grandes souffrances avec des départs »* explique un membre de la direction.

Cette confrontation entre un fonctionnement autogestionnaire et une structure centralisée et hiérarchisée a finalement mené au départ de la presque totalité des travailleurs de l'équipe locale. *« Ces personnes se sont trouvées en difficulté quand le fonctionnement a été questionné. Elles ont refusé des décisions de la direction [...] Avec l'autogestion, il n'y a plus de hiérarchie, en interne non plus. Ça remettait en question les élus, etc. »* explique un membre de la direction, qui renchérit : *« Ça a créé de gros problèmes humains. L'autogestion, plus des objectifs théoriques pas cohérents avec les réalités de terrain, on s'est retrouvé à ne plus savoir qui faisait quoi et comment. Ça a été très douloureux »*. La clarification du projet a largement contribué aux mieux-être des travailleurs. *« Maintenant, on a un projet clair, on sait où on va, comment on le fait, ça facilite énormément »* explique un délégué.

vii. *Un financement progressivement facilité*

Progressivement, les moyens financiers du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire augmentent. Un délégué illustre : *« Les moyens qu'on a ici, c'est hallucinant, je n'ai jamais vu ça ailleurs. Comme nos heures sont comptées, 150% le samedi, 200% le dimanche... C'est exceptionnel ! Ça peut amener à se poser certaines questions. Comment l'argent arrive ? Pourquoi ici on en a plein et pas ailleurs ? Mais bon, ça, on n'en parle pas »*. En effet, grâce à la reconnaissance publique et légale de la laïcité, d'importants subsides publics sont octroyés. En outre, l'objectif étant la croissance, de nombreux appels à projets sont sollicités, des partenariats privés sont établis, une politique de dons et legs est petit à petit développée aux Territoires de la Mémoire. L'ensemble de ces démarches repose avant tout sur le directeur qui n'hésite pas à mobiliser son réseau personnel. *« Ça fonctionne par réseautage. [Le directeur] fait un énorme travail de recherche de moyens financiers. On a beaucoup de sponsors grâce à [l'actuel directeur], à son réseau »* explique un coordinateur.

Incendie de l'Innovation (1967)
 Emergence progressive du mouvement laïc, initialement peu reconnu
 Lien avec le parti socialiste liégeois
 Régionalisation du CAL Communautaire (années '70)
 Elections fédérales belges voyant le retour des idées d'extrême droite (1991)
 Reconnaissance de la communauté non confessionnelle dans la constitution belge (1993)
 Loi sur la reconnaissance de la laïcité organisée (2002)
 Evolution du concept de la laïcité et reconnaissance grandissante
 Autonomie vis-à-vis du CAL Communautaire

Figure 2.54 : CAL Liège & TM - Eléments de contexte externe caractérisant la première période

Passage du CAL Liège d'une association de fait au statut d'ASBL (début des années '90)
 Politique de croissance
 Déménagement dans une maison donnant davantage de visibilité aux actions du CAL-Liège
 Création des Territoires de la Mémoire (1993) ; harmonisation des contrats avec le CAL Liège
 Ouverture du premier parcours symbolique aux Territoires de la Mémoire (2000)
 Elargissement progressif des missions du CAL Liège (à partir du milieu des années '90) ; création de services selon les opportunités et connaissant des modalités organisationnelles variables
 AG composée des associations laïques fédérées ; CA composé d'administrateurs bénévoles élus par l'AG ; Bureau composé de bénévoles issus et élus par le CA ; structures identiques mais autonomes dans les deux associations, connaissant des dynamismes variables
 Décentralisation des activités du CAL Liège avec la mise en place d'antennes locales (à partir de 1997)
 Douloreuse tentative autogestionnaire dans une antenne locale
 Financement du CAL Liège et des TM progressivement facilité

Figure 2.55 : CAL Liège & TM - Eléments de contexte interne caractérisant la première période

b. Contenu

i. Substrat technique

Dans un premier temps, le critère principal de recrutement est la militance envers les valeurs laïques. « *On engageait avant tout des militants qui avaient des idées fortes et qui s'investissaient personnellement fortement* » explique un membre de la direction. Un délégué renchérit : « *Au début, on cherchait des militants qui voulaient faire avancer les choses, qui étaient dans le combat* ». A l'époque relativement connoté politiquement, « *nous avons beaucoup d'appels du pied pour favoriser un candidat* » explique un membre de la direction. « *On était aussi plus dans le réseau des connaissances au début, dans l'informel* » souligne un autre.

La reconnaissance de la communauté non confessionnelle par le législateur et les financements publics qui en découlent permettent d'engager des permanents avec un profil plus hautement qualifié qu'auparavant, les barèmes universitaires étant désormais financés. « *La reconnaissance a donné des*

moyens qui permettaient d'engager des personnes qui avaient des formations et donc un barème supérieur » explique un membre de la direction. L'évolution du concept de laïcité participe également à ce mouvement. En effet, la laïcité n'est progressivement plus construite uniquement en opposition au catholicisme mais intègre davantage les valeurs de libre pensée, de citoyenneté, d'esprit critique... La militance n'étant pas le critère premier, cela permet la recherche de profils plus qualifiés. Un collaborateur n'est dès lors plus sélectionné uniquement sur son militantisme mais bien sur ses compétences. « *Les profils d'engagement ont changé [...] De plus en plus, le CAL cherche des gens compétents et techniciens, moins militants* » illustre un délégué. Lors des recrutements, la laïcité n'est pas pour autant ignorée. « *La laïcité reste importante. On peut être laïc et militant et/ou laïc et compétent. On met l'accent sur le deuxième maintenant* » explique un membre de la direction. En outre, vu la croissance rapide de la structure, les deux associations se dotent de procédures de recrutement et de sélection relativement élaborées visant davantage d'objectivité. « *Au niveau des valeurs que l'association porte, ça nous est apparu important de choisir et sélectionner les personnes avec lesquelles nous allions travailler autrement que par copinage, connaissance et amitié* » souligne un membre de la direction. Les candidatures sont anonymisées dans un formulaire sans photo complété par le candidat. Une épreuve écrite est corrigée à l'aveugle par au moins trois personnes différentes. Les questions, définies par chaque responsable, portent sur la culture générale, la laïcité ou le savoir-être. En effet, les difficultés rencontrées en actions locales semblent avoir fortement marqué la structure et fait du savoir-être un enjeu central. « *Ce n'est pas toujours facile à faire passer qu'on ne cherche pas le penseur le plus abouti mais plutôt quelqu'un qui va pouvoir s'intégrer dans une équipe et une direction [...] Maintenant, on cherche des personnes en accord avec le projet et d'accord de travailler dans une institution organisée comme la nôtre. On est plus attentif au savoir-être qu'au savoir-faire* » explique un membre de la direction. Un autre renchérit : « *On a parfois engagé sur base des valeurs sans vérifier les compétences techniques des gens parce qu'on est dans une structure très engagée. Avant, on donnait la primauté aux valeurs et à l'engagement manifeste des personnes. Mais assez rapidement, ils se sont dit que ce n'était plus possible !* ». Les candidats ayant obtenu les meilleurs résultats sont finalement conviés à un entretien oral.

Dans les deux associations, le temps de travail est strictement comptabilisé. Il s'agit là d'un véritable cheval de bataille pour le directeur qui voit dans le temps de travail un réel enjeu en termes d'équité entre travailleurs. « *C'est peut-être l'acte auquel je tenais le plus en matière de gestion des personnes, c'est le respect des horaires. Nous avons une forme de radicalisme en termes de respect des horaires [...] Je considère que c'est une question d'équité et de solidarité* » souligne-t-il. Chaque heure prestée est comptabilisée et toutes les demandes en matière de temps de travail (demande d'heures supplémentaires, de récupération d'heures supplémentaires, de congé...) sont formalisées dans des documents à faire valider par le responsable hiérarchique. Cela ne semble cependant pas atteindre

l'implication des travailleurs dans l'association. « *Je n'ai jamais vu quelqu'un prendre une récup' pour échapper à quelque chose* » souligne un membre de la direction.

En termes de rémunérations, le ministère de la justice étant, en réalité, l'employeur légal des personnes rémunérées par le CAL Communautaire (mais travaillant au CAL Liège), des barèmes sont imposés. Le CAL Liège a choisi d'aligner l'ensemble des rémunérations sur ces barèmes imposés liés à la fonction exercée et non au diplôme. « *On sait ce qu'on va gagner et on ne gagne pas moins que son voisin* » explique un membre de la direction. Le seul élément qui peut faire l'objet de négociation concerne l'ancienneté prise en compte dans le calcul du salaire. Un coordinateur illustre : « *Moi qui ai travaillé avant ailleurs, j'ai dû renoncer à une partie de mon ancienneté. Ils auraient peut-être accepté que je la garde, je ne sais pas. Ça fait partie de la négociation lors de l'entretien d'embauche* ».

Dès le début des années '90, un organigramme est utilisé. Des profils de postes sont développés et mènent d'ailleurs, à la fin des années '90, à la mise en place d'entretiens d'évaluation avec chaque travailleur. Ces évaluations sont réalisées avec chaque travailleur, sur base des profils de poste mais elles ne reposent pas sur un document uniformisé, comme le souligne un coordinateur : « *Avant, on menait les entretiens comme chacun voulait* ».

Peu structurées au tout début du CAL Liège puis des Territoires de la Mémoire, les pratiques de GRH font progressivement l'objet d'un développement et d'une formalisation grandissants.

ii. Philosophie gestionnaire

Au départ, le CAL Liège s'appuie avant tout sur le militantisme de ses travailleurs, sur leur bonne volonté et leur détermination à défendre la laïcité. Mais comme différents éléments le soulignent, la recherche d'équité entre acteurs devient rapidement tout à fait centrale et structure la façon de penser et de développer la GRH au sein des deux associations. Un coordinateur raconte : « *Il y a une réelle volonté de non discrimination. Contrairement à ce qu'on dit, l'association est apolitique ! Beaucoup de choses mises en place pour favoriser une neutralité la plus grande possible !* ». En effet, les différents outils de GRH développés dans cette première période visent, avant tout, à mettre en œuvre cette équité : temps de travail strictement comptabilisé, rémunération basée sur les barèmes, harmonisation des statuts, etc. « *Aussi par rapport à nos heures supplémentaires, nos congés annuels, il [le directeur] est toujours attentif à ce que ce soit équitable. L'équité, pour lui, c'est primordial* » souligne un délégué. La politique de GRH semble clairement orientée vers la détermination de critères, de règles identiques pour tous ou pour une même catégorie d'acteurs, ce qui correspond, dans le modèle conceptuel sur la professionnalisation de la GRH, à "l'administration choisie".

Le développement de pratiques de GRH visant l'équité entre travailleurs est présenté et vécu comme une recherche de cohérence vis-à-vis des valeurs défendues par les structures. « *Toutes ces règles, c'est en accord avec les valeurs que l'association défend. Comme l'entreprise travaille pour une communauté qui défend ces valeurs, qui s'est battue pour défendre ces droits, ça paraît logique* » souligne un coordinateur. Un membre de la direction renchérit : « *Le choix de l'équité est aussi lié à un cadre éthique fort* ».

iii. Rôle des acteurs

La prise en charge de la GRH est à l'époque principalement assumée par le directeur. « *Pendant longtemps, ça a été moi qui ai fait des propositions qui n'ont jamais été combattues en matière d'organisation, d'engagement, de recrutement* » explique-t-il. Les coordinateurs d'équipe ont également un rôle de soutien à la mise en œuvre des pratiques RH. Ils sont, par exemple, impliqués dans les procédures de recrutement et sélection. Néanmoins, la vision globale et la direction en matière de GRH sont données par le directeur. « *J'assumais la responsabilité, et je l'assume toujours d'ailleurs quand il faut, mais ça se faisait déjà pas mal avec les coordinateurs des services qui sont devenus les directeurs adjoints* » explique-t-il. Vu la croissance des structures, le directeur n'hésite pas à avoir recours à des experts externes pour des questions ponctuelles. Ainsi, un cabinet d'experts universitaires est intervenu lors des difficultés rencontrées par l'équipe pilote. « *Chaque fois qu'on a eu des difficultés ou des besoins en matière de GRH, on n'a jamais hésité à aller vers l'extérieur. Depuis 2002, sans aucun doute puisque l'ampleur de l'équipe a grandi* » explique un membre de la direction. Ces recours restent malgré tout périphériques, les orientations RH étant assumées avant tout en interne.

Au départ, le CAL Communautaire intervient uniquement lors des recrutements ou en cas de problème. En 2002, un DRH est désigné au niveau du CAL Communautaire et devient dès lors le DRH officiel du CAL Liège. Cependant, son rôle est, du moins pendant les premières années, purement administratif et l'impact sur le CAL Liège tout à fait minime. « *Il avait au départ un rôle purement administratif. C'était le grand comptable administratif pour la gestion des dossiers* » explique un membre de la direction. La structure liégeoise ayant, en quelque sorte, fait ses preuves, l'intervention du CAL Communautaire est rarement nécessaire. En outre, le CAL Liège s'est construit dans une relative autonomie vis-à-vis du CAL Communautaire, ce qui se marque aussi en matière de GRH, comme l'illustre un délégué : « *Quitte à se mettre en porte-à-faux avec le CAL Bruxelles [comprendre le CAL Communautaire] et les autres régionales, il [le directeur] bidouille des choses ici à Liège pour pouvoir être équitable avec ses travailleurs ici* ». La majorité des questions de GRH reste donc, à l'époque, traitée en interne, sans qu'un DRH soit nommé, l'orientation générale en matière de

GRH étant donnée par le directeur ("Pas de responsable RH" dans le modèle conceptuel sur la professionnalisation de la GRH). L'encodage des prestations, les salaires, les aspects législatifs restent par exemple gérés, en interne, par le comptable et le service administration.

c. Processus

Aux débuts du CAL Liège, les travailleurs sont avant tout militants et souhaitent défendre la laïcité, encore peu reconnue par l'opinion publique et peu légitimée par les pouvoirs publics. Même si les compétences sont peu à peu davantage valorisées que la militance laïque, notamment suite aux difficultés en équipes locales, l'adhésion des travailleurs aux valeurs prônées par les deux associations n'en est pourtant pas moins forte. Un coordinateur illustre : « *Bon, certains ont besoin de bosser pour manger. Mais s'ils ne sont pas convaincus des valeurs, ils ne restent pas. Ça ne marche pas. Ils finissent par s'en aller. Ce n'est pas conciliable* ». Un délégué renchérit : « *Quand on s'engage dans l'associatif, c'est une démarche. On ne vient pas ici pour avoir un salaire, pas pour avoir une promotion, mais pour avoir un idéal de société et contribuer à améliorer les choses dans sa vision. C'est important pour moi [...] On n'est pas là par hasard* ». Par leur implication au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire, les travailleurs semblent donner du sens à leurs actions. « *L'objectif, c'est le projet. Tout le monde travaille en ce sens* » souligne un coordinateur. C'est notamment par la créativité et la prise d'initiatives possible au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire que les travailleurs vivent les valeurs prônées. « *Je n'ai jamais eu l'impression que des propositions que je faisais restaient lettre morte. On est pris en considération. Ici, personne n'est jamais coupable d'une suggestion* » explique un coordinateur.

Au-delà de la recherche d'équité, les deux organisations semblent être activement à l'écoute des travailleurs de manière à prendre en considération leurs éventuelles difficultés privées. « *On est très humain. Tout peut se dire. Il y a toujours une bienveillance* » explique un délégué. Un coordinateur renchérit : « *Il y a une bienveillance de la part de la hiérarchie par rapport aux problèmes personnels. S'il y a un problème, c'est la solidarité et l'entraide* ». Cette cohérence qui transparait dans la gestion développée au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire amène les travailleurs à s'y impliquer. Un délégué illustre : « *Il y a une attention. La reconnaissance, on est pris en compte, donc on veut donner. C'est comme du don contre-don. Il n'y a aucune raison pour laquelle on ne travaillerait pas de manière assidue. On ne sent pas floué. Toutes nos difficultés ont été prises en compte* ».

La création de services d'action selon les opportunités et leur juxtaposition semblent avoir amené une certaine pilarisation des thématiques. « *L'histoire du CAL, c'est la juxtaposition de services nés chronologiquement les uns après les autres. Donc il y a des attitudes, des identités très fortes et vécues comme fortes* » explique un membre de la direction. Cela rend la coopération entre services parfois

difficile, les services se parlant peu entre eux. « *J'avais parfois l'impression qu'on tournait dans une concurrence de services, même à l'intérieur de la même association. C'est passer à côté de l'objectif vu qu'on est tous dans le même bateau* » souligne un délégué.

Pour l'ensemble des travailleurs, le directeur est une figure emblématique. Même s'il n'est pas institutionnellement le fondateur du CAL Liège, sa vision paternaliste de la fonction de directeur fait qu'il est ainsi perçu par les travailleurs. « [Le directeur] *est comme un père, il est présent, attentif* » explique un membre de la direction. « *Le CAL est très attentif, mais c'est peut-être le directeur qui impulse ça, il est très attentif à ce que chacun ait une place juste dans la structure [...] Il y a une volonté très bienveillante, c'est presque paternaliste de protection de ses employés. C'est flagrant !* » souligne un délégué. Le directeur est présent dans les différents organes de gestion, il est reconnu par l'ensemble des parties prenantes comme une figure centrale, comme le pilier des deux associations. Il assume ce rôle en bon père de famille et cherche à être accessible pour l'ensemble de ces travailleurs. Cela va jusqu'à amener des difficultés potentielles lorsqu'un travailleur dysfonctionne. Un délégué explique : « *Comme partout, il y a eu des cas où les gens étaient incompetents pendant longtemps. Le directeur a tendance à protéger, à croire que ça va aller, il met de temps à se séparer de quelqu'un* ».

Importance accordée à la militance des travailleurs, progressivement remplacée par la valorisation de l'adhésion aux valeurs prônées par les deux associations Sentiment des travailleurs d'être écouté, entendu, pris en considération, reconnu par les deux associations Identification forte des travailleurs à leur service d'action Figure emblématique et paternaliste du directeur
--

Figure 2.56 : CAL Liège & TM - Eléments de processus caractérisant la première période

3. Structuration interne importante et maintien de l'équité - De la réorganisation interne au milieu des années 2000 à 2014

La mutualisation des services généraux et la mise sur pied d'un comité de direction marquent l'entrée dans une deuxième période en matière de GRH, qui voit la poursuite de la formalisation de la GRH, le maintien d'une philosophie égalitaire et une prise en charge de la fonction RH officiellement partagée mais qui semble officieusement assumée par l'un des directeurs adjoints.

a. Contextes interne et externe

i. Une importante réorganisation interne

Dès le milieu des années 2000, plusieurs changements structurels sont opérés au sein du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire. En 2007, une importante réorganisation des services généraux est mise

en œuvre et voit la mutualisation des services administratifs des deux associations. Selon le directeur, afin de continuer à développer les Territoires de la Mémoire, il était nécessaire d'adjoindre à l'organisation des services généraux forts. « *L'aspect très institutionnel du CAL Liège, très organisé, a aidé à professionnaliser, à asseoir les Territoires de la Mémoire. Mais l'aspect commercial des Territoires de la Mémoire, avec un service parfait pour que le client revienne, a aidé à professionnaliser les services généraux* » explique un membre de la direction. L'objectif est également de réaliser des économies d'échelle en mutualisant ces services. Dans un premier temps, les services généraux restent directement gérés par le directeur. Suite à un accompagnement par des experts externes, les services administratifs, de maintenance et de communication sont rassemblés pour les deux associations sous la responsabilité d'un nouveau directeur adjoint aux services généraux (2009).

Cette mutualisation des services généraux s'accompagne, en 2007, de la mise sur pied d'un comité de direction, composé du directeur et, dans un premier temps, de trois directeurs adjoints nouvellement nommés : le directeur adjoint aux actions locales, le directeur adjoint aux actions provinciales et le directeur adjoint aux actions des Territoires de la Mémoire. Ils sont rejoints, en 2009, par un directeur adjoint aux services généraux suite à la mutualisation des trois services évoquée plus haut. Le comité de direction détermine, en fonction des directives du bureau, les activités à développer pour répondre à ces objectifs. Cet organe permet d'appréhender et de suivre de manière plus précise les différentes activités, d'avoir une vision d'ensemble et de favoriser le renforcement des liens entre les deux associations. L'ensemble des importantes décisions organisationnelles y sont prises de manière collégiale.

Un niveau hiérarchique supplémentaire est désormais en place, les associations comptant quatre niveaux hiérarchiques : délégué, coordinateur, directeur adjoint et directeur. Les deux structures rassemblent à présent plus de septante personnes. La croissance de l'organisation en termes de travailleurs mais également de services en action souligne le besoin de redonner de la cohérence aux diverses activités jusqu'alors fortement éparpillées et de développer une communication plus cohérente. « *On a créé les directions adjointes par nécessité de "cohésionner" l'ensemble des activités qui se multipliaient [...] On a vu apparaître un comité de direction parce qu'il fallait rendre cohérence à l'ensemble des actions qui étaient menées, suivre l'action de manière plus proche dans toutes ses dimensions, coordonner les actions, etc.* » explique un membre de la direction. De plus, faisant face à une charge de travail trop importante, le directeur ne peut plus tout superviser. Un membre de la direction souligne : « *ça a été trop de travail pour [le directeur] et l'association s'est tellement développée que ce n'était plus possible pour lui de tout contrôler. Donc des directions adjointes ont été mises en place pour qu'il puisse déléguer* ». Cette réorganisation s'inscrit également dans une volonté de renforcer les échanges entre les différents services. « *Un défi est de semer des*

ponts entre les services. Il faut faire travailler les personnes entre elles, sans leur enlever leur expertise » explique un membre de la direction. Un coordinateur raconte : « *Depuis 1 an et demi, la direction met en place des activités transversales [...] C'est vraiment pour mettre les gens en lien. Ce n'est pas évident mais globalement, ça se passe bien* ».

ii. *La clarification du message*

De plus, la mission de sensibilisation du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire fait de la communication un enjeu tout à fait central. Un membre de la direction illustre : « *Un tournant important, c'est qu'on a été proactif dans la construction du service communication* ». En effet, l'image et les messages du CAL Liège semblent s'être dilués, au fil du temps, dans une diversité d'actions. Vu l'élargissement du concept de laïcité, l'étendue des possibilités de sujets à aborder est extrêmement large. « *On finit par ne plus être reconnu sur une thématique [...] Le panel de possibilités est très large, la mission est très large. L'infini, c'est le danger. La stratégie, le défi est de resserrer la focale pour ne pas se perdre* » souligne un membre de la direction. Un autre renchérit : « *On en arrivait à ne plus être au clair sur ce qu'on faisait au CAL [...] créer une cohésion d'ensemble était nécessaire pour notre propre survie, on était en train de s'éparpiller. En termes d'image, c'était intenable. On pouvait en arriver à avoir à peine conscience d'une activité suscitée, générée* ». Un important travail de « *rationalisation en termes de visibilité et de communication sur l'action* » était donc nécessaire (un membre de la direction). La mise sur pied d'un unique service de communication participe à cette volonté. Ce recentrage est parfois difficile vu l'importance accordée à la prise d'initiative : « *Dire non à une idée, c'est difficile* » explique un membre de la direction.

En interne, la fusion des services généraux, la création d'un comité de direction, ou le déménagement que nous évoquerons plus loin ont également souligné la nécessité de repenser une communication coordonnée. Afin notamment d'asseoir sa légitimité, le comité de direction a particulièrement été attentif à son mode de communication vis-à-vis des coordinateurs et des délégués, cherchant à favoriser un message clair et identique pour tous, via un blog ou des réunions de coordination. Un membre de la direction illustre : « *Il faut expliquer la décision aux équipes tous avec un langage similaire, être fidèle au message. Maintenant, quand une décision est prise au comité de direction, on se demande comment communiquer là-dessus* ». Cette communication passe par la mise sur pied d'un blog ou de réunions de coordination supposément hebdomadaires (leur régularité ne semble pas garantie). En outre, des réunions conviviales rassemblant l'ensemble des travailleurs ou des réunions d'équipe générale sont organisées plusieurs fois par an. De plus, « *au niveau du CAL, deux fois par an, il y a une journée d'échange avec d'autres régionales sur des thématiques* » explique un coordinateur.

iii. Une formalisation globale

La croissance voulue en première période amène des changements dans le mode de fonctionnement des associations. « *Le nombre de travailleurs en augmentation, ça a augmenté la charge de travail, la circulation de l'information, il a fallu beaucoup plus organiser les choses* » explique un membre de la direction. Un autre renchérit : « *On est passé de la taille artisanale à la PME. Ça reste quelque chose qu'il faut absorber, en essayant de garder des contacts humains, en étant attentif à une qualité de relations humaines* ». Le mouvement de formalisation des pratiques est important au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire. « *Avant, c'était très artisanal, on réglait les choses sur un bout de table. Aujourd'hui, on formalise les choses et c'est indispensable. On a passé un cap [...] On a pris un tournant de la professionnalisation. L'équipe a grandi. On a vu apparaître un comité de direction* » explique un membre de la direction. Plusieurs autres extraits illustrent ce mouvement, identifié comme relevant d'une professionnalisation grandissante : « *Tout ça s'est fait de façon assez informelle. Au fur et à mesure, on a progressé vers plus de clarté* » (un membre de la direction) ; « *Il y a eu beaucoup de professionnalisation dans les pratiques* » (un autre membre de la direction) ; « *J'ai vécu une amélioration, une professionnalisation de beaucoup de choses* » (un coordinateur). Cette formalisation dépasse d'ailleurs largement la GRH et touche de nombreux aspects de l'organisation. Au milieu des années 2000, le passage du format papier au format électronique est systématisé avec la mise en place d'un réseau informatique complet. Des formulaires très simples, les TAQQCO³³, visant à informatiser les demandes sont désormais utilisés dans de nombreux domaines³⁴. « *C'est pour éviter la politique de la demande entre deux portes [...] C'est pour pouvoir hiérarchiser les demandes, les organiser dans le temps, pas pour contrôler* » explique un membre de la direction. Ces TAQQCO visent notamment à favoriser l'équité par rapport aux équipes locales et aux Territoires de la Mémoire. Répondant à la recherche de cohérence et à la volonté d'anticipation, un processus de planification des activités est mis en place en 2010. Il s'agit, pour le coordinateur de remettre à l'avance les projets et activités prévues ou à prévoir sur l'année suivante. « *On a dû imposer, le plus doucement possible, des procédures qui nous permettent d'anticiper l'action, de la programmer. Mais c'était véritablement une révolution* » explique un membre de la direction. De plus, les activités doivent être rapportées, consignées et évaluées de manière beaucoup plus précise qu'auparavant. Le décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Education permanente participe à cette nécessité de rendre compte plus précisément des activités réalisées. « *L'exigence du nouveau décret qui date de 2003 n'est pas étrangère à cette nécessité d'évaluation de l'action, soyons clair. S'astreindre à évaluer son action de manière qualitative et quantitative, ça a aussi participé d'une*

³³ L'abréviation TAQQCO signifie : « quelle Tâche, pour quelle Activité, Quand, pour Qui, Comment et Où ? ».

³⁴ Les TAQQCO sont par exemple utilisés pour la réservation de matériel, des demandes d'achats, la logistique mais aussi la gestion des congés, la déclaration d'heures supplémentaires, les demandes de récupération d'heures supplémentaires, etc.

forme de révolution [...] Pour certains, c'est tout à fait normal [...] Pour d'autres, en fonction du niveau de confiance, ça n'est pas un réflexe naturel » explique un membre de la direction. En outre, l'influence des pratiques issues du secteur classique privé est ressentie comme de plus en plus forte. « *Il y a un document type qui est d'ailleurs issu de l'entreprise privée car il y a des n+1 dedans. Ça nous a fait rire. Parfois, on ironise sur n+1, n-1* » explique un coordinateur.

iv. *Mnema et la Cité Miroir*

En 2004, une nouvelle asbl, Mnema, en charge de mener à bien le projet de réhabilitation des anciens Bains et Thermes de la Sauvenière, est créée par le directeur. Mnema ne se joint pas au processus de mutualisation des services généraux, une indépendance totale étant souhaitée. Les travaux débutent en 2009 pour se clôturer en 2014 par l'inauguration de la Cité Miroir, un lieu au service de la citoyenneté, de la mémoire et du dialogue des cultures³⁵. L'ASBL Mnema fonctionne de manière tout à fait indépendante du CAL-Liège et des Territoires de la Mémoire, et ce malgré le fait que tous travaillent maintenant dans le même bâtiment et sont amenés à collaborer de manière importante. Un membre de la direction explique : « *Ce n'est pas la même politique RH ! Les choses sont moins structurées. On est plus dans le fonctionnement d'une ASBL à ses débuts, je crois* ». Certains dépeignent un manque de concertation important: « *Il faudrait une cellule de direction avec Mnema [...] Qu'on le veuille ou non, on est en contact direct [...] Il faut régler le problème des relations avec Mnema. Ce n'est pas comme on avait imaginé* ».

Le CAL Liège déménage alors ses bureaux dans ce nouveau lieu, prestigieux et imposant. Source de fierté pour certains - « *Quand on voit le bâtiment magnifique, c'est une certaine fierté pour moi de travailler ici* » (un délégué) -, la Cité Miroir soulève aussi des craintes en matière identitaire. Un membre de la direction explique : « *On parle beaucoup de la Cité Miroir, moins des Territoires de la Mémoire. Il y a des inquiétudes de certains de perte d'identité* ». En outre, le déménagement dans les locaux de la Cité Miroir a provoqué une surcharge de travail temporaire pour certaines équipes.

v. *Evolution des rôles des organes de gestion*

Les organes de gestion sont identiques à ceux développés en première période mais leur rôle a évolué au fur et à mesure de la croissance de l'équipe. « *Au début, le conseil d'administration était très impliqué presque dans l'organisation du travail car l'équipe était petite, le moindre projet mobilisait tout le monde et passait devant le conseil d'administration. Plus l'équipe s'étoffe, moins le conseil d'administration est impliqué* » explique un membre de la direction. En outre, le déménagement à la Cité Miroir semble avoir attiré toutes les attentions pendant l'année le précédant, diminuant ainsi le

³⁵ Voir : www.citemiroir.be

temps pour des débats de fond au conseil d'administration. Un membre de la direction illustre : « *il y a moins de débat de fond ces derniers temps car on est pris dans des questions plus concrètes. C'est une des frustrations exprimées récemment* ». En outre, le mandat d'administrateur semble avoir évolué comme le souligne un membre de la direction : « *c'est d'une telle complexité à présent ! Avant, c'était plus simple, on comptait sur la militance de terrain dans le conseil d'administration. Mais le mandat d'administrateur se professionnalise aussi. C'est un gros changement dans le monde associatif [...] Le défi, c'est que le conseil d'administration doit se redéfinir par rapport à la professionnalisation accrue de l'association* ». Actuellement, le Bureau des Territoires de la Mémoire a été supprimé, celui-ci n'étant plus suffisamment actif en comparaison du conseil d'administration de l'ASBL.

vi. *Un financement à stabiliser*

Actuellement, le financement du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire est assuré, à environ 70%, par des subsides d'éducation permanente et par des aides à l'emploi de la Région Wallonne (points APE principalement). Même s'ils sont toujours liés à un dossier, ils sont considérés comme relativement récurrents. Aux Territoires de la Mémoire s'ajoute une subvention de la Fédération Wallonie-Bruxelles, renouvelable annuellement, en tant que centre de ressources de la mémoire. Il reste donc une partie non négligeable du financement du CAL Liège (environ 30%) qui n'est pas systématique et repose sur les appels à projet et la sollicitation de subsides dits extraordinaires (dans le cadre de l'organisation d'activités exceptionnelles). « *Habituellement, on a un projet puis on essaye de le financer. Mais on saisit les opportunités aussi. Si on a un projet sans recherche de moyens financiers puis on voit un appel à projet qui cadre, on le prend* » souligne un coordinateur.

Les deux associations font actuellement face à des craintes quant à leur avenir financier. Les subsides publics semblent être amenés à diminuer. « *On est dans une période de resserrage en matière de subvention. Par exemple, il y a une diminution des points APE. Avant, on en avait 10-12 points, maintenant, on en a 4* » souligne un membre de la direction. L'accès aux subsides exceptionnels semble plus difficile, comme l'illustre un coordinateur : « *Conjoncturellement, au niveau des ministères, c'est parfois plus difficile de financer. On est une association bien reconnue donc on continue à avoir accès aux subsides exceptionnels mais c'est moins facile ou c'est pour des montants inférieurs. Les procédures de justification sont plus compliquées. C'est l'indicateur d'une vis qui se resserre. C'est bien décortiqué, plus qu'avant* ». Pourtant, la reconnaissance extérieure de la légitimité du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire semble désormais acquise. Un coordinateur explique : « *la reconnaissance extérieure, c'est ce qui a le plus évolué. On a une force de persuasion politique plus grande. On a plus de légitimité. Dans certains milieux, on l'avait déjà depuis très longtemps mais c'est plus large aujourd'hui. C'est le travail de tout le monde. C'est aussi la direction qui a fait un*

travail de persuasion pour nous faire reconnaître ». Mais selon un membre de la direction, « *le réseau se fatigue [...] Il y a une vraie interrogation pour demain* ». Le départ, d'ici quelques années, du directeur renforce cette nécessité d'anticipation des moyens financiers, et d'autant plus que le réseau personnel de ce dernier reste mobilisé.

La multiplication des sources de financement participe à la diversification des activités. « *Au milieu des années 2000, on n'avait plus conscience des différentes implications budgétaires. On cumulait une série de demandes pour concrétiser l'action et ça devenait asphyxiant pour certaines équipes, improductif. C'était non concerté. L'enveloppe budgétaire explosait au nom de l'action et de l'enthousiasme* » explique un membre de la direction. Une volonté de rationalisation semble être observée. L'objectif est donc de pérenniser les activités et les personnes engagées sans chercher à tout prix à croître davantage. « *Je pense qu'aujourd'hui, on est à une période où il faut savoir s'arrêter parce que nos coûts fixes vont augmenter inévitablement puisque les travailleurs ont un an de plus chaque année mais que les subsides n'augmentent plus. On risque une stagnation des subsides* » explique un membre de la direction. Cette préoccupation grandissante pour le financement des ASBL se marque également par la nomination future d'un directeur adjoint aux ressources financières.

A l'avenir, une période de stabilisation semble souhaitée. « *On a intérêt à vivre une certaine stabilisation en termes de nombre de travailleurs. Aussi en termes budgétaires, on a intérêt à stabiliser* » explique un membre de la direction. En effet, les travailleurs sont générateurs de projets qui ne sont pas toujours facilement finançables. La reconnaissance de la laïcité en tant que culte a permis l'engagement de personnel engrangeant de nombreux projets qu'il faut à présent assumer. « *L'association a beaucoup grandi sur peu de temps [...] On a le souci d'avoir une période de stabilisation entre des périodes d'évolution, le temps de se réorganiser* » souligne un membre de la direction.

Décret relatif au soutien à l'action associative dans le champ de l'éducation permanente (2003) Création de l'ASBL Mnema (2004) Influence de pratiques issues du secteur classique privé Reconnaissance extérieure de la légitimité du CAL Liège et des TM Diminution des financements publics
--

Figure 2.57: CAL Liège & TM - Eléments de contexte externe caractérisant la deuxième période

<p>Mutualisation des services généraux (2007-2009)</p> <p>Mise sur pied d'un comité de direction et nomination de directeurs adjoints (2007)</p> <p>Nomination d'un directeur adjoint aux services généraux présent dans le comité de direction (2009)</p> <p>Déménagement à la Cité Miroir (2014)</p> <p>Croissance importante et délibérée</p> <p>Structuration et formalisation des deux organisations (passage à l'informatique, systématisation des formulaires TAQQCO, planification des activités...)</p> <p>Communication interne et externe désormais considérée comme un enjeu central</p> <p>Evolution du rôle des organes de gestion</p> <p>Accès plus difficile aux subsides publics ponctuels</p>

Figure 2.58 : CAL Liège & TM - Eléments de contexte interne caractérisant la deuxième période

b. Contenu

i. Substrat technique

Depuis 2007, l'offre de recrutement est basée sur des analyses de poste³⁶ décrivant chaque fonction du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire. Celles-ci ont été rendues obligatoires par le CAL Communautaire et un travail identique a été mené aux Territoires de la Mémoire. Une journée d'accueil des nouveaux travailleurs a été développée par le directeur adjoint aux services généraux.

En 2008, un plan annuel de formation³⁷, portant sur des outils techniques ou des aspects politiques des associations, a été élaboré pour l'ensemble des travailleurs. Ce plan a été opérant pendant quelques années mais n'est plus à l'œuvre actuellement. « *Avant, il y avait plus de formation organisée, où on était invité vivement à y participer. Ces dernières années, il y en a de moins en moins car on est de plus en plus, et ça a un coût financier* » explique un coordinateur. Tous les trois mois continuent d'être organisés les « matins/midis info » qui rassemblent l'ensemble des travailleurs des deux structures autour d'une thématique particulière. En plus de ces formations communes, les travailleurs peuvent demander à suivre des formations individuelles externes (colloques, séminaires, etc.). « *On a clairement la possibilité de s'inscrire à des formations [...] Il faut rester raisonnable dans le budget envisagé. Ça peut porter aussi bien sur des aspects techniques que managériaux* » explique un coordinateur. Un autre renchérit : « *C'est tout à fait encouragé de se former, même s'il n'y a pas pléthore de gens qui vont en formation* ». Un troisième tempère cependant cet enthousiasme : « *Il y a des carnets de formation qui sont disponibles. Mais ce n'est pas quelque chose qui est mis en avant dans l'association* ». De plus, les formations externes restent souvent sollicitées par les mêmes

³⁶ Ces analyses de poste prennent la forme d'un document conséquent et relativement précis (au moins neuf pages), reprenant différents éléments tels la raison d'être du poste, la production attendue, les ressources à disposition, le profil de compétences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être, ou les facteurs d'évolution.

³⁷ Ces formations collectives portent à la fois sur des outils techniques (informatique, bilan annuel, animation, etc.) et sur des aspects politiques permettant ainsi de clarifier les prises de position du CAL par rapport à certaines questions d'actualité.

personnes. « *Des gens sont plus susceptibles de suivre des formations car ils sont plus proactifs, d'autres moins* » illustre un coordinateur. Le manque de temps est également un frein : « *je ne me forme pas autant que je voudrais car il y a un engorgement, j'ai trop de travail* » (un coordinateur). Un membre de la direction conclut : « *En termes de formation, il y a peu de choses* ». En outre, certains travailleurs estiment par ailleurs que la formation au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire est permanente, les travailleurs devant constamment s'approprier de nouvelles thématiques. « *Le boulot, c'est une formation continuée car on aborde des thèmes qu'on ne maîtrise pas* » explique un coordinateur. Un délégué renchérit : « *Quand on travaille dans une association ayant de tels engagements, ça fait partie de notre vie quotidienne de s'instruire dans ce sens. Dans la presse, on cible les sujets intéressants. Même quand on n'est plus en heure de travail, on continue à se documenter en ce sens* ». De plus, expositions, conférences, table-rondes constituent presque le cœur de métier des deux associations. Il est très régulièrement proposé aux travailleurs d'y participer. Finalement, certains acteurs de l'organisation ont bénéficié d'un accompagnement spécifique dans leur prise de fonction. Le directeur adjoint aux services généraux a, par exemple, été suivi par un coach professionnel. Un "parcours du coordinateur" mis en place depuis peu vise ce même objectif. « *C'est un métier compliqué et c'est un poste important pour l'institution ! Il faut les soigner* » explique un membre de la direction. S'étalant sur un an, cet accompagnement s'organise sur deux axes : rencontre des directions adjointes pour rappeler le cadre de travail, les procédures de planification, le droit du travail, etc. et coaching personnalisé en fonction des demandes du coordinateur.

Auparavant différentes d'une régionale à l'autre, d'un coordinateur à l'autre, les pratiques d'évaluation sont uniformisées en 2008 avec le développement d'un bilan d'évaluation imposé par le CAL Communautaire. Il s'agit de donner, à chaque travailleur, une cote de 1 à 10 sur différents aspects. Ce cadre, assez scolaire et visant l'objectivité, ne permet ni commentaires, ni détermination d'objectifs à atteindre. Il est remis en question par les syndicats, comme l'explique un coordinateur : « *on donnait une cote. Ça a fait grincer beaucoup de dents au niveau du CPPT* ». Le bilan d'évaluation est remplacé, en 2011, par un bilan d'évolution. Il s'agit alors de questions ouvertes, sans cotation, où doivent être déterminés, avec le travailleur, les objectifs attendus pour l'année suivante, qui en est responsable et comment les atteindre. Un flou semble régner autour de ces pratiques d'évaluation, leurs objectifs n'étant pas clairement précisés. « *Je ne vois pas ça comme une évaluation mais comme l'occasion de faire le point sur son travail. C'est comme ça que l'institution veut le faire véhiculer mais je ne suis pas certain que c'est vécu comme ça par tout le monde. Le message n'étant pas clairement défini* » explique un délégué. De plus, cette grille semble faire l'objet d'arrangements individuels, comme l'illustre un coordinateur : « *Il y a une grille à suivre qui nous guide mais on n'est pas obligé de répondre à chaque question* ».

Les règles d'évolution en interne sont différentes selon le poste concerné. Lorsque des offres d'emploi sont postées en externe, elles sont systématiquement relayées en interne. Il est donc possible pour les candidats de postuler à d'autres fonctions que la leur. Le candidat passe alors par la même procédure que les autres avec, notamment, un test écrit corrigé à l'aveugle. *« Dès que c'est possible et pertinent, on propose des évolutions internes »* raconte un membre de la direction. Par contre, la majorité des appels pour des postes à responsabilités, coordinateur ou directeur adjoint, est diffusée en interne et les personnes sont nommées à ces postes, sans procédure anonymisée. Les évolutions restent principalement horizontales. *« Entre les services, il y a beaucoup de mouvance. On reclasse souvent les gens comme ça. Quand les gens ne fonctionnent pas bien dans un rôle, on le reclasse »* explique un délégué. Un coordinateur souligne : *« c'est difficile car la structure est relativement plate »*.

Le temps de travail largement règlementé depuis plusieurs années au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire est désormais informatisé, via un TAQQCO où toute modification de l'horaire classique de travail doit être demandée à l'avance. Les heures supplémentaires sont récupérées à 150% le samedi et à 200% le dimanche. Cette règlementation stricte permet malgré tout une certaine flexibilité. Un collaborateur illustre : *« Il y a une grande flexibilité. On sait qu'on va demander régulièrement aux travailleurs d'être disponible à des moments qui ne conviennent pas spécialement donc il y a aussi le revers de la médaille de permettre certaines libertés »*. Un coordinateur renchérit : *« On s'arrange en interne. On est super souple entre nous. Les questions familiales jouent un rôle, il y a une humanité qui permet une souplesse selon la vie privée »*.

Etant légalement prescrits, un Conseil d'Entreprise (CE) et un Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) ont été mis en place au niveau du CAL Communautaire. Un coordinateur explique : *« il y a une délégation au CAL Communautaire c'est-à-dire pour toutes les régionales. Aux Territoires de la Mémoire, il n'y en a pas. Légalement, ils ne doivent pas en avoir. Mais il y a des militants »*. Globalement, *« les syndicats ont peu de poids »* explique un délégué. En effet, le mouvement syndical est idéologiquement largement soutenu par le CAL dans son ensemble. *« On est dans une organisation de valeurs donc tout ce qui touche aux valeurs est pris en compte. On est appelé à se mobiliser dans les manifs. Par rapport à ça, toutes les énergies déployées pour que nos évènements ou des manifestations organisées ailleurs se passent bien sont toujours appréciés. Le dialogue se passe vraiment bien en interne »* illustre un coordinateur. La participation aux manifestations est même, dans certains cas, comptabilisée dans le temps de travail. *« S'il y a une volonté que l'association soit présente, c'est comptabilisé dans le temps de travail »* renchérit-il.

La formalisation des pratiques de GRH, déjà présentes dans certains domaines en première période, semble ici généralisée et touche presque tous les domaines : recrutement, formation, évaluation, temps

de travail, mobilité, relations sociales... On peut donc affirmer que le CAL Liège et les TM connaissent une GRH largement outillée, même si les outils de GRH ne font pas encore sens entre eux. L'évaluation n'est par exemple pas systématiquement liée au développement de formations.

ii. *Rôle des acteurs*

Dès 2005, un coordinateur des services administratifs du CAL Liège est recruté, notamment pour son expertise en GRH développée dans une entreprise classique privée de la région liégeoise. « *L'arrivée de [l'actuel directeur adjoint aux services généraux] a permis de réaffirmer les procédures [...] ça a complété la formalisation des choses* » explique un membre de la direction. En 2007, il est amené à gérer la fusion des services administratifs du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire puis est nommé, en 2009, directeur adjoint aux services généraux suite à la fusion de ceux-ci.

Dès 2002, un DRH est désigné au sein du CAL Communautaire et devient dès lors le DRH officiel du CAL Liège. Après quelques années, le CAL Communautaire prend un rôle plus proactif en matière de GRH. Des outils et procédures, notamment en matière d'évaluation, sont alors élaborés par le CAL Communautaire lors des réunions mensuelles rassemblant les directeurs régionaux. En matière de temps de travail, la réglementation a été uniformisée pour l'ensemble des régionales. « *Depuis quelques années, la direction des ressources humaines [du CAL Communautaire] a souhaité que toutes les heures de récupération soit uniformisées dans toutes les régionales. Avant, chaque régionale gérait. Bon, avec des bases, mais on avait assez de libertés d'action. Les régionales ont grandi. C'est aussi lié à la reconnaissance laïcité en 2002 qui a mené à énormément d'engagement. Tout ça, c'est bien orchestré par le CAL Communautaire, c'est un moule dans lequel on se met* » explique un coordinateur. L'influence du CAL Communautaire reste pourtant assez limitée. « *Le DRH du CAL Communautaire a un rôle restreint* » souligne un membre de la direction. Il semblerait que le CAL Liège, ayant déjà formalisés de nombreux aspects de GRH, inspire le CAL Communautaire dans le développement des pratiques de GRH.

Le directeur conserve un rôle prépondérant dans les deux associations, notamment en matière de GRH. Il participe aux recrutements, fait partie du comité de direction et contribue ainsi à la conception de la plupart des démarches RH, même si les propositions sont souvent amenées par le directeur adjoint aux services généraux. En outre, officiellement, le DRH est le directeur, comme l'explique un membre de la direction : « *dans les textes, [le directeur] est le DRH* ».

Les coordinateurs prennent également activement part aux processus de GRH, notamment par la détermination des contenus des formations des membres de leur équipe, la participation à la sélection des travailleurs, l'évaluation des travailleurs de leur équipe... Dans la réorganisation interne,

la volonté de la direction est d'impliquer et de responsabiliser les coordinateurs dans leur fonction. « *Il y avait besoin de les responsabiliser, les considérer, les encadrer* » explique un membre de la direction. Un autre renchérit : « *Il faut responsabiliser le N+1 de manière à ce qu'il assume ses responsabilités* ». Afin d'asseoir leur rôle, des réunions rassemblant les coordinateurs ont été mises en place depuis peu.

La fonction RH est donc éclatée entre les coordinateurs, les directeurs adjoints, et particulièrement le directeur adjoint aux services généraux, le directeur et le DRH du CAL communautaire. Officiellement, il n'y a pas de responsables des ressources humaines au CAL Liège et aux Territoires de la Mémoire, chaque directeur adjoint étant directeur des ressources humaines de son secteur. « *Il n'y a pas de responsables des richesses humaines car la responsabilité est partagée* » souligne un membre de la direction. Toutes les orientations et décisions RH sont discutées en comité de direction. Néanmoins, le directeur adjoint aux services généraux est, notamment par son expertise initiale en GRH, considéré comme la personne-ressource du comité de direction pour de nombreuses questions RH : formations internes, accueil des nouveaux, gestion des interruptions de travail (pauses carrières)... « *Il donne des infos claires, précises, techniques. C'est presque une fonction de consultance parfois* » explique un membre de la direction. C'est lui qui développe certains outils de GRH, tels que le parcours des coordinateurs. « *L'arrivée de [l'actuel directeur adjoint aux services généraux] avec son expérience, ses compétences et sa formation a apporté énormément d'éléments dans la recherche de l'équité et dans le respect des règles qu'on se donnait* » souligne un membre de la direction. En outre, le directeur adjoint aux services généraux s'investit dans différents réseaux professionnels sur la GRH, participe à des cours sur le sujet, etc. En externe, il est perçu comme le responsable des ressources humaines, le DRH, du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire. Au vu de son implication dans le comité de direction, de sa participation aux orientations stratégiques de l'organisation et de la sollicitation des coordinateurs dans les pratiques de GRH, le directeur adjoint aux services généraux semble dans les faits assumer le rôle d'un DRH organique, et ce sans que ce soit officialisé. Il semblerait que nommer officiellement un DRH en interne irait à l'encontre de la philosophie égalitaire et donnerait trop de pouvoir à une unique personne. « *C'est un choix délibéré de ne vouloir nommer personne officiellement DRH* » explique un membre de la direction.

iii. Philosophie gestionnaire

Durant cette deuxième période, le CAL Liège et les Territoires de la Mémoire connaissent un important mouvement de formalisation à la fois organisationnelle (TAQQCO, mutualisation des services généraux, comité de direction) et en matière de GRH (analyses de postes, plan annuel de formation, bilan d'évolution). Ce mouvement renforce la volonté préexistante de recherche d'équité de

traitement entre les travailleurs. « *Globalement, on est moins sur du 'préférentisme'. L'avantage, c'est que c'est plus équitable* » souligne un membre de la direction. « *Le souci d'égalité, d'équité est vraiment ce qui nous caractérise. Nous sommes attentifs à la reconnaissance du travail* » renforce un autre membre de la direction. C'est par l'instrumentalisation des pratiques de GRH que l'équité entre travailleurs est poursuivie. « *Le temps de travail fait l'objet d'un choix important en termes d'équité* » explique un membre de la direction. Un autre illustre : « *au fil du temps, on a le sentiment qu'il y a une organisation des évaluations, des clarifications dans les missions des travailleurs... Donc c'est sur des bases qui semblent solides que sont prises les décisions. Ça permet d'objectiver une décision* ». Cette recherche d'équité semble néanmoins connaître certains revers. En matière de temps de travail par exemple, si dans un premier temps cette comptabilisation précise visait à se prémunir des éventuels abus de travailleurs (qui ne presteraient pas leurs heures), elle vise actuellement à freiner le nombre d'heures supplémentaires réalisées par les travailleurs, certains en accumulant trop. Un coordinateur illustre : « *Certains ont pris ça comme acquis [...] Parce qu'avoir des heures supplémentaires, c'est pratique. Si j'ai un souci avec mon gamin, je peux récupérer* ». Un délégué souligne : « *Avant, il y avait beaucoup plus d'heures supplémentaires. Il y en a moins depuis 1 ou 2 ans* ». On peut donc affirmer que la recherche d'équité, favorisant le développement de règles et de critères s'appliquant uniformément à tous, continue à primer, ce qui correspond à l'"administration choisie" dans le modèle conceptuel sur la professionnalisation de la GRH.

c. Processus

Globalement, le mouvement de formalisation des pratiques est bien perçu par les travailleurs et la direction. En effet, cette formalisation permet, dans une certaine mesure, de limiter les difficultés interpersonnelles qui ont pu marquer l'évolution des deux organisations, notamment lors de la décentralisation en équipe locale du CAL Liège. « *Avant, on laissait beaucoup plus de place à l'interpersonnel. Maintenant, c'est plus concentré sur le projet. C'est plus cadré* » explique un délégué. Un membre de la direction renchérit : « *Plus on va aller vers une simplification et clarification de la manière de s'organiser, mieux ça ira !* ». La formalisation des pratiques de GRH et, plus largement, la structuration de l'organisation semble permettre une responsabilisation plus grande des travailleurs. « *Dans la gestion du personnel, ce qui a changé beaucoup, c'est qu'il y a moins de place pour être à l'écoute du personnel tout le temps. Avant, pendant des heures, les coordinatrices étaient à l'écoute de nos désarrois. Maintenant, il y a moins de place pour ça, c'est plus cadré. Ça marche bien. Elles nous renvoient plus par rapport à nos fonctions et nos agissements. Il y a plus de responsabilisation de nos actions* » illustre un délégué. Les valeurs constitutives des deux associations restent centrales. Plusieurs extraits l'illustrent : « *On est dans une organisation de valeurs donc tout ce qui touche aux valeurs est pris en compte* » (un coordinateur) ; « *L'existence du CAL participe à un*

projet idéologique [...] Globalement, on travaille avec des personnes motivées par des convictions. Ça reste un bonheur. Au niveau des projets, c'est serein » (un membre de la direction). Cette pensée laïque, fondatrice des deux structures, valorise la réflexion critique, l'autonomie, et par là une forme d'individualisme. Penser le collectif est donc indispensable. « *On est dans une structure où il y a une part d'individualisme, de construction de sa personne [...] La pensée laïque est assez individualiste. Travailler sur le sentiment collectif est nécessaire* » explique un membre de la direction. La formalisation globale des deux associations permet cette réponse collective et garantit le maintien des valeurs fondamentales du CAL Liège et des TM. Un membre de la direction explique : « *On individualise l'écoute mais on collectivise les réponses apportées* ». Plusieurs évolutions semblent concrétiser ces valeurs de collectivité. Le rapprochement avec les équipes locales et le renforcement des liens entre les directeurs adjoints y participent. En effet, l'interdisciplinarité développée, notamment avec les équipes locales, est positivement soulignée. « *On s'ouvre aussi aux autres. On a une mentalité différente. On est moins bastion* » explique un délégué. Il renchérit : « *Le rapprochement entre le CAL [de l'équipe locale] et le CAL Liège est aidé par les directions adjointes. Ces dernières années, on a l'impression de faire partie de la même ASBL alors qu'avant, pas du tout* ». « *On a mis beaucoup d'énergie à faire vivre, à ce que les équipes des actions locales trouvent de la place dans le projet cité miroir [...] Ça crée plus un CAL, un tout* » explique un membre de la direction. Le sentiment d'appartenance et les synergies s'en trouvent renforcés. Les nouveaux bureaux semblent avoir également permis un rapprochement et une cohésion plus grande des directeurs adjoints désormais rassemblés sur un même plateau. « *On se côtoie plus. Ça nous rapproche* » raconte l'un tandis que l'autre renchérit « *les directeurs adjoints sont tous ici, dans un même espace. Il y a beaucoup plus de communication, plus de solidarité. On vit tous les mêmes problèmes par rapport au personnel à gérer* ».

Cependant, ces procédures ont amené, selon certains, la crainte d'une bureaucratisation croissante des associations. « *Il y avait un sentiment de lourdeur administrative pour certains, pas pour tous, une lenteur ! Pour certains, c'était synonyme de déshumanisation* » explique un membre de la direction. D'autres regrettent les échanges interpersonnels moins présents. « *Dans toutes ces structures très organisées par internet, par mail, par TACQOO, par calendrier, il manque quand même, mais c'est mon goût, le facteur humain. Moi, je préfère aller voir les gens que de leur envoyer un mail* » souligne un membre de la direction. Ce sentiment est renforcé par d'autres éléments : la mutualisation des services généraux, la planification des activités ou l'interdisciplinarité renforcée amènent un sentiment de contrôle grandissant. En effet, la mutualisation des services généraux ne s'est pas faite sans difficulté. En parlant du directeur adjoint aux services généraux, un coordinateur explique : « *il a énormément travaillé sur tout ça. Il a dû faire face à beaucoup de résistances sur beaucoup de choses. Les gens ont leurs habitudes de travail donc c'est difficile* ». Auparavant, la communication sur un

projet ou la maintenance d'une activité était décentralisée. Les services généraux concentrent désormais l'ensemble de ces questions pour les deux associations. Certains déplorent cette centralisation. « *Pour moi, on ne fait du bon boulot que si on adhère vraiment à un projet. Les services généraux sont un peu excentrés par rapport à l'association. Il vaut mieux savoir de quoi on parle* » explique un membre de la direction. Un sentiment de perte de contrôle semble, pour certains, avoir accompagné la centralisation des services généraux. « *La perte d'emprise, la difficulté de faire confiance. La responsabilité est partagée. Chacun est responsable de son propre travail et donc de la réussite de l'ensemble. Pour un pilote de projet, c'est lâcher une part de maîtrise* » explique un membre de la direction. Le sentiment de contrôle grandissant est également ressenti par la planification des activités désormais imposée à chaque service. « *"C'est dommage, je me sens bridé" qu'on entend parfois. On met des balises et des limites. Les services et les budgets ne sont pas multipliables [...] Il y a eu un sentiment de contrôle par rapport à la formalisation de la décision et du projet, par rapport à la budgétisation, etc.* » explique un membre de la direction. Le renforcement de l'interdisciplinarité entre les services a également fait l'objet de réticences comme l'illustre un coordinateur : « *Pour le mouvement, c'est très enrichissant. Ça permet d'avoir un beau programme. Mais en interne, au niveau des travailleurs, ça nécessite une mise en place, une vision plus globale, un partage des infos... On sent que c'est un peu jeune, c'est compliqué, il y a encore du chemin à faire. Globalement, c'est positif mais ce n'est pas perçu comme ça par tout le monde. Il y a des résistances, ça prend du temps* ». Une certaine perte de spontanéité et de contrôle est à nouveau ressenti par certains. Cette interdisciplinarité est renforcée par le déménagement à la Cité Miroir où les espaces de travail sont organisés en paysager. « *L'interdisciplinarité est aussi due aux bâtiments, pour donner plus d'ampleur, pour créer un climat de collaboration* » souligne un délégué.

La nomination des directeurs adjoints a été également vécue différemment d'un secteur à l'autre. En effet, pour certains, « *les directeurs nouvellement nommés occupaient déjà des postes similaires donc ça a provoqué peu de changement* » explique un membre de la direction. Par contre, dans d'autres services, plusieurs personnes se sont proposées au poste de directeur adjoint. Un coordinateur explique : « *leur propre collègue est devenu leur chef [...] Il y a eu des frustrations parce que je crois qu'il y a des collègues qui sont là depuis longtemps qui auraient bien voulu postuler* ». On voit ici apparaître les potentielles contradictions entre un modèle visant la transparence et l'équité lors du recrutement de nouveaux travailleurs, mais qui, en termes de mobilité, développe des pratiques relativement opaques. « *La difficulté, c'est le non-dit. Le rapport hiérarchique qui en découle n'est pas simple. Il y a négation de ce nouveau rapport* » explique un membre de la direction. Par la mise en place du comité de direction, un échelon hiérarchique supplémentaire est formé. « *C'est un système super hiérarchique ici* » explique un délégué. Un membre de la direction renchérit : « *C'est une hiérarchie assez pyramidale ici. Parfois, c'est un peu trop pyramidal* ». Le renforcement de la

structure pyramidale accentue le sentiment de lenteur et de bureaucratisation. « Avec le comité de direction, ça prend plus de temps. Ils doivent se réunir, en discuter [...] Avant, c'était moins hiérarchisé, moins formel. On allait voir directement le directeur. Maintenant, c'est plus organisé » souligne un délégué.

Globalement, le CAL Liège et les Territoires de la Mémoire sont toujours perçus comme fondamentalement bienveillants vis-à-vis des travailleurs. « Au niveau associatif, c'est une structure étonnante, avec beaucoup de respect. C'est assez unique même au niveau du secteur associatif. On est super bien traités, on a beaucoup d'avantages » explique un délégué. Malgré la distance plus importante avec les délégués instaurée par la création du comité de direction, le directeur conserve une aura toute particulière dans l'organisation et sa vision paternaliste est toujours présente. « C'est peut-être celui qu'ils [les travailleurs] voient le moins souvent mais il a une légitimité incontestable » explique un membre de la direction. Un coordinateur illustre : « [Le directeur] est un bâtisseur. Il continue à être une figure importante. Il ne se montre pas publiquement tout le temps mais il gère, a des objectifs, et les atteint ». Pour les directeurs adjoints, se positionner en rapport avec cette figure emblématique n'est pas sans difficulté. « C'est une figure confortable mais, à d'autres moments, asseoir sa légitimité et son autorité vis-à-vis des équipes peut être difficile » souligne un membre de la direction. En effet, avant la nomination de directeurs adjoints, l'ensemble des coordinateurs voyaient le directeur tous les quinze jours. « Des regrets ont été exprimés de ne plus voir le grand chef » explique un membre de la direction. Un autre illustre : « Ça a été mal vécu par beaucoup de travailleurs car ils ont été coupés du père et on leur a mis des belles-mères. C'est comme ça que ça a été vécu ». Avec le déménagement récent dans les locaux de la Cité Miroir, ce sentiment est renforcé par l'éloignement physique du directeur, maintenant au 7^{ème} étage. Auparavant, certains travailleurs avaient pour habitude de le voir hebdomadairement dans son bureau du premier étage de la maison presque familiale du Boulevard d'Avroy. « Même s'il n'a pas changé dans son attitude, physiquement, il est beaucoup moins accessible » explique un membre de la direction. « Maintenir le lien est important. Il y a des formules à trouver » souligne un autre. Ce sentiment a été vécu différemment par les équipes, certaines ayant déjà auparavant pour seul relais le coordinateur. La bienveillance vis-à-vis des travailleurs, incarnée par la figure du directeur charismatique, est toujours fortement ancrée. En outre, « en comité de direction, chaque directeur adjoint reste supporter de ses services. Ils défendent leurs services. Ça reste moi qui doit trancher lorsqu'il y a une difficulté en la matière » explique le directeur, qui renchérit : « J'ai dû, sans doute, à certains moments, être celui qui décide. Mais, de plus en plus, au niveau du comité de direction, beaucoup de décisions sont des décisions collégiales [...] Si je sens que les choses sont difficiles et qu'il faut trancher, je le fais ». On comprend assez rapidement que le directeur conserve un rôle prépondérant dans ce nouvel organe de gestion.

Il est intéressant de constater que, dans les deux associations, la GRH constitue toujours une forme de tabou. « *On fait de la GRH mais on ne le dit pas* » explique un membre de la direction. En ce sens, le directeur préfère parler de Richesses Humaines que de Ressources Humaines, ce dernier terme étant pour lui trop connoté et faisant référence trop explicitement aux méthodes des entreprises classiques privées.

Mouvement de formalisation perçu globalement positivement ; limites des difficultés interpersonnelles Valeurs fortes qui restent centrales ; sentiment d'appartenance renforcé Craintes d'une forme de bureaucratisation par certains ; Sentiment de perte de contrôle et de spontanéité Sentiment de distance renforcé par une structure hiérarchique et pyramidale plus forte ; opacité de certaines décisions ; sentiment de lenteur Bienveillance vis-à-vis des travailleurs Figure emblématique et paternaliste du directeur
--

Figure 2.59 : CAL Liège & TM - Eléments de processus caractérisant la deuxième période

4. Conclusion

Tout au long de l'évolution des deux structures, la recherche d'équité semble avoir toujours constitué un véritable leitmotiv en matière de développement de la GRH : recrutement sur base de CV anonymisés et de la correction à l'aveugle d'un examen écrit ; temps de travail basé sur le principe « toute heure de travail prestée est rémunérée » ; rémunérations strictement basées sur les barèmes ; etc. Défendue par un directeur charismatique qui conserve encore actuellement toute son aura, cette recherche d'équité vise la mise en cohérence avec les valeurs prônées par les associations. Cette philosophie mûrit toute l'histoire du CAL Liège et des Territoires de la Mémoire en matière de GRH. Auparavant largement centralisée dans le chef du directeur, la prise en charge de la fonction de GRH est maintenant partagée entre différentes fonctions : directeur, directeurs adjoints, coordinateurs, DRH du CAL Communautaire... Un acteur central semble pourtant être officieusement identifié. En effet, le directeur adjoint aux services généraux, recruté notamment pour son expérience en GRH dans le secteur classique privé et sa formation initiale, est considéré comme le référent pour toutes les questions de GRH. Assumant une fonction répondant au modèle de DRH organique, il n'est pourtant pas officiellement reconnu.

Plusieurs défis se profilent : le départ d'ici quelques années du directeur ainsi que d'un des directeurs adjoints, des financements annoncés comme plus difficiles, une croissance à maîtriser et des emplois à maintenir, un mode de fonctionnement à inventer dans les nouveaux et prestigieux bâtiments... Ces enjeux questionneront la GRH développée au sein des deux associations. Tant qu'à présent, le directeur charismatique assure la cohérence de l'ensemble des évolutions en matière de GRH,

maintenant équité et bienveillance paternaliste vis-à-vis des travailleurs. Comment à l'avenir maintenir cet équilibre ? Quelle forme prendra la prise en charge de la fonction RH ?

➤ **Appendix 24 : Servikoop, histoire d'une coopérative de travailleurs du secteur informatique**

1. Introduction

Créée aux débuts des années 2000, Servikoop est une société coopérative de support IT³⁸. La coopérative vise l'épanouissement dans le travail, le développement du potentiel de chacun et du collectif via la prise de responsabilité, l'évolution des fonctions, la formation continuée, l'assouplissement des conditions de travail, ainsi que la mise en place d'une relation client différente. L'idée fondatrice est que le climat de travail et l'implication des travailleurs rejaillit positivement sur la qualité du service aux clients. Intimement convaincu que le statut de coopérative permet de créer une entreprise "où il fait bon travailler", le fondateur de Servikoop défend ce modèle d'entreprise inspiré du fonctionnement des coopératives françaises, les "scops". Après un an dans l'entreprise, les travailleurs deviennent associés en prenant au moins une part dans le capital. Les associés considèrent dès lors que l'entreprise leur appartient collectivement, même si des capitaux extérieurs sont indispensables. Le principe "une personne – une voix" est appliqué. Dans ce type de structure participative où une atmosphère de travail agréable et une implication forte des travailleurs constituent les objectifs fondamentaux, la manière de gérer le personnel est un enjeu central. Deux phases d'évolution en matière de GRH ont ainsi pu être détectées en termes de contenu, de contexte interne, de contexte externe et de processus.

Vivant les débuts d'une forme légale peu courante en Belgique et inspirée des scop françaises, la coopérative de travailleurs tâtonne durant la première période, s'inventant au fur et à mesure des règles de fonctionnement dans un mode de gouvernance participatif. Le fondateur y joue un rôle tout à fait crucial, à la fois en interne par son surinvestissement et les multiples casquettes portées, mais aussi en externe, se battant pour la reconnaissance et la légitimation d'une coopérative de travailleurs telle que la sienne. Travaillant dans la maison du fondateur, l'ambiance est alors familiale, les échanges largement informels et les travailleurs fortement impliqués, notamment en devenant rapidement propriétaires de leur propre entreprise (en achetant une part). Les impératifs de rentabilité sont néanmoins présents dès le départ vu le secteur IT assez concurrentiel. La GRH constitue, dès le départ, un enjeu central pour la coopérative, dont l'objectif est le développement d'un cadre de travail agréable. Divers domaines de GRH tels que l'évaluation sont progressivement formalisés. La gouvernance se formalise également avec la clarification du rôle du CA (conseil d'administration) et, par la suite, la mise en place d'un rassemblement des travailleurs associés. Vu la croissance de l'équipe, la mise en place d'équipes de travail et la désignation de responsables d'équipe s'avèrent

³⁸ Le secteur IT en Belgique est le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), en anglais « Information and Communication Technologies » (ICT).

nécessaires et contribuent à cette formalisation croissante. Les différents prix remportés et l'investissement du fondateur dans la Chambre de Commerce et de l'Industrie (la CCI) locale participe à la notoriété grandissante de Servikoop et à l'établissement de sa légitimité. A la tête de Servikoop, le fondateur continue de jouer un rôle déterminant dans l'ensemble de l'organisation et y assume la fonction RH.

La deuxième période est avant tout marquée par le départ du fondateur charismatique de Servikoop, départ craint par certains mais vécu comme nécessaire pour d'autres. En interne, cela mène à la constitution d'un comité de direction et à la désignation, suite à un accompagnement externe, d'un directeur général, d'un directeur commercial et d'un directeur RH et financier. Une troisième équipe de travail est mise sur pied. Ajoutée à la création du Rassemblement des Travailleurs Associés, le RTA, en fin de première période, la répartition des prises de décision et des responsabilités semble floue. En outre, malgré la désignation d'un directeur RH, la fonction RH reste, dans les faits, partagée entre différents acteurs (comité de direction, directeur général, RTA, staff, CA...). L'implication des travailleurs dans Servikoop, ressentie comme inégale et variable, devient un enjeu crucial, l'effet du passager clandestin semblant de plus en plus fréquent. Le passage automatique au statut d'associé est d'ailleurs remis en question. Plusieurs événements, tels que l'épuisement d'un travailleur, des licenciements et le départ précipité d'un potentiel futur associé, renforcent ces questionnements. Des techniques d'animation de groupe sont développées pour faciliter la prise de parole par tous. L'individualisation de certaines pratiques de GRH (formation, accueil, rémunération...) semble répondre à cet enjeu et désormais rechercher avant tout l'implication des travailleurs. En externe, Servikoop continue de s'investir dans différents groupes, notamment d'entreprises sociales, pour valoriser et faire connaître leur modèle particulier de gestion.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer les évolutions de la GRH, au regard du modèle conceptuel de professionnalisation de la GRH.

2. Les débuts d'une coopérative de travailleur - De 2002 à 2010

Vivant les débuts d'une forme légale peu courante, la coopérative de travailleurs tâtonne durant cette première période, s'inventant au fur et à mesure des règles de fonctionnement dans un mode de gouvernance participatif. La GRH constitue, dès le départ, un enjeu central pour la coopérative, dont l'objectif est le développement d'un cadre de travail agréable. Divers domaines de GRH tels que l'évaluation sont progressivement formalisés. A la tête de Servikoop, le fondateur joue un rôle déterminant dans l'ensemble de l'organisation et y assume la fonction RH.

a. Contexte interne : une coopérative de travailleurs avant tout !

Assistant social de formation, le fondateur a travaillé 15 ans dans une coopérative d'activités qui soutient et accompagne les entrepreneurs dans le développement de leur projet professionnel. En 2001, après un an et demi de test de l'idée et du modèle économique au sein de la coopérative d'activités, il concrétise son envie de se lancer lui-même en créant la coopérative de travailleurs Servikoop. Dès le départ, l'objectif de Servikoop est le développement d'un cadre de travail agréable et participatif. Le choix du secteur informatique n'est venu qu'en soutien à cette volonté initiale de développer une entreprise où 'il fait bon vivre'. « *Quand j'ai lancé l'entreprise, je me suis dit : qu'est ce que je peux faire comme business ?* » raconte le fondateur.

i. Un entrepreneur inspiré et inspirant

Le recours à la forme coopérative est une évidence pour le fondateur. En effet, pour lui, le modèle permet de se défaire, au moins en partie, des subventions publiques : « *J'avais déjà une expérience de gestion d'équipe dans le secteur associatif mais j'en avais ras le bol de dépendre des subventions* ». Selon lui, la coopérative permet de concilier au mieux les dynamiques économique et sociale. « Du point de vue économique, Servikoop est une entreprise comme les autres : elle s'inscrit dans un cadre concurrentiel et doit donc faire preuve de performance, pour survivre. Mais notre motivation provient aussi d'une dynamique sociale particulière, basée sur un processus de gestion qui implique la participation de tous les employés » souligne le fondateur dans un article de presse. En effet, les travailleurs deviennent rapidement associés en prenant au moins une part dans le capital de l'entreprise. Ils siègent alors à l'Assemblée Générale qui rassemble tous les travailleurs associés ainsi que des associés externes investis dans le capital de l'entreprise. A l'époque, les parts du fondateur représentent un quart de la totalité du capital, les travailleurs amènent 5% du capital, les personnes physiques externes 34% et les personnes morales 36%. Les externes et les internes à la coopérative sont sollicités sur les décisions, les uns apportant principalement du capital et les autres leur envie de

travailler. Dès le départ, le principe "une personne – une voix", et non "une part – une voix", est appliqué. D'après le fondateur, ce pouvoir de décision ainsi octroyé participe au bien-être et à l'épanouissement des travailleurs dans la structure.

Dès sa création, Servikoop a proposé un mode de facturation qui le différencie de ses concurrents comme l'explique un responsable d'équipe : « *D'après le parc du client (nombre de pc, de serveurs, type de système d'exploitation), on a une matrice pour évaluer le temps par mois pour bien gérer le parc du client. C'est un temps par mois. On s'engage à ce que le temps par mois ne soit pas dépassé sur l'année. On ne facture que ce qui est presté* ». Ce système permet d'établir un budget précis pour chaque client ce qui garantit à la fois un plafond et un paiement à la prestation, ce qui est peu courant dans le secteur. Ce mode de facturation attire certains clients. D'autres sont sensibles à la dimension sociale de Servikoop comme le souligne un membre de la direction : « *certaines associations sont sensibles à ça, qu'on n'est pas là juste pour faire de l'argent. Cette image-là les intéresse et ils se sentent rassurés par rapport à ça. Ils savent qu'on ne va pas tirer la corde et leur prendre un maximum d'argent. Ça donne confiance* ».

ii. Une croissance progressive

Au départ, le fondateur s'associe à une personne, sous statut indépendant pour lancer la coopérative. Mais le duo ne fonctionnant pas bien, l'associé quitte très rapidement Servikoop, ce qui ralentit son développement. « *J'ai failli arrêter à ce moment-là* » raconte-t-il. « *Nous avons ramé pendant deux ans* » souligne le rapport d'activité 2010. Ce démarrage, jugé relativement lent, est renforcé par le fait que le fondateur est autodidacte. « *Ce qui a freiné au début très fort, c'est que moi, j'étais autodidacte. Donc, j'ai dû apprendre beaucoup le métier d'informaticien avant de me sentir à l'aise sur des défis plus importants. C'est pour ça que l'évolution du chiffre d'affaire au début est assez lente* » explique-t-il. L'engagement du premier salarié a lieu dans le courant de l'année 2002. « *Le premier salarié, c'était un gars qui habitait dans ma rue. J'ai affiché un panneau, il a vu qu'on était une société informatique. Il est venu se proposer. Après quelques temps, je me suis dit, il faut se lancer* » raconte le fondateur. La croissance de l'activité démarre en 2003, menant à l'engagement par la suite de deux autres travailleurs, désormais à la tête de la structure. Il a fallu du temps pour appréhender au mieux la croissance de l'équipe. « *On a dû apprendre par essais-erreurs à ne pas grandir trop vite [...] Si on engage trop tard par rapport à l'augmentation du nombre de clients, l'équipe en place crève. Si on engage trop tôt, on ne tient pas financièrement car on paie du personnel qui n'est pas rentable* » explique un membre de la direction. Pour faire face à d'éventuelles difficultés financières ponctuelles, il arrive que le fondateur ne se paie pas de salaire.

Aux débuts de Servikoop, tous travaillent dans la maison du fondateur de Servikoop où les ajustements entre travailleurs se font de manière informelle et spontanée. L'autonomie des travailleurs est grande, ceux-ci se considérant presque comme indépendants. Un travailleur illustre : « *On a nos clients, on fait notre agenda, on comble notre temps de la semaine. C'est être indépendant sans l'être* ». Cette indépendance est compensée par une vision collective de l'entreprise, une atmosphère familiale, ou encore des réunions hebdomadaires rassemblant tous les travailleurs. « *La particularité, c'est que tout en travaillant comme indépendant, on collabore. Par exemple, si je ne sais pas faire telle chose parce que ça nécessite une technique que je n'ai pas, je peux demander à un collègue* » explique un travailleur. Tout en ayant certaines spécialisations, les travailleurs sont polyvalents, comme l'illustre un membre de la direction : « *On est tous des généralistes mais certains ont des affinités avec certains trucs : réseau, mac, stockage, solution de virtualisation... Ils sont personnes-ressources à certains moments. Tout le monde sait les points forts de chacun* ». Un travailleur renchérit : « *Si je suis absent, un collègue doit pouvoir reprendre les tâches chez un client. Chaque employé a un doublon et est le doublon de quelqu'un. On est multifonctions* ».

De 2007 à 2010, Servikoop passe de 6 à 13 travailleurs. La croissance se poursuit, le passage à plus de 10 travailleurs constituant un cap pour la coopérative. Un responsable d'équipe illustre : « *Avant, on faisait tout en staff d'équipe. Il n'y avait pas besoin de toutes les réunions partout. On débattait tous ensemble, plus rapide, plus dynamique. Maintenant, tout prend plus de temps à cause de la taille. Il ne faut pas blesser, il faut que chaque personne émette chaque idée...* ». Les dynamiques interpersonnelles évoluent. La structuration du mode d'organisation de la coopérative paraît indispensable aux collaborateurs, et ce de manière à assurer un service et un suivi de qualité aux clients. Les échanges informels, entre deux portes, ne suffisent plus.

C'est pourquoi deux équipes de travail se répartissant les clients sont mises en place en 2007. Des responsables d'équipe sont désignés par le fondateur et deviennent les référents en charge de nombreuses tâches (référence technique de l'équipe, répartition et supervision du travail, supervision des agendas, vigilance permanente quant aux chiffres), et ce en plus de certaines activités RH détaillées plus loin. Le rôle du responsable d'équipe est exigeant. « *C'est prenant parce qu'on doit gérer nos propres clients, on jongle avec plusieurs casquettes. Mais on ne s'ennuie pas. C'est gai car on n'a pas le temps de s'ennuyer, il n'y a pas de routine !* » raconte l'un d'entre eux. Des réunions d'équipe ont lieu hebdomadairement afin de faire le point sur la situation de chaque client, les événements de la semaine, et les objectifs à atteindre individuellement. Afin de garantir un service identique aux clients, des outils de gestion d'équipe, dépassant largement les seules tâches RH et élaborés au fur et à mesure de la pratique, sont partagés entre responsables même si, dans les faits, chacun fonctionne différemment. « *On a une vigilance à travailler de la même manière avec les*

clients » souligne un responsable d'équipe. La croissance amène donc une formalisation des pratiques de gestion globale de Servikoop. « *L'augmentation du nombre de procédures est liée à l'augmentation du nombre de personnes. Quand on est dans une équipe jusque six, on peut individualiser tout. Tout le monde sait tout et tout le monde accepte que les choses soient différenciées. Dès qu'on est au-delà de six - sept, on est obligé de structurer un minimum car tout ce monde ne peut plus être au courant de tout. On fait des réunions thématiques. Quand on est au-delà de quinze, on doit encore davantage structurer car il y a plusieurs équipes avec un niveau intermédiaire* » explique un membre de la direction.

En 2006, un helpdesk est organisé en journée. En 2010, l'équipe déménage dans de nouveaux locaux, la maison du fondateur devenant trop étroite. L'infrastructure informatique et ses règles de sécurité sont renouvelées, ce qui constitue un changement important qui a demandé beaucoup d'énergie.

iii. Des processus de prises de décision à inventer

Au démarrage de la coopérative, la dimension participative de Servikoop est questionnée. En effet, difficile d'être participatif lorsqu'on est seul. Le fondateur explique : « *Quand je présentais le projet à l'époque, tout le monde disait : Servikoop, ce n'est pas une vraie coopérative, c'est vous seul sous statut d'indépendant. Tant qu'il n'y avait pas deux ou trois personnes, les gens ne croyaient pas que ça serait participatif* ». Les premiers travailleurs deviennent donc très rapidement associés. A propos du premier travailleur engagé, le fondateur explique : « *il n'avait pas d'argent, je lui ai prêté de l'argent* ». Petit à petit, le staff, réunissant chaque semaine l'ensemble des travailleurs associés, commence à jouer son rôle et devient un lieu stratégique de prise de décision où sont abordés aussi bien les aspects techniques du métier que la coordination entre les travailleurs ou le mode de fonctionnement et d'organisation de Servikoop.

Le conseil d'administration n'est mis en place qu'après quelques années et est composé de personnes issues de l'entourage du fondateur. En réalité, « *c'était un CA bidon, comme dans beaucoup de PME [...]* Le lieu le plus stratégique au début de Servikoop, c'était le staff d'équipe. On l'a rapidement instauré [...] On y construisait toutes les propositions qu'on allait amener au CA » souligne-t-il. Le conseil d'administration ne servait alors, en quelque sorte, qu'à valider des décisions déjà prises. « *Au départ, au CA, ça ajoutait essentiellement une surcouche d'avis extérieurs* » souligne le fondateur. Ce n'est qu'après quelques années que le rôle du conseil d'administration a été clarifié, notamment en matière de recrutement du personnel. En effet, en 2006, l'engagement d'un nouveau collaborateur, un commercial, avait été décidé par le fondateur. Quelques mois plus tard, suite à

l'annonce de chiffres catastrophiques, l'entreprise doit licencier ce commercial⁴³. « *L'engagement du commercial, c'était trop tôt, ce n'était pas le bon moment* » explique un membre de la direction. A l'époque, n'ayant pas été impliqué dans la décision d'engager ce commercial, le conseil d'administration reproche au fondateur ce choix. Suite à cet évènement, le rôle du conseil d'administration est clarifié, son implication dans les décisions de recrutement étant, par exemple, rendue systématique.

Au fur et à mesure de la croissance de l'équipe, un lieu rassemblant uniquement les travailleurs associés paraît nécessaire. Le Rassemblement des Travailleurs Associés (RTA) est créé en 2010, à la fin de cette première période. Cet organe rassemble l'ensemble des travailleurs associés de Servikoop et agit comme organe consultatif ou de prise de décision selon les questions abordées. « *On débat de divers éléments qui ont trait principalement à la dimension de l'entreprise en tant qu'outil de collaboration, à l'accueil des nouveaux, à quel rapport on a avec le nouveau potentiel collaborateur, etc.* » explique un travailleur. Le RTA est également le lieu où est débattu le passage au statut d'associé. Lors de ces réunions, chacun peut soumettre une question à débat. Le positionnement des responsables d'équipe dans cet organe de gouvernance est cependant particulier, à la fois aux côtés des travailleurs et au niveau de la direction. « *En staff général, il faut que tu sois au même niveau que la direction et en même temps au même niveau que les travailleurs. Quand tu fais passer une info, c'est un jeu de l'esprit pour ne pas trop dire d'un côté, ni de l'autre sinon ils vont se braquer* » explique un responsable d'équipe.

Vu son fonctionnement coopératif, Servikoop tâtonne, s'inventant son propre mode de fonctionnement au fur et à mesure des évolutions. « *Quand on est confronté à un problème, on doit inventer. Le RTA, c'est une invention de Servikoop [...] C'est à la fois ce qui est passionnant mais aussi stressant car on ne voit pas toujours vers où on va ni comment on va le faire* » explique un travailleur. Un membre de la direction renchérit : « *On est pionnier ! Dans les livres, rien n'existe ! On écrit des méthodologies qui n'existent nulle part ! Pour certaines idées, on les trouve dans certaines coopératives françaises mais sur d'autres aspects pas* ».

⁴³ Ces chiffres se sont, par la suite, avérés faux, certaines données n'avaient pas été prises en compte dans les calculs. Cette décision a été regrettée par Servikoop.

<p>Modèle coopératif voulu et revendiqué dès la création de Servikoop</p> <p>Mission de Servikoop axée sur le développement d'un cadre de travail agréable et participatif</p> <p>Relative indépendance des travailleurs, compensée par une vision collective de l'entreprise</p> <p>Importante polyvalence des travailleurs, malgré une spécialisation par affinités</p> <p>Système de facturation spécifique permettant une différenciation par rapport à la concurrence</p> <p>Croissance progressive et à appréhender</p> <p>Coordination entre travailleurs largement informelle et spontanée</p> <p>Création d'un helpdesk</p> <p>Mise en place d'équipe de travail</p> <p>Désignation de responsables d'équipe ayant un rôle central</p> <p>Progressive formalisation de certains aspects de gestion</p> <p>Assemblée générale rassemblant l'ensemble des travailleurs associés et d'autres associés externes où le principe « une personne - une voix » est appliqué ; conseil d'administration d'abord fictif mais dont le rôle est progressivement clarifié</p> <p>'Staff' rassemblant l'ensemble des travailleurs qui devient progressivement stratégique</p> <p>Création du Rassemblement des Travailleurs Associés, groupant l'ensemble des travailleurs associés</p> <p>Déménagement dans de nouveaux locaux</p>
--

Figure 5.35 : Servikoop - Eléments de contexte interne caractérisant la première période

b. Contexte externe : une reconnaissance progressive dans un contexte concurrentiel

Servikoop est agréée au Conseil National de la Coopération (CNC). Cet agrément différencie les "vraies" coopératives - celles avec un véritable esprit coopératif - des "fausses" - choisissant ce statut uniquement parce qu'il est juridiquement intéressant. En effet, en Belgique, le régime des sociétés coopératives⁴⁴ est très souple et peu contraignant, attirant par là des entrepreneurs désirant créer une société même s'ils ne s'inscrivent pas dans un esprit coopératif. Le CNC répond à cette faiblesse en créant un agrément propre aux supposées "vraies" coopératives. Cet agrément implique notamment des dividendes plafonnés à un taux de 6% et limite le nombre de voix d'un associé à 10% des voix totales. Il accorde aussi quelques avantages, même si ces derniers sont jugés insuffisants par les membres de la direction : le directeur d'une coopérative peut être salarié (il devrait normalement être indépendant) et une déduction⁴⁵ concernant le précompte sur dividendes est possible.

Servikoop s'est construit sur le modèle des scop françaises⁴⁶ comme l'explique le fondateur : « *j'avais découvert juste avant les scop. En Belgique, on parlait beaucoup d'économie sociale [...] On ne parlait pas des scop, des sociétés coopératives et participatives. On avait lancé la coopérative d'activités juste avant. J'avais découvert les scop françaises. Je trouvais ça assez génial [...]* Les

⁴⁴ Les sociétés coopératives sont reconnues par la loi de 1873 qui a été remplacée par la loi du 20 juillet 1991 sur les sociétés coopératives à responsabilité limitée ou illimitée.

⁴⁵ Cette déduction s'élève actuellement à 190€.

⁴⁶ Les Scop sont des sociétés coopératives et participatives. Elles désignent en France les entreprises à statut Scop (Société coopérative de production) et à statut Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de profitabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. Source : <http://www.les-scop.coop>

scop, c'est un modèle qui permet d'aller chercher le meilleur des gens et le plaisir au travail ». Le secteur IT étant classiquement un secteur à but de lucre, la recherche d'efficacité et de productivité semble indispensable pour survivre. Le modèle des scop est d'ailleurs soumis à l'impératif de rentabilité. En outre, la concurrence est rude entre les prestataires de services IT. Néanmoins, au lancement de Servikoop, « *l'informatique était beaucoup moins mature que maintenant* » explique le fondateur.

En 2001, le contexte économique est difficile. « *On a démarré en 2001 mais ça a été une très mauvaise année. Il y a eu d'une part la fin de l'effet du passage à l'euro en 2000 donc plein d'informaticiens se sont retrouvés sur le marché de l'emploi. La bulle internet a explosé à ce moment-là. Puis il y a eu le 11 septembre. Et ça ne marchait pas bien avec l'associé qui est parti début 2002. Je me suis retrouvé seul dans un contexte économique difficile. J'ai failli arrêter* » explique le fondateur. Paradoxalement, il est difficile de trouver des candidats qualifiés en informatique, le secteur semblant réagir trop tardivement aux évolutions de la demande. « *L'offre sur le marché du travail réagit trop fortement et trop tard aux modifications de la demande, d'où l'apparition de fonctions critiques sur le marché du travail. Ainsi en a-t-il été lors du bogue de l'an 2000* » souligne une enquête Cefora menée sur le secteur informatique belge⁴⁷.

La fiabilité de la coopérative met du temps à être reconnue. Le cap des cinq-six ans d'existence de l'entreprise semble avoir été décisif. « *Pendant cinq ans, on a grappillé les emplois, puis d'un coup, pouf. Ça a décollé à ce moment-là* » raconte le fondateur qui explique ce décollage par la renommée et la visibilité acquises au fil des années. « *Au début, tu hésites à confier ton informatique à deux pélois dont tu viens d'entendre parler. Puis après 5 ans, on sait que t'es là, que ta boîte fonctionne... Le succès amène le succès et l'inverse. C'est boule de neige* » souligne-t-il. En outre, la notoriété de Servikoop croît fortement, grâce à différents prix remportés. Servikoop emporte les Alfes, récompensant des entreprises namuroises. Puis c'est le Prix de l'Economie Sociale pour la Wallonie que décroche Servikoop. Ces différentes récompenses extérieures assoient la légitimité de Servikoop aux yeux du public et vis-à-vis de ses clients. Ils positionnent également Servikoop comme un acteur clé de l'économie sociale wallonne. Les articles de presse et interviews qui découlent de ces différentes nominations donnent de la visibilité à la coopérative et aux pratiques de gestion qui y sont à l'œuvre. Servikoop est désormais présentée comme un exemple à suivre, ce qui renforce le besoin d'organisation.

L'investissement du fondateur dans la chambre du commerce et de l'industrie (CCI) renforce cette visibilité dans un secteur qui n'est alors pas à connotation sociale. « *Ma participation aux events de la*

⁴⁷ Source : CESO (KULeuven) à la demande de Cefora, octobre 2008, *Bits, bytes et bugs : next generation. Tendances dans le secteur informatique en Belgique*

CCI, c'est pour faire connaître Servikoop » explique le fondateur. On lui propose même d'assumer, pendant un temps, le rôle de président de la CCI de Namur. « Je trouve que ça a été bon pour Servikoop cet investissement dans la CCI. Ça m'a créé un sacré carnet d'adresses [...] J'ai envie de décroiser la CCI » souligne-t-il.

Au fur et à mesure de son évolution, Servikoop est sollicité pour des services IT qui diffèrent de son cœur de métier. La diversité des métiers en informatique est telle que la mise en place de partenariats s'avère indispensable. Servikoop travaille alors avec différentes entreprises pour les domaines qui ne sont pas traités en interne. « La quantité des différents types de métier est telle que ce n'est pas possible de tout gérer. Donc le métier tend aussi vers la collaboration dans le futur » explique un travailleur.

Agrément CNC Large inspiration du modèle français des scop Evolution dans un secteur IT classiquement à but de lucre ; concurrence importante ; difficulté de trouver des candidats qualifiés Contexte économique difficile au démarrage Notoriété croissante mais difficile à établir au démarrage Différents prix remportés ; visibilité grandissante Investissement du fondateur dans la CCI Partenariats avec d'autres entreprises pour les métiers connexes

Figure 5.36 : Servikoop - Eléments de contexte externe caractérisant la première période

c. Contenu : la grande famille de Servikoop

i. Substrat technique

A la recherche de personnes autonomes, capables de travailler en équipe, généreuses et avec l'esprit d'initiative, le fondateur sélectionne, dans un premier temps seul, puis accompagné du responsable d'équipe, les travailleurs de Servikoop. Lors des entretiens d'embauche, l'objectif est de détecter les personnes qui s'investiront dans la structure, en tant que coopérateur. Le fondateur explique : « Le critère d'engagement de Servikoop, ça a été : est-ce que je sens cette personne devenir associé ? ». C'est cette adhésion à l'esprit coopératif qui est avant tout recherchée et prime sur les compétences techniques d'un candidat. « Les engagements, ça pouvait être très épidermique, très intuitif [...] Pour recruter, c'est comme je le sentais » raconte le fondateur. Les travailleurs étant recrutés sur les mêmes critères et sur cette sensation de « ça collera », ils ont tous un profil similaire, ce qui semble contribuer au bon fonctionnement de la coopérative. « C'est l'ambiance imposée par le fondateur. Des chiens ne font pas des chats. Les gens qui viennent ici sont dans un modèle qui leur convient » souligne un travailleur.

Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, le recrutement et la sélection de nouveaux travailleurs constituent une étape cruciale de la GRH. Servikoop doit recruter de nouveaux profils tout en garantissant le maintien de ses valeurs. Afin notamment de se faire connaître, les travailleurs de Servikoop sont présents dans différentes formations, que ce soit pour donner cours ou pour présenter leur organisation. En effet, classiquement, les travailleurs sont recrutés suite à la réalisation d'un stage dans le cadre d'une formation en informatique. Si la personne convient, un Plan Formation-Insertion (PFI⁴⁸) puis un contrat à durée déterminée (CDD) de 3 à 6 mois lui seront proposés. A nouveau, si la personne convient à la fois techniquement et en termes d'implication et de participation dans la structure, un CDI (contrat à durée indéterminée) suivra. Ce processus permet à l'organisation de tester un futur collaborateur à moindre coût pendant plusieurs mois. Pour certains postes, Servikoop affiche une volonté délibérée d'engager des jeunes. *« On a remarqué que quand on engage des jeunes, l'aspect malléabilité est plus important car ils sortent de l'école donc c'est plus facile de les gérer »* explique un travailleur. En effet, pour l'entreprise, ce long processus de sélection permet de transmettre et d'insuffler la culture d'entreprise. Le revers de la médaille est que ces jeunes travailleurs ne connaissent pas d'autres réalités et, dès lors, ne se rendent pas toujours compte des spécificités de Servikoop. Un travailleur illustre : *« C'est aussi à cause de ma faible expérience en milieu de travail. Je me dis que tout ce qui est chiffre d'entreprise, ça ne m'intéresse pas plus que ça. Donc avoir mon mot à dire là-dessus, ça ne m'intéresse pas plus non plus »*. Un autre renchérit *« Mes collègues n'ont pas d'autres expériences. Ailleurs, on n'a rien à dire ! Ils ne se rendent pas compte qu'on est bien à Servikoop »*. Mais ces jeunes engagés sont alors loin d'être directement productifs, comme l'explique un membre de la direction : *« On a encore beaucoup à apprendre quand on sort des cours ! On compte sur un an pour former quelqu'un complètement »*.

Chez Servikoop, la plupart des travailleurs sont passionnés par leur métier, comme l'illustre un travailleur : *« je ne fais pas de l'informatique pour avoir un salaire, je le fais parce que j'aime bien »*. Ils continuent à se former de façon permanente. *« Je suis vraiment passionné par ce que je fais. On ne m'envoie pas en formation mais tous les soirs, je travaille, je me forme en continu. Soit je me mets à jour, soit je me forme à de nouveaux produits »* illustre un responsable d'équipe. Le métier étant en constante évolution, cette formation continue semble nécessaire mais elle est alors peu formalisée. *« Ça me plaît de me dire que je suis en perpétuelle formation en quelque sorte, sans vraiment dire que c'est une formation, c'est sur le tas. Il y a un problème, je dois le résoudre, c'est tout »* explique un

⁴⁸ Un PFI est un contrat de formation-insertion conclu entre un employeur, le FOREM et un stagiaire permettant à ce dernier d'acquérir, par un stage chez un employeur, les compétences professionnelles nécessaires pour exercer une activité professionnelle chez celui-ci. Le demandeur d'emploi bénéficie d'une période de formation (de 4 à 26 semaines) déterminée entre l'employeur et le Forem, immédiatement suivie d'un contrat de travail pour une durée au moins équivalente à celle de la formation. Le PFI permet au stagiaire de continuer à percevoir tout au long de sa période d'apprentissage ses allocations tout en recevant une prime d'encouragement progressive versée par l'employeur (Source : www.leforem.be ; www.info-pme.be).

travailleur. Le pendant de cette politique de formation continue et largement informelle est que les travailleurs sont parfois amenés à développer en clientèle des éléments qu'ils ne maîtrisent ou ne connaissent pas parfaitement. « *Des fois, je suis amené à travailler sur un produit ou une technologie que je n'ai pas. Le client me pose des questions et je ne sais pas quoi répondre* » explique un travailleur. En tant qu'autodidacte, le fondateur a toujours procédé par essais-erreurs et attend cette même démarche de ses collaborateurs. Lors de changements importants, Servikoop n'hésite pourtant pas à formaliser les évolutions. Lors de la nomination de responsables d'équipe, des formations spécifiques leur ont été proposées. Ils bénéficient chacun d'un coaching personnalisé par un intervenant externe et sont impliqués dans un groupe de partage d'expériences. En outre, vers 2010, des formations à la gestion du stress, gestion du temps ou encore à la gestion commerciale sont organisées pour l'ensemble des travailleurs.

Très rapidement, une évaluation annuelle des travailleurs est mise en place. Elle se traduit tout d'abord par une rencontre relativement informelle avec le fondateur, mais bientôt, une grille d'évaluation apparaît. Retravaillée à plusieurs reprises, notamment lors de la nomination des responsables d'équipe, cette grille permet une discussion précise et engagée. Cet échange a lieu deux fois par an avec les responsables d'équipe. Les aptitudes techniques, les comportements en équipe, la formation personnelle et l'implication dans Servikoop sont abordés via un document structuré. Des objectifs individuels sont fixés portant sur le pourcentage de temps facturable (objectifs chiffrés), sur des certifications à acquérir (formation) ou encore sur des encodages à améliorer. Ces objectifs sont individuellement adaptés aux compétences de chaque travailleur, même si globalement, un certain montant de chiffre d'affaire doit être atteint. « *Il faut un minimum d'objectifs individuels pour que ça puisse tenir la route* » explique un responsable d'équipe. L'évaluation reste avant tout l'occasion d'échanger, de faire le point sur la façon dont le travailleur se sent chez Servikoop, sur ses réalisations et les perspectives futures. « *Les évaluations, ça se passe gentiment* » souligne un travailleur. Lors des réunions d'équipe hebdomadaires (appelées 'les staffs'), le chiffre d'affaires de chaque travailleur est examiné. « *On a beau être participatif, on a beau être coopératif, il faut que notre société soit saine au niveau financier* » souligne un responsable d'équipe. Pour atteindre cet équilibre, on compte sur l'investissement et la bonne volonté de chaque collaborateur. La confiance est de mise même si l'indicateur du chiffre d'affaire sert réellement de garde-fou.

La rémunération constitue un tabou chez Servikoop. « *L'aspect salaire de chacun ne rentre pas dans la transparence de la coopérative mais on a accès aux chiffres globaux* » explique un travailleur. Négocié à l'entrée, le salaire n'est pas basé sur des critères précis. « *Je pense que, pour un même poste, il y a des différences [...] Des personnes ont négocié à certains moments car on avait besoin d'engager à ce moment-là donc ils avaient la force de négociation. D'autres n'ont pas négocié* »

explique un responsable d'équipe. Un membre de la direction souligne : « *au début, la rémunération était à l'appréciation du prince. Le fondateur essayait d'être plus ou moins cohérent mais quand il estimait qu'il ne devait pas l'être, il ne l'était pas. Quand il voulait un travailleur et qu'il fallait pour cela le payer un peu plus, il le payait un peu plus* ». Tous les travailleurs bénéficient de divers avantages (voiture de société avec carte essence, GSM, ordinateur portable, abonnement internet, chèque repas) ainsi que de douze jours de congé extra-légaux. En 2009, Servikoop octroie des ANR (avantages non récurrents⁴⁹) à ses travailleurs. « *On l'a amené pour le bien-être du travailleur. On n'a pas réfléchi pour donner une carotte. On s'est demandé que faire pour améliorer les rémunérations. Le but était d'améliorer le quotidien du travailleur* » explique un responsable d'équipe. Au fur et à mesure de l'évolution de la structure, différents outils sont mobilisés : timesheet, agendas partagés, CRM⁵⁰, ERP⁵¹, etc. Même s'ils n'ont pas été développés en ce sens, ces outils permettent un contrôle plus important des travailleurs par la direction. « *Si le comité de direction a un doute ou un stress par rapport à un travailleur, tu peux ressortir les statistiques et voir s'il y a un trou. Il y a une forme de contrôle possible* » explique un travailleur.

Le temps de travail, relativement flexible, révèle surtout l'implication des travailleurs dans la coopérative. Un travailleur illustre : « *c'est l'implication dans la coopérative qui est en jeu. On veut tous une bonne réputation pour Servikoop. Donc on ne va pas dire : il est 17h donc on verra le problème demain. Ce n'est pas du tout le mot d'ordre ici. On cherche avant tout à faire un travail de qualité* ». Les heures supplémentaires ne sont pas comptabilisées et ne sont donc ni rémunérées, ni récupérées. « *Il n'y a pas vraiment d'horaires. Mais c'est vraiment parce que je le veux. C'est la partie passion. Le fait de faire des heures supplémentaires quotidiennement n'est pas vraiment demandé par Servikoop* » explique un responsable d'équipe. Elles font par contre l'objet d'arrangements informels. « *La majorité du temps, je dépasse les horaires. Mais si un jour j'arrive plus tard, ça ne pose aucun problème. On peut gérer nos horaires comme on le veut* » raconte un travailleur. Un autre renchérit : « *Parfois, j'ai terminé un peu plus tôt, parfois certains télé-travaillent s'ils n'ont pas besoin d'être ici [...]. C'est basé sur la confiance. De toute façon, on le voit au niveau*

⁴⁹ Les avantages non récurrents liés aux résultats sont les avantages liés aux résultats collectifs d'une entreprise, d'un groupe d'entreprises ou d'un groupe bien défini de travailleurs, sur la base de critères objectifs. Ces avantages dépendent de la réalisation d'objectifs clairement transparents, définissables/mesurables et vérifiables et qui sont manifestement incertains lors de l'introduction du système (Source : www.emploi.belgique.be).

⁵⁰ D'après l'anglais « Customer Relationship Management », un CRM est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

⁵¹ D'après l'anglais « Enterprise Resource Planning », un ERP, ou progiciel de gestion intégré, est un logiciel de gestion d'entreprise utilisé pour rassembler, stocker, gérer et interpréter les données des différents domaines et activités de l'entreprise. Il permet de fédérer l'ensemble des processus de l'entreprise dans chacun des domaines qui la constituent et ce, dans une approche transversale qui optimise sa productivité.

facturable. Si le temps facturable diminue, ça se voit ». En outre, les congés extra-légaux sont considérés comme une compensation aux heures supplémentaires réalisées pendant l'année.

Durant cette première période, divers domaines de GRH sont déjà abordés, leur formalisation allant grandissant, notamment en matière d'évaluation, de formation ou de recrutement. Certains domaines de GRH, comme la mobilité, ne sont pas traités. D'autres, tels que les rémunérations, sont abordés mais ne sont pas formalisés ; les négociations se faisant à l'entrée de façon non transparente et sans support. Une formalisation partielle de la GRH est donc observée.

ii. Rôle des acteurs

En interne, personne n'est officiellement dédié à la gestion des ressources humaines. Pour les tâches administratives (encodage, facturation, etc.) et comptables, le fondateur est épaulé par un proche⁵² qui exerce, dans un premier temps, ces fonctions bénévolement. Rapidement, Servikoop a recours à un secrétariat social. Après quelques années, vu la croissance de la structure, ces aspects deviennent trop lourds pour être gérés à titre uniquement bénévole. La comptabilité est alors externalisée avant de pouvoir engager à la moitié des années 2000 un responsable administratif à mi-temps. Un appel à candidature est alors lancé, des tests écrits sont réalisés, des personnes sont interviewées. Le fondateur explique : « *la volonté était d'objectiver la procédure* ». Finalement, c'est le proche du fondateur qui obtiendra le poste, cette procédure semblant, avant tout, chercher à légitimer cet engagement. Elle assume alors, en collaboration avec le secrétariat social, la gestion administrative du personnel.

Vu le modèle coopératif souhaité, les décisions sont supposées être prises collégalement, lors des 'staffs' rassemblant l'ensemble des travailleurs, puis dans le rassemblement des travailleurs associés lorsqu'il est créé. Il y a bien un conseil d'administration mais ce dernier joue un rôle secondaire. Suite à la mise en place d'équipes de travail, les responsables d'équipe assument une partie des tâches de GRH : coaching et formation des nouveaux travailleurs de l'équipe, vigilance quant à l'atteinte des objectifs, évaluations des membres de l'équipe, recrutement des collaborateurs, etc. « *Il [le responsable d'équipe] répartit la charge de travail même si on est proactif par rapport à ça mais le chef d'équipe a une meilleure vue [...] Il gère le relationnel entre nous et le client [...] Il essaye de nous motiver ! [...] Notre chef d'équipe est là aussi pour nous écouter. Si j'ai un problème, c'est à lui que je vais parler* » explique un travailleur. La création du RTA semble brouiller la répartition des rôles précis de chaque organe de prise de décision, déjà quelque peu floue. Conseil d'administration, rassemblement des travailleurs associés, staff, fondateur, responsables d'équipe... vu la croissance de Servikoop, on ne sait pas précisément où sont prises les décisions. Concernant certaines questions RH

⁵² Le proche du fondateur est gradué en chimie inorganique et a repris une formation en cours du soir en comptabilité générale.

telles que le licenciement, les salaires ou les niveaux hiérarchiques, le RTA a un rôle plutôt consultatif, sans pour autant que cela soit clairement notifié. Pour d'autres domaines, sans que l'on sache précisément lesquels, le RTA a un rôle décisionnel. *« J'ai l'impression qu'on a un rôle consultatif et que les grandes décisions reviendront au CA [...] Sur les aspects « touchy », c'est-à-dire la structure organisationnelle, les niveaux de hiérarchie, le niveau salarial, les licenciements, on n'est pas dans un modèle de société où l'avis de tout le monde peut être pris en compte. Il peut être entendu mais pas pris en compte »* explique un travailleur. Ces propos illustrent le flou sur le pouvoir décisionnel de tels organes.

De manière générale, le fondateur de Servikoop reste à la barre pour la majorité des décisions RH, que ce soit en matière de recrutement, de rémunération ou encore d'évaluation. Dans les faits, la plupart des décisions sont prises par le fondateur, puis discutées en staff et éventuellement ajustées. Ce rôle de leader est d'ailleurs tout à fait assumé, comme l'explique le fondateur : *« j'ai toujours assumé mon rôle de leader sans aucune culpabilité puisque c'était une nécessité, puisque j'étais payé pour le faire et puisque je le faisais bien... »*. En effet, d'après ce dernier, un modèle participatif ne nécessite pas moins qu'ailleurs un leader, sorte de visionnaire éclairé. *« Dans un groupe, il faut au moins un leader qui réfléchisse à l'avenir, à la stratégie de la boîte et qui amène cet ingrédient-là à haute valeur ajoutée dans la réflexion. Cet ingrédient se modèle avec l'intelligence du groupe. Le dirigeant est payé et prend du temps pour réfléchir à la stratégie. Son boulot, c'est de nourrir les lieux d'intelligence collectifs de repères, de stratégie, de positionnement qu'il a déjà pré-mûris. Il doit avoir une longueur d'avance sur le groupe. Est-ce que tu appelles ça de la manipulation ? Je ne pense pas. C'est une nécessité dans un groupe »* explique le fondateur. Ce leadership, le fondateur l'envisage comme celui d'un visionnaire qui réfléchit à l'avenir et à la stratégie de l'entreprise, ces réflexions étant par après partagées avec l'ensemble du groupe.

La fonction RH est donc principalement assumée par le fondateur, en collaboration avec le staff et la responsable administrative et comptable (qui est un proche du fondateur). Il n'y a pas de responsables spécifiques dédiés à la GRH.

iii. Philosophie gestionnaire

Durant cette première période, la stratégie de Servikoop est entièrement dépendante de ses ressources humaines et de la GRH développée. En effet, l'ambition de Servikoop est entièrement tournée vers les travailleurs et leur bien-être, l'objectif même de la coopérative étant de développer une structure où *« il fait bon travailler »*. Cette recherche du bien-être au travail est notamment liée à une expérience personnelle du fondateur qui a vu son père licencié du jour au lendemain, alors que ce dernier était

parvenu à instaurer un climat de travail agréable au sein de son département. « *J'ai toujours réfléchi à comment avoir une entreprise dans lequel il fait bon vivre* » souligne-t-il. « L'idée est que le climat de travail et l'implication des travailleurs rejaillissent positivement sur la qualité du service aux clients » souligne un article de presse. Le fondateur parle, à cet égard, de l'effet bifidus : « une équipe impliquée et motivée, cela se voit de l'extérieur ! ». Bien entendu, le maintien d'une activité économique rentable est indispensable mais le travailleur reste la raison d'être initiale et principale de la coopérative. On pourrait aller jusqu'à affirmer que la GRH est la méta-mission de l'organisation. La stratégie de Servikoop est entièrement dépendante de la façon dont les travailleurs vont s'organiser et s'impliquer. En effet, l'ensemble des décisions de l'organisation est influencé par cette GRH, par cette recherche d'un cadre de travail agréable et ce, malgré le rôle prépondérant du fondateur dans les différentes prises de décision. Cette stratégie orientée vers la recherche du bien-être des travailleurs et le maintien d'une activité économique rentable détermine grandement les choix de la coopérative dans différents domaines. L'octroi d'ANR (avantages non récurrents) aux associés en est un exemple.

La croissance de l'équipe amène une certaine individualisation des pratiques. Afin d'encadrer au mieux les nouveaux responsables d'équipe, des accompagnements personnalisés leur sont proposés en termes de coaching. Pour chaque travailleur, des objectifs individuels sont déterminés avec les responsables d'équipe. Ces objectifs font l'objet d'une discussion, d'un échange et ne sont pas identiques pour tous. Ils sont adaptés en fonction des compétences de chacun, des forces et faiblesses des travailleurs, de leurs autres fonctions, etc. Ces pratiques visent l'individualisation de la gestion, c'est-à-dire qu'elles sont en partie adaptées au profil de chacun de manière à renforcer, à valoriser l'implication de chacun dans Servikoop. D'autres pratiques, par contre, restent largement dépendantes des décisions du fondateur et mènent à des différences injustifiées. Afin de recruter tel collaborateur dont le fondateur détecte le potentiel, une rémunération négociée et adaptée lui est proposée sans qu'aucun critère précis ne soit mobilisé.

La stratégie de Servikoop est orientée vers les ressources humaines et leur gestion, la raison d'être de Servikoop restant de créer une entreprise "où il fait bon travailler". La philosophie gestionnaire relève, dans le modèle conceptuel, de la « dépendance stratégique » vu que l'ensemble de la stratégie de l'organisation est fonction de ses ressources humaines. La GRH, même partiellement informelle, est au cœur de l'organisation.

d. Processus : le fondateur en leader éclairé

Aux débuts de Servikoop, l'ambiance est très familiale. Les bureaux sont situés dans la maison du fondateur. « *On était chez le fondateur. On terminait par des barbecues, des verres sur sa terrasse* » explique un membre de la direction. Les travailleurs sont amis, se voient en dehors du travail, ne

comptent pas vraiment leurs heures. Un travailleur illustre : « *Il y a une dimension presque familiale. On a une culture familiale, un vocabulaire. Il y a ce bouillon de culture chez Servikoop. Ceux qui ne sont pas dans ce type de fonctionnement n'y restent pas* ». En parlant des staffs, le fondateur explique : « *c'était moins formalisé que maintenant. C'était plus décontracté [...] Parfois, on commençait la réunion à 1h de l'après-midi et on la finissait à 7h du soir. Mais, entre temps, on avait bien déconné, on avait passé un bon moment* ». Ce qui compte avant tout, c'est l'implication dans Servikoop et la collaboration qui s'instaure entre acteurs. Un travailleur raconte : « *On attrape la maladie de la 'collaboratite' aigüe* ». L'ensemble du personnel souhaite voir évoluer Servikoop : « *on veut tous voir la société grimper vers le haut* » (un travailleur) ; « *c'est une coopérative. On s'investit. On se donne* » (un travailleur). Cela va même jusqu'à faire de chaque travailleur son propre patron selon certains. Un travailleur illustre : « *Le fait d'être en coopérative implique vraiment les travailleurs. Du coup, ils travaillent chacun comme s'ils étaient patrons. Et comme tout patron, il fait beaucoup d'heures supplémentaires sans compensation. La compensation, c'est la qualité du travail* ». Le déménagement dans les nouveaux locaux ébranle l'atmosphère familiale des débuts, qui semble pour certains plus difficile à retrouver, ne serait-ce que par la taille des bâtiments occupés. Les barbecues autour d'un verre de vin en fin de journée ne sont plus aussi faciles à organiser. « *On perdait cette partie où tout le monde était proche. C'était un peu dilué* » illustre un membre de la direction.

Les pratiques de gestion sont basées sur la motivation et la bonne volonté des travailleurs. En effet, dès le départ, l'implication des travailleurs dans Servikoop est centrale. « *Le postulat de départ est que c'est une chance qu'on donne aux employés de pouvoir s'impliquer dans la vie de la société et d'avoir une telle transparence au niveau de notre fonctionnement, de l'état des comptes, etc.* » explique un travailleur. La forme coopérative et le fait d'acquérir des parts dans l'entreprise constituent de réels éléments de motivation. Un travailleur souligne : « *ça fait plaisir de dire que tu bosses pour quelque chose qui t'appartient un tout petit peu [...] En tant qu'employé, on a un réel regard sur l'état financier de la boîte. J'apprécie beaucoup ça !* ». La transparence que permet la coopérative de travailleurs est appréciée.

La figure centrale est le fondateur de la structure et garant de la poursuite de l'objet social : la recherche d'un climat de travail agréable. Il agit en « bon père de famille » pour instaurer et garantir cette atmosphère de travail. Le fondateur joue un rôle prépondérant dans les différents organes de gestion, staff, conseil d'administration, assemblée générale, et porte de multiples casquettes. « *Le fondateur était le patron, le travailleur, l'administrateur, le président, etc. Il jouait tous les rôles* » explique un membre de la direction. Son charisme et son énorme investissement, tant financier qu'en temps de travail, renforcent l'influence qu'il peut avoir sur la majorité des décisions, et ce, même sans qu'il le veuille consciemment. Malgré la croissance de la structure, le fondateur conserve un rôle

prépondérant dans la structure. Il agit toujours en leader éclairé, rôle qu'il assume par ailleurs facilement. Son avis revêt un poids tout à fait particulier dans les organes décisionnels, et ce, même si ce n'est pas délibérément voulu. Les relations avec le conseil d'administration sont d'ailleurs assez représentatives de cette vision. « *Le CA n'existait pas pour le fondateur. Il ne prenait pas l'avis du conseil et décidait seul* » souligne un membre de la direction. Comme expliqué plus haut, il a fallu une erreur d'engagement du fondateur pour que les rôles soient clarifiés et évoluent. Le membre de la direction explique : « *le fondateur a pris une décision qui a été remise en question par le CA [...] Il a fallu un petit temps pour re-baliser les rôles de chacun. Ca a été une période compliquée pour lui. Chacun devait trouver ses marques* ».

Ambiance familiale
 Forte implication demandée aux travailleurs, motivation individuelle forte
 Fondateur charismatique, agissant en bon père de famille, portant de multiples casquettes, et largement investi dans et hors de l'entreprise

Figure 5.37 : Servikoop - Eléments de processus caractérisant la première période

3. Le départ du fondateur - à partir du début des années 2010

Au début des années 2010, suite à l'annonce du départ du fondateur, une importante réorganisation est mise en œuvre, qui voit notamment la création d'un comité de direction. Cela marque le début d'une deuxième phase en matière de GRH où l'individualisation des pratiques de GRH est renforcée, l'objectif étant avant tout de favoriser l'implication des travailleurs dans l'organisation.

a. Contexte interne

i. Une importante réorganisation interne

Début des années 2010, le fondateur de Servikoop, annonce son souhait de quitter l'entreprise. L'envie de relever de nouveaux défis est trop forte. « *J'avais fait le tour* » explique-t-il. Le départ du fondateur, pour une année sabbatique d'abord, puis définitivement, constitue un évènement majeur dans l'évolution de Servikoop, son rôle central dans la coopérative a déjà été souligné. Une importante réorganisation interne est développée.

Pour accompagner et penser la transition, Servikoop se fait aider d'experts externes, comme l'explique un travailleur : « *il a fait appel à cinq intervenants extérieurs pour prendre une décision la plus logique, la plus humaine possible. Le fondateur a fait appel à des coachs externes pour pouvoir faire une passation de pouvoir [...] Tout un processus, des tests, ont été fait. Il y a eu des tests sur les membres du comité de direction, des tests pour voir le potentiel le plus intéressant* ». Différentes pistes

sont envisagées : un comité de direction sans directeur général identifié, un directeur recruté à l'extérieur de l'organisation, un directeur nommé en interne... Des appels à candidature en interne et en externe sont lancés. Différents tests sont réalisés afin d'objectiver le choix et la passation. « *Le fondateur avait fort insisté sur une passation indépendante [...] Ça a été fait, je pense, de manière transparente* » explique un travailleur. Finalement, il est décidé de séparer les responsabilités qui étaient, auparavant, entièrement assumées par le fondateur et de créer un comité de direction. Un travailleur souligne : « *Au moment de la transmission, les différentes compétences étaient très larges donc ça ne pouvait pas retomber sur une seule personne* ». Vu la croissance de Servikoop, la charge de travail était devenue trop importante que pour être assumée par une seule personne. En plus du directeur général, deux nouvelles fonctions sont créées : directeur commercial et directeur RH et financier. La vision stratégique que doit avoir, selon le fondateur, un leader est maintenant partagée par les trois personnes composant le comité de direction. Ces fonctions, ainsi que celle de directeur général, sont finalement attribuées en interne aux deux responsables d'équipe et à le responsable administratif (un proche du fondateur). Durant les premiers mois, le fondateur continue de faire partie de ce comité de direction avant de céder rapidement la main à ses successeurs.

En outre, une troisième équipe de travail est mise sur pied. De nouveaux responsables d'équipe doivent dès lors être nommés. Deux d'entre eux sont des travailleurs présents chez Servikoop depuis longtemps et le troisième est un travailleur récemment engagé ayant davantage d'expérience. « *Ça a été mal vécu par certains qu'une personne là depuis trois mois ait la place alors que d'autres, avec plus de légitimité, étaient peut-être mieux pour le poste. Moi, je n'avais pas postulé. D'autres étaient plus anciens et auraient eu, peut-être, une meilleure légitimité pour l'équipe* » explique un responsable d'équipe. Un membre de la direction renchérit : « *Pourquoi l'un et pas l'autre alors que ce sont des collègues. Ca n'a pas été une période facile à gérer. C'était un gros changement* ». Des réunions entre les responsables d'équipe et le directeur permettent de partager, d'échanger sur ce qu'il se passe dans les équipes et de partager leurs méthodes de gestion. Ces échanges, déjà présents auparavant, sont désormais formalisés. « *C'est notre boîte à outil à chacun qu'on échange lors des réunions de responsable d'équipe* » souligne un responsable d'équipe. Chaque responsable garde cependant ses spécificités. « *Entre responsables d'équipe, on a des références communes. Mais je sais que sur certaines choses, un autre va plus loin et sur d'autres aspects, c'est moi qui vais plus loin* » renchérit-il.

Malgré toutes ces évolutions, le fonctionnement quotidien de Servikoop ne semble pas fondamentalement différent. Un responsable d'équipe illustre : « *Sur le travail quotidien, c'est la même manière de faire. Il y a toujours un staff, un staff client, un responsable d'équipe avec les mêmes attributions que les anciens. C'est les têtes qui changent : clients, responsables et collègues*

mais on est dans les mêmes routines ». Nécessitant davantage d'espace, Servikoop déménage à nouveau dans d'autres locaux. En effet, au début des années 2010, l'équipe passe de treize à vingt travailleurs. Ce changement de locaux est cependant moins marquant que le précédent. En effet, il n'a pas été accompagné d'une révision de l'infrastructure informatique mais surtout il n'implique pas de quitter la maison familiale du fondateur. Pour favoriser la participation de tous, des techniques d'animation et de prise de parole en groupe sont développées. L'ordre du jour, ainsi que l'objectif des différents points et les noms des personnes chargées de les animer, sont formalisés. Chacun peut librement et sans tri préalable ajouter un point à cet ordre du jour. En outre, des rôles sont attribués à certains participants, à chaque fois différent.

ii. L'entrée discutée de Servikoop dans Koopéron

Si le fondateur quitte la coopérative, c'est pour se lancer dans un nouveau projet : Koopéron. Il s'agit de créer une structure coopérative qui désire fédérer, structurer et, si nécessaire, incubé une série de "scops" ayant chacune leur spécialité et expertise dans le domaine des nouvelles technologies. Servikoop en est le premier pilier. Pour pouvoir démarrer, Koopéron a besoin du soutien financier et organisationnel de Servikoop. Cette entrée dans Koopéron a fait l'objet de nombreuses discussions et tensions au sein de la coopérative, certains soulignant le manque d'objectivité de cette décision. Un travailleur explique : *« Le fait de rentrer dans Koopéron, ça leur fait dire qu'ils auront beaucoup moins de pouvoir de décision. Et puis, il y a l'impact financier ! Servikoop prend un gros panel de parts dans Koopéron. Ça a aussi un impact organisationnel car, pour l'année prochaine, est prévu un changement d'ERP [‘Enterprise Ressource Planning’]. Donc il y aura un remaniement de l'organisation interne. L'ERP va être pensé pour être en symbiose avec Koopéron. Ce projet a été présenté assez mal la première fois. Du coup, les travailleurs associés n'ont pas accepté, ça a été très mal vécu par Le fondateur qui disait que c'était tout ou rien, soit Servikoop s'engageait à 100%, soit rien [...] Quand on en parle juste entre nous, on sent le manque d'objectivité du proche du fondateur. Il faudrait qu'elle n'ait pas son mot à dire vu le conflit d'intérêt. C'est aussi émotionnel car c'est l'ancien patron »*. Le conseil d'administration a également émis de nombreuses réserves vis-à-vis de ce projet, ce qui n'a pas été sans amener des tensions. Le fondateur explique : *« Ils ont cru que je revenais avec un jeu caché pour reprendre le pouvoir à Servikoop. Mais je voulais juste lancer un autre projet dans lequel Servikoop serait embarqué positivement [...] ça a été dur pour moi de me voir rembarquer alors que c'est un super projet »*. Après plusieurs présentations du projet et de nombreuses discussions, Servikoop décide finalement de s'engager dans le projet Koopéron.

iii. De nouveaux enjeux financiers

Ces enjeux autour de Koopéron ont été d'autant plus forts que, pour financer son année sabbatique, le fondateur décide de revendre une partie de ses parts dans Servikoop. Or le calcul de la plus-value auquel il a droit ne représente pas à ses yeux un remboursement à la hauteur de l'investissement qu'il a consenti dans le projet. Le fondateur explique : « *Ici, mes parts, c'est fois deux. J'avais mis au total 35.000€, mes parts valaient 70.000€. C'est loin de financer tout l'effort que j'avais fourni et mis dans le projet [...] [ndlr : un investisseur public externe] a fait une plus-value identique à la mienne. Alors qu'ils ne bossaient pas dans le projet* ». Financièrement, l'apport en capital de Servikoop repose désormais à hauteur de 14% sur les travailleurs associés, sur des personnes physiques externes pour 63% et sur des personnes morales (notamment organismes de financement) pour 23%. Le principe "une personne-une voix" reste bien entendu appliqué dans les différents organes de gouvernance.

Ces importantes évolutions organisationnelles sont suivies d'une année 2013 assez turbulente. En effet, une pression financière, moins présente auparavant, se fait sentir. Un responsable d'équipe illustre : « *Avant le départ du fondateur, on était dans le vert, il n'y avait aucune pression, ça roulait bien. Puis vers la fin de l'ère du fondateur, il y a eu une série d'engagements coûteux qui ont mené à l'augmentation du nombre de travailleurs non productifs [...] Ça a amené plus de pression sur les travailleurs [...] Avant, les questions qu'on se posait, c'est "à quel point va-t-on réussir?" Maintenant, c'est "attention à rester dans le vert, on pourrait facilement passer dans le rouge"* ». Un membre de la direction renchérit : « *On a eu des moments plus difficiles il y a 1 ou 2 ans, car c'était plus dur au niveau des chiffres. On a eu des petits moments de stress* ». En outre, le fait que, durant la première période, le fondateur absorbait les difficultés financières ponctuelles en ne se payant pas de salaire cachait d'éventuelles difficultés, diminuant ainsi la pression ressentie par les travailleurs. Ce sentiment est renforcé par un changement d'indicateur de performance. En effet, les objectifs individuels ne sont désormais plus calculés en termes de contribution au chiffre d'affaire mais en pourcentage facturable, c'est-à-dire en temps horaire qui peut être facturé à un client. Plus concret et palpable pour les travailleurs, ce nouveau mode de calcul renforce la pression ressentie. « *Le travers, c'est que les travailleurs sont obnubilés par le pourcentage facturable maintenant* » explique un membre de la direction.

iv. *Un épuisement, un départ, deux licenciements*

Durant cette troisième période, l'investissement des travailleurs dans la coopérative Servikoop est ressenti comme variable et inégal. L'épuisement d'un responsable d'équipe met en lumière le surinvestissement de certains. En outre, à la surprise de tous, un jeune travailleur à qui un CDI venait d'être proposé l'a refusé et a décidé de quitter Servikoop. Les raisons qu'il évoque sont multiples. En premier lieu, l'augmentation de la charge de travail sans que les heures supplémentaires ne soient comptabilisées ou compensées est pointée. « *On me dit de partir à 17h mais pour assurer la charge de travail et la qualité, il faut travailler plus [...] La qualité du travail de Servikoop tient surtout à la bonne volonté de chaque travailleur de bien vouloir faire des heures supplémentaires sans rémunération [...] Les heures supplémentaires, c'est un tabou ici* » explique-t-il. Ensuite, le manque de suivi de son travail par un responsable est déploré. Il raconte : « *des fois, je suis amené à travailler sur un produit ou une technologie que je n'ai pas. Le client me pose des questions et je ne sais pas quoi répondre [...] La baisse de qualité survient aussi parce que certains sont amenés à trouver des solutions pour lesquelles ils ne sont pas pleinement compétents* ». De plus, la solitude du travail réalisé en clientèle pèse sur le travailleur concerné : « *on se sent un peu seul. Ici, on est en équipe. Mais chez le client, ce qui est le plus souvent le cas, on est seul !* ». Le fait que chaque travailleur soit responsable de ses propres clients demande une implication importante, ce qui semble être source de tension. « *Ça apporte beaucoup de stress car on a beaucoup de responsabilités* ». Finalement, certains avantages matériels semblaient manquer. « *Si je compare avec des personnes sorties en même temps que moi, ils ont un CDI direct. Ils ont un GSM dernier cri et ont choisi leur voiture en catalogue. Et ils font un travail de 8-16h. Ils n'ont pas les mêmes responsabilités. Quand je les entends parler au quotidien, je ne les sens pas travailler autant que moi. Je boulotte tout le temps. Je me tue à la tâche ici et je n'ai même pas les avantages qu'eux ont. Ça a joué dans la réflexion* » explique-t-il. Le malaise provoqué par ce départ inattendu est renforcé par une non-communication à l'équipe. Le responsable d'équipe n'a pas été impliqué, ce qui a été regretté par le travailleur concerné et par son chef d'équipe.

En outre, sans que cela soit directement lié à la pression financière, deux personnes récemment engagées chez Servikoop ont dû être licenciées en 2013, et ce principalement en raison d'un manque de compétences mais surtout à cause de leur manque d'adhésion à la vision coopérative et participative de Servikoop. « *C'était ressenti par tout le monde qu'il y avait des petits problèmes. Mais pas au point que le licenciement allait tomber. Ça n'a pas été une énorme surprise mais on ne s'y attendait quand même pas* » explique un responsable d'équipe. Même si « *les licenciements quant ça s'est fait, ça n'a jamais été pour des motifs sordides de rentabilité du capital ou des choses comme ça* » (le fondateur), ces départs sont vécus comme un choc par certains qui soulignent le manque de communication. « *Ça nous a été annoncé à nous le jour où il est parti [...] on l'a appris par mail. Il n'y a eu aucune info*

pour nous rassurer [...] Il n'y a pas eu de communication sur les raisons » explique un travailleur. Le travailleur ayant refusé le CDI justifie son départ notamment par le sentiment d'instabilité et l'impression de non transparence générés par les licenciements. Il explique : « *Je voyais Servikoop sur une transparence. Je me suis dit enfin, comment c'est possible ? [...] Je me suis dit : quel est le poste chez Servikoop qui permet de dormir sur tes deux oreilles et d'être sûr de rester ? [...] Tous ces licenciements, ça menace la stabilité [...] Je me dis : deux licenciements, une personne sous dépression [...] Ça part en vrille je trouve. C'est une menace pour Servikoop »* explique le travailleur. Le positionnement de Servikoop par rapport à ces licenciements est difficile, comme l'illustre un membre de la direction : « *Il faut se refuser de fonctionner comme une multinationale où c'est le départ du jour au lendemain. Mais il faut pouvoir se décider suffisamment tôt de se séparer de quelqu'un. Si on retarde le départ de quelqu'un avec qui ça ne marche pas, ça mène au pire. Le licenciement est toujours un échec ».*

v. *Le passage systématique au statut d'associé questionné*

L'une des réponses adoptées est le travail en cours sur une description de la « fonction » d'associé, détaillant les attentes de Servikoop vis-à-vis des coopérateurs. En effet, depuis 2010, un intense débat anime le passage systématique ou non au statut d'associé. Un membre de la direction illustre le problème : « *L'hypothèse de travail, c'est qu'on veut croître et au plus on croît, au plus on ne va pas trouver des gens qui veulent s'impliquer tous à 100%. Donc, il faut trouver un modèle qui permette des implications différenciées. Une des questions, c'est, dans un scop, est-on obligé d'être coopérateur ? Certains disent que oui. Si tout le monde est coopérateur, on est largement impliqué. Que fait-on des gens qui prennent une part mais qui ne s'impliquent pas ? Du coup, on licencie les gens qui s'impliquent moins ? C'est quoi s'impliquer ? ».* Désormais, pour devenir associé, la « candidature » est évaluée, dans un premier temps, par un groupe de trois travailleurs associés sur base de critères précis. Ce groupe présente à l'ensemble du RTA (le Rassemblement des Travailleurs Associés évoqué plus haut) la « candidature » sur base de critères prédéfinis. Une discussion a alors lieu avec l'ensemble des travailleurs associés et le RTA se prononce sur la candidature du travailleur. Si visiblement, les lacunes du candidat sont trop importantes, la décision peut en effet être reportée d'un an. « *Pendant l'année en cours, on essaye de voir avec la personne pour améliorer les points qui posent problème »* explique un responsable d'équipe. Néanmoins, cette procédure n'est pas systématiquement développée : « *Pas pour les derniers entrés car on était trop court »* raconte un responsable d'équipe. Il est important de noter que c'est principalement la mentalité des candidats qui est analysée. Un travailleur illustre : « *Si c'est quelqu'un de bien, qui a les bonnes valeurs mais qui ne suit pas techniquement, on lui laissera le temps d'y arriver ».* Cette possibilité de report de la décision soulève de nombreuses questions. « *Et si l'avis est à nouveau négatif, quid ? Si tu ne passes pas*

associé, fais-tu toujours partie de la société ? Si l'avis est négatif plusieurs fois de suite, que fait-on avec ce type de profils ? » questionne un travailleur. Pour pallier ce problème, la direction travaille à l'élaboration d'une description de fonction de l'associé, décrivant les droits et responsabilités qu'octroie une telle attribution. *« On a imaginé quelque chose de parallèle à la définition de fonction. On a des définitions de fonction avec des compétences, objectifs, modalités d'évaluation de tout travailleur de Servikoop, qui sont déjà différentes car il y a un volet participatif. Mais voilà le complément : si on veut devenir coopérateur, voilà ce qu'on exige et ce que ça rapporte en argent, en service, en avantage... On différencie travailleur et coopérateur »* explique un membre de la direction. Devenir associé reste une reconnaissance de la part de ses collègues comme l'illustre un responsable d'équipe : *« Le fait d'être accepté comme travailleur associé, c'est le fait qu'on est jugé par ses pairs et qu'ils valident et acceptent d'agrandir le groupe. C'est une forme de reconnaissance »*.

<p>Départ du fondateur Création d'un comité de direction composé d'un directeur général, d'un directeur commercial, et d'un directeur RH et financier Création d'une troisième équipe de travail Mise en place de réunions de responsables d'équipe Déménagement Développement de techniques d'animation de groupe Entrée discutée de Servikoop dans Koopéron Pressions financières ressenties comme plus fortes Plusieurs événements marquants : un épuisement, un départ, deux licenciements Passage systématique au statut d'associé remis en question</p>
--

Figure 5.38 : Servikoop - Eléments de contexte interne caractérisant la deuxième période

b. Contexte externe

Lorsque les travailleurs comparent la situation chez Servikoop aux pratiques à l'œuvre dans le secteur informatique, une hiérarchie moins pesante, une liberté d'action, une ambiance positive, ou la possibilité de participer sont autant d'éléments soulignés. Un travailleur illustre : *« J'ai des amis qui bossent ailleurs, c'est beaucoup plus hiérarchisé, on ne peut pas faire certains trucs. Ici, je peux tout faire. Je demande conseil »*. Un autre renchérit : *« Dans les entreprises IT, la concurrence est plus marquée qu'ici. Ici, il y a une émulation, on est intéressé par apprendre mais pas dans un objectif de concurrence [...] Avant je travaillais dans une ASBL. Je n'avais pas droit à la parole comme ici. C'est percutant, c'est vraiment différent. Alors que l'étiquette SCRL [société coopérative à responsabilité limitée] est plutôt à connotation économique, plus qu'une ASBL »*.

La crise économique de 2008 n'a pas été sans difficulté pour la coopérative. Le fondateur explique : *« On est quand même dans un contexte de crise, même si Servikoop est préservé. Mais on fait des*

efforts [...] *Tout est en train de changer, les règles de fonctionnement, les clients ont moins de sous. L'environnement est plus rude. Servikoop résiste très bien par rapport à d'autres boîtes qui souffrent* ». « *Le contexte qui entoure Servikoop est en train d'évoluer* » souligne un responsable d'équipe. En effet, il semblerait que les fournisseurs souhaitent développer la vente de leur logiciel directement aux clients, sans plus passer par des intermédiaires tels que Servikoop. « *Nos fournisseurs (genre Microsoft, Dell...), ils veulent passer direct chez le client et se passer de nous. On va perdre sur la marge matérielle de vente de licence* » explique un responsable d'équipe. Le métier de Servikoop est amené à évoluer selon certains. Ce même responsable d'équipe renchérit : « *Soit on cible les gros clients, soit on diversifie nos services. Dans les deux cas, on doit bouger. Les plus gros clients, il faut que l'équipe soit formée pour pouvoir répondre aux attentes* ».

Une attention permanente reste portée à la concurrence. « *On voit que ce sont des choses qu'on doit mettre en place, que nos concurrents mettent en place. On fait une veille concurrentielle mais non systématique* » explique un membre du comité de direction. Encore actuellement, et ce malgré la désignation d'un directeur commercial, le bouche à oreille reste le principal mode de développement de la clientèle chez Servikoop. « *C'est principalement le bouche à oreille de nos clients qui sont contents. Ça passe aussi par le réseau de partenaires et le networking (surtout à la chambre de commerce et d'industrie). On est aussi dans un autre réseau d'affaire. Il n'y a pas besoin de démarchage* » explique un membre de la direction.

Servikoop cherche à faire reconnaître son modèle en Belgique. Le fondateur de Servikoop est notamment à l'initiative de l'Alliance des scop (ASkoop), un groupe rassemblant des fédérations et des entreprises sociales évoluant principalement dans le secteur marchand. L'objectif est de trouver un sens commun aux entreprises qui favorisent la participation des travailleurs mais surtout de faire du lobby politique afin de développer un cadre fiscal et social favorable au scop en Belgique. Des visites sont organisées en France pour se familiariser et échanger sur le modèle des scop françaises. A plus long terme, des échanges de documentation, des formations, des aides à la création de scop pourraient être proposés par cette Alliance des scop. Au départ largement informel, ce groupe se structure progressivement. En outre, Servikoop cherche à renforcer son insertion dans le tissu des entreprises sociales locales par la participation à d'autres groupes de réflexion et de travail avec d'autres entreprises sociales wallonnes et fédérations sur la relation avec les pouvoirs syndicaux en entreprise participative. Par ces échanges, le groupe de discussion cherche à développer un modèle de participation afin de faire reconnaître ce modèle par les différents pouvoirs publics et syndicats. En effet, les syndicats ne voient pas toujours d'un bon œil la dimension participative des entreprises sociales, ne sachant pas comment se positionner par rapport à celle-ci et craignant une utilisation et potentielle exploitation des travailleurs sans contrôle syndical.

Koopéron Crise économique de 2008 Evolution du secteur IT et de la relation avec les fournisseurs Investissement dans l'Alliance des Scop en Belgique ; participation à un groupe de réflexion sur la participation en entreprises sociales
--

Figure 5.39 : Servikoop - Eléments de contexte externe caractérisant la deuxième période

c. Contenu

i. Substrat technique

Lors de cette deuxième période, une attention particulière est portée au recrutement des travailleurs. En effet, plusieurs échecs se sont enchaînés en termes de sélection du bon candidat, comme l'explique un membre de la direction : « *On a eu quelques départs, des mauvais choix. Quelques uns se sont enchaînés. On s'est dit merde ! À l'entretien, c'était très bien puis ça ne colle pas* ». Un travailleur renchérit : « *Il y a des personnes qui ne sont pas restées car ils étaient trop dans leur coin. Elles n'avaient pas cette dimension participative et coopérante* ». Depuis lors, les candidats passent par un premier screening des cv, suivi de plusieurs entretiens et de tests techniques. « *C'est aussi à cause des différents licenciements et échecs de recrutement que des tests plus élaborés ont été mis sur pied* » explique un membre de la direction. Lors des entretiens, le comité de direction et le responsable d'équipe concerné se focalise sur l'adhésion du candidat aux valeurs d'une coopérative, à sa future capacité à s'intégrer dans l'équipe et à prendre en charge les responsabilités qu'implique le fait d'être associé. « *C'est dur de trouver quelqu'un qui adhère à notre fonctionnement* » explique un membre de la direction. En outre, il est parfois difficile pour un candidat de réaliser les implications qu'un tel mode de fonctionnement provoque. « *Pour les jeunes, le niveau d'implication qu'on va leur demander est plus difficile à appréhender. Mais aussi l'implication financière à un moment donné. Ils ne se rendent pas bien compte. On est en situation de demande quand on recherche du boulot. Comme ce n'est pas un modèle de société courant, tu ne sais pas très bien ce que ça va impliquer et tu l'apprends au fur et à mesure* » explique un travailleur. Vu le temps nécessaire pour rendre un jeune sortant de l'école réellement efficace (un an), Servikoop tend à engager des personnes ayant davantage d'expérience quand le besoin est urgent.

Le processus d'accompagnement des nouveaux travailleurs est également structuré en un listing précis des différentes tâches à accomplir. « *Quand la société a commencé à grandir, on s'est dit 'Ouh là, mais pour quelqu'un qui rentre maintenant, c'est complexe !' Car on a un fonctionnement qui n'est pas celui d'une autre société avec beaucoup d'organes internes. Mais avant, ce n'était pas formalisé comme maintenant* » explique un travailleur. De plus, un système de parrainage est mis en place pour

chaque nouveau travailleur. Le rôle spécifique des responsables d'équipe en matière d'explication, d'accompagnement et de détection des potentielles difficultés des nouveaux travailleurs est également formalisé.

En matière de formation, Servikoop favorise les formations à distance, grâce à l'abonnement à un site internet qui propose différentes formations techniques, pouvant mener à l'obtention d'un certificat. Faisant l'objet d'une discussion lors des entretiens d'évaluation, c'est sur base volontaire que le suivi de ces formations est entamé. Ces possibilités de formation sont vécues différemment selon les acteurs, certains soulignant l'opportunité qu'elles représentent - « *c'est aussi motivant. Ce n'est pas partout que je vais pouvoir me former comme ça* » (un travailleur) -, d'autres déplorant l'implication en dehors des heures de travail qu'exigent ces formations - « *donc, on me demande de me former en dehors des heures de travail. Donc, j'avais organisé un planning pour le faire le dimanche. Mais je n'ai pas tenu. À force de faire des heures supplémentaires en semaine, j'avais envie de récupérer mon week-end pleinement* » (un travailleur). Le temps à consacrer aux formations semble manquer comme le souligne un autre travailleur : « *je n'ai pas le temps, mon agenda est full, je ne saurais pas* ».

Une enquête "morale" est développée, visant principalement à sonder le niveau de satisfaction des travailleurs vis-à-vis de différents domaines de GRH : rémunération, formation, reconnaissance, ambiance de travail, etc. De plus, à l'initiative d'un travailleur, une série de questions ouvertes portant sur Servikoop et son organisation interne a été envoyée aux travailleurs. Le feedback de cette enquête n'a pas encore pu être réalisé. « *On a eu aucun retour de ce questionnaire [...] Il n'y a pas beaucoup de remise en question. Ça reste toujours tabou* » confie un travailleur.

Comme expliqué plus haut, les objectifs individuels sont désormais déterminés en termes de pourcentage de temps facturable aux clients. Ce pourcentage est évolutif en fonction de l'ancienneté chez Servikoop, mais plafonné. Un responsable d'équipe explique : « *certains évoluent très vite, d'autres stagnent pendant tout un temps puis ont le déclic et ça décolle* ». Un travailleur illustre : « *au départ, quand je suis arrivé, j'avais du mal car je ne savais pas m'organiser* ». Le pourcentage à atteindre individuellement tient également compte des fonctions internes (responsable d'équipe, projet pour Servikoop, recherche et développement, etc.). « *Il n'y a pas que le facturable qui est mis en avant même si bien évidemment, c'est le fer de lance, le nerf de la guerre* » souligne un responsable d'équipe. Si le travailleur n'atteint pas son objectif, des mesures sont prises pour l'y aider en termes de conseils (pour mieux organiser son travail par exemple) ou d'heures "facilement facturables" qu'on lui fait faire. « *Un accompagnement est fait par rapport à ça par le responsable d'équipe* » explique l'un d'entre eux. « *Ce n'est pas parce qu'on est en dessous de notre objectif qu'on sera viré le mois suivant. On a une vision mais ce n'est pas non plus du flicage [...] Le côté modulable est agréable. On*

se met des objectifs, on tape dessus. Mais si on voit que ça ne convient pas, l'un n'est pas l'autre. On est une équipe mais on regarde les facilités de chacun pour le travail [...] On met tout en place pour m'aider » souligne un travailleur.

Un important travail de clarification des salaires est également entamé, et ce afin d'uniformiser les salaires par niveaux de responsabilité et par compétences. Ce travail n'est pas encore complètement abouti mais une volonté nette de clarifier ces questions est observée. Pourtant, jusqu'à présent, les questions de rémunération restent traitées par le comité de direction, les associés n'ayant aucune vision sur les augmentations octroyées. « *Les augmentations annuelles dans la catégorie sont décidées par le CA, sur proposition du comité de direction* » explique un membre de la direction. Mais le flou semble entretenu comme l'illustre un travailleur : « *L'année passée, j'ai bien bossé, donc j'ai été un peu augmenté. Je ne sais pas si ça a été aussi fait pour les autres. Je ne crois pas pour les autres* ». Un autre renchérit : « *Il n'y a pas de règles bien définies sur quand on augmente, sur quoi on se base, etc. Les jeunes engagés ont un salaire de base, mais pour des profils expérimentés, je ne sais pas sur quoi s'est basé le comité de direction pour proposer le salaire. Il y a toujours une part de négociation au niveau de l'engagement* ». Les salaires constituent toujours une sorte de tabou chez Servikoop, comme l'illustre un responsable d'équipe : « *Servikoop, en termes de rémunération, il n'y a pas de grille qui dit tel poste gagne autant ! Ça serait bien pourtant. C'est plutôt une négociation à l'entrée et le fait de faire du bon boulot donc Servikoop propose de petites augmentations* ». La question reste délicate. « *C'est écrit nulle part mais quand il y a une augmentation salariale, ça vient du comité de direction lors de l'évaluation annuelle qui en discute et la propose [...] C'est une question qui reste difficile* » souligne un travailleur. De nouveaux avantages extra-légaux tels que l'octroi de tablettes à l'ensemble des travailleurs ou la proposition d'assurances hospitalisations voient le jour.

La formalisation des pratiques de GRH continue lors de cette deuxième période. Les procédures de recrutement et sélection sont renforcées, celles de mobilité clarifiées, un parrainage et des 'check listes' d'arrivée et de départ voient le jour, des formations individuelles sont programmées lors des entretiens d'évaluation, un travail de clarification des salaires est entamé, même s'il reste non divulgué. Presque tous les domaines de GRH sont désormais outillés.

ii. Philosophie gestionnaire

En termes de philosophie gestionnaire, on remarque un passage plus marqué vers la recherche d'implication et d'engagement explicite des travailleurs. Les pratiques de GRH sont davantage formalisées dans des critères à visée « individualisante ». En effet, l'adaptation au profil de chaque travailleur est de mise, de manière à renforcer et valoriser l'implication de chacun dans la coopérative.

Le travail sur l'harmonisation des salaires ou sur la politique de formation vise à rétablir des règles et une certaine forme de structuration dans une perspective individualisante. De fait, l'implication et la participation des travailleurs posent de plus en plus question au sein de Servikoop. Au départ considérée comme acquise, cette implication est de plus en plus questionnée au vu, notamment, des événements récents et de la croissance de l'équipe. « *Certains participent moins. C'est difficile car c'est à deux vitesses : ceux qui bossent à fond et ceux qui font 9-17h et c'est tout* » explique un responsable d'équipe.

En outre, l'accompagnement et le suivi très proches des nouveaux travailleurs qui étaient auparavant possibles semblent plus difficiles à mettre en œuvre vu la croissance de la coopérative. La transmission des valeurs "Servikoop" se fait de manière moins rapprochée, comme l'illustre un responsable d'équipe : « *Avant, on engageait une personne à la fois, donc il rentrait dans le moule de nos valeurs. Maintenant, on en a plusieurs à la fois, trois en même temps, donc on n'a pas le temps de bien les imprégner, de les faire rentrer dans le moule tout en gardant leur personnalité* ». Certains chantiers RH étant toujours en cours, certains travailleurs déplorent le manque d'individualisation des pratiques. « *Une personne ici qui fait un très bon facturable n'est pas spécialement récompensée. Il n'y a aucun avantage individuel par rapport au chiffre* » illustre un travailleur. Un responsable d'équipe renchérit : « *On se retrouve avec des gars qui font des journées de 10h parce qu'ils sont intéressés et d'autres qui font 7h30-8h et qui sont payés la même chose, qui ont la même voiture. Il faut gérer la démotivation de certains qui voient qu'on ne peut pas faire plus pour eux ou qui voient que d'autres ne font pas* ».

Le souci du bien-être des travailleurs est toujours au cœur de la coopérative. « *L'objectif, c'est montrer que l'on peut entreprendre de manière différente avec un modèle économique spécifique qui fonctionne dans le temps avec de la croissance* » souligne un membre de la direction dans une présentation de Servikoop à des étudiants. Mais d'autres priorités deviennent centrales. La pression financière est, par exemple, ressentie plus fortement. Ces éléments semblent amener davantage de pression sur les travailleurs. Même si l'objectif premier de Servikoop reste le développement d'un cadre de travail où il fait bon vivre, la stratégie de la coopérative vise maintenant d'autres enjeux, tels que l'implication des collaborateurs dans la dynamique participative, l'atteinte des objectifs de manière à maintenir l'activité, la recherche de croissance, etc. Ces objectifs sont atteints notamment grâce à des pratiques de GRH adaptées à chaque travailleur. Dans le modèle conceptuel, la philosophie gestionnaire oscille donc entre recherche d'implication et d'engagement des travailleurs, et gestion stratégique.

iii. *Vision du rôle des acteurs*

La création du comité de direction alloue de nouveaux rôles à certains acteurs. Les deux anciens responsables d'équipe deviennent directeur général et directeur commercial et la responsable administrative devient directrice RH et finance. Officiellement, un responsable des ressources humaines est donc désigné. Ce directeur des ressources humaines fait partie du comité de direction et participe aux décisions stratégiques et aux importantes orientations de Servikoop. De plus, les responsables d'équipe constituant le management intermédiaire sont fortement impliqués dans les pratiques de GRH. Ce sont eux qui réalisent les entretiens d'évaluation, gèrent le temps de travail, détectent les besoins en formation, etc. Ces différents éléments font penser à une direction des ressources humaines de type "organique".

Mais dans les faits, la DRH assumait déjà les mêmes tâches en tant que responsable administratif et auparavant, en tant que bénévole. La quantité de travail a bien sûr évolué, l'équipe administrative a d'ailleurs été renforcée par deux nouveaux travailleurs. Au sein de l'équipe administrative, la répartition des tâches se fait en fonction des besoins. « *La fonction a évolué en fonction des besoins. On sent qu'une personne est surchargée. On réorganise les tâches. Ça se fait naturellement* » explique un travailleur. Mais la nature des tâches n'est pas fondamentalement différente. La collaboration avec le secrétariat social reste forte. De plus, la directrice des ressources humaines assume, par ailleurs, la direction financière de Servikoop. En outre, les grandes orientations RH sont décidées par l'ensemble du comité de direction. La politique de rémunération a été élaborée par le nouveau directeur. Le travail sur les programmes de formation est réalisé par un des responsables d'équipe, désigné responsable formation, en collaboration avec le directeur commercial. Un membre de la direction explique : « *Jusqu'à présent, on payait les formations quand c'était demandé [...] on est en train de mettre en place un vrai plan de formation : liste des éléments sur lesquels on doit vraiment se former [...] On est vite dépassé en informatique. On ne veut pas imposer mais on se met un challenge et un timing pour y arriver!* ». Les évaluations annuelles sont réalisées soit par le directeur, soit par les responsables d'équipe. Les recrutements sont décidés par l'ensemble du comité de direction. Les responsabilités sont donc distribuées et les réflexions en matière de GRH systématiquement partagées avec le comité de direction. L'avis du Rassemblement des Travailleurs Associés est souvent pris. Le Conseil d'Administration est également consulté. Le président du CA a d'ailleurs un rôle important de consultation, conseil et élaboration dans les différentes réflexions en matière RH. Les décisions clés en matière d'orientations de la politique RH sont prises collégialement. La fonction RH reste donc dans les faits partagée entre différents acteurs, et ce malgré la désignation d'un directeur des RH.

d. Processus

Le départ du fondateur a évidemment constitué un évènement phare de cette deuxième période. « *Le changement avec le fondateur a été une période super énergivore. Certaines choses sont devenues moins prioritaires [...] Ce n'était pas attendu donc ça a fait pas mal de frayeurs* » explique un responsable d'équipe. Ce changement a été vécu de manière différente. Selon certains, il était indispensable comme le souligne un responsable d'équipe : « *le changement était nécessaire. Le fondateur commençait à faire des conneries. Il était épuisé. Ça se sentait qu'il se détachait. Il y a eu des erreurs d'engagement qu'il n'aurait sûrement pas faites s'il avait été bien* ». D'autres, par contre, restent nostalgiques : « *le fondateur a une particularité car il avait monté l'entreprise donc il avait une légitimité naturelle* » explique un travailleur. Le fondateur reste membre de l'AG, ce qui pose question à certains comme l'illustre un travailleur : « *Le fondateur a toujours une main mise sur la direction et les prises de décision au sein de Servikoop du fait qu'il est toujours associé, du fait qu'un de ses proches est membre du comité de direction [...] Quand on en parle juste entre nous, on sent le manque d'objectivité du proche du fondateur. Il faudrait qu'elle n'ait pas son mot à dire vu le conflit d'intérêt* ».

La répartition précise des responsabilités et des lieux de prises de décision reste floue. Au rassemblement des travailleurs associés, conseil d'administration et divers staffs vient maintenant s'ajouter le comité de direction. Ce dernier prend avis auprès du RTA mais le comité de direction prend la décision finale, ce qui permet aux travailleurs de s'exprimer librement, sans crainte que leur avis n'amène à une situation délicate pour un collègue (lors des débats sur les nouveaux travailleurs associés par exemple). « *On sait que le comité de direction prend la décision finale. Donc on n'hésite pas à donner le fond de sa pensée. Les langues sont assez déliées* » explique un travailleur. En même temps, le fait que la décision finale soit dans les mains du comité de direction peut générer le sentiment de non prise en considération de l'ensemble des travailleurs. L'un d'entre eux explique : « *Ça peut aussi être frustrant. Parfois, on se sent super impliqué, mais ce n'est pas parce qu'on demande ton avis qu'on le suit dans la décision finale* ». Un responsable d'équipe renchérit : « *Parfois, on entend "de toute façon, je ne suis jamais écouté"* ». « *J'entends des feedback dans l'équipe que là [au RTA], même les personnes associées n'ont pas toujours leur mot à dire. I homme, I voix, mais ça reste un peu illusoire. Souvent, ils sont directement cassés dans ce qu'ils disent. Ils ne peuvent avancer dans leur raisonnement ou même discuter du sujet* » souligne un travailleur. En outre, certaines décisions difficiles à porter telles qu'un licenciement sont tout de même partagées, même si l'avis des travailleurs reste consultatif. Un travailleur illustre : « *Le licenciement, c'est toujours difficile. On le vit d'autant plus fort que notre avis est demandé à plusieurs stades. La décision revient au CDIR [comité de direction] mais notre avis a de l'importance ! Donc on se sent plus impliqué. Ce*

n'est pas évident. Mais c'est notre modèle de société qui veut ça. On ne peut pas ne donner son avis que pour les trucs qui nous arrangent et ne rien dire quand ça devient plus « touchy ». Ça fait partie de la responsabilité de chacun d'entre nous ».

Comme soulevé plus haut, Servikoop fait face à des enjeux importants en matière de participation et d'implication des travailleurs dans la coopérative. Plusieurs éléments s'imbriquent. L'effet "passager clandestin" en est un : plus on est, moins on se sent directement concerné par les problématiques soulevées. Un responsable d'équipe illustre : *« La difficulté à gérer la participation revient aux difficultés de gérer l'humain. C'est impossible d'avoir tout le monde super motivé en même temps »*. A cela s'ajoute la capacité individuelle de prise de parole en public. *« Tout le monde ne s'implique jamais de la même manière dans l'entreprise par rapport à des profils de personnes plus introverties. On ne peut pas attendre d'eux qu'ils soient autant impliqués »* souligne un travailleur. La croissance de l'équipe ne facilite pas cette prise de parole et la participation active aux réunions. Un travailleur raconte : *« jusqu'à présent, on n'était pas nombreux à être associé, c'étaient des petites réunions. Mais la société grandit, ça devient des grosses réunions donc il faut une certaine franchise, une audace dans la prise de parole. Certains sont à l'aise devant 3-4 mais pas devant 10 »*. Un responsable d'équipe renchérit : *« Tout le monde n'a pas facile de donner son avis. On doit être attentif à la démotivation si une idée amenée n'a pas été suivie. Ce n'est pas toujours facile de donner son avis et que 5% de mes avis sont vraiment écoutés. C'est dur ! »*. Une attention particulière doit être portée à l'implication de tous, comme le souhaite un responsable d'équipe : *« Écouter la grande gueule, c'est facile mais il ne faut pas tomber dans ce travers. Il faut aller chercher l'avis des gens qui participent moins »*. Cette participation se marque également en termes de chiffres réalisés, étant donné que ceux-ci sont partagés en réunion avec l'ensemble des travailleurs. *« Ce sont systématiquement les mêmes en dessous ou au dessus des objectifs. Ça génère un peu des tensions »* illustre un travailleur.

Cette implication à géométrie variable peut générer des frustrations et incompréhensions : *« pourtant, il est travailleur associé au même titre qu'un autre »* illustre un travailleur. Pour certains travailleurs, cette différence d'implication se marque de manière générationnelle. *« [En parlant de la démotivation de certains] Ça se marque fort sur ancien – nouveau. Les nouveaux, c'est ceux qui sont là depuis 3-4 ans »* explique un responsable d'équipe. En outre, une forme de lenteur de la structure est dépeinte par certains : *« Servikoop ne m'apporte plus tout à fait ce que je veux pour plusieurs raisons qui sont des problèmes de structure classique où eux sont plus lents et moi, je vais beaucoup plus vite »* (un responsable d'équipe).

La croissance rapide du nombre de travailleurs fait craindre une perte d'identité. En effet, la culture d'entreprise, si chère à l'organisation, est transmise dès l'entrée dans Servikoop. « *La particularité, c'est le formatage à l'entrée, une culturation de l'entreprise. La personne qui est engagée est tout de suite mise dans un bain. Soit le bain lui convient, soit il ne lui convient pas* » explique un travailleur. Or comme nous l'avons expliqué plus haut, la croissance rapide menace selon certains la transmission et le maintien de cette culture collaborative. Plus la croissance s'est accentuée, plus le maintien de cet esprit de convivialité a été menacé. Un membre de la direction illustre : « *En grandissant, c'est devenu compliqué. L'esprit de famille n'est plus le même. La grosse différence, c'est cet esprit* ».

Cependant, la bonne ambiance de travail reste soulignée par plusieurs travailleurs. « *L'ambiance de travail très chouette. On sait ce qu'on doit faire. On a un sentiment de groupe uni, de famille. On va boire des verres pour resserrer les liens. J'avais peur d'être un numéro qu'on peut éjecter sans problème* » (un travailleur). « *L'ambiance est très bonne. On se marre bien, il y a toujours une bonne ambiance* » (un membre de la direction). « *Tout le monde est très ouvert, prêt à aider* » (un travailleur). « *On se sent porté par nos chefs d'équipe. C'est un aspect formidable ! Beaucoup ne se rendent pas compte de la chance qu'on a* » (un travailleur). Cette atmosphère de travail se marque notamment par l'intégration et la prise en considération des travailleurs, même s'ils ne sont pas encore associés. Plusieurs travailleurs l'illustrent : « *On est déjà tellement présent avant d'être associé que ça n'apporte pas beaucoup plus mais quand même, t'es associé. C'est valorisant [...] C'est pareil depuis que je suis associé. Ça ne change rien. Par exemple, on a déménagé l'année passée. J'ai géré toute la partie logistique alors que je n'étais pas associé* » ; « *Je n'ai jamais eu de sentiment d'infériorité parce que je ne suis pas associé. Je n'ai jamais eu de réflexion d'infériorité. On n'essaye pas de couper l'herbe sous le pied* ». Servikoop reste collectivement porté. « *On est une équipe et on gère Servikoop en bon père de famille tous ensemble* » souligne un travailleur. En outre, le principe participatif continue d'attirer les travailleurs, comme le souligne l'un d'entre eux : « *En expliquant le principe participatif, un homme, une voix, l'égalité, ça m'a plu. Pour moi, ça a permis de ne pas être mis à l'écart car plus jeune* ».

On perçoit des tensions importantes entre la tendance à favoriser une philosophie "individualisante", cherchant à impliquer le personnel, et le modèle coopératif défendu. Les demandes d'augmentation salariale ne sont, par exemple, pas bien perçues par le comité de direction, estimant chercher avant tout le bien-être des travailleurs. Un travailleur explique : « *ce n'est pas bien pris quand un travailleur vient avec des revendications salariales. Ça vient de leur part ! Ils apprécient que les employés aient conscience que si Servikoop peut le faire, ils feront une augmentation salariale* ».

Crainte ou sentiment de nécessité quant au départ du fondateur Répartition des responsabilités et des lieux de prises de décision perçue comme floue Décisions, telles que le licenciement, difficiles à prendre et assumer Enjeux forts autour de l'implication des travailleurs ressentie comme inégale et variable ; effet du passager clandestin ; enjeux autour de la prise de parole en public Crainte de perte d'identité et de convivialité Bonne ambiance de travail toujours soulignée Tensions entre individualisation et implication
--

Figure 5.40 : Servikoop - Eléments de processus caractérisant la deuxième période

4. Conclusion

En matière de GRH, Servikoop a commencé relativement tôt à s'outiller : définition d'objectifs individuels et collectifs à atteindre, entretien d'évaluation, procédures de recrutement et de sélection, etc. Evoluant dans un secteur IT largement concurrentiel et dominé par des entreprises à but de lucre, Servikoop doit dès le départ montrer son efficacité et sa fiabilité, ce qui passe notamment par des pratiques RH relativement poussées. Mais ce qui est déterminant chez Servikoop, c'est sa volonté de mettre l'humain au premier plan. L'entreprise cherche avant tout à développer un cadre de travail et une atmosphère agréables. La GRH est donc, dès le commencement de l'entreprise, au cœur de ses préoccupations. L'ensemble de la stratégie est orienté autour des ressources humaines. Ce n'est qu'avec la croissance de la structure, le départ du fondateur, ou encore certains événements internes marquants que ce focus évolue. Un questionnement grandissant sur l'implication des travailleurs, ressentie comme inégale et variable, amène Servikoop à mobiliser à nouveau de manière forte l'ensemble des travailleurs, à se réinventer au vu des évolutions importantes. Des pratiques de GRH plus individualisantes, favorisant davantage l'implication et l'engagement, sont développées.

A l'avenir, cet enjeu de l'implication des travailleurs va aller grandissant. La gouvernance de la coopérative est par là questionnée. Le passage au statut d'associé doit-il rester presque systématique ? Où se prennent les décisions ? Comment gérer croissance et atmosphère qui se veut familiale et conviviale ? Comment concilier croissance et participation ? Quelle reconnaissance de leur modèle participatif à l'avenir ? En matière de GRH, comment maintenir une gestion axée sur l'humain, tout en faisant face aux exigences de rentabilité et d'efficacité ? Quelle prise en charge de la fonction RH dans un modèle justement participatif ? Comment allier hiérarchie et participation ? Jusqu'où va la transparence souhaitée ? De nombreux défis restent à relever. Tout est à inventer et à réinventer, Servikoop faisant office de précurseur d'un modèle entrepreneurial et organisationnel encore peu répandu en Belgique.

➤ **Appendix 25: Les Scouts, histoire d'une organisation centrée autour du bénévolat - Monographie**

1. Introduction

Les Scouts est un mouvement éducatif en Belgique francophone et germanophone qui rassemble 55 000 jeunes, animateurs bénévoles ou jeunes animés de 6 à 18 ans, organisés en 416 groupes locaux (appelés unités). L'ASBL est reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles comme mouvement de jeunesse. Dans l'ASBL Les Scouts, les groupes locaux bénévoles sont soutenus par un centre fédéral, la Fédération, qui est composé d'une centaine de cadres bénévoles, chargés du soutien local aux animateurs, de la formation et l'organisation des actions du mouvement mais aussi d'une structure professionnelle. Cette structure professionnelle⁵³ emploie actuellement une cinquantaine de salariés⁵⁴. Ces salariés sont soit des permanents non élus soit des bénévoles élus par d'autres bénévoles et dont le temps de travail a été 'racheté'. Il s'agit des membres du staff fédéral que nous appellerons 'bénévoles salariés'⁵⁵. Dans cette analyse, nous nous sommes intéressés à la gestion des ressources humaines salariées, c'est-à-dire des personnes qui ont un contrat de travail au sein de la structure professionnelle. Cette gestion a connu, au fil du temps, des évolutions en matière de temps de travail, de recrutement ou plus récemment, d'évaluation du personnel. Deux phases d'évolution de la GRH, à la fois en termes de contenu, de contexte et de processus, ont ainsi pu être détectées.

Chez Les Scouts, la structure professionnelle est entièrement pensée au service des bénévoles, ceux-ci primant sur toute forme de salariat. Ceci est d'autant plus vrai depuis la réforme du 'Vivre ensemble' en 1992 qui a cherché à simplifier la structure bénévole et à rendre le niveau fédéral plus accessible et proche du terrain. Au niveau fédéral, plusieurs statuts cohabitent : bénévoles, bénévoles salariés (des élus proposés au vote par le président fédéral et dont le temps de travail a été racheté) et permanents

⁵³ Dans le jargon scout, la structure professionnelle est parfois identifiée comme le « 21 », du numéro de rue occupé par les bâtiments de l'association à Bruxelles. Cette désignation reviendra à plusieurs reprises dans les extraits d'entretien.

⁵⁴ Source : www.lesscouts.be

⁵⁵ Nous reviendrons plus en détail sur ce concept tout à fait spécifique au Scouts et ses implications, mais afin de clarifier notre propos au plus vite, voici une brève explication. Les « bénévoles salariés » sont des bénévoles proposés à l'élection par le président fédéral. Ils font partie de l'équipe qui entoure le président fédéral (le staff fédéral, concept qui sera abordé plus loin) et ont pour mission d'aider le président fédéral dans l'accomplissement des objectifs principaux pour lesquels il a été élu (contrat fédéral, concept qui sera abordé plus loin). Le temps de travail des bénévoles salariés a été « racheté » par les Scouts, afin de leur permettre de travailler à temps plein pour l'association. Ils restent avant tout considérés comme bénévoles. Ils ne comptent pas leurs heures de travail et ont régulièrement des réunions en soirées et durant les weekends. Mais les responsabilités et tâches qu'ils assument sont jugées trop importantes que pour pouvoir être assumées uniquement bénévolement. Cela leur prend toutes leurs journées et il serait très difficile d'assumer un autre emploi à temps plein. C'est pourquoi, lorsqu'ils l'acceptent, ils deviennent salariés de l'association Les Scouts, même s'ils restent avant tout considérés comme bénévoles. Ils ont un contrat de travail à durée indéterminée et sont licenciés lorsque leur mandat est terminé (maximum six ans). Nous les appelons les « bénévoles salariés ».

salariés. Entre permanents et bénévoles, les bénévoles salariés élus pour une durée maximale de six ans doivent à chaque fois trouver leur place. La priorité étant donnée au bénévolat, les permanents vont jusqu'à être considérés comme anecdotiques par rapport aux bénévoles. Vu les changements réguliers au niveau des bénévoles salariés, ces permanents doivent à chaque fois s'adapter, ce qui peut générer inconfort et insécurité. La cohabitation n'est pas toujours facile même si tous restent portés par un objectif commun fort au service du mouvement bénévole. Durant cette première période, l'ASBL repose avant tout sur les bonnes volontés, l'implication étant forte. La GRH est peu formalisée, tout comme la structure professionnelle dans son ensemble. Ce manque de structure est d'ailleurs déploré par certains permanents. Les Scouts connaissent un mode de gouvernance complexe et évoluant autour d'une figure centrale, le président fédéral, élu par les bénévoles tous les trois ans et pouvant renouveler son mandat une seule fois (maximum six ans donc). Une fois élu, il a presque tout pouvoir. C'est lui qui constitue les différentes équipes l'entourant. Il propose à élection (par les bénévoles) les bénévoles salariés, membres du staff fédéral en charge de questions d'animation et de pédagogie du mouvement bénévole. Un comité de gestion est composé du président fédéral, d'un administrateur délégué (bénévole salarié proposé à élection), et du secrétaire fédéral (nommé par le président fédéral). La fonction RH n'est, durant cette première période, pas vraiment prise en charge. Le conseil d'administration est composé d'experts techniques en charge de l'administration/gestion des biens et de la structure professionnelle ; il joue en réalité un rôle assez limité. Cette forte limitation est liée à un évènement de 1984 où le conseil d'administration a pris le pouvoir sur le mouvement bénévole, empêchant l'organisation d'une activité d'ampleur. Encadré par le décret du 20 juin 1980, tous ces organes de gestion connaissent un roulement relativement important vu la présence imposée d'au moins 2/3 de personnes physiques de moins de 35 ans. D'abord uniquement en charge de questions administratives et logistiques, le nombre de permanents croît progressivement jusqu'au milieu des années 2000 pour arriver à une cinquantaine de permanents salariés. Cette évolution est due à une augmentation du nombre de membres scouts mais surtout à la recherche accrue de subsides complémentaires. Une rigueur budgétaire plus importante est de mise à l'époque. Les 'Scouteries' sont notamment externalisées. Entre 2001 et 2007, davantage de travailleurs permanents en charge des questions d'animation sont engagés. Sur les aspects pédagogiques du mouvement, le staff fédéral commence donc à être davantage entouré de travailleurs permanents avec qui il collabore.

La deuxième période est marquée par deux vagues successives de réorganisation interne, marquant le début d'une structuration et formalisation de la partie professionnelle chez Les Scouts. Différents services sont créés, des coordinateurs d'équipe sont nommés, instaurant par là le management intermédiaire, puis lors d'une deuxième vague, un pôle gestion et un pôle animation sont instaurés. Tous les membres du staff fédéral, les bénévoles salariés, deviennent dès lors coordinateurs. La relation hiérarchique établie entre bénévoles salariés et permanents modifie leurs rapports. La

légitimité des bénévoles salariés n'est pas naturelle, ils ont souvent moins d'expérience ou sont parfois moins compétents que les permanents. La frontière entre bénévolat et salariat s'estompe. En outre, la primauté absolue restant donnée au bénévolat, le manque de reconnaissance ressenti par certains permanents semble générer des frustrations. Toute la structure professionnelle est marquée par une recherche d'efficacité accrue dans le service proposé aux membres bénévoles. Les réorganisations sont aussi marquées par la recherche de cohérence entre les valeurs scouts prônées en externe et leur application interne. La volonté est de donner du sens au travail, même si ce sens est perçu de façon variable par les permanents. L'atmosphère reste dans l'ensemble presque familiale, même si certains déplorent une perte de spontanéité. En 2009, une révision du décret sur les organisations de jeunesse dans laquelle Les Scouts ont été fortement impliqués amène des financements supplémentaires. Les Scouts ne connaissent pas de difficultés financières particulières mais une certaine pression à se professionnaliser est ressentie au sein de l'association. A chaque fois portées par le président fédéral, ces réorganisations et formalisation accrue de la structure proprement dite (réorganisation des services, renforcement du rôle de coordinateur, etc.) sont accompagnées de nouvelles procédures RH. En matière de GRH, cette deuxième période est marquée par la recherche d'expertise et la volonté d'engager des personnes compétentes. La GRH est d'abord fortement influencée par un administrateur délégué continuant d'exercer un emploi à responsabilités dans une mutuelle. Par la suite, un secrétaire fédéral expert en GRH et issu du secteur classique privé est engagé. De nombreux outils en matière de temps de travail, d'évaluation, de formation, etc. sont développés. On remarque une nette volonté de prendre à bras le corps ces questions de GRH. Les procédures développées en cette matière visent à établir des règles et critères s'appliquant à tous de manière uniforme. Mais dans les faits, de nombreux arrangements informels restent de mise. Pour les bénévoles salariés, ces arrangements informels visent à compenser le très important engagement exigé.

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer les évolutions de la GRH, au regard du modèle conceptuel de professionnalisation de la GRH.

2. Un mouvement bénévole qui construit la structure professionnelle à son service – Des premiers salariés à la première réorganisation interne en 2006

Cette première période est caractérisée par l'implication de tous au service du mouvement bénévole. La GRH est peu formalisée ; l'ASBL reposant avant tout sur les bonnes volontés. La fonction RH n'est pas vraiment prise en charge.

a. Contextes interne et externe : la primauté au bénévolat

i. Un mode de gouvernance élaboré

Dès ses débuts, l'ASBL Les Scouts développe un mode de gouvernance élaboré et complexe, donnant un pouvoir fort aux bénévoles, en particulier à leur élu principal, le président fédéral⁶⁰. Le mouvement bénévole est d'abord structuré en régions, qui comptent chacune une cinquantaine d'unités scoutistes. Afin de proposer, selon un bénévole salarié, « *plus d'efficacité dans le soutien aux animateurs et plus de qualité d'animation* », une importante réforme de l'organisation bénévole des Scouts est entamée en 1992. La réforme « Vivre Ensemble » met en place des régions plus petites, qui comptent chacune moins d'unités scoutistes. « *La Fédération voulait diminuer le pouvoir de certains potentats locaux qui faisaient des fédérations dans la Fédération. La dimension régionaliste était plus forte. A cette époque, plutôt que de s'occuper des unités et des animateurs, on passait beaucoup de temps à débattre entre nous, entre 'fédochards' et régionaux* » explique un bénévole salarié. La réforme diminue le nombre d'échelons afin de renforcer le soutien aux animateurs locaux et de rendre la structure fédérale moins complexe et plus accessible tel qu'illustré par le schéma ci-dessous.

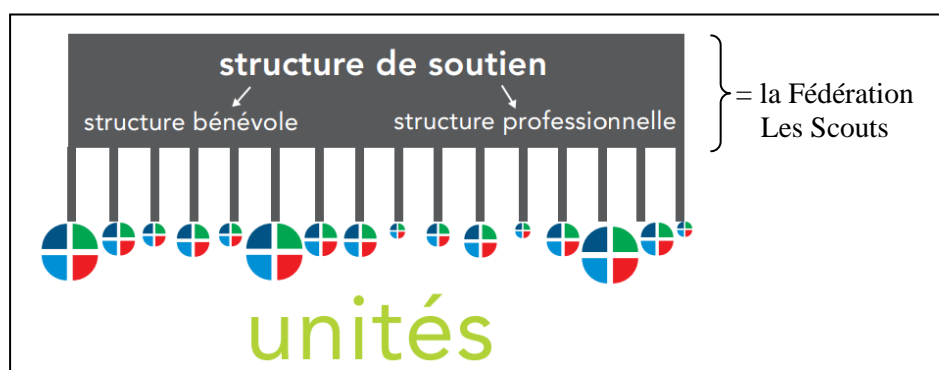


Figure 5.48 : Les Scouts - Une structure en peigne simplifiée suite à la réforme 'Vivre ensemble'

⁶⁰ Dans cette longue section, nous décrivons précisément ce mode de gouvernance élaboré et complexe.

Une collaboration plus grande entre les différents sous-groupes est souhaitée. « *Certains aspects sont transversaux [...] ça ne sert à rien de travailler chacun dans son coin* » souligne un bénévole salarié. L'objectif majeur de cette réforme est de mettre la fédération au service de la qualité de l'animation et ce afin d'éviter les affrontements énergivores entre régions et Fédération. Un bénévole salarié explique : « *Ça a supposé des résistances, des sentiments de perte de pouvoir. Il fallait ramener sur l'axe du sens et de la raison d'être* ». Afin de promouvoir cette nouvelle culture commune, des actes symboliques ont été posés. « *On a tous porté le même foulard. Il fallait créer une culture de structure de soutien* » raconte un bénévole salarié.

Depuis lors, l'ASBL Les Scouts repose sur une structure de gouvernance tout à fait particulière représentée par le schéma ci-dessous.

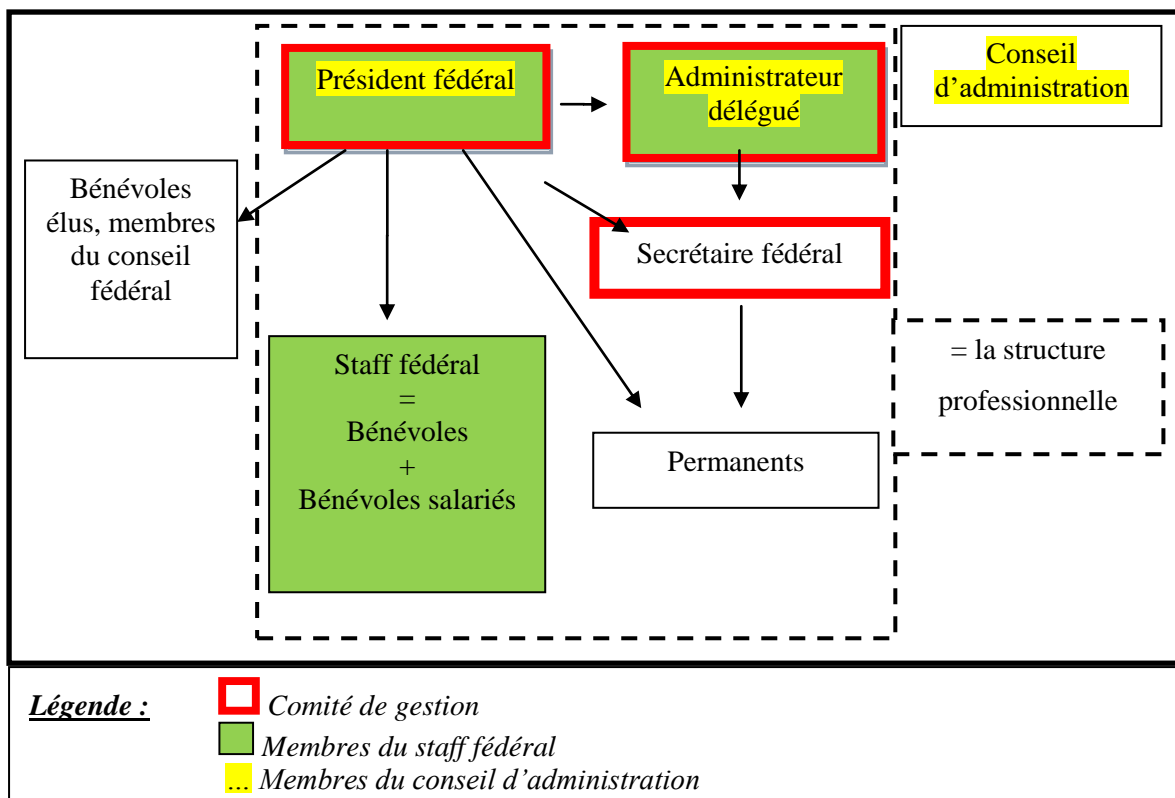


Figure 5.49 : Les Scouts - La structure de la Fédération Les Scouts lors de la première période⁶¹

L'ensemble de l'organisation est dirigée par le président fédéral. « *Il faut comme président fédéral, une personnalité rassembleuse, charismatique, qui fait passer des messages, des idées* » explique un

⁶¹ La structure professionnelle comprend, selon certains, la partie bénévole élue. Etant donné que nous n'étudions que la partie salariée du mouvement, nous nous limiterons à cette compréhension de la structure professionnelle. Ce schéma a pour objectif de simplifier cette structure complexe afin de la rendre compréhensible pour cette analyse.

bénévole salarié. Sur base d'un contrat d'animation fédérale reprenant les priorités portées par l'organisation, le président fédéral est élu tous les trois ans par l'assemblée fédérale qui rassemble des représentants des bénévoles⁶². Dans les faits, l'ensemble de l'organisation est centrée sur la fonction de président fédéral. Un bénévole salarié souligne : « *une fois qu'il est élu, le président fédéral a plein pouvoir pour arriver à son contrat fédéral, pendant son mandat* ». Mais cette fonction est exigeante et peu convoitée. Il arrive rarement que deux candidats se présentent en même temps à l'élection. En outre, la fonction est soumise à des règles d'accès relativement exigeantes⁶³. Les responsabilités endossées par le président fédéral sont multiples. « *Il est bénévole [bénévole-salarié en réalité] mais il gère l'aspect professionnel aussi* » explique un permanent.

Afin d'accomplir au mieux les missions du contrat d'animation fédérale, le président fédéral s'entoure d'une équipe. Cette équipe est composée de personnes qu'il propose à élection (les membres du staff fédéral) ou qu'il nomme (les permanents). Dans les faits, une fois le président élu, les personnes qu'il propose au vote à l'assemblée fédérale sont systématiquement élues. Le président fédéral propose donc un staff fédéral pour l'aider dans l'accomplissement des missions du contrat d'animation fédérale. Ce staff fédéral est composé de bénévoles, dont certains deviendront bénévoles-salariés (nous reviendrons plus loin sur ce concept). Ils sont en charge de questions spécifiques en lien avec la pédagogie et l'animation du mouvement, telles que les relations extérieures, l'international ou la formation. Vu les règles relativement strictes d'accès à ces fonctions⁶⁴, trouver des personnes acceptant d'endosser ces responsabilités n'est pas toujours facile. « *Il n'y a jamais 30 personnes qui répondent aux conditions pour rentrer dans le staff fédéral* » souligne un bénévole salarié. En outre, l'investissement demandé est très important et implique de nombreuses réunions en soirée et le week-end.

Membre du staff fédéral, un administrateur délégué en charge de la gestion est proposé à élection par le président fédéral. « *Il est en charge du pilotage de la structure professionnelle du mouvement et de veiller à ce que les moyens existent pour que le contrat d'animation fédéral puisse être réalisé* » explique un bénévole salarié. Pour gérer la structure professionnelle, le président fédéral est donc épaulé par l'administrateur délégué mais également par un secrétaire fédéral. Nommé par le président fédéral, le secrétaire fédéral est engagé en CDI et est supposé être à la tête de la structure

⁶² Le président fédéral est élu par l'assemblée fédérale composée d'un représentant de chacun des 416 groupes locaux de bénévoles (les unités scoutes), des membres du conseil d'administration et le conseil fédéral qui rassemble une quarantaine d'animateurs fédéraux.

⁶³ Pour être éligible au poste de président fédéral, il faut avoir suivi une formation de cadre, avoir 27 ans, avoir suivi le parcours de formation scout, avoir été animateur fédéral pendant trois ans. Pour être animateur fédéral, il faut avoir été cadre pendant au moins deux ans. Il faut donc au minimum 5 ans de militance scout pour prétendre au poste de président fédéral.

⁶⁴ Pour être éligible comme membre du staff fédéral, il faut avoir 24 ans au moins, avoir été, pendant deux ans au moins, cadre fédéral et avoir le brevet d'animateur scout et de formateur.

professionnelle. « *Depuis toujours, le secrétaire fédéral fait tourner la maison, a un rôle de directeur exécutif* » explique un bénévole salarié. Un autre renchérit : « *le secrétaire fédéral organise le travail du personnel, fait le secrétariat social, etc. C'est l'exécutif* ». Les responsabilités assumées par le secrétaire fédéral et son niveau d'implication dans les prises de décision stratégiques semblent toutefois varier selon la personne occupant le poste. « *Statutairement, le secrétaire fédéral a toujours eu le même rôle mais ça a pu changer en fonction des personnalités* » souligne un bénévole salarié. Cela semble être plus largement applicable à toutes les fonctions chez Les Scouts. « *C'est la façon dont les gens vont habiter la fonction qui va conditionner l'exercice de cette fonction* » explique un bénévole salarié.

Ensemble, le président fédéral, l'administrateur délégué et le secrétaire fédéral constituent le comité de gestion. Par des réunions régulières, le comité de gestion examine les demandes qui lui sont adressées et prend les décisions au niveau opérationnel, exécutif. Autre organe officiel, le conseil d'administration, proposé à élection par le président fédéral, est en charge de l'administration et de la gestion des biens et de la structure professionnelle. Il est présidé par le président fédéral et l'administrateur délégué. « *Le conseil d'administration est devenu un groupe d'expertises technique et financière* » explique un bénévole salarié. Il est composé de personnes plus ou moins proches du mouvement scout ayant une expertise technique jugée intéressante par le président fédéral⁶⁵.

Du milieu des années '90 au milieu des années 2000, le nombre de permanents, c'est-à-dire de travailleurs rémunérés par Les Scouts mais non élus et non issus du mouvement, est passé d'une trentaine à une cinquantaine. Cette évolution est due à une augmentation du nombre de membres scouts mais surtout à la recherche accrue de subsides complémentaires. « *On a fait aussi un gros travail sur les subsides. En gros, il y a plus d'argent* » explique un bénévole salarié. Jusqu'en 2001, les permanents sont principalement en charge des aspects logistiques (entretien des centres de formation, vente dans les 'scouteries'⁶⁶, secrétariat, etc.). Entre 2001 et 2007, davantage de travailleurs permanents en charge des questions d'animation sont engagés. Sur les aspects pédagogiques du mouvement, le staff fédéral commence donc à être entouré et à collaborer avec des travailleurs permanents. Un bénévole salarié explique : « *Historiquement, il n'y avait pas vraiment de permanents d'animation. Progressivement, avec la demande de professionnalisation du mouvement, on a engagé des permanents qui gravitaient autour du président fédéral* ». Jusqu'en 2006, l'ensemble des travailleurs (permanents et bénévoles salariés) rapportent au président fédéral ou à l'administrateur délégué. Il n'y a pas d'échelon hiérarchique intermédiaire mais le besoin de structuration est de plus en

⁶⁵ Le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de neuf membres au plus nommés par l'assemblée générale sur proposition du président fédéral. Deux tiers de ses membres au moins doivent être âgés de moins de 35 ans.

⁶⁶ Les 'scouteries' sont des magasins où sont vendus le matériel et les publications scouts.

plus présent, comme le souligne un coordinateur : « *Quand on est autant de personnes, il faut structurer* ».

ii. *La priorité absolue donnée au bénévolat*

L'ensemble de la structure de gouvernance souligne la priorité donnée au bénévolat, vis-à-vis du salariat. En effet, un élément déterminant du contexte interne concerne la salarisation d'une partie des bénévoles élus. Les bénévoles membres du staff fédéral se voient proposer le « rachat » de leur temps de travail. « *C'est comme ça que c'est dit ici. On leur a acheté du temps de travail pour qu'ils puissent travailler ici au service du mouvement* » explique un permanent. Les bénévoles membres du staff fédéral deviennent alors salariés de l'organisation et sont payés pour assumer ces fonctions. Mais ces salariés se considèrent et sont considérés avant tout comme des bénévoles élus. Initialement, l'objectif de cette pratique est de garantir que la fédération et ses permanents répondent bien aux besoins et attentes des animateurs locaux. « *Il faut des bénévoles qui travaillent ici sinon ça partirait dans tous les sens* » explique un bénévole salarié. En effet, avant l'instauration de ce principe à partir de 1995, un écart trop important est ressenti entre les productions de la fédération et les préoccupations de terrain. « *On arrive à des dérives du genre, en 1994-1995, un numéro de revue entier avait été consacré à la littérature pour enfants. Mais un animateur qui prépare son camp, il s'en fout de la littérature pour enfants [...] C'était une dérive d'avoir d'un côté l'animation et de l'autre côté des professionnels loin de l'animation qui, avec la meilleure bonne foi du monde, mettaient en œuvre leurs préoccupations à eux. Alors, évidemment sur le terrain, dans les unités, ils disent que la Fédé fait n'importe quoi, que ce sont des penseurs en chambre... Pour avoir plus de cohérence, il fallait confier ces postes-là à des scouts [...] Ce qui est fondamental, c'est de faire de la structure de soutien, une structure où on parle de scoutisme, etc. L'idée de rachat de temps de travail illustre cette idée* » raconte un bénévole salarié. L'objectif est donc « *que les gens qui parlent de scoutisme et écrivent des outils pour les autres aient du vécu scout* » souligne un autre. En outre, les missions qui sont confiées à certains membres du staff fédéral sont trop exigeantes pour pouvoir être entièrement assumées bénévolement. L'association leur propose donc de « racheter » leur temps de travail. Ils bénéficient d'un contrat à durée indéterminée et sont licenciés une fois que leur mandat est terminé (maximum six ans). La limite entre investissement bénévole et temps salarié est parfois difficile à tracer, comme le souligne un bénévole salarié : « *c'est difficile à comprendre. C'est parfois limite* ». Ce statut n'est pas sans poser question d'un point de vue légal, par rapport notamment à la loi sur le volontariat. « *Légalement, ça ne tient pas la route. Il y a de grosses failles d'un point de vue social et loi sur le volontariat* » explique un permanent. Néanmoins, l'ensemble du staff fédéral ne se voit pas racheter son temps de travail. « *Tous les membres du staff fédéral ne doivent pas travailler ici car sinon, on*

envoie une mauvaise image aux bénévoles qui est : pour être dans le staff fédéral, ce qui est bénévole, tu dois pouvoir donner du temps professionnel » explique un bénévole salarié.

Cette idée de "rachat de temps de travail" révèle tout le poids du bénévolat chez Les Scouts. Être salarié est presque considéré comme une faute. Un bénévole salarié souligne d'ailleurs : *« je me considère comme sans emploi aujourd'hui. C'est la militance qui a fait qu'à un moment, j'ai mis mon travail entre parenthèses pour y revenir plus tard. Ce n'est pas mon boulot »*. Cette farouche volonté de donner la priorité absolue au bénévolat s'explique en partie par un évènement critique qui s'est déroulé 30 ans plus tôt. A l'époque, en 1984, la gestion financière et administrative de la Fédération Les Scouts⁶⁷ était confiée à la structure professionnelle, représentée par le conseil d'administration auquel ne siégeait aucun bénévole élu. Les bénévoles ont souhaité organiser un évènement de grande envergure qui nécessitait des fonds importants. Les permanents, ne voyant pas l'organisation de cet évènement d'un bon œil, ont décidé d'acheter un bâtiment afin que les fonds nécessaires à l'organisation de l'évènement ne soient plus disponibles. *« On avait les doux rêveurs, les pédagogiques, et puis ceux qui avaient la bourse, le CA, et qui parfois bloquaient des projets en disant : 'il n'y a pas de sous' [...] On était dans des mondes qui se neutralisaient. Ça a déclenché une réflexion »* explique un bénévole salarié. Cela a été vécu comme une prise de pouvoir sur le bénévolat. Cet évènement critique devient presque une légende qui se raconte de président fédéral en président fédéral et constitue un élément fondateur de la volonté de prioriser le bénévolat. *« On ne veut pas que la structure professionnelle devienne le lieu de décision [...] Il ne faut pas que ce soient des technocrates qui prennent décision pour le mouvement »* explique un bénévole salarié. Depuis cet évènement, le président fédéral et l'administrateur délégué président automatiquement le conseil d'administration. *« Quand on allait à l'étranger et qu'on savait que le président fédéral et le président du CA étaient la même personne, ça posait question. Quand on l'explique, ça va, ça s'explique par l'histoire d'une crainte »* souligne un bénévole salarié.

Chez Les Scouts cohabitent donc deux statuts de travailleurs salariés différents : les permanents et les bénévoles salariés, les premiers étant salariés de la structure et non issus du mouvement bénévole, les seconds étant les membres du staff fédéral élus par les bénévoles du mouvement et dont le temps de travail a été racheté par l'association. Depuis cet évènement critique, l'ensemble de l'association valorise avant tout le bénévolat afin d'éviter à l'avenir toute prise de pouvoir. Un bénévole salarié explique : *« Le CA n'a rien à dire sur l'animation ! »*, puis souligne plus largement : *« On souhaite que les permanents n'aient rien à dire sur la politique du mouvement »*. Un autre bénévole salarié illustre ces propos : *« On doit avoir une structure professionnelle au service des bénévoles mais [il faut] que la structure professionnelle soit la plus minime possible pour laisser la place aux*

⁶⁷ A l'époque, la Fédération s'appelait la Fédération des Scouts Catholiques (FSC).

bénévoles ». La philosophie généralisée chez Les Scouts veut que les permanents soient "anecdotiques" par rapport aux bénévoles. « *Les permanents, c'est anecdotique, négligeable par rapport à l'action de l'ensemble du mouvement. Leur travail est essentiel mais ce n'est pas eux qui font l'essentiel. Financièrement, le travail des unités vaut 120 millions alors que le travail du 21⁶⁸ vaut 5 millions* » explique un bénévole salarié. Cela a d'ailleurs été intégré par les salariés eux-mêmes qui disent être au service des bénévoles avant tout. Le rapport entre les permanents et le mouvement bénévole dans son ensemble est axé sur ce principe. « *La priorité, c'est d'aider les membres. Je suis là pour eux. Vu qu'ils sont bénévoles, c'est logique que moi, salarié, je leur trouve des solutions* » explique un permanent. Un autre renchérit : « *En gros, on ne veut pas que tous les aspects pédagogiques soient dans les mains d'un permanent qui n'est pas lié au mandat du président fédéral. On peut vite se retrouver dans le cas de figure où le permanent a tellement de poids, d'expérience dans la maison, etc. qu'il pourrait freiner ou orienter dans le mauvais sens le travail du service pédagogique* ».

iii. Un financement optimisé et un environnement favorable

Les Scouts sont reconnus depuis de nombreuses années comme une organisation de jeunesse. Celles-ci sont règlementées par le décret du 20 juin 1980 fixant les conditions de reconnaissance et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse. La principale contrainte de ce décret concerne la présence d'au moins 2/3 de personnes physiques de moins de 35 ans dans les organes de gestion (assemblée générale, conseil d'administration, conseil de direction, comité de programme, etc.). L'organisation de jeunesse doit également proposer des programmes de formation adaptés aux objectifs de l'organisation et conçus avec la participation des jeunes concernés. Un impératif de territorialité est également imposé avec la nécessité d'« assurer la participation d'au moins 1 500 membres régulièrement inscrits sur base d'un engagement volontaire au sein d'au moins 35 sections réparties dans 3 provinces »⁶⁹. Ce décret offre aux organisations de jeunesse répondant aux exigences légales une subvention d'un montant forfaitaire non lié au nombre de membres, ainsi que l'intervention dans les frais de personnel et les dépenses de fonctionnement. En outre, la loi du 29 mars 1965⁷⁰ permet aux organisations de jeunesse d'avoir recours à des détachés pédagogiques, des enseignants mis à la disposition de l'organisation de jeunesse. Les organisations de jeunesse doivent alors fournir tous les six mois « un

⁶⁸ Comme expliqué plus haut, le « 21 » désigne la structure professionnelle.

⁶⁹ Source : Article 3 du décret du 20 juin 1980 fixant les conditions de reconnaissance et d'octroi de subventions aux organisations de jeunesse

⁷⁰ Source : Loi du 29 mars 1965 relative à la mise à la disposition des organisations de jeunesse, de membres du personnel enseignant.

rapport d'activités de l'enseignant, ainsi que le programme de ses activités pour les six mois qui suivent »⁷¹.

La structure ne connaît pas de difficultés financières particulières. « *Les Scouts ne manquent pas d'argent. C'est même parfois préoccupant* » explique un bénévole salarié. A partir de 2001, une certaine rigueur budgétaire plus importante qu'auparavant est développée. En outre, les magasins pour le matériel et les publications scouts, appelés "Scouteries", ont été sous-traitées à un partenaire externe ce qui a fortement soulagé les finances de la structure. En effet, les magasins étaient fortement déficitaires.

De manière générale, les années 2000 semblent marquées par une évolution des mentalités, avec des bénévoles de plus en plus exigeants. « *On est entré dans une ère plus concrète, de services. On a des bénévoles plus exigeants. Il ne faut pas oublier que le bénévole est cotisant. Il n'est pas actionnaire. Mais il veut des services* » explique un bénévole salarié. Il renchérit en soulignant l'évolution des mentalités due aux différences entre générations : « *C'est aussi une question de génération. Moi, c'était encore engagement, sacrifice, etc. Il y a quand même quelque chose, une recherche d'équilibre entre ce que je donne et ce que je reçois qui est différente. Se sacrifier pour la grande cause, c'est des expressions qu'on ne pouvait plus utiliser, ce n'était plus dans l'air du temps* ». L'accessibilité des informations grâce notamment à internet alimente l'exigence des bénéficiaires du service. Un travailleur illustre : « *vu que tout est accessible facilement avec internet, les gens ne supportent plus qu'on puisse leur dire non* ». Cela a poussé à une évolution des pratiques de GRH.

⁷¹ Source : Article 12 de l'arrêté royal du 27 octobre 1967 fixant les modalités d'application de la Loi du 29 mars 1965 relative à la mise à la disposition des organisations de jeunesse de membres du personnel enseignant.

Un mode de gouvernance élaboré, donnant un pouvoir fort aux bénévoles
 Réforme « Vivre ensemble » (1992)
 Un mouvement bénévole et une structure professionnelle à son service
 Deux statuts de travailleurs salariés : les bénévoles salariés, élus par les bénévoles et dont le temps de travail a été racheté, et les permanents
 Un président fédéral ayant tous les pouvoirs une fois élu par les bénévoles
 Un staff fédéral composé de bénévoles salariés en charge de questions en lien avec la pédagogie et l'animation du mouvement scout
 Un comité de gestion composé, en plus du président fédéral, de l'administrateur délégué élu et du secrétaire fédéral nommé par le président fédéral
 Un conseil d'administration avec un rôle limité, composé d'experts techniques en charge de l'administration/gestion des biens et de la structure professionnelle
 Croissance du nombre de permanents jusqu'au milieu des années 2000
 Recherche accrue de subsides complémentaires pour financer les postes de permanents (début 2000)
 Permanents progressivement en charge de questions ayant trait à l'animation du mouvement bénévole (de 2001 à 2007)
 Rachat d'un bâtiment par le conseil d'administration pour empêcher l'organisation d'un évènement par les bénévoles (1984)
 Priorité absolue donnée au bénévolat, des permanents « anecdotiques » par rapport aux bénévoles
 Rigueur budgétaire plus importante (à partir de 2001)
 Externalisation des « Scouteries » (2001)

Figure 5.50 : Les Scouts - Eléments de contexte interne caractérisant la première période

Décret du 20 juin 1980 fixant les conditions de reconnaissance et octroi de subventions aux organisations de jeunesse
 Loi du 29 juin 1965 permettant aux organisations de jeunesse d'avoir recours à des détachés pédagogiques
 Bénévoles de plus en plus exigeants

Figure 5.51 : Les Scouts - Eléments de contexte externe caractérisant la première période

b. Contenu : le grand camp scout

En matière de gestion des ressources humaines salariées, l'ASBL s'appuie avant tout sur les bonnes volontés et la détermination des travailleurs à défendre le mouvement Scout. « *La Fédération issue du scoutisme, au début, c'était une bande de potes* » souligne un permanent. Cette implication est particulièrement importante pour les bénévoles salariés, membres du staff fédéral dont le temps de travail a été racheté par l'association. Mais il semble que ce soit également la philosophie appliquée à l'ensemble des salariés, comptant sur leur adhésion au projet des Scouts pour s'impliquer dans leur travail. Les permanents s'investissent d'ailleurs dans les importantes activités organisées par la fédération. « *Ce qui a toujours bien fonctionné, c'est quand on faisait un rassemblement, chacun venait avec ses compétences. Donc le secrétariat venait pour faire les inscriptions. C'était très important pour eux. Dans ce genre de mouvement, il y aurait moyen de travailler sans jamais voir un*

scout. Le sens n'est pas habité. Ils aimaient bien aider, pour donner du sens au travail » explique un bénévole salarié. En outre, une attention particulière semble portée aux permanents par les présidents fédéraux. « *J'avais essayé de relancer une série d'attentions vis à vis du personnel, type réunion en septembre sur les grands projets de l'année. On faisait des repas de Noël, de Saint Nicolas* » souligne un bénévole salarié. Lors de cette première période, l'investissement dans les questions de GRH est minimal et vise uniquement la mise en conformité par rapport aux exigences légales, ce qui correspond, dans le modèle conceptuel, à l'administration obligée. « *On n'était nulle part à l'époque. C'était du grand n'importe quoi* » explique un bénévole salarié.

En outre, les instruments de GRH sont peu formalisés. La politique salariale est basée sur les barèmes de la commission paritaire 329 du secteur socioculturel⁷². Le temps de travail n'est pas réglementé. Ces sujets semblent constituer des tabous et reposent avant tout sur l'implication forte de tous. Quelques descriptions de fonction sont élaborées mais elles ne sont ni à jour, ni réellement utilisées. Un brouillon de règlement d'ordre intérieur, qui semble servir de règlement de travail, est disponible mais il n'est que peu mobilisé. Au fil du temps, quelques outils de GRH sont développés mais pas de façon systématique. La formalisation des outils de GRH est donc quasiment nulle.

La fonction de responsable des ressources humaines est de facto assumée par le secrétaire fédéral qui est considéré comme le directeur exécutif de la structure professionnelle. Peu avant 2006, le secrétaire fédéral tente de développer certains outils de GRH mais cela reste visiblement approximatif. « *Le secrétaire fédéral [de l'époque] avait essayé de mettre un certain nombre de choses en place mais c'était un peu compliqué. Il était un peu brouillon* » explique un bénévole salarié. Les principales questions de GRH administratives, telles que la gestion des salaires, sont externalisées vers un secrétariat social. Un bénévole salarié explique : « *l'UCM⁷³ gérait beaucoup de choses à distance* ». Mais l'externalisation se limite à des aspects très administratifs. Il n'y a pas de recours à des experts externes pour d'autres questions précises en matière de GRH. En interne, il n'y a donc pas de responsable des RH.

c. Processus : L'investissement avant tout !

A l'époque, ce qui compte, c'est l'investissement de chacun dans l'ASBL Les Scouts. Peu de pratiques sont règlementées ou structurées. L'ambiance est familiale, conviviale. L'ensemble de la structure professionnelle repose avant tout sur les bonnes volontés de chacun. La primauté est donnée au bénévolat ; les permanents sont donc au service des bénévoles. La réforme 'Vivre ensemble' participe

⁷² Cette commission paritaire est scindée en 2004, Les Scouts se rattachant à la CP329.02 pour le secteur socioculturel de la Communauté française et germanophone et de la Région wallonne.

⁷³ L'Union des Classes Moyennes (UCM) est un important secrétariat social en Belgique francophone.

à cette recherche d'efficacité et de proximité. Mais le manque de structure dans la partie professionnelle commence à peser sur les travailleurs, certains ressentant des injustices. « *C'était un peu du grand n'importe quoi car il n'y avait pas de règles pour tout le monde, chacun travaillait à sa sauce. C'était dramatique pas tant en termes de performance de la structure mais c'est surtout que humainement, ça devenait compliqué. Il y avait de plus en plus de personnes qui s'en plaignaient* » explique un bénévole salarié qui renchérit : « *Quand je me suis rendu compte de ce qu'était la GRH du 21⁷⁴, je me suis rendu compte qu'il y en avait plein qui se plaignaient, qu'on se regardait entre services en se disant qu'eux, c'est le service le mieux loti* ».

Le positionnement des membres du staff fédéral est tout à fait spécifique. Pour certains, leur temps de travail a été racheté, ils sont donc salariés de la Fédération Les Scouts. Or faire travailler ensemble les bénévoles salariés et les permanents de la structure professionnelle n'est pas chose aisée. « *Il faut faire cohabiter des gens qui viennent de 8h à 16h, qui ont des enfants, avec des gens qui arrivent à 10h mais qui restent jusque 19-20h, 23h... Ce sont des rythmes différents, ça ne se vivait pas spécialement mal. Tout ne se disait pas* » explique un bénévole salarié. En même temps, le fait d'être salarié met au défi la légitimité des membres du staff fédéral vis-à-vis des bénévoles de terrain, les animateurs de section. « *Le fait que des membres du staff fédéral soient payés n'est pas toujours accepté par le reste des bénévoles* » explique un bénévole salarié. Ils portent dès lors une double casquette : « *ce qui est compliqué, c'est que je suis à la fois bénévole et professionnelle si tu veux [...] On fait le lien entre les deux. On doit être à 100% pour les bénévoles et à 100% pour les permanents* » explique un bénévole salarié. Les attentes sont fortes des deux côtés et entrent parfois en contradiction. « *Ce sont les équipiers de l'employeur. Alors, ça ne doit pas être toujours facile pour les membres du personnel de savoir comment se situer par rapport à eux* » souligne un bénévole salarié. Un autre renchérit : « *La place du staff fédéral n'est pas toujours bien comprise ici, je crois, par les permanents [...] Aux yeux des bénévoles, on est bénévole, on n'est pas des permanents. Aux yeux des permanents, on n'est pas des bénévoles, on est des permanents* ».

Le président fédéral est élu tous les trois ans ainsi que les membres du staff fédéral. « *La chose particulière, c'est que tous les trois ans, c'est susceptible de changer et tu dois te réadapter aux gens. Les dynamiques changent aussi en fonction des caractères des gens* » explique un permanent. Le changement se marque aussi au niveau des priorités de l'organisation. Que ce soit en termes d'orientations stratégiques, d'organisation interne ou de GRH, le président fédéral peut décider de prendre le contre-pied de son prédécesseur. Un coordinateur illustre : « *Selon le président, selon son plan d'action pour le mandat, tout peut changer [...] Chaque équipe fédérale met des choses en place et puis, soit tu continues, soit tu changes radicalement* ». Cela peut générer des inconforts pour les

⁷⁴ Le « 21 » désigne la structure professionnelle des Scouts.

permanents. En effet, les permanents continuent à faire le même travail mais avec d'autres directives ou orientations. « *Quand j'ai vécu mon premier changement d'équipe fédérale, c'était un peu bizarre car des choses changent, d'autres restent. D'un mandat à l'autre, on revient à des choses que je faisais avant. Ça, au début, c'est difficile [...] On est là pour leur dire ce qui n'allait pas et adapter. Au début, c'est perturbant. Tu as l'impression de revenir en arrière. Une fois que tu as compris que tu ne reviens jamais en arrière, c'est juste des façons de travailler différentes, tu peux les aider en expliquant ce qui marchait bien ou moins bien. Toi, t'es là aussi pour les aiguiller* » souligne un permanent. Un bénévole salarié explique : « *Les anciens, il faut leur faire comprendre qu'on est dans un mouvement. Ce n'est pas toujours facile à entendre, même très compliqué. Parce que chacun est différent, certains ont besoin d'une stabilité...* ». En outre, une certaine incertitude quant à l'avenir peut être causée par ces changements, comme l'illustre un bénévole salarié : « *En fin de mandat, si un membre du staff fédéral sait qu'il ne prolonge pas, ça met dans une zone d'inconfort certaines équipes de ne pas savoir la personne en charge de leur coordination après* ». Un permanent renchérit : « *Nous, on ne savait pas à quelle sauce on allait être mangé* ». Durant les quelques mois entourant ces élections, un certain flottement est observé. « *On est plusieurs à avoir une période difficile pendant l'été parce qu'on n'avait pas de quoi travailler. La mise en place du nouveau staff est longue* » explique un permanent.

Chez Les Scouts, le président fédéral joue un rôle tout à fait central. Durant l'exercice de son mandat, il a plein pouvoir pour accomplir les missions édictées dans le contrat d'animation fédérale. Le président fédéral est considéré comme l'employeur. « *Il engage des gens et en désengage d'autres. Ça veut dire que c'est vécu par les salariés avec une vision de l'administrateur délégué comme le patron* » explique un bénévole salarié. Il devient automatiquement président du conseil d'administration. « *On peut dire, c'est la dictature, il a un contrôle sur tout [...] ça a un côté République bananière mais au total, ça marche* » explique un bénévole salarié. La limitation du mandat d'un président à maximum 6 ans constitue un principe de précaution. « *De l'extérieur, cette structure peut paraître un peu dure, forte, presque dictatoriale mais elle est efficace et pleine de lieux de communication. Et derrière, il y a les valeurs de gens. Normalement, si quelqu'un fait ça pour le pouvoir, ça ne passerait pas* » souligne un bénévole salarié.

<p>Investissement fort des bénévoles salariés et des permanents pour le mouvement scout Manque de structure difficile pour certains Cohabitation entre permanents et bénévoles salariés parfois difficile Positionnement délicat des bénévoles salariés entre bénévoles et permanents Changement important de dynamique à chaque changement de président fédéral générant des inconforts et incertitudes pour certains permanents Rôle central du président fédéral</p>
--

Figure 5.52 : Les Scouts - Eléments de processus caractérisant la première période

3. Une structuration attendue – à partir de 2006

Cette deuxième phase est caractérisée par une structuration de la partie professionnelle et une formalisation des pratiques de GRH. Elle débute en 2006-2007 par une réorganisation interne qui voit la nomination de coordinateurs d'équipe, instaurant par là le management intermédiaire. Des procédures sont rédigées, des outils de GRH apparaissent. En 2010-2011, une deuxième réorganisation de la structure professionnelle a lieu. A chaque fois portées par le président fédéral, ces réorganisations et formalisation accrue de la structure proprement dite (réorganisation des services, renforcement du rôle de coordinateur, etc.) sont accompagnées de nouvelles procédures RH.

a. Contexte interne : quand la structuration passe par la coordination

i. La mise sur pied d'une fonction de coordination

A partir de 2006, la partie professionnelle du mouvement commence à se structurer. Des tentatives ont été développées à partir de 2005 mais l'organisation du Centenaire du Scoutisme (qui a lieu en 2006-2007) a mobilisé énormément d'énergie et freiné ces projets. En 2006, différents services sont développés et des postes de coordinateurs sont mis en place pour chaque service, créant ainsi un échelon hiérarchique entre le comité de gestion (composé, pour rappel, du président fédéral, de l'administrateur délégué et du secrétaire fédéral) et les travailleurs. « *La mise en place des coordinateurs, c'était pour décharger le président fédéral et l'administrateur délégué de toutes ces petites tâches et pour donner une certaine autonomie aux équipes* » explique un bénévole salarié. Le management intermédiaire est désormais en place. « *Ils [les coordinateurs] géraient les plannings des collaborateurs, ils faisaient l'interface entre le comité de gestion et les équipes* » explique un bénévole salarié.

Ces postes de coordination sont assumés par les membres du staff fédéral pour les services à visée pédagogique ou d'animation, et par des permanents pour les services de gestion. Vu la situation particulière des membres du staff fédéral en contact direct avec le président fédéral, il a été décidé que tous les membres du staff fédéral seraient nommés coordinateurs. « *C'était compliqué de mettre un membre du staff fédéral, un collaborateur direct du président fédéral, sous quelqu'un d'autre. C'est dans ce sens qu'on a mis des membres du staff fédéral comme coordinateurs* » souligne un bénévole salarié. Un permanent explique : « *Tout le staff fédéral est bénévole avant de devenir professionnel. Pour que le lien fonctionne bien entre structure professionnelle et bénévole, les membres du staff fédéral deviennent coordinateurs des services qui soutiennent la matière pour laquelle ils sont bénévoles* ». Cela a provoqué des situations délicates où un coordinateur était amené à gérer un seul travailleur. « *Le point faible du système, c'est que du coup, il fallait qu'on trouve une équipe à chaque*

membre du staff fédéral » souligne un bénévole salarié. Un coordinateur renchérit : « *C'est un peu "tout le monde est coordinateur de rien". Je trouve ça grotesque [...] Un bénévole coordonne un permanent. C'est tordu. Elle vient une heure par semaine pour coordonner une nana qui travaille temps plein. Ce sont des schémas vraiment très particuliers* ».

Les bénévoles salariés cumulent souvent plusieurs responsabilités et fonctions, certaines étant purement bénévoles et d'autres justifiant leur poste de coordinateurs et leur salaire. Lorsqu'ils travaillent en journée, les permanents attendent des bénévoles salariés une implication complète dans leur mission salariée. Or, les missions bénévoles et salariées s'entrecroisent par moments. Une distinction si nette semble difficile. Un bénévole salarié explique : « *Il y avait une pression qui était 'quand tu es avec nous, tu dois faire [telle tâche] et [telle autre tâche], c'est en dehors'. Sauf qu'à un moment donné, quand il y a un gros évènement à organiser, ce n'est pas possible. Tu ne peux pas scinder les choses aussi facilement* ». Il renchérit : « *Style, si l'ordinateur restait ici, ça voulait dire pour les permanents que je n'avais pas travaillé sur mon bénévolat. Alors que je reprenais des dossiers sur lesquels je bossais. Pour les permanents, si je ne reprends pas mon ordinateur, ma fonction bénévole, je la fais ici. Maintenant, mon ordinateur est dans mon armoire fermée à clé* ».

ii. *Plusieurs réorganisations internes*

A l'initiative du président fédéral, une deuxième réorganisation de la structure professionnelle a lieu en 2009. Deux grands pôles auxquels appartiennent les différents services sont identifiés : le pôle gestion et le pôle animation (appelé aussi le pôle pédagogique). Le pôle animation « *gère des choses qui sont en prise directe avec l'animation sur le terrain* » (un coordinateur) tandis que le pôle gestion reprend des services moins spécifiques tels que le secrétariat, la maintenance des centres, le service finances ou IT. « *Nous, en tant que pôle gestion, on est juste là pour assurer le support et la logistique derrière* » explique un coordinateur.

Plusieurs différences se marquent entre le pôle gestion et animation. Tout d'abord, les coordinateurs du pôle animation sont tous des bénévoles salariés, membres du staff fédéral. Les permanents sont donc relativement proches du mouvement bénévole dans le pôle animation. « *Dans les permanents pédagogiques, il faut quand même voir positivement le projet qui est proposé. Si tu dois dire les avantages du scoutisme dans des rédactions et que tu n'y crois pas, j'ai du mal à l'imaginer* » explique un bénévole salarié. Les attentes vis-à-vis de ces permanents sont également plus élevées. Dans le pôle gestion, la plupart des coordinateurs sont des permanents. La tension entre bénévoles salariés et permanents est de facto plus forte dans le pôle animation. En outre, l'organisation du travail est différente dans les deux pôles. En effet, les permanents du pôle animation semblent connaître

davantage d'autonomie dans la réalisation de leurs tâches. Un permanent illustre : « *La base du projet, c'est toujours des commandes du staff fédéral. Mais une fois que le sujet est lancé, on a une grande liberté [...] j'ai beaucoup de marge de manœuvre sur la façon d'organiser mon travail et l'espace de proposition est énorme* ». Le taux de rotation des permanents du pôle animation est plus important. Cela semble s'expliquer par une recherche de cohérence vis-à-vis du contenu même du travail, l'animation d'un mouvement de jeunesse. « *C'est clair dans ma tête que c'est un mouvement de jeunesse où je ne vais pas faire ma carrière. Un, parce que ce n'est pas honnête, intellectuellement parlant, quand on est aussi impliqué dans les questions d'animation, d'avoir 50 ans et d'être dans un mouvement de jeunesse* » explique un permanent. Il illustre ces dynamiques différentes : « *La différence, elle se marque fort. Le pôle animation connaît beaucoup mieux le staff fédéral et la structure bénévole en général. Il y a une différence d'âge car les équipes se renouvellent plus au niveau du pôle animation [...] J'ai l'impression qu'au sein du pôle gestion, et surtout au sein du secrétariat et du SAS, il y a plus de métrou-boulot-dodo [...] La dynamique est autre* ».

Certains services ont fusionné à deux reprises, lors des deux nouveaux mandats du président fédéral (en 2009 et 2012). Cela a d'abord mené à la création d'un service à la présidence ainsi qu'à la fusion du service aux membres (SAM) et du service accueil et support (SAS). Lors du deuxième mandat du président fédéral actuel, le secrétariat et le SAS ont également fusionné. « *La fusion SAS-secrétariat va dans ce sens, c'est pour offrir un seul service qui sache répondre à 80% des demandes, avec un horaire plus large* » explique un bénévole salarié. En 2012-2013, le pôle animation a été réorganisé autour de trois nouveaux services en sus des trois déjà existants amenant ainsi une spécialisation plus grande des travailleurs. Cette dernière décision semble, au moins en partie, relever de la volonté que tous les membres du staff fédéral soient coordinateurs. « *Maintenant, la vision, c'est que : un animateur fédéral avec une fonction est coordinateur d'un service* » explique un bénévole salarié. Cette situation est remise en question, à la fois par les permanents concernés qui craignent une perte de diversité mais également par les bénévoles salariés : « *Dans les faits, je n'ai pas trouvé le sens* » explique le bénévole salarié. Ci-dessous un schéma illustrant les évolutions de la structure professionnelle.

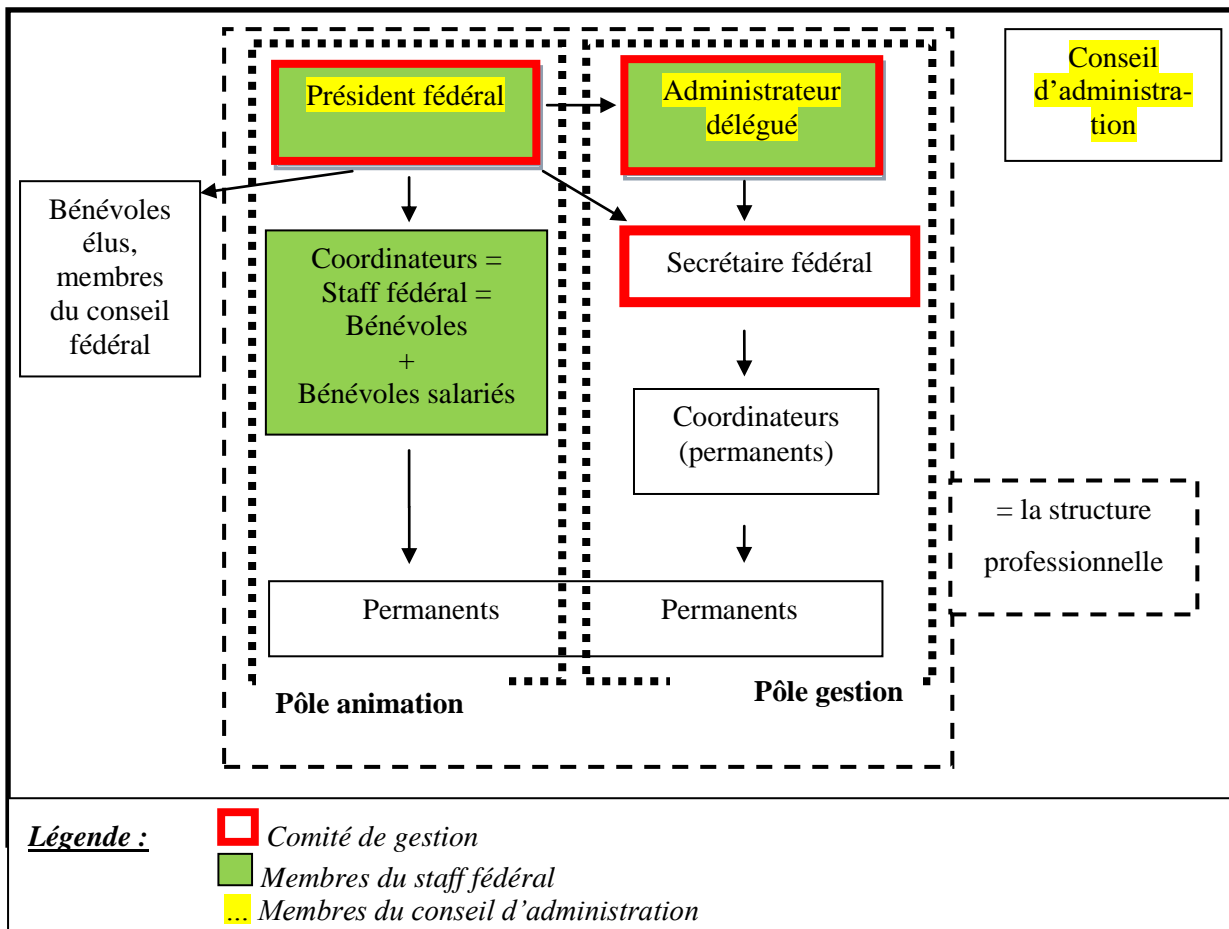


Figure 5.53 : Les Scouts - La structure de la Fédération Les Scouts lors de la deuxième période⁷⁵

iii. Une structuration globale

Les membres du staff fédéral deviennent donc coordinateurs de certains travailleurs permanents (dans le pôle animation), tandis que d'autres sont sous la responsabilité de coordinateurs permanents (dans le pôle gestion). Même si formellement le mode de gouvernance est inchangé, les rôles du comité de gestion et du secrétaire fédéral semblent évoluer au vu de la mise en place de ce management intermédiaire.

Un certain nombre de procédures répétitives sont rédigées concernant la GRH (procédure de recrutement, check liste de départ, etc.) mais aussi le travail au quotidien (commande de matériel par exemple). C'est bien l'ensemble de la partie salariée du mouvement qui se structure et se formalise,

⁷⁵ La structure professionnelle comprend, selon certains, la partie bénévole élue. Etant donné que nous n'étudions que la partie salariée du mouvement, nous nous limiterons à cette compréhension de la structure professionnelle. Ce schéma a pour objectif de simplifier cette structure complexe afin de la rendre compréhensible pour cette analyse.

tant au niveau organisationnel qu'au niveau de la GRH que nous étudierons en détail plus loin. « *L'objectif est aussi d'augmenter la polyvalence et que tout le monde puisse tout faire* » explique un permanent. Le programme Desk⁷⁶ a été développé afin de proposer un service aux membres toujours plus performant. « *Desk, c'est dans la même optique de service aux membres* » souligne un bénévole salarié. La répartition et l'organisation du travail varient d'un service à l'autre, certains nécessitant une grande polyvalence, tandis que d'autres sont spécialisés en fonction de leurs propres compétences. « *Dans notre service, tout le monde doit savoir tout faire, tout le monde fait de tout* » explique un permanent, tandis qu'un autre souligne : « *En fonction de la demande, le travail est réparti selon les compétences. On a tous des connaissances de base communes mais on a chacun nos spécificités* ».

Le mouvement de professionnalisation entamé touche d'autres aspects de l'organisation. La budgétisation par service se fait maintenant en fonction du plan d'action et non le contraire. « *C'est très professionnalisé, ça s'est vraiment amélioré avec les années* » explique un coordinateur. La croissance plus ou moins constante du nombre de membres au fil des années facilite également le financement. « *Le fait d'avoir plus de membres permet des économies d'échelle ! Par exemple, une revue à imprimer pour 50.000 ou 60.000, ça revient au même prix !* » souligne un coordinateur. Evoluant dans un secteur où c'est rarement le cas, l'aspect financier ne pose pourtant pas de problème chez Les Scouts. « *Même si c'est géré en bon père de famille, les sous, ce n'est pas un problème chez Les Scouts ! Ça facilite ! Mine de rien, même si beaucoup ne veulent pas le reconnaître, c'est un énorme moyen de rétention du personnel* » explique un permanent. En effet, certains travailleurs estiment que la situation de la GRH chez Les Scouts est plutôt bonne en comparaison à ce qui se fait dans le secteur, notamment en termes de salaires et avantages octroyés. « *Sur plein de choses, je trouve que pour le secteur, on est à la pointe niveau RH de ce que j'observe autour de moi* » explique un permanent qui renchérit en parlant des salaires : « *pour le secteur, on est au top du top* ».

La primauté du bénévolat sur le salariat reste centrale et a été complètement intégrée par les permanents eux-mêmes, comme le souligne ce permanent : « *On doit penser aux milliers de bénévoles plutôt qu'aux quelques dizaines ici au 21⁷⁷. Il n'en reste pas moins qu'au quotidien, ce n'est pas évident pour des permanents engagés pour une expertise. Mais je suis persuadé du système* ».

⁷⁶ Desk est une plate-forme informatique qui rassemble dans un système central l'ensemble des données administratives de la Fédération et contient une série d'informations sur les membres et les anciens membres des Scouts ainsi que toutes personnes avec qui elle est en contact régulier.

⁷⁷ C'est-à-dire la structure professionnelle des Scouts.

<p>Centenaire du Scoutisme (2006-2007)</p> <p>Première réorganisation de la structure professionnelle : création de services et nomination de coordinateurs (2006)</p> <p>Tous les membres du staff fédéral (bénévoles et bénévoles salariés) deviennent coordinateurs (2006)</p> <p>Cumul des responsabilités bénévoles et bénévoles salariés créant un flou</p> <p>Deuxième réorganisation de la structure professionnelle : mise en place des pôles gestion (dont les coordinateurs sont des permanents) et animation (dont les coordinateurs sont des bénévoles salariés) (2009)</p> <p>Fusion de certains services (en 2009 et 2012) et réorganisation du service animation (2012-2013)</p> <p>Mise en place du programme Desk (?)</p> <p>Répartition et organisation du travail variable d'un service à l'autre</p> <p>Budgétisation par service en fonction du plan d'action (?)</p> <p>Pas de difficultés de financement</p> <p>Primauté du bénévolat sur le salariat</p>

Figure 5.54 : Les Scouts - Eléments de contexte interne caractérisant la deuxième période

b. Contexte externe : organisations de jeunesse, une législation modifiée

Une révision du décret sur les organisations de jeunesse a lieu en 2009. La Fédération Les Scouts participe, depuis plusieurs années, à la conception de cette révision. « *Sur le décret "organisation de jeunesse" qui a été réécrit en 2009, on a aidé fortement à la rédaction. Le décret a changé favorablement notre financement* » explique un bénévole salarié. Le changement principal a alors trait à la façon de subsidier les organisations de jeunesse, le nouveau décret tenant compte du nombre de membres de l'organisation. Ce changement ne semble cependant pas avoir eu d'impact majeur sur le fonctionnement de la structure professionnelle. En effet, chez Les Scouts, les principales dépenses concernent la masse salariale. Vu l'augmentation des salaires (par indexation ou par ancienneté par exemple), les projections financières à plus long terme (5 ou 10 ans) suggèrent la prudence en limitant l'ouverture de nouveaux postes. En effet, ce n'est pas dans la philosophie du mouvement d'engager du personnel pour devoir le licencier quelques années plus tard. Les subsides doivent donc être dépensés sans engager trop fortement la structure dans la durée. C'est pourquoi des projets ponctuels ont vu le jour, tels que l'achat de chasubles fluorescentes pour l'ensemble des membres du mouvement.

Le début de cette deuxième période devait être marqué par une fusion avec le mouvement des Guides Catholiques de Belgique. Préparé de longue date, ce rapprochement apparaît, sur le terrain, comme une évidence, tant les activités proposées sont similaires. Cependant, malgré de longues négociations, la fusion a été avortée. Un coordinateur tente une explication : « *Nous, ça se professionnalise très fort. Les guides sont moins professionnelles. Elles veulent peut-être plus garder cet esprit plus bénévole [...]. On est les plus gros. Il y a eu un rapprochement avec les guides. Elles se sentaient menacées* ».

Une certaine pression à se professionnaliser est ressentie au sein de l'association. « *On sent un mouvement fort, une pression sur les associations à se professionnaliser [...] Mais cette pression vient plutôt des membres qui sont exigeants que des pouvoirs publics* » explique un bénévole salarié. Plus largement constatée par certains, cette tendance à la professionnalisation se marquerait notamment au niveau des organes de gestion. « *Je remarque une volonté des organes de gestion de se professionnaliser dans le secteur, pour être plus performant, plus efficace, plus efficient, pour pouvoir répondre sans doute mieux aux objets sociaux des associations [...] La tendance dans les grosses ou petites associations, c'est de rendre les conseils d'administration de plus en plus professionnels et pas juste une équipe de potes qui portent un projet à un moment ou des personnes qui sont trop dans le rêve* » explique un bénévole salarié. C'est le management dans son ensemble qui évolue, le mouvement de formalisation étant généralisé au sein de l'association.

Recruter des personnes compétentes pour les postes à responsabilité s'est parfois avéré difficile au vu des salaires proposés par l'association (lors du recrutement du secrétaire fédéral notamment). Cela a renforcé la nécessité de retravailler la grille barémique afin de rendre les salaires si pas compétitifs, au moins acceptables pour les profils visés. « *Quand on regardait les salaires à l'extérieur, il y avait une trop grande différence avec ce que nous on proposait [...] Je ne suis pas sûr que si on était resté sur les barèmes de l'époque, on continuerait à trouver des gens d'accord de s'investir pleinement pour ce salaire-là* » explique un bénévole salarié qui renchérit : « *il y a eu une révision des grilles barémiques. On va chercher des candidats du monde privé mais ils ont des exigences salariales super élevées !* ».

Révision du décret sur les organisations de jeunesse (2009)
 Fusion avortée avec les Guides Catholiques de Belgique
 Tendance et forme de pression à la professionnalisation ressentie
 Difficulté pour recruter des personnes hautement compétentes (vu les salaires proposés)

Figure 5.55 : Les Scouts - Eléments de contexte externe caractérisant la deuxième période

c. Contenu : la GRH devient un enjeu pour tous

i. Vision du rôle des acteurs : une prise en charge de la GRH éclatée

Cette deuxième période est marquée par la recherche d'expertise et la volonté d'engager des personnes compétentes en GRH. Suite au départ de l'ancien secrétaire fédéral en 2005, le président fédéral de l'époque décide d'engager, pour le remplacer, une personne experte en GRH. Pour réaliser les entretiens d'embauche de ce recrutement, ils font appel à un expert en GRH ayant une expérience importante dans le domaine. « *En faisant les entretiens d'embauche, ils se sont tous rendus compte que c'était elle qu'il fallait. Donc ils lui ont fait une proposition qu'elle n'a pas refusée et voilà* »

explique un bénévole salarié. Un premier travail sur la GRH est alors réalisé mais celui-ci est freiné par l'organisation du Centenaire du Scoutisme qui a mobilisé énormément d'énergie, comme l'explique un bénévole salarié : « [Le secrétaire fédéral] a commencé à faire un certain nombre de choses, comme un brouillon de règlement de travail basé sur le ROI. [Le secrétaire fédéral] s'était fait conseiller à l'UCM pour pallier tous les manquements. Mais c'était une version brouillon qui n'était pas appliquée ni signée [...] On était dans la période de préparation du centenaire. Dans le mouvement, ça a bouffé énormément de ressources. Les ressources professionnelles ont beaucoup travaillé là-dessus. Ce qui fait qu'il y a plein de chantiers qui sont restés un peu à l'abandon ». Ce recrutement démontre une volonté de s'atteler aux enjeux de la GRH et marque le début d'une préoccupation grandissante pour la GRH. « On voulait quelqu'un qui emmène notre personnel vers une autre dimension en termes de management et d'accompagnement des personnes [...] [le secrétaire fédéral] nous a vraiment soutenu pour mettre ça en œuvre par son expérience professionnelle » explique un bénévole salarié. Auparavant plus délaissée, la gestion de la structure professionnelle et de ses ressources humaines devient un enjeu pour l'ASBL Les Scouts. Après deux ans, le secrétaire fédéral quitte la structure suite à son recrutement par un chasseur de tête.

Entre temps, un nouveau président fédéral est élu, accompagné d'un administrateur délégué. « On avait bien en tête et [le secrétaire fédéral] nous avait par ailleurs bien aiguillé avec [l'administrateur délégué], on avait bien en tête que c'était un dossier qu'il fallait faire aboutir absolument. Parce que ça commençait à devenir dramatique tout ce qui était GRH » explique un bénévole salarié. Continuant d'exercer un emploi à responsabilités dans une mutuelle, l'administrateur délégué (qui n'est dès lors pas bénévole-salarié mais uniquement bénévole) développe de nombreux outils de gestion du personnel et importe des pratiques issues du secteur privé. Son horaire à temps plein dans la mutuelle semble cependant limiter son investissement dans l'ASBL Les Scouts. Dans ce mouvement d'outillage de la GRH, il est aidé par un nouveau secrétaire fédéral. Autodidacte, ce dernier réalise sa première expérience de gestion du personnel chez Les Scouts. La fonction RH continue d'être prise en charge par des personnes ayant de l'expérience dans le secteur classique privé, que ce soit l'administrateur délégué ou le secrétaire fédéral.

Lors du départ volontaire du secrétaire fédéral, l'organisation Les Scouts souhaite poursuivre le mouvement de formalisation entamé. Le recrutement du nouveau secrétaire fédéral s'inscrit dans cette continuité. En effet, le profil souhaité est réévalué afin de répondre aux besoins d'expertise sur la façon de gérer et d'accompagner le personnel. « Il y a une volonté du comité de gestion de travailler ces aspects car ce n'était pas au point avant. Avant, c'était quelque chose qui était laissé à l'écart. Ils ont décidé de prendre ça en main » explique un coordinateur. La volonté est de développer des procédures et des outils RH plus formalisés en engageant, pour cela, une personne issue du secteur

privé ayant de l'expérience dans ce domaine. « *Mon ressenti quand [le secrétaire fédéral] est arrivé du privé, c'est que la volonté était de professionnaliser, d'organiser un peu mieux la structure du personnel car elle prend de l'ampleur* » explique un coordinateur. Parlant du secrétaire fédéral, un bénévole salarié illustre : « *ici, on voulait un profil de quelqu'un qui sait manager des équipes. On sent que ça s'est vraiment professionnalisé* ». « *Son arrivée coïncide clairement avec une nette volonté de professionnalisation de la structure salariée* » souligne un coordinateur. Un autre renchérit : « *la structure fait tout ce qu'elle peut pour nous outiller correctement. Mais ça n'a pas toujours été le cas et c'est vraiment sous l'impulsion de quelqu'un comme [le nouveau secrétaire fédéral] qui, lui, vient d'une structure plus importante dans laquelle ces techniques de management devaient certainement être plus poussées que chez nous* ».

Le rôle du secrétaire fédéral évolue donc. De nouvelles fonctions lui sont attribuées telles que la coordination du secrétariat ou la gestion de la base de données Desk, et ce afin de soulager l'administrateur délégué jusqu'alors surchargé. En outre, le secrétaire fédéral s'investit dans des réseaux professionnels RH. « Nous faisons partie du réseau CQHN (Cercle de Qualité Hainaut-Namur) et je fais partie du club RH de ce réseau. Nous avons six réunions par an avec d'autres DRH d'une trentaine d'entreprises tous secteurs confondus. Nous travaillons sur des thématiques spécifiques et échangeons nos pratiques » peut-on lire dans un document interne⁷⁸. L'association est dépendante de la façon dont les personnes prennent en main le poste qu'elles occupent. « *Avant, le secrétaire fédéral était en dessous de l'administrateur délégué et du président fédéral mais maintenant, c'est moins le cas* » souligne un coordinateur. Un bénévole salarié renchérit : « *L'importance de la fonction de secrétaire fédéral a varié* ».

Le rôle des coordinateurs évolue également, le souhait étant de les responsabiliser davantage dans leur rôle de gestion d'équipe. Cette forme de décentralisation se marque par plusieurs aspects. Tout d'abord, un nouveau système de définition des missions est mis en place. Alors qu'auparavant, les objectifs de service étaient déterminés par le comité de gestion, c'est maintenant aux coordinateurs à définir ces objectifs avec leur équipe. En outre, une nouvelle politique de communication est développée où les informations importantes sont diffusées par les coordinateurs, et non plus par le comité de gestion. Finalement, les coordinateurs sont spécifiquement formés et des réunions mensuelles, appelées « Carrefour des coordinateurs » les rassemblent sur des questions spécifiques. « *Les coordinateurs avaient peu d'outils pour accompagner leur équipe. Du coup, ça a été difficile ou conflictuel. La volonté, c'était que les coordinateurs se mettent dans un rôle de GRH, accompagnent leur équipe* » explique un bénévole salarié.

⁷⁸ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

Ces différents éléments démontrent une volonté de prendre à bras le corps le chantier de la GRH. Cette volonté est principalement amenée par des personnes issues du secteur classique privé et passe à la fois par la structure bénévole - « *c'est aussi venu car des cadres*⁷⁹, *de par leur culture professionnelle, avaient été sensibilisés à la culture de travail un peu plus opérationnelle* » (un bénévole salarié) - et par le recrutement, dans la structure salariée, de profils plus spécialisés en GRH - « [le secrétaire fédéral] *avait amené une vision beaucoup plus professionnelle de la GRH* » (un bénévole salarié). C'est soit le secrétaire fédéral, soit l'administrateur délégué qui, issus du secteur classique privé, amènent avec eux une certaine expertise en matière de GRH. Ces derniers font partie du comité de direction et s'appuient sur les coordinateurs pour assumer certaines tâches en matière de GRH. Ces éléments amènent à concevoir la prise en charge de la GRH chez Les Scouts suivant le modèle organique, le responsable des ressources humaines étant impliqué dans les orientations stratégiques de l'organisation et se reposant sur des managers de premier niveau dans une vision relativement décentralisée de la GRH.

Cependant, une question se pose : qui est le responsable des ressources humaines chez Les Scouts ? L'administrateur délégué est chargé des orientations RH à prendre, le secrétaire fédéral est responsable de leur mise en œuvre concrète, le président fédéral est le directeur des « bénévoles salariés ». La répartition précise des rôles et responsabilités est floue, comme l'illustre un bénévole salarié : « *Les différences entre les fonctions de secrétaire fédéral et d'administrateur délégué sont ténues* ». Le conseil d'administration joue également un rôle en matière de recrutement par exemple. « Durant les réunions du CA, un point régulier sur les ressources humaines est réalisé » souligne un document interne⁸⁰. Les responsabilités respectives du secrétaire fédéral, de l'administrateur délégué et du président fédéral en termes de gestion de la structure professionnelle semblent imprécises. Pour certains, « *le chef, c'est [le président fédéral] qui est aidé de [l'administrateur délégué]. A deux, ils font le binôme qui gère le 21*⁸¹. *Du point de vue des coordinateurs, certains dépendent plus du [président fédéral] et d'autres plus de l' [administrateur délégué]* » (un coordinateur). Pour d'autres par contre, « *c'est l'administrateur délégué qui gère le 21 avec le secrétaire fédéral qui est son bras droit. C'est lui le boss ici. Le président fédéral est le boss de tout. Le 21, c'est l'administrateur délégué* » (un bénévole salarié). Certains documents attestent encore d'autres visions : « A la Fédération, la fonction RH est dans les mains du secrétaire fédéral » peut-on lire dans un document interne⁸². Mais le secrétaire fédéral semble en charge des permanents et moins des bénévoles salariés. En outre, il assume d'autres tâches que celles d'un DRH ; il est directeur exécutif de la structure professionnelle.

⁷⁹ En parlant de « cadres », le bénévole salarié fait référence aux bénévoles du niveau fédéral présent dans le conseil fédéral des Scouts.

⁸⁰ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

⁸¹ C'est-à-dire la structure professionnelle des Scouts.

⁸² Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

Le comité de direction semble également jouer un rôle clé, comme l'illustre un permanent : « *C'est le comité de gestion qui a le pouvoir de décision pour le personnel du 21* ». De plus, à la fin de cette deuxième période, le président fédéral intervient dans des cours universitaires pour présenter la GRH chez Les Scouts. Il endosse donc cette responsabilité vis-à-vis de l'extérieur. Chez Les Scouts, la fonction RH est prise en charge par différents acteurs et organes, les prises de décision s'en trouvant éclatées. L'association agit comme si nommer explicitement un responsable des ressources humaines démontrerait une importance trop grande accordée aux permanents. Cela serait vécu comme une menace de l'équilibre trouvé entre bénévoles, bénévoles-salariés et permanents. Les responsables doivent rester des personnes élues, en mandat.

ii. *Substrat technique : la formalisation de la GRH*

Lors de cette deuxième période, plusieurs outils de GRH sont développés. Des descriptions de fonction sont élaborées pour chaque poste et un véritable règlement de travail est rédigé. Le processus de recrutement et de sélection est formalisé. « *Il y avait tout ce qui était embauche, recrutement et description de fonction d'abord pour que nous, quand on recrute, on sache exactement ce qu'on allait demander aux gens mais surtout pour que chaque collaborateur sache exactement ce qu'on attendait de lui* » explique un bénévole salarié. Une enquête de satisfaction est menée auprès de tous les travailleurs. Vu le taux de rotation important, une 'check list' de départ est développée reprenant les points clés à discuter lors du départ d'un travailleur qu'il soit permanent ou non.

Une réflexion sur les salaires a également lieu. Pour chaque classe de rémunération imposée par la commission paritaire 329.02, trois échelons sont déterminés : base, intermédiaire, avancé. « *Les barèmes que nous appliquons sont supérieurs aux minimas que nous impose la réglementation. Chaque poste correspond à un échelon et chaque personne est affectée à un poste avec une ancienneté et un niveau d'expertise (Débutant, Intermédiaire, Expert). A ce trio de données (Echelon, Niveau, Ancienneté) correspond une rémunération* » explique un document⁸³. La rémunération est peu abordée entre collègues, comme l'illustre un coordinateur : « *On ne parle pas de salaire ici. Entre collègues, on n'a jamais parlé de salaire* ». Un bénévole salarié renchérit : « *Chacun a sa grille salariale, mais c'est un peu tabou chez Les Scouts* ». Globalement, les travailleurs semblent conscients des avantages dont ils bénéficient chez Les Scouts, tels que chèque-repas, treizième mois, mais aussi un salaire attractif pour le secteur. « *Moi, je suis payé à 112 ou 114% du barème alors que beaucoup, dans le secteur, c'est autour de 95-96%* » explique un permanent.

⁸³ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

Prenant d'abord la forme d'entretiens de fonctionnement, les moments d'évaluation évoluent, prévoyant alors un entretien d'activité entre le collaborateur et le coordinateur toutes les 6 semaines et un entretien de fonctionnement tous les six mois. Le premier vise à faire le point sur l'activité en cours alors que lors du second, les objectifs de l'année précédente sont discutés et de nouveaux objectifs pour l'année à venir sont fixés, tout cela en fonction des missions attribuées à chaque service par le comité de gestion. Dans les deux cas, les échanges sont formalisés dans un document écrit. Sur cette base, une roue d'accompagnement du personnel a été élaborée, reprenant les différents moments de rencontre du personnel. Ces moments peuvent viser soit la communication d'informations et sont alors appelés les "Carrefours", soit l'évaluation du personnel.

Une réflexion sur le temps de travail aboutit à l'instauration d'horaires flottants afin de respecter les droits acquis précédemment par certains et de ne pas trop contraindre les habitudes de chaque travailleur. Des feuilles de présence, les 'timesheet', doivent être complétées puis validées par le coordinateur. Un système de récupération des heures supplémentaires est mis en place. Auparavant tolérée pour les bénévoles salariés et certains permanents, une politique structurée de télétravail est développée en 2013. Celle-ci instaure un jour par semaine de travail à domicile pour tous les travailleurs, tout en maintenant la priorité donnée aux réunions internes. La structuration du télétravail était fortement attendue par certains permanents. Elle n'avait pas été mise en œuvre plus tôt afin de garantir la disponibilité des permanents pour les bénévoles salariés - « *Vu que les membres du staff fédéral font déjà du télétravail, ce ne sera plus gérable pour arriver à se voir* » (un permanent) - et par crainte d'une perte de contrôle - « *Ils étaient fort tracassés par la question du contrôle* » (un permanent). En outre, la volonté du président fédéral d'atteindre la parité homme-femme dans le staff fédéral amène certains aménagements, auparavant inexistantes. Pour les bénévoles salariés, un système de remboursement de la garde des enfants est par exemple mis en place lors des réunions en soirée ou le week-end ou encore l'extension du congé de maternité aux responsabilités bénévoles. « *On peut mettre en note de frais le service de baby-sitting [...] L'année passée, une animatrice fédérale a accouché et a eu droit à son congé de maternité bénévole aussi. Elle a été remplacée par quelqu'un d'autre* » explique un bénévole salarié.

Plusieurs projets sont en cours d'élaboration. L'évaluation des compétences commence à être mise en place. Dans les descriptions de fonction sont décrites les compétences nécessaires à chaque poste en trois catégories : savoir, savoir-faire et savoir-être. En outre, proposer un parcours de formation adapté à chaque collaborateur est une volonté du comité de gestion. « *On sait que pour la plupart des gens, le passage chez Les Scouts est une étape dans un processus de développement professionnel. On a la volonté de mettre dans le package salarial, forcément limité, le fait de pouvoir se former* » explique un bénévole salarié. Mais rien n'est actuellement officiellement en place. « *Tant qu'à présent, c'est à la*

carte, en fonction des demandes des travailleurs » souligne un bénévole salarié. « Actuellement, même si la formation est ouverte à tous, nous avons quand même peu de personnes qui ont un réel programme de formation (sauf via le trajet de formation pour les coordinateurs) »⁸⁴. Il s'agit néanmoins d'un point systématiquement abordé lors des entretiens de fonctionnement. Cette question des formations s'avère délicate, certains travailleurs ne se formant pas – « *je peux demander une formation. Mais je ne le fais pas. Je ne sais pas quand je le ferai* » (un permanent) –, d'autres estimant qu'on ne répond pas à leurs demandes – « *j'avais envie d'une formation sur comment rédiger, bien s'adresser à son public, etc. Je l'ai demandé en entretien de fonctionnement annuel. Mais je n'ai pas eu de retour, c'est resté sans suite* » (un permanent).

Certaines questions RH telles que la rémunération, la mobilité ou les relations sociales restent des tabous chez Les Scouts. « *On ne cause pas des possibilités d'évolution verticale [...] Les coordinateurs qui ne sont pas membres du staff fédéral, on a été les chercher* » explique un coordinateur. Un bénévole salarié souligne : « *Dans le staff fédéral, ceux qui m'intéressent sont ceux qui ont compris qu'on ne fait pas carrière chez Les Scouts* ». De plus, cette mobilité est, dans les faits, assez limitée vu la taille de la structure. « *Ça fait quinze ans que je suis ici. Il n'y a pas de promotion possible* » explique un permanent. « Les possibilités d'évolution sont assez limitées dans notre organisation : la rotation du personnel est faible et le nombre de postes est limité. Cependant, pour de nouveaux postes ou suite à des départs, il y a des possibilités. Nous ne possédons pas de politique de gestion des carrières ; nous ne communiquons jamais sur des éléments de type promotionnels ou de mobilité interne »⁸⁵. La politique de promotion reste floue. En effet, des augmentations salariales en passant à un échelon supérieur peuvent être octroyées mais sur demande du travailleur lui-même. Les critères semblent être vagues. « *Une augmentation peut être demandée en fonction du mérite, ce qui mène à plus 5 % sur le salaire* » explique un bénévole salarié. Mais le secrétaire fédéral ne souhaite pas que la rémunération soit directement liée à l'entretien d'évaluation. La qualité de ce qui est produit doit être dissociée des aspects salariaux. Cependant, « *il y aura toujours un lien indirect entre l'évaluation et la rémunération mais on ne souhaite pas que les collaborateurs fassent un lien direct [...] On ne va pas augmenter quelqu'un qui fout rien !* » explique un coordinateur. « Il est vrai que même si nous examinons chaque demande, la subjectivité intervient pas mal dans la décision [...] Un problème dans la façon actuelle de procéder est que celui qui ne demande pas n'a jamais rien, alors que peut-être il le mérite plus que celui qui demande » peut-on lire dans un document⁸⁶.

En outre, le comité de gestion semble maintenir délibérément la structure professionnelle en-dessous de 50 travailleurs afin d'éviter l'entrée des syndicats dans la structure. Quelques années plus tôt, une

⁸⁴ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

⁸⁵ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

⁸⁶ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

tentative de développer une délégation syndicale chez Les Scouts a été avortée, comme l'explique un coordinateur : « *Il y a quelques années, une enquête était passée pour interroger les gens par rapport aux syndicats et la majeure partie avait dit que ça ne changerait rien* ». Un permanent ajoute en parlant des syndicats : « *Je sais qu'auparavant, quelqu'un, mais qui ne travaille plus ici maintenant, a voulu en créer un mais on n'était pas assez [...] Il y a des discussions de couloir, on dit ça à la rigolade, pour faire pression. Mais ce n'est rien de très concret* ».

Même si certains domaines de GRH restent flous, les outils sont relativement nombreux. Ils continuent d'être développés, sans toutefois qu'une cohérence entre ces différents instruments puisse être constatée.

iii. *Philosophie gestionnaire : l'efficacité du service aux membres avant tout*

Ces différents outils formalisent la gestion du personnel et démontrent une volonté nette de structurer l'organisation. « *On en avait tous marre des mai-soixante-huitards attardés* » explique un bénévole salarié. Une véritable politique d'efficacité des ressources humaines salariées est développée, la qualité du service proposé par l'association étant l'objectif. « *On doit être crédible, fiable. Ça doit être efficace* » souligne un bénévole salarié. L'exemple suivant illustre assez bien ces évolutions, la compétence et l'efficacité primant sur le reste : « *On a eu aussi une fille venue pour décrocher le téléphone qui a été déçue car il n'y avait pas assez d'ambiance scout. Elle pensait peut-être qu'on allait jouer de la guitare ou je ne sais pas. Mais il y a la nécessité d'être compétent. Il a fallu fortement professionnaliser les choses !* » (un bénévole salarié). Des procédures issues du secteur privé sont dès lors développées, et ce pour garantir cette qualité de service proposé. « *On voulait vraiment faire les choses proprement, de manière professionnelle. On a fait en sorte d'utiliser des procédures et des règles du monde du privé pour faire en sorte que la qualité du service qu'on pouvait rendre soit augmentée considérablement. L'objectif, c'est la qualité du service. On a moralement le devoir de rendre un service de qualité quand on voit ce qu'on reçoit comme subsides, quand on voit ce que les membres nous paient, et puis quand on voit notre philosophie tout simplement* » explique un bénévole salarié. C'est donc le mouvement dans son ensemble qui cherche désormais avant tout l'efficacité, la révision de la structure bénévole en 1992 visant déjà cet objectif.

Certains domaines de GRH, tels que le temps de travail, ont été initialement règlementés uniquement afin de rester dans la légalité. « *Nous, on ne l'a même pas fait parce qu'on voulait contrôler, on l'a fait parce qu'on nous disait qu'on ne pouvait pas faire autrement* » souligne un bénévole salarié. D'autres domaines de GRH, telle que l'évaluation, font davantage l'objet de pro-activité. Des tentatives d'individualisation des pratiques RH émergent. La politique de formation souhaitée ou la fixation

d'objectifs individuels lors des évaluations en sont des exemples. « *La possibilité de télétravail pour les temps pleins, la création nous-mêmes de nos objectifs... Je trouve qu'ils sont vraiment à l'écoute et en recherche d'un mieux vivre au travail* » explique un permanent. En outre, les compétences et envies des permanents semblent davantage prises en considération dans l'attribution de tâches. Un permanent illustre : « *On est écouté, nos compétences sont prises en compte. On travaille beaucoup par les compétences. Je trouve ça chouette. Par les compétences et par nos centres d'intérêts. On a vraiment une marge de manœuvre pour dire : ce dossier, je n'ai pas trop envie ou je le ferai si vraiment il faut ou je veux bien mais comme ça ou je veux bien mais j'ai envie d'avoir un autre truc qui me motive. Il y a une souplesse* ».

Cependant, les pratiques RH développées maintiennent des traitements identiques pour l'ensemble des travailleurs. La politique de télétravail, par exemple, impose un jour de télétravail par temps plein par semaine. C'est en réalité assez peu flexible. La philosophie et le mode de gouvernance du mouvement veut qu'il n'y ait pas de revendications individuelles. « *L'esprit, c'est que personne ne revendique rien dans ses fonctions. Ce n'est pas la logique du mouvement. Une fois qu'un mandat est fini, il est remis dans les mains du président fédéral. C'est une forme de loyauté au système. Ce serait très mal vu si quelqu'un avait des revendications par rapport à un poste* » explique un bénévole salarié. Plusieurs questions RH restent floues, telles que la mobilité, la rémunération ou les relations sociales.

Les règles en matière de GRH sont supposées s'appliquer de manière uniforme aux permanents et aux membres du staff fédéral. Des efforts semblent avoir été menés en ce sens. Les membres du staff fédéral doivent désormais assumer leur responsabilité managériale de la manière la plus professionnelle possible. « *C'est le seul point sur lequel j'ai une exigence professionnelle, sur leur rôle de coordinateur* » explique un bénévole salarié lors du feedback. Un permanent souligne les évolutions constatées : « *Avant, les gens du staff fédéral, on ne savait jamais s'ils étaient au 21⁸⁷ ou pas. Avant, c'était au dernier moment 'ha non, j'ai eu une réunion qui a duré tard hier, je vais télétravailler aujourd'hui'. Ça crée des jalousies évidemment [...] Par rapport au début où j'étais là, ça va beaucoup mieux et de nouveau par des choses mises en place, c'est que tous les membres du SF rémunérés sont coordinateurs. Ça leur donne des responsabilités* ». Pourtant, un flou persiste sur l'application des règles aux différentes catégories d'acteurs. « *Les choses ne sont pas clarifiées. Où et à qui s'appliquent quelles règles de GRH, c'est la question* » explique un bénévole salarié lors du feedback. Clarifier l'application des règles aux différentes catégories d'acteurs est difficile car une importante marge de manœuvre semble devoir être laissée au président fédéral lors de la constitution de son équipe fédérale. Un bénévole salarié illustre en expliquant son parcours : « *Pour arriver au 21, il n'y a pas de procédures. Soit tu as du temps professionnel, soit pas* », ou encore : « *Il n'y a pas de*

⁸⁷ C'est-à-dire la structure professionnelle des Scouts.

formation pour être dans le staff fédéral. Pour être cadre fédéral, il faut suivre une formation de cinq week-ends. On apprend sur le tas ». Pour accepter leur implication en tant que bénévoles salariés, les membres du staff fédéral ont chacun leurs desideratas (notamment en termes d'horaire). Vu que l'implication demandée est avant tout perçue comme bénévole, le président fédéral s'efforce de respecter ces différentes attentes, et ce afin de combler l'énorme investissement qui est demandé aux membres du staff fédéral.

Malgré la volonté d'uniformisation des pratiques, la mise en œuvre concrète des différents moments d'accompagnement du personnel varie d'un service à l'autre en fonction des besoins des travailleurs, en fonction du coordinateur, en fonction de la taille et de la finalité du service, etc. « *Vu que c'est une petite équipe, je ne fais pas les entretiens d'activité de façon aussi systématique, je le fais tous les deux mois, pas toutes les six semaines* » explique un coordinateur. Un autre souligne : « *avec les deux qui n'ont pas besoin de ça, le rapport est très plat, ça ne sert à rien. Mais pour X, il y a vraiment du fond. On part sur le document précédent, on réévalue à chaque fois, etc.* ».

La règlementation du temps de travail est particulièrement illustrative de ces enjeux. En effet, le passage d'un système où le travailleur s'autogère et n'a, pour ainsi dire, pas de compte à rendre à un système d'encodage des heures réalisées à faire valider par le coordinateur, ne s'est pas fait sans heurt. « *On venait bosser au 21, point. Personne n'avait à nous dire si on avait assez bossé ou pas* » explique un bénévole salarié. Cette structuration plus nette du temps de travail entre visiblement en contradiction avec la philosophie dominante à l'époque, prônant avant tout l'investissement dans la cause scout. « *C'est probablement une des choses qu'on a mis en place qui a été le plus dur à faire passer, à faire accepter et à faire respecter parce que ce n'était pas du tout la philosophie de l'époque* » (un bénévole salarié).

Pour les bénévoles salariés, ces difficultés sont solutionnées par une certaine tolérance envers des ajustements individuels. « *Sur certaines missions comme les formations, on ne demandait pas à un animateur fédéral de prendre congé [...] du coup difficile de savoir ce qui était leur mission bénévole et ce qui était leur mission professionnelle. Parce que sur du temps de travail professionnel, ils faisaient des missions bénévoles [...] Mais ils donnent du temps, tout le temps, donc on n'allait pas chipoter. C'est comme ça qu'on le justifiait* » explique un bénévole salarié. Les « bénévoles salariés » et la direction se réapproprient donc les outils de GRH dans le cadre d'arrangements informels. « *Le temps de travail, c'est compliqué. Ceux du staff fédéral, ils ont un contrat par objectifs. Les permanents non membre du staff fédéral ont un contrat classique de 36-38h* » explique un bénévole salarié. « *On ne compte pas nos heures. Les coordinateurs de la partie gestion peuvent récupérer leurs heures mais pas ceux de la partie animation* » souligne un autre. Un troisième renchérit : « *Le*

télétravail, le staff fédéral en fait comme ils veulent, c'est une question de survie, et les permanents ressentent de l'injustice par rapport à ça ». Ces arrangements tolérés pour les bénévoles salariés semblent être élargis à certains permanents. « *Si un matin, j'arrive à 10h30, ça marche. À côté de ça, les gens savent que tu es ok pur travailler le weekend, le soir, etc.* » explique un coordinateur. Un permanent illustre : « *Au niveau des horaires, ils sont souples avec moi. Ils ne sont pas justes parce que ce n'est pas la même politique pour tout le monde. On n'est pas tous logés à la même enseigne* ». Un autre renchérit : « *Dans les faits, on fait comme on veut tant que c'est raisonnable et qu'on preste nos heures* ». On voit bien ici les arrangements informels qui continuent à supplanter l'application stricte des règles. Ceux-ci semblent tolérés afin de compenser le fait que Les Scouts demandent une très grande implication à leurs travailleurs, surtout aux bénévoles salariés. Dans le modèle conceptuel, la philosophie développée semble tendre vers l'application de règles identiques pour tous (administration choisie) mais sa concrétisation continue de laisser une place importante aux arrangements informels, et ce afin de compenser un engagement très important.

d. Processus : bénévoles et salariés, une relation à soigner

Vu leur parcours, les membres du staff fédéral qui deviennent coordinateurs ne possèdent pas systématiquement des compétences managériales ou de gestion d'équipe. Un coordinateur précise : « *On a des profils universitaires mathématiciens, des enseignants, des historiens, etc. Ces gens ne sont pas spécialement prêts à être coordinateurs* ». « *Parfois, on sait même qu'ils ne seront pas bons là-dedans. Pourtant, ils sont amenés à gérer des permanents* » explique un bénévole salarié lors du feedback. Certains n'ont d'ailleurs pas la volonté de coordonner une équipe ou ne sont pas à l'aise dans cette fonction. « *Ces gens ne sont pas spécialement prêts à être coordinateurs* » explique un coordinateur. Instaurer une relation hiérarchique entre permanents et bénévoles salariés questionne leurs rapports. « *La difficulté parfois, c'est de prendre la place avec les liens hiérarchiques dans la structure. La position hiérarchique est parfois difficile pour certains à tenir. Le comité de gestion fait l'info à l'ensemble du personnel. Du coup, parfois, certains coordinateurs ne soutiennent pas ou pensent qu'on n'aurait pas dû faire comme ça donc parfois, c'est difficile pour eux d'assumer les décisions* » explique un bénévole salarié.

La légitimité de ces bénévoles salariés en tant que coordinateurs, vis-à-vis de permanents ayant souvent davantage d'expérience et d'ancienneté dans le secteur visé, se pose dès lors de manière plus accrue. Les permanents ont souvent plus d'expérience et d'ancienneté que les membres élus du staff fédéral. « *Parce que la coordinatrice était beaucoup plus jeune que le collaborateur, ça n'est pas passé* » explique un bénévole salarié. Les permanents sont souvent plus compétents que leur responsable que ce soit sur le contenu de travail ou en matière de gestion d'une équipe. Un bénévole

salarié illustre : « *Quand je suis arrivé, [...] je sortais des études. Et il fallait directement que je coordonne deux personnes qui étaient ici depuis 3 ans et qui avaient créé le service ouverture. Donc c'était pas mal de pression* ». « *Ce qui n'est pas évident, c'est que vu que tous les trois ans, on a une nouvelle équipe ou demi-équipe qui change, on repart avec des gens qui sont plus jeunes, sont moins expérimentés [...]* J'ai dû lui apprendre son métier quelque part or ce n'est pas mon rôle [...] Mais je ne vais pas leur apprendre leur métier tous les trois ans » explique un permanent. Un bénévole salarié renchérit : « *Les permanents vieillissent dans leur fonction et engrangent de plus en plus d'expérience. Or, le staff fédéral a des contraintes d'âge donc ils arrivent jeunes avec moins d'expérience sur les dossiers. Donc ça nécessite un temps de prise de connaissance du dossier plus ou moins long. L'acceptation par les équipes peut être difficile* ». L'enjeu est la répétition des projets pour des permanents présents depuis longtemps dans la structure. « *Des membres du personnel en place depuis quelques années voire davantage ont vu et voient passer de nombreux projets et ont parfois l'impression qu'on réinvente la roue ou bien n'en perçoivent pas la même pertinence que les membres du staff fédéral* » peut-on lire dans un document interne⁸⁸. Vu la priorité absolue donnée au bénévolat, les compétences des permanents ne sont pas toujours reconnues. La marge d'initiative et le pouvoir décisionnel accordés aux permanents sont restreints, ces derniers étant souvent cantonnés à l'exécutif. « *Cela génère des frustrations chez les permanents* » explique un bénévole salarié lors du feedback.

La richesse de ces rapports entre bénévole salarié et permanent est pourtant soulignée par certains, comme l'illustre un permanent : « *on est des professionnels au service d'un mouvement bénévole mais on est des professionnels. Toute cette richesse-là complexifie le travail et les relations* ». Pour certains permanents, les bénévoles salariés doivent être considérés comme tout autre bénévole du mouvement. Un permanent illustre : « *Au staff fédéral, ils ont un statut particulier mais je suis là pour les aider un maximum. Ils sont bénévoles donc ça fait partie de mon job de les aider comme un autre animateur [...]* C'est comme si j'aidais un autre membre ».

Globalement, la première structuration développée a été bien accueillie par la majorité des travailleurs. « *On a pensé que ça allait être compliqué, on a mis beaucoup de temps à essayer de faire les choses proprement mais en fait [...] ils [les travailleurs] étaient tellement demandeurs d'en recevoir un car on en parlait depuis des années et des années et qu'ils n'avaient jamais vu la moindre page que du coup, c'est passé assez simplement et ils ont tous compris l'intérêt à ce que les règles soient claires pour tout le monde. On s'était un peu fait peur pour rien. Mais ça a permis de bien le faire et de prendre le temps de le faire* » explique un bénévole salarié. Les travailleurs semblent tellement en attente d'une clarification des règles de fonctionnement interne et d'une structuration de l'organisation que leur mise en place est presque vécue comme un soulagement. La deuxième vague de réorganisation, et

⁸⁸ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

particulièrement les fusions entre services, a par contre été plus difficilement acceptée par certains permanents. En effet, la fusion du SAS (le Service Accueil et Support) et du secrétariat a été largement préparée par la nomination d'une nouvelle coordinatrice, par la mise à disposition pour renfort d'une travailleuse d'un service dans un autre, ou encore par une communication importante et préparée. Les changements opérés au sein du pôle animation semblent, par contre, plus flous. *« On ne sait pas pourquoi il y a eu ce changement d'une équipe à trois équipes. Je ne pense pas avoir reçu de justification de cette scission [...] Avant, on faisait un peu de tout. On se pose vraiment la question de savoir si on va rester dans cette optique-là, que chacun amène ce qu'il sait faire, ce qu'il a envie d'apporter ou bien c'est plus divisé. L'envie, c'est de continuer à faire de tout »* explique un permanent. De plus, vu les différentes réorganisations internes et les nouveaux rôles de coordination attribués aux bénévoles salariés, la frontière entre bénévolat et salariat semblent s'estomper. Un permanent explique : *« par rapport à l'organisation, ce n'est pas évident de savoir où on est vraiment : dans l'aspect bénévole ou dans l'aspect professionnel ? »*.

L'esprit presque familial propre au mouvement scout semble préservé. *« Le 21, c'est avant tout une grande famille au service du mouvement. Forcément, l'esprit de mouvement doit s'y retrouver. Ça a des implications sur la manière de gérer les RH. Forcément, on ne le fait pas comme on le ferait dans une autre boîte privée »* explique un bénévole salarié. Cet esprit se marque principalement dans la façon de concevoir cette nouvelle structure. Un permanent explique : *« Il y a vraiment la place pour la discussion et la co-construction, c'est chouette »*. Le président fédéral et l'administrateur délégué ont débuté leur mandat en consultant chacun des permanents de la structure professionnelle afin de discuter avec eux de leurs attentes et besoins. *« Il y a eu une consultation importante des travailleurs [...] C'était dans l'idée de rencontrer chacun individuellement, de leur demander comment ils sont dans la structure et voir comment l'améliorer. Et c'est de là que sont ressorties toutes ces idées de créer un organigramme avec des coordinateurs »* souligne un bénévole salarié. Une évolution de mentalité semble être observée, pour aller vers davantage de transparence et de consultation. L'objectif est notamment la cohérence entre les valeurs scoutées prônées à tout va et leurs applications internes, au sein de la structure professionnelle. Un bénévole salarié illustre : *« la volonté de [l'administrateur délégué] est d'être beaucoup plus transparent dans tout ce qu'on fait. Le retour de flamme, c'est que plus de personnes disent s'ils sont d'accord ou pas d'accord vu qu'il y a cet espace de discussion ouvert. C'est en lien avec les valeurs scoutées de cogestion. Si on avait une structure dictatoriale, ça serait complètement en désaccord avec la vision »*. Un coordinateur renchérit : *« Un énorme changement sur ce mandat-ci, c'est qu'ils prennent le temps d'expliquer les choses, ce qui n'a pas toujours été le cas »*. L'adéquation entre les valeurs scoutées et ce qui est vécu en interne reste difficile à mettre en œuvre. *« Le mouvement scout comporte des valeurs clairement énoncées. Certaines de ces valeurs sont véhiculées au sein de la structure professionnelle mais ça reste dans un cadre totalement*

informel, non organisé et aléatoire » peut-on lire dans un document interne⁸⁹. En outre, le bien-être des travailleurs semble recherché, comme l'illustre un bénévole salarié : « *L'autre aspect, c'était de faire en sorte que les collaborateurs soient suivis, épaulés, mieux écoutés dans leur vie de tous les jours au 21. Donc on a mis en place des équipes avec des coordinateurs d'équipe* ». Une plus grande écoute de chacun est souhaitée.

La philosophie du service aux membres bénévoles est tout à faire prégnante. « *Nous voulions amener la notion de mouvement dans l'entreprise. Chacun reçoit le "Ça se discute", le "Sachem" pour se tenir informé. Ils sont invités aux assemblées fédérales. Ce n'était pas le cas avant [...] L'objectif est de donner un sens au travail et de se rendre compte que derrière, c'est un soutien à des tas de personnes et que ça a du sens de les soutenir et que le travail qu'ils font n'est pas vain [...] La raison d'être de la fédération est une entreprise au service de ses membres* » explique un bénévole salarié. Un autre renchérit : « *Les scouts, c'est le cœur du travail de chacun* ». C'est d'ailleurs en ce sens qu'ont été pensées les évolutions de la structure, comme l'explique un bénévole salarié : « *Il y avait vraiment la volonté d'emmener toute la structure professionnelle plus vers le mouvement et pas juste exécuter des tâches au service du mouvement* ». Ce besoin de sens au travail est exprimé par plusieurs travailleurs : « *Pour moi, mon travail a un sens parce que je suis en contact avec les gens, parce que j'ai la réaction directe des personnes. Quand tu arrives à les aider et qu'ils sont super contents, c'est gai. Tu les entends éclater de joie au téléphone parce que tu as trouvé une solution pour leur souci, c'est chouette [...] La priorité, c'est aider les membres. Je suis là pour eux. Ils sont bénévoles, alors c'est logique que moi qui suis salarié, je leur trouve des solutions* » (un permanent) ; « *J'ai besoin de me retrouver régulièrement sur le terrain pour voir pourquoi je bosse. Je fais régulièrement des intendances, ça permet d'avoir un autre contact aussi. En faisant les actions, tu es beaucoup plus proche des gens [en parlant du staff fédéral] et tu les vois autrement* » (un coordinateur). Un certain plaisir à travailler chez Les Scouts et plus généralement dans le non marchand persiste. « *Savoir combien j'ai rapporté à une société, c'est vraiment une notion qui m'échappe complètement, ça ne m'intéresse absolument pas. Je ne suis pas jugé sur ce que je coûte mais sur la satisfaction des bénévoles. C'est ultra important ! J'ai l'impression que c'est ça qui génère une hiérarchie plus accessible ou des relations avec la hiérarchie plus humaines car il n'y a pas cette notion de fric qui, à mon sens, fausse tout !* ». Ce plaisir est renforcé par la volonté de donner un sens au travail. « *La plupart ont été scouts avant ! [...] C'est un trip aussi. Il faut croire à ce qu'on fait et moi, j'y crois à fond* ». Comme cela a déjà été souligné, la politique d'efficacité du service aux membres prime. « *On a une vraie politique d'efficacité au sein du mouvement. C'est un état d'esprit au service de nos valeurs* » souligne un bénévole salarié.

⁸⁹ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

Réinjecter du sens au travail quotidien effectué par l'ensemble du personnel salarié du 21 reste un véritable défi. « Nous essayons de faire en sorte que le personnel perçoive le sens de son travail. Nous pensons que s'il connaît et comprend la vie des membres au sein du mouvement, il sera en mesure d'adapter son travail dans le but d'améliorer la qualité de son service. Pour ça, nous utilisons actuellement divers moyens : carrefour du personnel, invitation aux actions, invitation aux repas des cadres, journée des animateurs d'unités (JANU), présence du secrétaire fédéral au conseil fédéral. Malgré ces pratiques, j'ai l'impression que ce n'est pas suffisant » souligne un document interne⁹⁰. Certains déplorent d'ailleurs une perte de spontanéité : « *Vu la structuration croissante, il y a moins de moments d'entraide, moins de spontanéité. Par exemple, avant, quand il y avait un gros envoi de courrier à faire, on mettait tous la main à la pâte alors que maintenant, on externalise* » explique un coordinateur. En outre, la volonté de service aux membres peut être vécue différemment par les permanents. « *Ce n'est pas évident tous les jours car des gens viennent du mouvement et ont un esprit mouvement mais d'autres n'ont pas d'engagement mouvement [...] Deux points de vue très différents. C'est un défi de faire vivre tout ça ensemble !* » explique un coordinateur. « La diversité des positions du personnel par rapport aux valeurs du scoutisme est importante. Nous avons des personnes qui vivent le scoutisme au quotidien (staff fédéral) et à côté de ça, des personnes qui savent à peine ce que ça représente »⁹¹.

L'ASBL Les Scouts semble osciller entre deux modèles. « *J'ai l'impression qu'on est à la limite entre une petite société qui pourrait se passer de technique de management complexe et une structure plus importante qui elle a certainement besoin de techniques de management* » explique un coordinateur. Ces évolutions facilitent le travail de certains – « *La professionnalisation de la gestion, mieux on organise, mieux c'est pour mon boulot [...] Ça valorise mon boulot aussi* » (un coordinateur). – mais ennuit d'autres – « *Je suis conscient que c'est nécessaire mais ça me saoule à un point pas possible toutes ces techniques de management [...] On attend des choses plus structurées de ma part. Je le fais parce que je dois le faire mais fondamentalement, ça me gonfle de devoir structurer ce genre de choses [...] On part peut-être trop dans un sens de structuration mais ça va s'ajuster, la maison va trouver sa voie. C'est le jeu* » (un coordinateur). Les gens se positionnent par rapport à l'effectivité renouvelée de toutes ces règles développées en deuxième période et de leurs applications concrètes. Auparavant, les règles semblaient peu contraignantes. Mais désormais, le respect des règles est plus présent, en tout cas pour certaines catégories d'acteurs. Un travailleur explique : « *j'ai cru vraiment en la structure idéale. On se dit que c'est bluffant ce qui se fait ici comme manière de travailler. Et puis, on se rend compte des petits couacs classiques. Ils en sont conscients et vont évoluer* ».

⁹⁰ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

⁹¹ Source : Document « Etats des lieux de la GRH - Mise au vert CA », 2014

<p>Délicate relation hiérarchique entre bénévoles salariés et permanents questionnant leurs rapports ; richesse des rapports tout de même soulignée Légitimité questionnée des coordinateurs membres du staff fédéral (manque d'expérience, de compétences, d'envie) Manque de reconnaissance des compétences des permanents générant des frustrations Tension entre bénévoles salariés et permanents plus forte dans le pôle animation Première réorganisation globale bien perçue par les travailleurs mais deuxième réorganisation plus difficilement vécue par certains permanents Frontière entre bénévolat et salariat floue Recherche de plus de cohérence entre les valeurs scoutées prônées en externe et leur application interne ; transparence et consultation valorisées Esprit presque familial Philosophie de services aux membres bénévoles et volonté de donner du sens au travail mais perception variable chez les permanents Perte de spontanéité déplorée par certains Politique globale d'efficacité</p>

Figure 5.56 : Les Scouts - Eléments de processus caractérisant la deuxième période

4. Conclusion

La formalisation des pratiques de GRH questionne la vision du rôle des acteurs et la philosophie managériale à l'œuvre chez Les Scouts. Le développement progressif d'outils de GRH se fait, dans un premier temps, sans atteinte au mode de gouvernance, celui-ci établissant la primauté du bénévolat sur le salariat. La structuration de la partie professionnelle et la formalisation des outils de GRH entamées lors de la deuxième période sont vécues comme nécessaires et amènent un certain soulagement.

Mais peu à peu, les instruments de GRH développés et la formalisation en cours révèlent des éléments qui n'étaient que peu perceptibles auparavant. Ces éléments, qui ont trait à la philosophie gestionnaire d'une part et à l'attribution de rôle d'autre part, bousculent l'ordre établi. En effet, la règle, les outils de GRH, la formalisation sont porteurs d'une certaine philosophie. Celle-ci semble viser l'égalité entre les différents acteurs. Mais cela signifie-t-il, du coup, égalité entre permanents et bénévoles salariés ? Les règles ne s'appliquent pourtant visiblement pas de la même manière à tous (notamment en matière de temps de travail). Cherche-t-on alors l'individualisation des pratiques ? Ces questions soulèvent des enjeux plus larges qui ont trait au rapport entre bénévoles et salariés. Il en est de même pour le rôle des acteurs. Personne n'est officiellement désigné responsable des ressources humaines salariées en interne. La répartition des tâches et responsabilités entre président fédéral, administrateur délégué et secrétaire fédéral est floue. Il semble qu'assumer des décisions nettes en matière de GRH salariée serait vécu comme accorder trop d'importance aux salariés dans un mouvement qui promet avant tout le bénévolat. Désigner officiellement en interne un responsable des ressources humaines ou clarifier les responsabilités de prise en charge de la fonction RH serait vécu comme une prise de pouvoir, menaçant l'équilibre actuel entre bénévoles et permanents. La structure reste, quant à ces questions,

fortement marquée par l'évènement critique 30 ans plus tôt où le conseil d'administration a "pris le pouvoir" en empêchant l'organisation d'un rassemblement bénévole. Les outils de GRH qui pouvaient paraître anodins au premier abord soulèvent en réalité des incohérences et poussent l'organisation à faire des choix qui ne sont, jusqu'à présent, pas toujours assumés.

Chez Les Scouts, la dualité entre structure permanente et mouvement bénévole est centrale. Elle révèle en réalité une dualité entre deux formes de légitimité différentes et en tension : une légitimité de compétences dans le chef des permanents, engagés pour leur expertise, et une légitimité politique chez les membres du staff fédéral, élus pour leur engagement bénévole. Jusqu'à présent, la légitimité dite politique est largement privilégiée. Mais les évolutions en matière de GRH mettent au défi cet équilibre.