

15
16
17
JUIN

RIUESS

- XI^e RENCONTRES du RIUESS -
Réseau inter-universitaire de
l'économie sociale et solidaire

POITIERS
Faculté de Droit et des Sciences sociales
Faculté de Sciences économiques

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE TRAVAIL

**Pratiques de management et
gouvernance dans les OESS agréées
services à la personne : des leviers de
qualité de l'emploi et de performance ?**

Maisonnasse Julien, doctorant en sciences de
gestion, LEST, UMR 6123, Université de la
Méditerranée, julien.maisonnasse@univmed.fr

Petrella Francesca, Maître de conférences en
sciences économiques, LEST, UMR 6123,
Université de la Méditerranée, francesca.petrella@univmed.fr

Richez-Battesti Nadine, Maître de conférences en
sciences économiques, LEST, UMR 6123,
Université de la Méditerranée, nadine.richez-battesti@univmed.fr

<http://www.riuess.org/>



XI^E RENCONTRES DU RÉSEAU INTER-UNIVERSITAIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Poitiers du 15 au 17 juin 2011

« L'Économie sociale et solidaire et le Travail »

Pratiques de management et gouvernance dans les OESS agréées services à la personne : des leviers de qualité de l'emploi et de performance ?

Maisonnasse Julien, doctorant en sciences de gestion, LEST, UMR 6123, Université de la Méditerranée,
julien.maisonnasse@univmed.fr

Petrella Francesca, Maître de conférences en sciences économiques, LEST, UMR 6123, Université de la
Méditerranée, francesca.petrella@univmed.fr

Richez-Battesti Nadine, Maître de conférences en sciences économiques, LEST, UMR 6123, Université
de la Méditerranée, nadine.richez-battesti@univmed.fr

INTRODUCTION

Les services à la personne connaissent aujourd'hui un développement soutenu, tant en France que dans la plupart des pays européens. Ces services sont considérés comme sources d'importants gisements d'emplois dans des activités non délocalisables qui contribuent à améliorer la qualité de vie quotidienne des citoyens. Ces services regroupent un ensemble très divers d'activités économiques réalisées auprès des particuliers à leur domicile. Ces services nous paraissent emblématiques des évolutions qui traversent aujourd'hui les services sociaux en général.

Nous appuyant sur différentes études menées en France et en Europe sur les services à la personne, nous partons du constat que la mondialisation, à travers la diffusion de normes globalisées qu'elle facilite, participe à la normalisation des processus de production de ces services (Petrella, Richez-Battesti, 2010). Les services à la personne (SAP) sont notamment touchés par la diffusion des principes globalisés du « New Public Management ». Ce modèle préconise, à l'instar des méthodes de gestion du secteur privé et afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations publiques, le développement d'une rationalité instrumentale, d'une culture de la mesure et du résultat chiffré au sein des organisations publiques (Palpacuer & al., 2010). Ceci se traduit en termes de management des ressources humaines par le recours à des outils formalisés en partant du principe qu'il existe une relation positive entre les pratiques gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation. Ces nouveaux modes de gestion se répandent aujourd'hui dans les SAP.

Dans cette perspective, nous proposons d'analyser quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place aujourd'hui dans les SAP et en quoi leur diffusion améliore les performances des organisations dans ce champ. Nous appuyant sur différents travaux théoriques et empiriques, nous partons du constat que la diffusion de pratiques de management influence la satisfaction au travail des salariés et par là, la qualité de l'emploi, tout comme les caractéristiques individuelles. En effet, la satisfaction au travail dépend à la fois des caractéristiques de l'emploi, incluant l'organisation du travail, et des caractéristiques individuelles, telles que l'âge, le sexe, la situation maritale ou les motivations personnelles. La façon dont les organisations gèrent leurs ressources humaines influence leur performance, la qualité de leur production, ou encore le turnover (Ichniowski et al 1997, Delaney et Huselid, 1996, Huselid et al, 1997, Huselid, 1995). Le rôle des pratiques de management dans la

satisfaction au travail a également été mis en évidence dans la recherche sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire, sur laquelle nous basons cet article (Maisonasse et al., 2011).

Dans cet article, nous partons de l'analyse de deux dimensions qui peuvent influencer la performance des organisations : la diffusion de pratiques de gestion, d'une part, et les caractéristiques de la gouvernance des organisations, d'autre part. Dans cette perspective, nous ciblons notre analyse sur le rôle que peuvent jouer les pratiques de gestion sur la performance de l'organisation à travers leur impact sur l'amélioration des compétences des salariés ainsi que sur leur motivation et leur satisfaction au travail, deux dimensions importantes de la qualité de l'emploi selon les indicateurs de Laeken de la Commission européenne. Nous voyons ensuite si les caractéristiques de la gouvernance, dans le cas des organisations non lucratives, influencent le recours aux pratiques de gestion.

Afin de répondre à ces questions, notre article est structuré comme suit. Dans une première partie, nous décrivons le contexte institutionnel dans lequel les SAP se développent et les principales caractéristiques de ce secteur. Ce contexte, imprégné par la diffusion de normes managériales inspirées du Nouveau Management Public, contribue au recours croissant à des pratiques de gestion afin d'améliorer la performance des organisations. Dans la deuxième partie, nous nous intéressons, à partir d'une revue de la littérature, aux liens entre performance, pratiques de gestion et gouvernance des organisations non lucratives. Enfin, la troisième partie présentera les principaux résultats de notre analyse, à partir des données recueillies dans le cadre d'une étude qualitative menée par le LEST en PACA sur la qualité de l'emploi dans les services à la personne relevant du champ de l'économie sociale et solidaire¹.

I. D'UNE LOGIQUE D'AIDE À LA PERSONNE À UNE LOGIQUE DE PERFORMANCE : LE RÔLE DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL

1.1. Le secteur des services à la personne : vers un changement de logique

Seize milliards de valeur ajoutée, près de deux millions de personnes employées, trois cent quatre-vingt-dix mille emplois créés depuis 2005, les services à la personne (SAP) constituent un secteur important et en développement de l'économie française². En 2005, le ministre de l'emploi et de la cohésion sociale, Jean-Louis Borloo, affirmait que « le développement des SAP ne constitue pas seulement un enjeu majeur pour la création d'emplois dans notre pays. C'est également un sujet de société dans la mesure où ces services répondent à des besoins et des attentes que chacun d'entre nous peut éprouver dans sa vie quotidienne. Lever simultanément l'ensemble des freins qui entravent leur développement dans notre société : telle est la condition pratique de ce qu'il faut bien appeler la révolution des services à la personne »³. Ce secteur est ainsi inscrit au centre des préoccupations politiques afin à la fois de créer de l'emploi et d'améliorer la vie quotidienne des bénéficiaires des services.

Le secteur des SAP peut être défini comme le secteur regroupant l'ensemble des activités économiques réalisées auprès des particuliers afin d'améliorer leur vie quotidienne. Ces activités s'étalent de la garde d'enfants à l'aide au maintien à domicile des personnes âgées, en passant par l'entretien du jardin ou l'assistance informatique. Ainsi, devant la diversité des publics, des actes et des finalités des activités relevant des SAP, ce qui unit ce secteur est le lieu de réalisation du service, le domicile de l'individu (Devetter, Jany-Catrice, 2010).

L'attrait pour ce secteur et son développement reposent sur une évolution conjointe de paramètres socioéconomiques : le vieillissement de la population, le maintien de plus en plus longtemps à domicile des personnes âgées ou encore l'augmentation du travail féminin. Ces évolutions semblent donner lieu à de nouveaux besoins. De plus, les métiers de ce secteur sont considérés comme non délocalisables car indéniablement liés au territoire et accessibles à une population faiblement qualifiée, ce qui renforce leur potentiel en termes de « gisements d'emplois ».

¹ Cette étude qualitative a été menée par le LEST-CNRS dans le cadre de la recherche ESSQUAL sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire réalisée en 2008-2010 et financée par la Région PACA et la Caisse des dépôts et consignations. Pour plus d'informations, voir Maisonasse, Melnik, Petrella et Richez-Battesti (2010).

² Les chiffres cités proviennent d'une étude du BIPE et sont accessibles sur le site Internet de l'Agence nationale des services à la personne à la page : <http://www.servicesalapersonne.gouv.fr/chiffres-cles-%282064%29.cml?>

³ Source : *Les cahiers de la compétitivité* du 26 avril 2007.

Bien que les activités d'aide à domicile ne soient pas récentes, le secteur des SAP a été structuré par une volonté politique avec notamment la mise en place du Plan de développement des SAP en février 2005, plus connu sous le nom de « plan Borloo ». Le développement de ce secteur repose, politiquement, sur l'ouverture aux entreprises privées, le soutien à l'emploi direct et l'accroissement de la concurrence entre prestataires de services. Ce secteur se développe ainsi en parallèle au secteur de l'aide à domicile, qui relève de la Loi de janvier 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale. C'est pourquoi la Loi Borloo a prévu un droit d'option pour les structures d'aide aux personnes âgées dépendantes entre l'autorisation du Conseil général dans le cadre de l'action sociale et médico-sociale et l'agrément qualité, délivré par la DRTEFP dans le cadre de la Loi Borloo.

Aujourd'hui, quatre types d'employeurs coexistent dans ce secteur : les organismes publics, les organisations de l'économie sociale et solidaire, les entreprises lucratives et les particuliers-employeurs. Les organisations de l'économie sociale et solidaire, y sont très présentes. Les associations en particulier ont été pionnières « sur les services en défrichant des demandes sociales émergentes qui ont été ensuite intégrées au service public ou maintenues dans le cadre associatif tout en étant encadrées par l'État » (Laville, 2008, p8). Entre 1996 et 2006, les effectifs salariés des associations prestataires ont été multipliés par six, notamment grâce à l'allocation personnalisée autonomie au domicile et le « plan Borloo », avec une croissance annuelle moyenne de 17% (Jany-Catrice, 2008). Les entreprises lucratives sont arrivées plus tardivement sur ce secteur, à partir du milieu des années 1990, mais connaissent depuis 2005 une forte multiplication de leur nombre. Enfin, signalons également que le « plan Borloo » encourage le développement de l'emploi direct, où le particulier est employeur de la personne qui intervient à son domicile.

Malgré le dynamisme de ce secteur et ses potentialités en matière de création d'emplois, force est de constater qu'il est souvent décrié pour la qualité des emplois créés. En effet, les emplois dans les SAP se caractérisent majoritairement par la faiblesse des rémunérations, la prédominance d'emplois à temps partiels, les niveaux de qualification peu élevés, l'isolement des intervenantes à domicile, la pluriactivité, les situations de multi-employeurs ou encore le stress lié aux nombreux déplacements des intervenantes (Devetter & al., 2009).

Mais s'intéresser à la question de la performance suppose de définir cette notion dans le contexte particulier de ce secteur. Les SAP ont en effet des caractéristiques qui rendent l'évaluation de leur performance difficile. Ces services sont, pour la plupart, des services relationnels, au sens où la qualité de la relation entre le prestataire et l'utilisateur est un facteur déterminant de la qualité du service. Ces services sont donc marqués par l'incertitude de la relation de service (Gadrey, 1996), le service étant co-produit par le prestataire et l'utilisateur et demandant un ajustement mutuel entre les deux parties. Enfin, la plupart de ces services possèdent des caractéristiques de confiance, dans la mesure où certaines dimensions du service ne peuvent être observées, même après avoir expérimenté le service (Coestier, Marette, 2004). C'est notamment le cas de services relationnels qui s'adressent à des personnes vulnérables, comme des services d'accueil des jeunes enfants ou d'aide à domicile aux personnes âgées dépendantes, ces personnes n'étant pas à même d'évaluer la qualité du service fourni. Nous sommes donc en présence de services complexes et multidimensionnels, caractérisés par différentes formes d'asymétries d'information et d'incertitude qui rendent l'évaluation de leur performance délicate.

Les SAP représentent dès lors un secteur intéressant à étudier du fait des évolutions profondes de l'environnement institutionnel qui modifient les modes de gestion adoptés dans ce secteur et encouragent la recherche de la performance.

1.2. Le contexte institutionnel comme facteur de normalisation

Le courant néo-institutionnaliste nous permet de mettre en exergue le rôle joué par l'environnement institutionnel sur les organisations du fait qu'il pénètre « l'organisation en créant les prismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde et les catégories même de structure, d'action et de pensée » (Di Maggio, Powell, 1997). Pour Meyer et Rowan (1977), l'environnement institutionnel correspond aux « positions, politiques, programmes et procédures de l'organisation moderne qui sont des manifestations de règles institutionnelles puissantes, qui fonctionnent comme des mythes hautement rationalisés ». Cet environnement va exercer différents types de pressions qui vont baliser l'évolution des organisations et homogénéiser les pratiques (Powell, Di Maggio, 1991).

Les SAP se développent aujourd'hui dans un contexte institutionnel traversé par de profonds changements dans la structuration de l'offre. On assiste en effet à une mise en concurrence croissante des prestataires, à des modes de financement plus ciblés sur la demande ainsi qu'à la montée en puissance des formes de régulation privée de la qualité, tels les labels, les normes ou les référentiels qualité (Devetter et al., 2009 ; Petrella et Richez-Battesti, 2010). Ces évolutions contribuent à faire émerger une rhétorique de la performance qui, bien que fortement diffusée au niveau mondial, est assez récente dans le secteur social et médico-social (début des années 2000).

La mondialisation de l'économie a permis de véhiculer à l'échelle d'abord anglo-saxonne, puis mondiale, la doctrine du libre-échange généralisé à travers le décloisonnement des marchés et la financiarisation de l'économie privilégiant la création de profit à court terme comme meilleur moyen d'améliorer le bien-être mondial. Les grandes entreprises mondialisées, relayées par les institutions internationales ainsi que par les Etats, participent ainsi à l'élaboration et à la diffusion de normes qui encadrent les « systèmes de pilotage transnationaux » et qui visent en priorité la performance financière (Palpacuer et al., 2010). Elaborées dans le secteur privé, ces nouvelles normes sont aujourd'hui largement diffusées dans le secteur public, au sein de ce qui est communément appelé et reconnu internationalement comme le « Nouveau Management Public » (NMP). Apparue dans les années 80 au Royaume-Uni puis aux Etats-Unis et aujourd'hui diffusé tout autour de la planète, le NMP a été caractérisé par Hood (1991, repris par Naro, 2010). Nous retenons ici les composantes du NMP qui nous paraissent cruciales dans la compréhension des évolutions actuelles dans les SAP, à savoir la recherche de l'efficacité et la maîtrise des dépenses publiques, le recours croissant à des logiques de contractualisation, la définition d'indicateurs de performance et de standards d'évaluation et le recours à des pratiques de management empruntées au secteur privé.

Dans ce mouvement de diffusion du NMP, la France ne fait pas exception, comme en témoigne la Loi organique relative aux lois de finance (LOLF), qui concerne l'ensemble des financements publics et dont l'un des objectifs est « la recherche des résultats et de la performance »⁴. En insistant sur l'adoption d'une culture de résultats plus que de moyens, ce mouvement a entraîné l'élaboration d'une batterie d'indicateurs de mesure de la performance et une modification des critères de financement dans un souci d'efficacité, d'efficience et de transparence dans la gestion publique. Dans le secteur social et médico-social, toute une série d'indicateurs et de tableaux de bord sont aujourd'hui exigés par les pouvoirs publics afin de mesurer la performance des organisations.

Comment ces évolutions prônant la performance ont-elles un impact sur le champ des SAP ? L'analyse qui suit propose des éléments de réponse à cette question.

II. DES PRATIQUES DE GESTION POUR ACCOMPAGNER CETTE ÉVOLUTION ?

Les évolutions décrites ci-dessus au niveau mondial reposent sur l'hypothèse sous-jacente que lorsque le système de management est jugé de qualité, l'organisation dans son ensemble sera performante et les services qu'elle propose aussi. Il en résulte un intérêt accru porté à la diffusion de pratiques de gestion considérées comme « performantes », i.e. des « bonnes pratiques » au sein d'une grande partie des organisations, dans la plupart des champs d'activité, dans le but d'améliorer leur performance.

Dans cette partie nous souhaitons, à partir d'une revue de la littérature, identifier comment les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à améliorer la performance des organisations. Ensuite nous cherchons à identifier l'impact du mode de gouvernance des organisations sur le recours aux pratiques de gestion.

2.1. La recherche de la performance par la qualité de l'emploi ?

Même si la relation entre les pratiques de gestion des ressources et la performance globale de l'organisation reste encore peu étudiée, la littérature en sciences de gestion suggère l'existence d'une relation positive entre l'introduction de pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de

⁴ Site Internet du Ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat. Sur la page Internet : <http://www.performance-publique.gouv.fr/la-performance-de-l'action-publique/lessentiel/quest-ce-que-la-lolf.html>

l'organisation (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994 ; Ulrich & Lake, 1990 ; Hendry & Pettigrew, 1990). Au sein de cette littérature, nous abordons la performance sous le prisme de la qualité de l'emploi à partir de trois axes : la théorie des ressources stratégiques, la théorie de l'agence et la théorie de la motivation. La relation positive, entre la performance et les pratiques de management, peut s'expliquer à partir de ces différents cadres théoriques. Nous reprenons ici certains arguments de Chrétien et al. (2005) et Hiltrop (1996) qui nous paraissent les plus pertinents au regard de notre problématique.

Un premier ensemble d'explications peut être trouvé dans la théorie des ressources stratégiques – Resource-Based View – (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Pfeffer, 1994). Cette approche, en mettant l'accent sur le rôle des ressources internes à l'entreprise dans la constitution d'un avantage compétitif, considère les ressources humaines comme des ressources stratégiques pour l'entreprise. Celle-ci doit être en capacité de les « capter », de les organiser et de les développer afin d'améliorer son avantage concurrentiel. Certains auteurs soulignent ainsi que l'entreprise, pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, ne doit pas uniquement avoir un bon produit, être innovante, etc., mais elle doit avoir la capacité organisationnelle de gérer ses ressources. La théorie des ressources s'est donc rapprochée de l'analyse stratégique de la gestion des ressources humaines (Wright et al., 2001 ; Ulrich & Lake, 1990). Dans cette perspective, l'introduction de pratiques de gestion des ressources humaines, en améliorant les compétences des salariés de l'entreprise et l'organisation du travail, contribue à procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Ce sont donc non seulement les compétences individuelles du personnel mais aussi les compétences collectives de l'organisation qui constituent des actifs importants pour l'entreprise et contribuent à sa valeur (cf. Prahalad & Hamel, 1990).

La théorie de l'agence peut également être sollicitée dans la mesure où l'introduction de pratiques de gestion peut être considérée comme une manière de réduire les risques associés à une relation d'agence. Celle-ci concerne en effet les différents types de relations dans lesquelles un individu (le principal) délègue une partie de son autorité à un autre individu (l'agent) qui doit agir au nom du principal et poursuivre les intérêts fixés par le principal. Une telle délégation engendre des coûts de contrôle dès lors que les intérêts de l'agent divergent de ceux du principal (Fama, Jensen, 1983). La théorie de l'agence préconise l'introduction de mécanismes de contrôle de l'agent, mesures qui s'avèrent coûteuses pour le principal. Ainsi, les pratiques de GRH peuvent limiter les risques de comportements opportunistes des agents en rapprochant les intérêts des différentes parties prenantes.

Un troisième ensemble de théories permettant d'identifier une relation positive entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance de l'organisation est à rechercher dans les approches psychologiques de la gestion des ressources humaines. Ces approches soulignent l'influence que peuvent avoir la motivation et la satisfaction des salariés au travail sur leur comportement et, par là, sur la performance de l'organisation (voir notamment Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Plusieurs facteurs peuvent influencer la motivation et la satisfaction au travail : le niveau de rémunération bien sûr, et les différents systèmes incitatifs qui peuvent y être associés, mais aussi l'accès à la formation, la participation aux décisions, la gestion des carrières, l'existence de dynamiques collectives ou d'espace d'échanges et de discussion, des pratiques de communication ainsi que de développement des liens sociaux au sein de l'entreprise, notamment à travers l'organisation d'événements conviviaux (Fabi, Martin, Valois, 1999 ; Hiltrop, 1996).

L'ensemble de ces arguments permet de soutenir que l'introduction de pratiques de GRH peut améliorer la performance de l'organisation. Cette relation positive n'a toutefois été que peu observée par des travaux empiriques, même si la plupart d'entre eux l'ont observée et ont identifié un ensemble de « bonnes pratiques » que les entreprises les plus « performantes » avaient mises en oeuvre. Une recension de ces travaux est proposée par Chrétien et al. (2005) et par Hiltrop (1996). Ces études valident l'existence d'une telle relation positive, même si elles se différencient à partir des pratiques de GRH étudiées, des mesures de la performance utilisées et des champs étudiés (grandes entreprises ou PME). Quelques travaux ont en effet porté sur des PME, notamment dans le secteur des services, qui se caractérisent par des modes de GRH spécifiques (Chrétien et al., 2005). Dans notre recherche sur la qualité de l'emploi citée ci-dessus, nous avons également mis en évidence une relation positive entre l'adoption d'un ensemble de « bonnes pratiques » de gestion et de meilleures performances en matière de qualité de l'emploi dans des organisations du secteur des services (Melnik et al., 2010). Notons enfin que Ichniowski et al. (1997) ont mis en évidence que l'introduction d'un ensemble de pratiques de gestion

avait plus d'impact sur la productivité de l'entreprise que l'introduction de pratiques isolées dans la mesure où les pratiques étaient complémentaires et interagissaient.

Dans cette perspective, il nous semble intéressant d'analyser quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par les organismes agréés services à la personne (OASP) de l'économie sociale et solidaire et de voir, à partir des données dont nous disposons, si leur présence a un impact sur la performance de l'organisation. A ce titre nous proposons une grille d'analyse des pratiques de gestion qui peuvent être des leviers de performance pour l'organisation à travers leur impact sur la qualité de l'emploi. Nous avons ainsi regroupé les variables dont nous disposons en deux groupes. Un premier groupe de variables reprend les pratiques de gestion qui permettent de développer les compétences et de planifier les carrières dans les organisations, afin d'améliorer les ressources humaines de l'organisation, les organiser au mieux et les développer dans le but d'améliorer l'avantage concurrentiel de l'organisation, comme le préconise la théorie des ressources stratégiques. Un deuxième ensemble de pratiques de gestion concerne la motivation et la satisfaction des salariés, qui, selon la théorie de l'agence et l'approche psychologique des ressources humaines, mettent en évidence l'importance d'encourager la motivation et la satisfaction des salariés au travail. Ces variables sont reprises dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 1 : Les variables pour appréhender les pratiques de gestion

Pratiques de gestion concernant les ressources stratégiques	<i>Actions de formation des salariés</i> <i>Actions de gestion des emplois et des compétences</i> <i>Actions de validation des acquis de l'expérience</i> <i>Actions de formation des bénévoles du CA</i>
Pratiques de gestion concernant la motivation et la satisfaction des salariés	<i>Organisation d'événements</i> <i>Entretien annuel individuel d'évaluation</i> <i>Echanges collectifs</i> <i>Systèmes de primes individuelles et collectives</i> <i>Participation des salariés au CA</i>

2.2. L'impact de la gouvernance sur les pratiques de gestion

Dans le cas de l'analyse de la performance des organisations privées non lucratives, divers auteurs se sont penchés sur les caractéristiques du conseil d'administration (CA) afin de voir si les caractéristiques du CA et ses « performances » peuvent avoir un impact sur la performance de l'organisation (voir notamment Gasley et al., 2010 ; Brown, 2005 ; Conforth, 2001 ; Green & Griesinger, 1996). Ainsi Brown (2005) mobilise la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance des ressources ainsi que des approches ciblées sur les processus de décision collective afin d'explorer la relation qu'il peut y avoir entre les caractéristiques du CA et la performance de l'organisation. Brown se base sur les six compétences proposées par Chait et al. (1991) qu'un CA devrait avoir pour être considéré comme efficace : des compétences contextuelles, politiques, stratégiques, analytiques, éducatives et interpersonnelles. Brown, dans cet article, fait le lien entre ces trois approches théoriques et ces six domaines de compétences.

Le CA est, tout d'abord, le garant de la finalité sociale de l'organisation, il doit s'assurer que l'organisation poursuit sa mission, ce que Chait et al. (1991) désignent comme des compétences « contextuelles ». Il doit, en quelque sorte, mettre en place, selon la théorie de l'agence, un système de monitoring et de contrôle des agents de l'organisation afin que la mission sociale soit respectée.

Le CA a, ensuite, un rôle de mobilisation de ressources stratégiques pour l'organisation. Un lien peut en effet être fait entre la théorie des ressources stratégiques et la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*). Ces deux théories permettent de souligner l'importance d'avoir un leadership stratégique de l'organisation (Gasley, 2010). La composition du CA, sa diversité, les compétences de ses membres, leur appartenance à d'autres organisations et à différents réseaux sociaux sont tant de dimensions susceptibles d'augmenter la capacité du CA à diversifier et à mobiliser des ressources stratégiques pour l'organisation. Dans ce cas, ce sont les compétences politiques du CA, en insistant sur les liens entre les membres du CA et la communauté, du point de vue de la diversification des ressources, qui sont visées.

Enfin, la manière dont les décisions se prennent et dont l'information circule au sein de l'organisation semble avoir un impact sur la performance de l'organisation. Les procédures de décision collective semblent jouer sur la performance du CA (Green & Griesinger, 1996). Un lien peut être fait ici avec l'école des droits de propriété, dans la mesure où les coûts de la décision collective seront plus élevés si les procédures ne sont pas claires et si aucun consensus ne peut être dégagé. Hansmann (1996) considère ces coûts de la décision collective comme des coûts de propriété importants à prendre en compte dans l'analyse. Or ces coûts risquent d'être d'autant plus importants que la taille et la diversité des membres au sein du CA augmentent. La diversité au sein du CA peut donc être bénéfique pour la performance de l'organisation, car elle permet de prendre en compte une diversité d'intérêts et de mobiliser des ressources politiques et stratégiques, mais en augmentant les coûts de la décision collective et les risques de conflits au sein du CA. Brown (2005) souligne dès lors la nécessité que le CA soit capable de construire une dynamique de groupe positive qui permette au CA de prendre des décisions collectives importantes pour l'organisation et de gérer les éventuels conflits. On retrouve ici les compétences analytiques, interpersonnelles et éducatives qu'un CA devrait avoir d'après le modèle de Chait et al. (1991).

Afin d'appréhender l'impact du CA sur les pratiques de gestion, nous proposons de retenir un ensemble variables concernant sa taille mais aussi sa diversité afin d'avoir des informations sur la capacité du CA à garantir la poursuite de la mission de l'organisation et à mobiliser les ressources stratégiques pour l'organisation. Dans cette optique, il aurait été intéressant d'avoir également des informations concernant l'insertion des administrateurs dans différents réseaux ou organisations. L'ensemble des variables dont nous disposons sont reprises dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Les variables pour appréhender les caractéristiques du CA

Caractéristiques du CA	<p><i>Taille du CA</i></p> <p><i>Diversité des administrateurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>âge,</i> - <i>sexe,</i> - <i>qualification et profession du président,</i> - <i>qualification et profession des administrateurs</i>
-------------------------------	--

III. LES PRATIQUES DE GESTION DANS LES SAP EN RÉGION PACA : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

A partir de ces questions, nous avons identifié, dans un premier temps, quelles étaient les pratiques de gestion adoptées par les organismes agréés services à la personne à partir des données recueillies dans le cadre de la recherche menée par une équipe du LEST sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire. Dans un second temps, nous explorons le lien entre ces pratiques de gestion et la gouvernance des organisations.

3.1. Une étude qualitative : méthodologie

Nous appuyons nos propos sur des données initialement recueillies afin d'appréhender la qualité de l'emploi dans le secteur des SAP. Nous avons conçu un questionnaire à partir des indicateurs de Laeken sur la qualité de l'emploi. Ce questionnaire permet d'appréhender l'organisation dans sa globalité afin d'analyser les conditions d'emploi.

Ce questionnaire porte sur cinq dimensions :

- les caractéristiques générales de la structure (statut, type d'activité, localisation, composition du CA et gouvernance, types de financement) ;
- les caractéristiques des effectifs salariés et bénévoles ;
- l'organisation du travail et les conditions de travail ;
- les modalités de gestion des ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (dont les actions de formation), santé et prévention des risques professionnels ;

- les relations professionnelles (rôle des conventions collectives et accords de branche, formes du dialogue social,...).

Ce questionnaire a été soumis à vingt-sept organisations relevant du champ de l'économie sociale et solidaire. Toutes interviennent en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Le questionnaire a été rempli, par l'enquêteur, lors d'un entretien avec le directeur de la structure ou avec le responsable des ressources humaines. Les entretiens ont duré entre cinquante minutes et trois heures, avec une majorité d'entretiens d'une durée d'environ une heure et vingt minutes. Nous avons, en complément, mené des entretiens avec le Pôle Services à la Personne labellisé PRIDES, qui est une structure de coopération des entreprises agréées SAP, afin d'avoir une vision d'ensemble du secteur d'activité.

Concernant les caractéristiques de notre échantillon, parmi ces vingt-sept OASP, vingt-cinq ont un statut associatif, une est en coopérative et une est une association intermédiaire. La répartition géographique est la suivante : dix-neuf OASP des Bouches-du-Rhône, trois des Alpes-Maritimes, trois du Vaucluse, une des Alpes de Haute-Provence et une des Hautes-Alpes. Dix-huit structures sont situées en milieu urbain, six en milieu périurbain et trois en milieu rural. La taille des OASP rencontrés, en termes de salariés au 31/12/2009, varie de trois salariés à cinq cent treize. La structure la plus jeune a été créée en 2008 et la plus ancienne en 1961. Il s'avère également que la grande majorité des structures rencontrées, vingt OASP, ont pour activité principale une activité relevant de l'action sociale sans hébergement.

3.2. Principaux résultats de l'analyse

Dans ce paragraphe, nous présentons les principaux résultats de notre étude sur les pratiques de gestion utilisées dans les organismes agréés services à la personne (OASP) que nous avons rencontrés. Notre échantillon fait apparaître deux caractéristiques : une homogénéité des pratiques de gestion utilisées et un recours à des stratégies collectives.

3.2.1. Une diffusion importante des pratiques de gestion

Notre échantillon fait ressortir qu'il existe un ensemble de pratiques de gestion utilisées par une majorité d'OASP. Dans cette section, nous nous centrons sur trois pratiques : les démarches qualité ; les plans de formation et les entretiens individuels d'évaluation.

Au sein de notre échantillon, vingt-quatre des vingt-sept OASP rencontrés ont mis en place une démarche qualité. Dans la majorité des cas, vingt, la démarche a été voulue par les structures elles-mêmes. Dans trois autres cas, elle a été imposée ou fortement encouragée par une fédération, dans un cas elle a été mise en place car imposée par la législation. Il est à noter que « pour les organismes certifiés, l'agrément [qualité, nécessaire pour intervenir auprès des personnes fragiles] est renouvelé automatiquement dès lors que le champ de la certification couvre l'intégralité de l'activité faisant l'objet de l'agrément et que le référentiel est élaboré et validé conformément à l'article R. 115-8 »⁵. La démarche qualité Afnor, avec la certification NF service, est la plus répandue avec seize OASP l'ayant mise en place. Les autres démarches sont soit spécifiques à la structure, dans cinq cas, ou à la fédération dans trois cas. Il s'avère que le choix pour une démarche qualité réside dans la volonté d'avoir des outils afin de faciliter la gestion de la structure.

En 2009, un plan de formation a été mis en place dans vingt-trois OASP. Pour seize OASP, le montant des dépenses de formation fut supérieur à 2,1% de la masse salariale. Ce taux de 2,1% est défini par l'accord du 16 décembre 2004 relatif à la formation tout au long de la vie et à la politique de professionnalisation et concerne les organismes non lucratifs ayant pour activité principale l'aide à domicile. Concernant l'évolution des dépenses de formation, il s'avère que treize OASP ont vu ce pourcentage augmenter entre 2007 et 2009, et huit ont stabilisé ce ratio. Concernant les dépenses de formation et leur évolution, nous pouvons distinguer plusieurs cas :

- les cas extrêmes : les organisations qui investissent faiblement le champ de la formation et les organisations qui ont été en difficultés financières pour lesquelles les dépenses de formation ont été prises en charge par des organismes publics pour pallier le licenciement des salariés. Ce cas concerne deux OASP de notre échantillon comme une structure de taille restreinte, qui a eu des

⁵ Circulaire ANSP/DGEFP/DGAS n°1-2007 du 15 MAI 2007.

dépenses de formation à hauteur de 21% de la masse salariale. La formation a été considérée comme une alternative au licenciement ;

- les organisations faisant un effort particulier de formation afin d'améliorer qualitativement leurs ressources humaines ;
- les organisations ayant fourni un effort de formation les années précédentes et qui maintenant stabilisent leur budget.

L'entretien individuel d'évaluation est relativement diffusé au sein de notre échantillon avec vingt-deux OASP qui le pratiquent. Sur ces vingt-deux, dix-neuf l'utilisent pour l'ensemble des salariés et trois seulement pour une catégorie de salariés, ceux ayant un contrat à durée indéterminée ou ayant au moins un an d'ancienneté dans la structure. Quatre organismes n'organisent pas d'entretien annuel d'évaluation, ces organismes sont parmi les plus petits de notre échantillon. Ceux-ci considèrent que l'échange avec le salarié est récurrent et ne voient pas la nécessité d'officialiser ce type de rencontre. Les évaluations périodiques portent principalement sur l'adéquation entre les attentes du salarié et celle de la direction sur l'organisation du travail. La formation du salarié est également impactée dans vingt organisations. Deux personnes rencontrées déclarent que l'évaluation a un impact sur la promotion du salarié mais dans la catégorie du personnel administratif, et les deux organisations sont de taille importante. A noter que seul un OASP fait un lien direct entre l'évaluation périodique et la rémunération des salariés.

3.2.2. Les stratégies collectives comme vecteur de redéfinition de la performance

Notre étude fait apparaître un rôle important des démarches collectives dans la mise en place d'outils de management. Ces démarches collectives se situent à deux niveaux : en interne et en externe. Le niveau interne concerne des pratiques managériales reposant sur les collectifs de travail. Le niveau externe concerne les relations que l'OASP entretient avec d'autres organisations lui permettant de développer des outils de gestion.

Au niveau interne nous identifions deux types de pratiques managériales promouvant le collectif de travail : l'organisation de temps d'échanges collectifs et l'organisation d'événements extra professionnels. Onze OASP de notre échantillon organisent au moins une fois par mois des échanges collectifs et quatorze plus occasionnellement. Ces échanges collectifs ont, selon leur fréquence et la structure, des objectifs différents : certaines réunions concernent l'articulation des interventions auprès d'un usager, d'autres réunions permettent l'échange de pratiques, d'autres encore sont relatives au fonctionnement de l'organisation. Malgré ces différences, ces réunions peuvent contribuer à faciliter l'appartenance à un groupe de travail dans un secteur où les situations de travail impliquent un isolement des salariés. Douze OASP organisent, au moins une fois tous les deux ans, des événements extra professionnels. Ces événements sont variés, allant de l'organisation d'un repas en commun à la participation à des manifestations nationales de type Téléthon.

Au niveau externe, nous identifions deux éléments sur lesquels les relations que l'organisation entretient avec d'autres organisations, ce que l'on appelle le réseau de l'organisation peuvent jouer un rôle sur le développement de pratiques de gestion. Nous distinguons le rôle joué par les fédérations sur les dynamiques professionnelles avec la diffusion des conventions collectives du rôle des réseaux territoriaux, dans notre cas le Pôle Services à la Personne, qui contribuent à diffuser des pratiques de gestion, en l'occurrence les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Parmi les OASP rencontrés, vingt-trois ont une convention collective qui régit leur activité. Nous trouvons au sein de notre échantillon cinq conventions collectives différentes. Trois organisations ont leur activité régie par plusieurs conventions collectives en fonction des activités qu'elles effectuent. Cependant une convention collective est plus présente, la CC 3217 du 11/05/1983 relative aux organismes d'aide ou de maintien à domicile, qui a été signée par vingt-et-un OASP différents. Une convention collective est le fruit d'une démarche collective qui définit, en parti, le cadre de travail. Elle peut-être considérée comme un outil de gestion car elle institue des pratiques auxquelles les organisations signataires doivent se plier. Lors de nos entretiens, plusieurs personnes nous ont souligné le rôle structurant de la convention collective dans l'organisation du travail, deux personnes rencontrées allant jusqu'à parler de la « bible pour gérer les salariés ». Dans le secteur des SAP, les fédérations jouent un rôle important dans la diffusion des conventions collectives.

Notre échantillon fait ressortir que seize organisations ont mis en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ce nombre important peut s'expliquer en partie par l'accompagnement que le Pôle Services à la Personne propose dans la mise en place de cette politique. Cette démarche de GPEC s'appuie sur des outils de gestion en place dans l'organisation. Selon les personnes rencontrées, les principaux leviers d'action pour mettre en oeuvre une telle politique sont, par ordre de priorité : les actions de formation, les entretiens individuels d'évaluation, les démarches d'évaluation des risques professionnels et l'élaboration de référentiels de compétences (fiches de poste...). La démarche de GPEC accompagnée par le Pôle Services à la Personne repose sur l'alternance de temps de travail collectifs et individuels. Les temps collectifs sont consacrés à l'échange sur les pratiques et les problématiques des OASP participantes, tandis que les temps individuels permettent à la structure d'élaborer son propre plan.

3.2.3. Lien entre pratiques de gestion et gouvernance : une analyse factorielle

Après cette description des pratiques de gestion repérées dans les organisations étudiées, nous voudrions examiner si les comportements observés concernant les pratiques de gestion varient selon les caractéristiques des organisations.

Pour ce faire, nous cherchons à observer l'existence ou non de proximités entre les organisations afin de réaliser une série de typologies de ces dernières en fonction des caractéristiques différentes. Nous avons réalisé dans un premier temps une analyse des correspondances multiples (ACM) afin d'identifier les liaisons existantes entre variables. A la différence d'une analyse factorielle des correspondances, une ACM permet d'appréhender plus de deux variables. L'ACM se pratique uniquement sur des données qualitatives, ce qui nous a amenés à recoder les variables continues en des variables qualitatives par classe. Afin d'obtenir de meilleurs résultats d'analyse nous avons également veillé à utiliser des variables discriminantes et à écarter les modalités très faiblement représentées.

Dans un second temps, afin de pouvoir identifier des typologies nous avons procédé à une classification par centres mobiles puis à une classification par ascendante hiérarchique qui nous permettent de classer les variables. Ces deux techniques de classification ne reposent pas sur les mêmes principes, leur complémentarité permet de gagner en pertinence de la typologie. La classification par centres mobiles s'effectue par un processus itératif entre les valeurs de chaque organisation, valeurs qui ont été au préalable centrées et réduites, afin de mesurer les distances de chaque point par rapport aux barycentres. La classification par ascendante hiérarchique regroupe de façon hiérarchique les observations définies par un certain nombre de variables et de modalités. Elle agrège les observations les plus semblables entre elles, puis les observations ou groupes d'observations un peu moins semblables jusqu'au regroupement trivial de l'ensemble de l'échantillon. Le nombre de groupe par typologie est défini par l'auteur. Afin d'avoir les résultats les plus pertinents, nous avons procédé dans les trois cas à un ensemble de tests en distinguant de deux à cinq groupes par typologie. L'ensemble du traitement des données a été effectué avec le logiciel Modalisa.

Nous avons procédé à trois typologies différentes. La première typologie est relative aux pratiques de gestion, la seconde aux caractéristiques organisationnelles, incluant les caractéristiques du CA, et la troisième à un croisement entre des pratiques de gestion et des caractéristiques organisationnelles.

ACM 1 : les pratiques de gestion

Pour l'ACM des pratiques de gestion, nous avons retenu 8 variables et 18 modalités : convention collective (2 modalités) ; démarche qualité (2 modalités) ; dépenses de formation (4 modalités) ; démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2 modalités) ; dispositif de formation pour les membres bénévoles du CA (2 modalités) ; l'existence d'échanges collectifs (2 modalités) ; existence de primes individuelles et collectives (2 modalités) ; organisation d'évènement extra professionnel (2 modalités). Le pourcentage d'information restituée par les deux premiers facteurs ainsi que la contribution de chacune des modalités de chaque variable à la variance des axes sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 3 : Pourcentage d'information par facteur pour l'ACM des pratiques de gestion

	Facteur 1	Facteur 2
Pourcentage	41,57	17,28
Cumul	41,57	58,85

Nous ne retenons que les meilleures contributions à la détermination des axes c'est-à-dire les modalités dont les contributions absolues sont proches du seuil de 5 % ; ce qui correspond à la contribution absolue moyenne.

Figure 1 : Typologie des organisations selon leurs pratiques de gestion



Tableau 4 : Contribution des modalités pour l'ACM des pratiques de gestion

Variables	Modalités	Facteur 1		Facteur 2	
		Contrib. Absolue	Contrib. Relative	Contrib. Absolue	Contrib. Relative
Formation pour les membres du CA	Oui	9.97	0.53	4.77	0.10
	Non	3.49	0.53	1.67	0.10
Démarche qualité	Oui	0	0	3.18	0.57
	Non	0	0	25.48	0.57
Echanges collectifs	Oui	0.79	0.45	0.14	0.03
	Non	9.99	0.45	1.78	0.03
Evènements extra professionnels	Oui	11.57	0.74	0	0
	Non	9.25	0.74	0	0
Primes	Oui	8.07	0.58	0.83	0.02
	Non	7.49	0.58	0.76	0.02
GPEC	Oui	3.66	0.37	9.71	0.41
	Non	5.32	0.37	14.12	0.41

Dépense de formation (en pourcentage par rapport à la masse salariale)	0%	4.79	0.27	2.35	0.05
	- de 2%	3.26	0.18	3.62	0.08
	De 2,1% à 3%	0.92	0.06	4.42	0.12
	+ de 3,1%	5.23	0.31	20.49	0.51
Convention collective	Oui	2.38	0.62	0.97	0.10
	Non	13.73	0.62	5.63	0.10

A partir de cette ACM, nous avons pu établir un regroupement des organisations en fonction de leur rapport avec les pratiques de gestion. Nous identifions trois groupes A, B et C. Le groupe A, constitué de 10 organisations, correspond aux organisations qui ont peu recours à des pratiques de gestion. Elles ont des dépenses de formation faible, elles n'ont pas de démarche de GPEC, n'organisent pas d'évènement extra professionnel, n'ont pas mis en place de système de primes ni de moments d'échange collectif. Le groupe B est en tous points son opposé. Au sein de ce groupe, les pratiques de gestion sont cumulées. Concernant le groupe C, comme le groupe A, les organisations le constituant n'ont pas de pratiques de gestion formalisées, mais il se distingue du groupe A par le fait de ne pas avoir non plus mis en place de démarche qualité.

Cette typologie montre qu'il semble y avoir un effet cumulatif des pratiques de gestion. Ce résultat peut être rapproché des conclusions de Ichniowski et al. (1997), qui montrent que l'introduction d'un ensemble de pratiques de gestion a un impact plus important sur la performance de l'organisation que l'introduction de pratiques isolées. Leur étude montre que les différentes pratiques de gestion sont fortement corrélées, elles apparaissent donc comme complémentaires et semblent interagir. L'analyse menée sur les pratiques de management, dans le cadre de la recherche sur la qualité de l'emploi sur laquelle nous nous appuyons dans ce papier, obtient des résultats similaires. Il s'agit bien d'un ensemble de pratiques de gestion qui influence la qualité de l'emploi au sein des organisations (Melnik et al, 2010).

ACM 2 : les caractéristiques des organisations

L'ACM des caractéristiques des organisations repose sur 5 variables et 16 modalités : année de création de la structure (3 modalités) ; profession du président (3 modalités), nombre de personnes au conseil d'administration (4 modalités) ; effectif salarié au 31/12/2009 (4 modalités), sentiment du responsable salarié par rapport à la situation économique (2 modalités). Le pourcentage d'information restituée par les deux premiers facteurs ainsi que la contribution de chacune des modalités de chaque variable à la variance des axes sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 5 : Pourcentage d'information par facteur pour l'ACM des caractéristiques organisationnelles

	Facteur 1	Facteur 2
Pourcentage	39,05	18,05
Cumul	39,05	57,1

Nous ne retenons que les meilleures contributions à la détermination des axes c'est-à-dire les modalités dont les contributions absolues sont proches du seuil de 5,5 % ; ce qui correspond à la contribution absolue moyenne.

Figure 2 : Typologie des organisations selon leurs caractéristiques intrinsèques

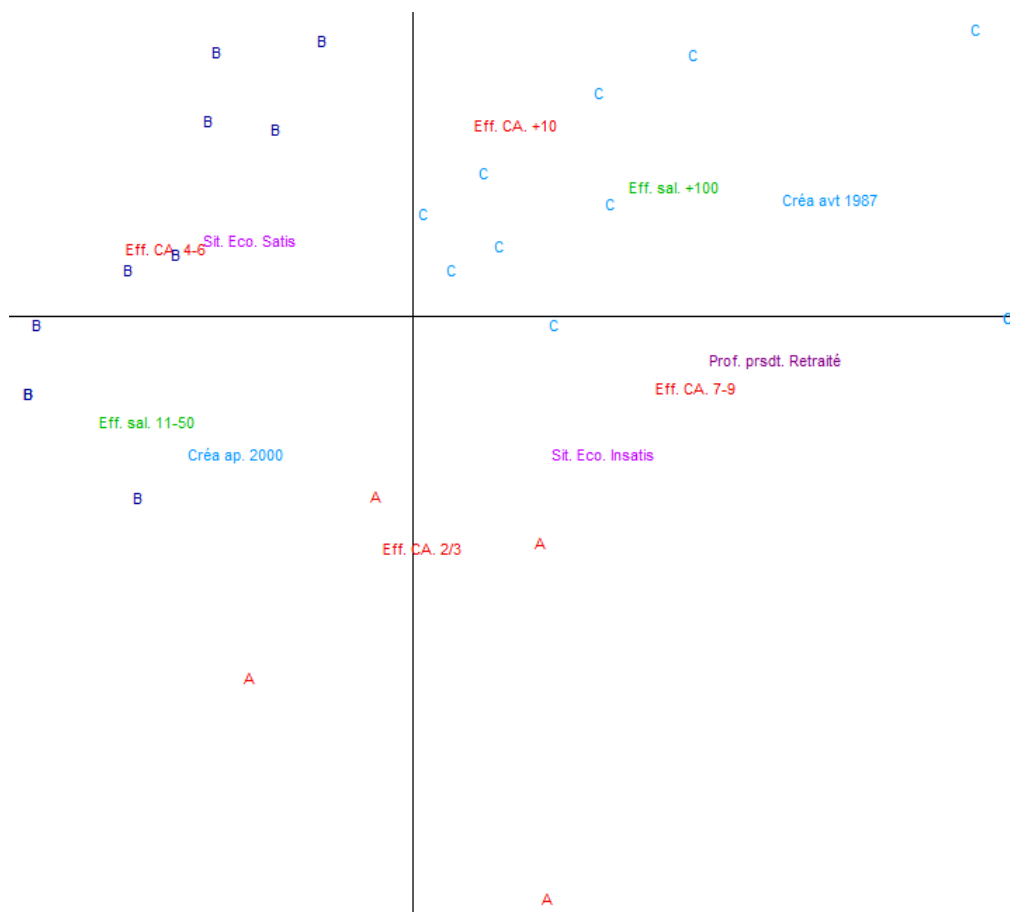


Tableau 6 : Contribution des modalités pour l'ACM des caractéristiques organisationnelles

Variables	Modalités	Facteur 1		Facteur 2	
		Contrib. Absolue	Contrib. Relative	Contrib. Absolue	Contrib. Relative
Année de création	Avant 1987	15.68	0.66	2.73	0.05
	Entre 1987 et 2000	0.12	0.01	5.45	0.21
	Après 2000	7.16	0.50	9.40	0.30
Profession du président	Salarié	3.03	0.20	0.55	0.01
	Chef d'entreprise ou profession libérale	2.03	0.16	2.66	0.08
	Retraité	16.75	0.79	0.48	0.01
Nombre de bénévoles au CA	2 ou 3	0	0	10.70	0.30
	De 4 à 6	10.21	0.61	1.77	0.04
	De 7 à 9	9.01	0.53	1.19	0.03
	Plus de 10	1.21	0.08	8.74	0.27
Effectifs salariés	Moins de 10	1.19	0.06	31.83	0.75
	De 11 à 50	9.93	0.55	3.30	0.08
	De 51 à 100	0.01	0	5.00	0.20
	Plus de 101	8.76	0.47	4.70	0.11
Situation économique	Satisfaisante	7.32	0.66	3.62	0.15
	Insatisfaisant	7.23	0.5	7.81	0.25

A partir de cette ACM, nous avons pu établir une typologie constituée de trois groupes d'organisations. Le groupe B est constitué de 12 organisations. Les modalités les plus influentes dans ce groupes sont : être une organisation récente, c'est-à-dire avoir vu le jour après 2000 ; avoir un CA composé de 4, 5 ou 6 membres ; avoir un effectif salarié compris entre 11 et 50 salariés, et être satisfait de sa situation

économique. Le groupe C est constitué de douze organisations. Les caractéristiques principales de ce groupe sont : un effectif salarié important, plus de 100 salariés ; une année de création de l'activité avant 1987 ; et un effectif au CA supérieur à 7 personnes. Le groupe A est constitué de 5 organisations, qui ont en commun d'avoir un petit CA, de 2 ou 3 personnes. Cette analyse fait ressortir un clivage entre les organisations plus jeunes, de taille restreinte, aussi bien en termes de salariés que de membres du CA, et les structures plus anciennes et de plus grande taille que ce soit en nombre de salariés et de membres du CA.

ACM 3 : Caractéristiques des organisations et pratiques de gestion

Pour la troisième ACM, nous avons confronté des caractéristiques des organisations aux pratiques de gestion. Cette ACM repose sur 7 variables et 20 modalités : année de création de la structure (3 modalités) ; profession du président (3 modalités), nombre de personnes au conseil d'administration (4 modalités) ; sentiment du responsable salarié par rapport à la situation économique (2 modalités) ; prime (2 modalités) ; GPEC (2 modalités) ; dépenses de formation. Il n'a pas été possible d'associer à cette ACM l'ensemble des variables utilisées précédemment car le pourcentage d'information restitué par les deux premiers facteurs chutait. Le choix des variables s'est donc porté sur celles qui sont les plus discriminantes.

Le pourcentage d'information restituée par les deux premiers facteurs ainsi que la contribution de chacune des modalités de chaque variable à la variance des axes sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 7 : Pourcentage d'information par facteur pour l'ACM des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion

	Facteur 1	Facteur 2
Pourcentage	31,27	23,28
Cumul	31,27	54,55

Nous ne retenons que les meilleures contributions à la détermination des axes c'est-à-dire les modalités dont les contributions absolues sont proches du seuil de 4,5 % ; ce qui correspond à la contribution absolue moyenne.

Figure 3 : Typologie des organisations selon leurs caractéristiques intrinsèques et leur pratique de gestion

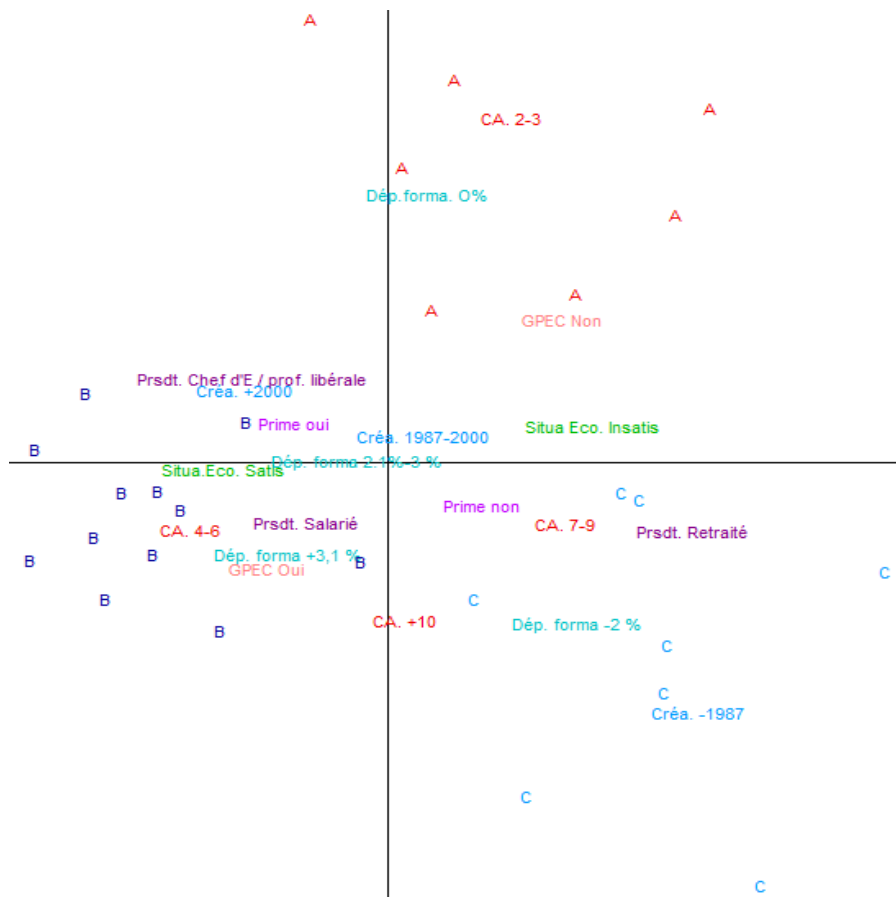


Tableau 8 : Contribution des modalités

Variables	Modalités	Facteur 1		Facteur 2	
		Contrib. Absolue	Contrib. Relative	Contrib. Absolue	Contrib. Relative
Année de création	Avant 1987	11.33	0.46	12.60	0.38
	Entre 1987 et 2000	0.26	0.02	0.28	0.01
	Après 2000	5.95	0.43	2.92	0.15
Profession du président	Salarié	1.41	0.10	1.28	0.06
	Chef d'entreprise ou profession libérale	4.35	0.30	3.05	0.16
	Retraité	15.43	0.72	1.28	0.04
Nombre de bénévoles au CA	2 ou 3	1.84	0.07	25.19	0.81
	De 4 à 6	8.39	0.48	1.59	0.06
	De 7 à 9	4.59	0.29	0.91	0.04
	Plus de 10	0.04	0	6.01	0.26
Situation économique	Satisfaisante	9.71	0.82	0.01	0
	Insatisfaisante	10.82	0.69	0.65	0.03
Prime	Oui	2.75	0.25	0.92	0.06
	Non	2.88	0.25	0.95	0.06
GPEC	Oui	5.42	0.43	7	0.41
	Non	8.13	0.46	9.67	0.41
Dépense de formation	0%	10.23	0.01	17.36	0.62
	- de 2%	14.15	0.22	5.15	0.20
	de 2,1% et 3%	10.15	0.01	0	0
	+ de 3%	2.09	0.15	3.09	0.16

Avec cette ACM, trois groupes se distinguent également. Le groupe A est constitué de 7 organisations, le groupe B de 12 et le groupe C de 8. Les modalités les plus importantes pour le groupe A sont : un CA de taille réduite, 2 ou 3 personnes ; pas de dépenses de formation ; et pas d'action de GPEC de mise en place. Les principales modalités du groupe B sont : une création récente, postérieure à 2000 ; un CA de taille intermédiaire, de 4 à 6 personnes ; un président actif ; des dépenses de formation supérieures à 2,1% ; la mise en place d'une démarche de GPEC ; et une situation économique jugée satisfaisante. Le groupe C a pour principales modalités : une création avant 1987 ; plus de 7 personnes siégeant au CA ; un président retraité ; des dépenses de formation inférieures à 2%.

Conclusion

L'environnement institutionnel du champ des SAP contribue à diffuser de nouvelles normes de performance. L'influence du « Nouveau Management Public » tend à redéfinir la nature de l'évaluation de la performance au sein des organisations en mettant l'accent notamment sur l'efficacité et la maîtrise des dépenses publiques, le recours à des logiques de contractualisation, la définition d'indicateurs de performance et de standards d'évaluation et le recours à des pratiques de management empruntées au secteur privé. Ceci a pour impact notamment de diffuser des pratiques de gestion traditionnellement utilisées dans des secteurs privés et industriels. Ainsi, à travers notre terrain, nous avons pu constater l'existence d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines. Les organisations recourent dans l'ensemble aux mêmes types de pratiques semblant confirmer la thèse d'une normalisation par les outils de gestion des ressources humaines. Nonobstant, il apparaît que les organisations mettent en place des stratégies différentes pour accéder à certaines pratiques en saisissant des opportunités venant de l'environnement. Ce critère s'illustre par la capacité de certaines organisations de notre échantillon à aller chercher en externe des moyens pour gérer leurs ressources humaines, comme dans le cas de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le développement important de pratiques de gestion au sein des organisations étudiées montre qu'une majorité d'organisations recourent à des pratiques de gestion qui améliorent les compétences individuelles et collectives de l'organisation ainsi que la motivation et la satisfaction au travail de salariés. La « valeur » des ressources humaines est donc prise en compte dans ces organisations. Ce faisant, l'adoption de pratiques de gestion peut contribuer à améliorer l'avantage concurrentiel de ces organisations, même si l'amélioration des compétences des salariés peut conduire à une augmentation du coût salarial qui risque de mettre à mal l'équilibre financier de la structure dans l'environnement concurrentiel et institutionnel actuel (lorsqu'une tarification est imposée aux structures par les Conseils généraux par exemple).

Quant à notre analyse factorielle, deux résultats principaux émergent. Le premier fait ressortir un effet cumulatif des pratiques de gestion. Le second met en évidence que les caractéristiques organisationnelles, dont certaines caractéristiques du CA, influencent le recours à des pratiques de gestion. L'effet cumulatif des pratiques de gestion se traduit par le fait que les organisations développant un outil semble être amenées à en développer d'autres ou par le fait que les organisations mettent en place, d'entrée de jeu, un système de management qui comprend plusieurs pratiques de gestion. Ceci peut s'expliquer en partie par la complémentarité des pratiques et par la posture des managers à mettre en place, ou non, un système de management formalisé par des outils. Notre étude fait également ressortir que des caractéristiques de l'organisation semblent influencer le recours à des pratiques de gestion. L'année de création, la taille du conseil d'administration et le statut du président apparaissent comme des variables reliées aux pratiques de gestion. Notons que, dans notre étude, la taille de l'organisation influence peu les pratiques de gestion hormis pour les extrêmes, c'est-à-dire pour les plus petites organisations qui ont peu ou pas de pratiques formalisées et pour les très grandes qui en ont plusieurs.

Enfin, nous attirons l'attention du lecteur sur les limites de notre terrain. Celui-ci a été utilisé de manière illustrative de nos propos car il présente plusieurs failles. La taille de notre échantillon est restreinte. Les organisations rencontrées sont, semble-t-il au regard de la littérature sur les organisations du secteur des SAP, relativement homogènes car elles font partie des organisations qui semblent s'engager sur la voie de la professionnalisation. Il s'avère que notre échantillon est exclusivement composé d'organisations de l'économie sociale et solidaire, ce qui peut expliquer leur homogénéité et souligne le rôle de la gouvernance dans la diffusion de certaines pratiques de gestion. Les données ont été recueillies dans le cadre d'une autre étude ce qui fait que certaines données importantes nous ont manqué. Ces limites

invitent de fait à une prudence dans l'interprétation des résultats mais permettent d'attirer l'attention, pour de prochaines études, sur des éléments à confirmer ou à infirmer. Les auteurs de cet article ont notamment pour objectif de mobiliser une autre base de données sur le secteur sanitaire et social.

Bibliographie

- Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Bergeron H. (2002), *La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME*, 6ème Congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC, Montréal.
- Chait R. P., Holland T. P., Taylor, B. E. (1991), *The Effective Board of Trustees*, Macmillan, New York.
- Chrétien L., Arcand G., Tellier G., Arcand M. (2005), Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, p. 107-128, février.
- Cornforth C. (2001), "What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships Between Board Inputs, Structure, Processes and Effectiveness on Non-Profit Organizations." *Corporate Governance*, 9, p. 217-227.
- Coestier B., Marette S. (2004), *Economie de la qualité*, Collection Repères, n°390, La Découverte, Paris.
- Devetter FX., Jany-Catrice F. (2010), « L'invention du secteur et ses conséquences socio-économiques : les politiques de soutien aux services à la personne », *Politique et Management Public*, vol. 27. p. 75-102.
- Devetter F. Jany-Catrice F. Ribault T. (2009), *Les services à la personne*, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- Di Maggio, P.J., Powell, W.W., (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », in *Politix*. Vol. 10, N°40.
- Di Maggio P.J., Powell W.W., (1983), "The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review* , vol.48, p. 147-160, avril.
- Donaldson T., Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91.
- Fama E. F., Jensen M. C. (1983), "Separation of Ownership and Control." *Journal of Law and Economics*, 26, p. 301-326.
- Fabi B., Martin Y., Valois P. (1999), « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans une organisation en transformation », *Gestion*, vol.24, n°3, p. 102-113.
- Freeman R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gasley B., Kyung Chan W., Blomgren Bingham L. (2010), "Board Diversity, Stakeholder Representation and Collaborative Performance in Community Mediation Centers", *Public Administration Review*, p. 610-620, July-August.
- Green J., Griesinger D. (1996), "Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 6, p. 381-402.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Hendry C., Pettigrew A. (1990), "Human Resource Management : An agenda for the 1990's International", *Journal of Human Resource Management*, I (I), p. 17-43.
- Hiltrop J.-M. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance : Theory and Research", *European Management Journal*, vol.14, 6, p. 628-637, December.
- Huselid M. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, 3, p.635-672.
- Huselid M., Jackson S., Schuler R. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol.40, 1, p. 171-188.

- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997), "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 87, no. 3, pp. 291-313.
- Jany-Catrice F. (2008), « Les services à la personne : niveaux et évolutions », in Devetter FX et al., *L'aide à domicile face aux services à la personne. Confusion, mutation, paradoxes*, Rapport pour la DIISES.
- Kadjar A. (2005), La mondialisation des standards et des normes, in *L'industrie en France et la mondialisation*, SESSI, La Documentation Française, p. 18-31.
- Kaplan R., Norton D. (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- Laville J.L. (2008), « Histoire et actualité des services aux personnes, une perspective internationale », in *Les services à la personne. Evolution, organisation et condition de travail*, Anact, Coll. Etudes et documents.
- Melnik E., Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), « Does the Professionalism of Management Practices in Nonprofits and For-profits Affect Job Satisfaction? », Communication au colloque ISTR, Istanbul, juillet 2010.
- Meyer J.W., Rowan B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structures and shape responses to environment", *Academic Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p.340-363.
- Morin E., Guindon M., Boulianne E., (1996), « Mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, volume 21, 3, septembre, p. 61-66.
- Palpacuer F., Leroy M., Naro G. (2010), « Face à une hégémonie managériale mondialisée, quelles recherches critiques en sciences de gestion ? », in Palpacuer, F., Leroy, M. et Naro, G. (coord.), *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion*, Editions Hermès Sciences, Collection Technologies et Développement Durable.
- Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), Démarches qualité et Economie sociale et solidaire : entre innovation et isomorphisme ? Le cas des services à la personne en France, *Management et Avenir*, n°35, juin 2010/5, p. 273-292.
- Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), « Mondialisation et secteurs abrités : effet de la normalisation sur les services de proximité en France et en Europe », Communication au colloque du LEST sur Travail, Emploi et Compétences dans la mondialisation, 27-28 mai 2010, Aix-en Provence.
- Powell W.W., Di Maggio P.J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 69, p. 79-91.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ségrestin D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché : Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, Vol. 38, No. 3, Sociologie et économie, p. 553-585, Juillet - Septembre.
- Ulrich D., Lake D. (1990), *Organizational Capability : Competing from the Inside Out*, John Wiley & Sons, New York.
- Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Wright P., Dunford B., Snell, S. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, 27, p. 701-721.