

## Réseaux territoriaux d'organisations et processus de normalisation

Le cas de la GRH dans les services à la personne

Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ei/510>

DOI : 10.4000/ei.510

ISSN : 2553-1891

### Éditeur

Association Économie et Institutions

### Référence électronique

Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, « Réseaux territoriaux d'organisations et processus de normalisation », *Économie et institutions* [En ligne], 18-19 | 2012, mis en ligne le 01 février 2013, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ei/510> ; DOI : 10.4000/ei.510

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Revue Économie et institutions

---

# Réseaux territoriaux d'organisations et processus de normalisation

Le cas de la GRH dans les services à la personne

Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti

---

- 1 Les services à la personne (SAP) connaissent aujourd'hui un développement soutenu, tant en France que dans la plupart des pays européens et occidentaux. Ces services sont au centre de nombreux enjeux de politique publique car ils sont considérés comme source 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. On y trouve des activités fortement encadrées dans le cadre de politiques sociales, comme l'aide à domicile aux personnes dépendantes, qui sont essentiellement fournies par des associations, et de nouvelles activités (ménage, soutien scolaire à domicile, jardinage...), nettement moins régulées et principalement développées par des entreprises privées lucratives bénéficiant d'aides fiscales adoptées dans un objectif de création d'emplois.
- 2 Ce secteur connaît de profondes évolutions dans sa structuration et dans ses modalités de gestion. Historiquement constitué par des organisations privées non lucratives et des organisations publiques, il est confronté au développement croissant d'organisations privées lucratives. L'arrivée de ce nouvel acteur s'inscrit dans un contexte de renforcement de la concurrence entre opérateurs, encouragée par les pouvoirs publics, notamment à travers la mise en place du plan « Borloo ».
- 3 Les services à la personne constituent aujourd'hui un secteur émanant d'une volonté politique mais souvent décrié pour la piètre qualité des emplois qui ont été créés et posant question quant à la qualité des services qui en découle. En effet, les emplois dans les SAP se caractérisent majoritairement par la faiblesse des rémunérations, la prédominance d'emplois à temps partiels, des 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).

- 4 Ces évolutions s'inscrivent également dans un contexte plus large de maîtrise des dépenses publiques et de rationalisation des coûts. Les services à la personne, et en particulier les services d'aide à domicile, sont directement touchés par la réduction des subventions publiques dans le cadre des politiques sociales et la montée des exigences gestionnaires de la part des institutions de tutelle. Ces évolutions ne sont pas sans lien avec la diffusion de plus en plus large des principes du « nouveau management public » (NMP) et le tournant gestionnaire qui caractérise les organisations gestionnaires de services sociaux. 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 et al., 2010). Ces nouveaux modes de gestion, qui ont modifié profondément différents secteurs dont la fonction publique hospitalière, se répandent aujourd'hui dans le secteur social et médico-social, duquel relèvent les services d'aide à domicile, et plus largement dans les services à la personne. Les différents opérateurs de service sont donc fortement incités à adopter de nouveaux outils de gestion, censés améliorer l'efficience de leur organisation.
- 5 Dans ce contexte, différents dispositifs et outils sont mis en place pour contribuer à structurer un secteur d'activité de qualité, tant du point de vue des emplois, des services que des modes de gestion des organisations. C'est dans cette perspective qu'a été créé le Pôle Services à la Personne, labellisé PRIDES (Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire) par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), sur l'étude duquel repose cet article.
- 6 Nous proposons dès lors d'analyser le rôle des réseaux territoriaux d'organisations dans le processus de normalisation d'un champ d'activité, à partir du cas du Pôle Services à la Personne (PSP) et de ses actions sur les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations qui le constituent.
- 7 Notre article s'inscrit dans un cadre d'analyse de sociologie néo-institutionnaliste qui met l'accent sur le rôle de l'environnement institutionnel sur le comportement des organisations et intègre l'importance de niveaux intermédiaires dans les processus de coordination (Meyer et Ronan, 1977, Di Maggio et Powell, 1983). Il est structuré comme suit. Dans une première partie, nous présentons brièvement les évolutions de l'environnement institutionnel des SAP qui conduisent à mettre la focale sur le développement des pratiques de gestion des ressources humaines dans ce champ. Dans la deuxième partie, nous analysons le rôle des réseaux territoriaux d'organisations dans le processus de normalisation du point de vue de la gestion des ressources humaines. Dans la troisième partie, à partir de l'étude du cas du Pôle Services à la Personne, nous proposons à la discussion trois rôles possibles des réseaux territoriaux d'organisations dans le processus de normalisation.

## 1. L'évolution de l'environnement institutionnel des services à la personne : un tournant gestionnaire

- 8 Les services à la personne constituent un champ organisationnel, tel que défini par Di Maggio et Powell (1983, pp. 148-149), soit un ensemble d'organisations qui « agrégées,

constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires ». Buisson (2007) souligne que cette liste n'est pas exhaustive et que d'autres types d'acteurs peuvent être ajoutés comme les organismes gouvernementaux, les groupements d'intérêt, les associations professionnelles, l'opinion publique..., à condition qu'ils aient un rôle reconnu. Les services à la personne forment un champ organisationnel au sein duquel interagissent différents types de parties prenantes : des prestataires de services ayant différents statuts juridiques (associations, entreprises privées lucratives, des organisations publiques mais aussi des salariés de particuliers-employeurs), des usagers multiples (personnes âgées, handicapées, familles, enfants, ménages...), des services divers comme mentionnés ci-dessus, des instances de régulation (principalement les conseils généraux mais aussi la DIRECCTE), des enseignes censées améliorer l'organisation de l'offre de services sur les territoires, une agence nationale des services à la personne (ANSP) dont la mission est de promouvoir le développement et la qualité de ce secteur, plusieurs organisations intermédiaires, comme les CLIC (centres locaux d'information et de coordination) et le Pôle Services à la personne sans oublier les partenaires sociaux et les organismes paritaires. Ce champ organisationnel repose toutefois sur un ensemble d'activités dont la cohérence pose question (Devetter et al., 2009). Il combine la partie historique de l'aide à domicile, marquée par une forte culture associative, et le développement de services de confort au sein desquels les entreprises lucratives se sont engouffrées. Avant tout création politique à double justification, d'ouverture aux entreprises lucratives et de création d'emplois, le secteur des services à la personne se caractérise dès lors par une forte hétérogénéité.

- 9 Ce champ organisationnel connaît depuis quelques années de profondes mutations suite aux évolutions réglementaires adoptées dans les années 2000. Nous pensons plus particulièrement à la loi de janvier 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, à la loi de juillet 2005 de développement des services à la personne, plus connue sous le nom du « plan Borloo » et aux différents accords de branche et conventions collectives adoptées ces dernières années<sup>4</sup>. Ces évolutions se traduisent notamment par une mise en concurrence croissante des prestataires, par des modes de financement plus ciblés sur la demande ainsi que par 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).
- 10 Ce champ organisationnel est aussi marqué par la diffusion des principes du « Nouveau Management Public » (NMP), déjà largement répandus dans d'autres champs, comme dans le secteur hospitalier, et par la montée de l'impératif gestionnaire. Cette doctrine de la décision publique s'est développée dans les années 1980 à partir d'une critique du fonctionnement bureaucratique des administrations publiques (Bezot, 2007). Le NMP préconise la mise en place de techniques de gestion du secteur privé, l'instauration de mécanismes de marché afin d'améliorer l'efficacité du secteur public (Samaratunge et al., 2008), le renforcement de l'évaluation et l'introduction de processus de normalisation (Hood, 1991). Le NMP rassemble des outils et des techniques qui, pour Salais (2010, p. 501), sont désincarnés du fait qu'ils nient les « spécificités sociales historiquement construites et enracinées au niveau national des domaines de l'action publique ». En insistant sur l'adoption d'une culture de résultats plus que de moyens, ce mouvement s'est accompagné de l'élaboration d'une batterie d'indicateurs de mesure de la performance et

d'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, au sein duquel est rattaché le secteur de l'aide à domicile, qui fait l'objet d'un financement public et subit donc de plein fouet l'injonction gestionnaire, de nombreux indicateurs et tableaux de bord sont aujourd'hui exigés par les pouvoirs publics afin de mesurer la performance des organisations. La montée en puissance de la rhétorique de « la performance » (Jany-Catrice, 2012), qui caractérise ces transformations, affecte et déstabilise les organisations.

- 11 L'évolution des normes de gestion apparaît également dans le développement de normes « d'organisation », par exemple à travers la création du label ISO 9000 en Europe (Ségrestin, 1997). Le principe de ces normes d'organisation est de codifier un ensemble de pratiques et de techniques de gestion de l'organisation afin de garantir aux clients que l'entreprise dispose des compétences et des moyens pour fournir la qualité attendue. Selon Ségrestin (1997, p. 553), la diffusion de ces normes d'organisation reflète un changement dans les procédures de normalisation. À travers ces normes, ce n'est plus tant la qualité du produit fourni qui est définie et mesurée mais la « qualification des producteurs ». La normalisation porte donc sur la totalité des modalités de gestion de l'entreprise en se focalisant sur les dispositifs procéduraux, comme exprimé dans les principes du *Total Quality Management* qui mettent en exergue que, pour améliorer la qualité d'un produit, tout le système productif doit être mobilisé (Ségrestin, 1997, p. 556). Les normes ISO, au départ des normes techniques spécifiques à un produit, portent, aujourd'hui, sur le système de management dans son ensemble sous l'appellation de norme « qualité et système de management ». Ces normes de qualité totale apparaissent depuis quelques années dans le champ des services à la personne. Trois référentiels ou certificats<sup>5</sup> sont aujourd'hui adoptés par un nombre croissant de structures et sont reconnus par les pouvoirs publics dans la mesure où, lorsqu'une structure est certifiée, elle voit son agrément automatiquement renouvelé par l'autorité publique (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Selon le rapport de l'IGAS (2009, p.18), ces procédures de certification sont « trop exclusivement procédurales » et ne permettent pas de garantir la qualité du service. Elles « reposent sur l'hypothèse d'un lien, extrapolé des mondes industriel et administratif, entre des procédures, des modes organisationnels, des documents et, à l'arrivée, une satisfaction des attentes et des besoins, vérifiée éventuellement par des enquêtes ».
- 12 Ces évolutions institutionnelles entraînent tout d'abord un glissement d'une logique sociale d'aide aux personnes vulnérables vers une logique de création d'emplois, essentiellement quantitative, qui n'est pas sans risques en termes de réponse de qualité aux besoins sociaux concernés. Mais ces évolutions induisent également un glissement vers une logique gestionnaire, afin d'améliorer l'efficience du service rendu et de rationaliser les coûts, dans un contexte de raréfaction des subventions publiques et de recherche d'une plus grande transparence. Ces glissements, source de nombreuses tensions entre les différentes logiques qui coexistent, engendrent d'importants changements dans les modes d'organisation et dans les pratiques de gestion au sein de ce champ organisationnel.
- 13 À travers l'émergence et la diffusion de ces normes, nous formulons en effet l'hypothèse que l'environnement institutionnel va exercer une influence sur le comportement des organisations dans ce champ, nous appuyant sur Di Maggio et Powell (1997). Pour ces auteurs, l'environnement institutionnel agit sur les organisations en tant qu'il les pénètre

« en créant les prismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde et les catégories même de structure, d'action et de pensée ». Ainsi 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 ». Dès lors, au sein d'un champ organisationnel circulent des normes et des valeurs qui influencent le comportement des organisations en déterminant ce qui se fait de ce qui ne se fait pas, ce qui est légitime de ce qui ne l'est pas. La réaction des organisations vis-à-vis de ces influences déterminera leur légitimité ou non au sein d'un champ organisationnel.

- 14 Pour Powell et Di Maggio (1991), afin de gagner en légitimité dans un champ organisationnel, les organisations vont adopter les mêmes comportements, processus qualifié d'isomorphisme, qui peut être de trois types : coercitif, mimétique ou normatif. Les processus coercitifs ont pour origine l'influence d'une autorité reconnue légitime comme les pouvoirs publics ou la maison mère sur ses filiales et leur capacité à légiférer. Dans un climat d'incertitude et fortement concurrentiel, les organisations perçues comme « réussissant le mieux » sont copiées par les autres, dans le cadre d'un processus mimétique. Il est en effet moins coûteux et moins risqué pour les organisations d'adopter des comportements ou des pratiques reconnus que d'en inventer de nouveaux. Enfin, les processus d'isomorphisme normatif résultent de la motivation des acteurs à participer à l'institutionnalisation des normes, c'est-à-dire à les reconnaître comme légitimes dans l'aire institutionnelle, et à leur adoption à grande échelle.
- 15 Dans le champ des SAP, nous pouvons ainsi identifier tout d'abord un isomorphisme coercitif. Pour intervenir au sein de certains publics, les organisations prestataires de services doivent demander un agrément auprès de la DIRECCTE ou une autorisation auprès du Conseil Général. Une fois l'agrément ou l'autorisation obtenus, la structure doit « envoyer régulièrement des éléments chiffrés concernant [leurs] activités à la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle »<sup>6</sup> ou auprès du Conseil général dans le cas de l'autorisation. Dans ce dernier cas, en outre, les organisations sont tenues de mettre en place des procédures d'évaluation, interne et externe, de leurs activités (Fraisie et Gardin, 2012). La production de ces éléments chiffrés nécessite le recours à des pratiques de gestion spécifiques pour les produire. Ensuite, un processus mimétique semble opérer dans plusieurs directions. Mentionnons ici le recours croissant aux démarches de certification de la qualité, issues du secteur industriel, et la tendance au regroupement d'organisations pour bénéficier d'économies d'échelle liées à l'« effet taille » et/ou à diversifier leurs activités, à l'instar de ce qui se fait dans de nombreux secteurs industriels (Marival, 2011 ; Petrella, Richez-Battesti 2012) Enfin, un processus d'isomorphisme normatif émerge notamment à travers l'élaboration puis la généralisation des conventions collectives et d'accords de branche qui concernent notamment les conditions de travail (par exemple, l'accord sur la mensualisation des salaires et sur la modulation du temps de travail), la reconnaissance des métiers de l'aide à domicile (comme dans le cas de l'accord de branche du 29 mars 2002) et la professionnalisation au sein de ce champ et qui s'établissent aussi bien au niveau des organisations que des salariés. Ces exemples illustrent bien que les évolutions de l'environnement institutionnel impliquent un ajustement des pratiques de gestion, et en particulier des pratiques de gestion des ressources humaines, avec la mise en place

d'outils et de dispositifs permettant de témoigner aux partenaires extérieurs de l'efficacité de la structure et de gagner en légitimité au sein du champ.

- 16 C'est pourquoi, dans cet article, nous proposons d'approfondir l'analyse du processus de normalisation à l'œuvre dans le champ des SAP sous l'angle du rôle joué par les réseaux territoriaux d'organisations et ce, dans le cas des pratiques de gestion des ressources humaines. Ce ciblage sur la gestion des ressources humaines s'explique, d'une part, à partir de l'objectif prioritaire d'amélioration de la qualité du service et des emplois qui traverse ce champ organisationnel et, d'autre part, du rôle d'accompagnement mis en évidence dans d'autres travaux des réseaux territoriaux d'organisations dans la gestion des ressources humaines.

## 2. Réseaux territoriaux d'organisations et pratiques de RH : le rôle du pôle

- 17 Au sein des champs organisationnels, les réseaux formels d'organisations sont de plus en plus présents. Il existe une pluralité de types de réseaux. Nous nous intéressons plus particulièrement aux réseaux territoriaux d'organisations. À la suite de Ehlinger et al. (2007), nous définissons ces réseaux comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production. Ces réseaux reposent sur la coopération entre des organisations d'origines diverses afin de permettre un développement conjoint à la fois des organisations et du territoire sur lequel elles sont implantées. Les réseaux impliquent dès lors une mise en relation forte entre les organisations membres, qui nécessite d'être organisée. Pour ce faire, les réseaux sont généralement dotés d'une entité juridique. Afin d'éviter les confusions nous nommerons « méta-organisation » l'organisation en charge de piloter le réseau. Pour Ahrne et Brunsson (2005), les méta-organisations se distinguent des organisations par la qualité de leurs membres. Tandis que les membres d'une organisation sont des individus, les membres d'une méta-organisation sont des organisations, c'est-à-dire des personnes morales.
- 18 Afin de permettre la réalisation d'un projet commun, la méta-organisation va contribuer à l'élaboration d'une stratégie du réseau. Différents auteurs (Colle et al. 2009, Bourgain et al., 2010) montrent que pour y parvenir, les réseaux territoriaux d'organisations s'intéressent de plus en plus à la question de la gestion des ressources humaines des organisations membres. Les méta-organisations se positionnent ainsi comme un nouvel espace au sein duquel les questions de GRH doivent être interrogées et modifient le rapport à la gestion des ressources humaines. Gosset et al. (2005) montrent qu'elles interviennent moins dans un rôle d'encadrant des ressources humaines, du ressort de l'organisation, que dans un rôle de management. Ne disposant pas de l'autorité hiérarchique traditionnelle de l'organisation sur les membres du projet, les méta-organisations se retrouvent dans la position d'organiser les projets collaboratifs. La relation d'emploi traditionnelle est ainsi remise en cause par « le passage d'une réflexion centrée sur les composants d'un système à celle portant sur les liens et interactions entre ces éléments » (Picq 2005, cité par Defélix et al., 2008, p. 24). Dans ces conditions, la GRH est principalement appréhendée sous l'angle de la gestion des compétences, individuelles ou collectives. Elle est un moyen de faciliter le travail collaboratif entre des individus d'organisations différentes au sein de projets mis en place par une méta-organisation. Se



basant sur des études empiriques, plusieurs auteurs ont montré que les réseaux investissaient de différentes manières le champ de la gestion des compétences, aussi bien à travers des cartographies des compétences (Pascal, 2006) que par l'introduction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territorialisée (Mazzili, 2011 ; Bories-Azeau et al., 2008).

- 19 Les méta-organisations ont donc un rôle sur la gestion des ressources humaines de leurs membres, en particulier en ce qui concerne la gestion des compétences. Dans cet article, nous poursuivons cette réflexion en analysant les processus par lesquels les réseaux territoriaux d'organisations peuvent contribuer à la normalisation des pratiques de GRH à partir de l'étude du Pôle Services à la personne en PACA.
- 20 En effet, alors que depuis les années 80, les logiques sectorielles et de fédérations semblaient dominantes dans les processus d'introduction de nouveaux dispositifs dans les organisations de l'ESS, et notamment dans le secteur médico social, on observe l'émergence de logiques territoriales en lien avec les politiques publiques. Cette évolution est particulièrement observable à l'échelon régional, où certaines Régions, dont la Région PACA, ont fait le choix de soutenir des pôles de développement régionaux pour renforcer la compétitivité de secteurs jugés prioritaires. Ces dispositifs ont pour objectif de structurer et d'intensifier la recherche de compétitivité et d'adaptabilité des structures aux contraintes de leur développement. Ainsi les Pôle Régionaux de Développement Economique Solidaire (PRIDES) en PACA ont ils pour objectifs de renforcer les coopérations sectorielles sur un secteur d'activité et la structuration de la RH supposée améliorer conjointement la qualité de l'emploi et du service.

## 2.1. Méthodologie : une étude de cas appréhendée par une démarche abductive

- 21 Cette recherche s'inscrit dans le double contexte de la réalisation d'un doctorat en science de gestion<sup>7</sup> et d'un travail sur la qualité de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (Maisonasse et al., 2011). Nous nous intéressons à un secteur particulier, celui des services à la personne qui, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, a fait l'objet de la création d'une méta-organisation, le Pôle Services à la personne.
- 22 Nous utilisons quatre types de sources pour étayer nos travaux : des données secondaires recueillies à la fois auprès du Pôle Services à la Personne et auprès de la Direction de l'Economie Régionale, de l'Innovation et de l'Enseignement Supérieur, en charge du suivi des PRIDES ; 5 observations non participantes lors des réunions collectives entrant dans le cadre des « ateliers de la compétence » ; 5 entretiens auprès des salariés du Pôle, de la chargée de mission d'Act Méditerranée, structure ayant défini la méthodologie de l'outil utilisé dans le cadre des « ateliers de la compétence », et quatre directeurs de structure ayant participé à la démarche et des entretiens auprès des directeurs et/ou responsables des ressources humaines de vingt-huit organisations agréées services à la personne de la Région PACA, réalisés dans le cadre de la recherche ESSQUAL sur la qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire menée par le LEST en 2008-2010 et co-financée par la Région PACA et la Caisse des Dépôts et Consignations. Ce mode de recueil de données qualitatives, qui s'appuie sur une diversification des sources, permet d'effectuer une triangulation des données au sens de Yin (1994). Cette méthode permet de recouper les informations recueillies afin de limiter les biais d'interprétation.



- 23 La démarche méthodologique retenue correspond à l'abduction comme définie par Koenig, « l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (1993, p. 7). La démarche abductive suit un processus itératif dans l'alternance de phases inductives et de phases déductives permettant d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits (Michaux, 2009). Nous nous positionnons dans une perspective interprétativiste qui consiste à comprendre l'impact du Pôle Services à la Personne vis-à-vis des normes de performance au sein du champ des services à la personne.

## 2.2. Le Pôle Services à la Personne comme méta-organisation

- 24 Le Pôle Services à la Personne, labellisé pôle régional d'innovation et de développement économique et solidaire (PRIDES), est un réseau territorial d'organisations du champ des services à la personne (organisations prestataires, fédérations, plate-formes de services, financeurs...) en Région PACA. Il a été créé à l'initiative d'acteurs de ce champ sous l'incitation du Conseil Régional PACA.
- 25 La Région a décidé en 2006, par la mise en place du dispositif PRIDES, d'encourager les acteurs socio-économiques à se regrouper afin de développer une économie de réseau dans le but de renforcer les entreprises et de développer l'emploi. Pour la Région, les PRIDES doivent permettre aux entreprises d'accroître leur compétitivité, de développer l'emploi, de densifier le tissu économique, de veiller à un développement régional plus équilibré ou encore d'améliorer l'attractivité du territoire. Les PRIDES doivent ainsi intervenir en soutien des entreprises sur cinq thématiques : l'innovation ; le développement à l'international ; l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ; la formation, qualification et valorisation des ressources humaines ; et enfin la responsabilité sociale des entreprises. Il y a vingt-neuf réseaux labellisés PRIDES. Plus d'une vingtaine de filières ou secteurs d'activité sont concernés, allant de l'aéronautique au tourisme en passant par la photonique ou encore les services à la personne.
- 26 Les PRIDES relèvent donc d'une logique institutionnelle élaborée au niveau régional, ils ne résultent pas de formes organisationnelles spontanées (Boquet et al., 2009). Le processus de création suit ainsi une logique « top-down » où les différents acteurs ont à s'approprier les objectifs définis par les autorités politiques régionales, à les réinterpréter et à les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif. Le Pôle Services à la Personne a vu le jour en janvier 2007 et fut labellisé PRIDES en mars de la même année. L'association résulte de la réunion de dix-huit acteurs, dont seize sont issus du secteur des services à la personne, parmi lesquels, cinq entreprises associatives, trois plate-formes départementales de services à la personne et six fédérations regroupant des acteurs des services à la personne ; les deux autres sont des regroupements d'acteurs de l'économie sociale, dont la Chambre Régionale d'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) et la délégation Régionale de la confédération générale des sociétés coopératives et participatives de PACA. La CRESS a porté le projet en assurant l'animation et la coordination entre ces acteurs.
- 27 Aujourd'hui, le Pôle regroupe cent cinquante membres dont plus de cent organisations prestataires de services à la personne. Les membres sont regroupés en huit catégories. Les catégories 1 et 8 sont composées des organisations agréées services à la personne c'est-à-dire les entreprises, associations, coopératives, mutuelles, et centres communaux d'action

sociale rendant des services à la personne. Les catégories 2 et 3 sont composées des plates-formes départementales de services à la personne et des fédérations et regroupements d'acteurs de l'Economie Sociale. La catégorie 4 regroupe les syndicats. La catégorie 5 concerne les organismes bancaires, financiers et émetteurs de chèques emploi services universel (CESU). Enfin, la catégorie 6 est constituée des acteurs de développement économique et des agences experts des services à la personne. Le Pôle rassemble ainsi un large pan de l'aire institutionnelle régionale des services à la personne.

### 2.3. Les actions du Pôle Services à la Personne en direction des pratiques de GRH

- 28 Le Pôle Services à la Personne a, dès son origine, investi le domaine des ressources humaines en proposant une gamme d'outils à ces adhérents dans l'objectif de les soutenir dans l'amélioration de la gestion de celles-ci. Parmi ces outils, nous trouvons :
- les « rencontres du PRIDES » lors desquelles des thématiques particulières relatives au management sont abordées (évolution des dispositifs réglementaires, formation pour les dirigeants d'organisation...);
  - les « groupes de travail ressources humaines » dont l'objectif est « d'échanger autour des problématiques rencontrées au sein des structures, de mettre en évidence les bonnes pratiques et de construire les outils nécessaires » ;
  - le concours « initiatives compétences dans les services à la personne » qui permet de distinguer quatre prix (Innovation RH et Responsabilité sociale, Mutualisation, Professionnalisation, et Coopération innovante), l'objectif étant de promouvoir des initiatives novatrices potentiellement diffusables ;
  - la « démarche d'accompagnement collective à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) et les « ateliers de la compétence », dont l'objectif est de permettre aux participants de mettre en place une GPEC dans leur organisation.

Nous détaillons ici l'organisation de l'outil relatif à la GPEC.

- 29 La démarche d'accompagnement collective à la GPEC a été introduite en 2007. L'ingénierie de la démarche a été réalisée par Act Méditerranée, une association paritaire membre du réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, elle est financée par le Conseil Régional et par l'État à travers la Direction Régionale de Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.
- 30 La démarche prend en compte cinq types d'acteurs : les adhérents du Pôle, qui s'engagent de manière volontaire ; Act Méditerranée, qui assure la méthodologie de la démarche ; les organismes paritaires collecteurs agréés, qui apportent des éclairages dans les dispositifs de financement des formations ; des consultants qui assurent l'accompagnement des adhérents et animent les phases collectives ; et le Pôle Services à la Personne qui assure le soutien technique.
- 31 Trois démarches d'accompagnement à la GPEC ont été mises en place regroupant en tout 18 structures. Chaque groupe d'accompagnement est composé d'un maximum de huit organisations représentées par leur directeur et/ou leur responsable des ressources humaines. La méthodologie repose sur l'alternance de trois temps en collectif et de cinq temps en individuel. L'ensemble de la démarche s'étale sur trois trimestres environ. Les trois temps collectifs permettent aux cinq types d'acteurs de la démarche d'échanger à la fois sur la méthode et sur le secteur d'activité. Les temps individuels, entre une

organisation et un consultant, permettent d'établir un diagnostic organisationnel et un plan individuel d'action GPEC. La phase de diagnostic s'appuie sur une démarche participative impliquant les salariés et leurs représentants donnant lieu à une réflexion globale sur l'entreprise, les salariés sont impliqués dès l'origine à la démarche. À partir de là, des points critiques apparaissent permettant de cibler le plan d'action GPEC. L'accompagnement par le consultant permet de donner des outils afin d'appréhender la situation de l'organisation du travail pour cibler des points d'intervention. La taille des participants à la démarche varie de moins de cinquante salariés à près de cinq cents. Les quatre directeurs de structures que nous avons rencontrés ont souligné que les raisons qui les ont amenés à participer à la démarche étaient de « prendre du recul » par rapport à l'activité et de bénéficier d'un soutien dans le processus de professionnalisation.

- 32 Au terme de la démarche, deux types d'outils peuvent être identifiés. Au niveau individuel, chaque organisation a défini un plan stratégique et un plan d'action GPEC. Elles disposent également d'indicateurs de gestion leur permettant d'assurer le suivi de leur activité. Au niveau collectif, trois outils ont vu le jour : un guide décrivant la démarche et détaillant de manière exhaustive l'ensemble des points critiques envisagés et les actions à mettre en œuvre pour s'en prémunir ; un film recueillant le témoignage des salariés de quatre organisations participantes ; et un site Internet consacré à la gestion des compétences dans ce secteur d'activité. Ces outils sont libres d'accès, notamment à travers un site Internet dédié, et ont pour objet d'informer les organisations sur les actions possibles en termes de gestion des compétences et d'inciter de nouvelles organisations à participer à une deuxième vague d'accompagnement à la GPEC. Lors de cette deuxième vague, les organisations participent à des Ateliers de la Compétence. Ces ateliers reprennent les principes de la démarche GPEC, avec l'alternance de temps collectifs et de temps individuels. Toutefois ils ont un format plus léger notamment du fait que les organisations, bien qu'accompagnées par un consultant, doivent faire preuve de plus d'autonomie dans la réalisation de leur diagnostic et de leur plan de GPEC. Ces ateliers s'inscrivent dans une démarche de formation-action, où ils apprennent le fonctionnement de la démarche afin de l'appliquer par eux-mêmes.

### 3. Vers un processus de normalisation des pratiques de GRH ?

- 33 Ces différentes démarches ont fait l'objet d'une appropriation par les organisations concernées et ont contribué à structurer « en situation » une politique RH en leur sein. Elles ont favorisé l'émergence d'un processus de normalisation des pratiques par l'élaboration d'un ensemble de dispositifs et de règles structurant pour le secteur. Ce processus de normalisation territorialisé, en ce sens qu'il s'inscrit dans l'histoire et les routines de ces organisations, confère au PSP trois rôles entretenant des liens avec la nature des pressions : diffuseur, traducteur et co-constructeur.

#### 3.1. Le PSP en tant que diffuseur des normes

- 34 Le Pôle se positionne comme un acteur permettant aux structures de son champ de se professionnaliser. Cette professionnalisation vise à produire les services de manière plus efficiente. Le Pôle reprend ainsi à son compte les normes véhiculées dans son champ en préconisant le recours à des pratiques de gestion des ressources humaines. Nous l'avons

observé, à travers le concours « initiatives compétences dans les services à la personne », le Pôle entend mettre en lumière des pratiques de gestion reconnues comme « des bonnes pratiques » afin d'en faciliter leur diffusion. La « démarche d'accompagnement collective à la GPEC » et les « ateliers de la compétence » sont également un moyen de diffusion de normes. Dans un premier temps, l'outil GPEC en lui-même, et au-delà du champ des services à la personne, est présenté comme un outil permettant d'anticiper le développement de l'activité de l'organisation et de faire évoluer en conséquence les emplois. Ainsi mettre en place un tel dispositif exprime la volonté d'inscrire l'organisation dans un temps long et de la doter de capacités d'adaptation. Dans un second temps, de par la méthodologie proposée par Act Méditerranée, l'outil permet aux organisations ayant participé à la démarche ou aux ateliers de partager leurs expériences sur les outils qu'ils ont mis en place. Ces temps collectifs sont un moyen d'identifier des outils susceptibles d'être introduits dans leurs structure. Enfin, la réalisation et l'accès libre du guide, du film et du site Internet contribuent à véhiculer des normes de gestion des ressources humaines au sein du champ. Ainsi, l'action du Pôle semble renforcer deux types de processus d'isomorphisme : un processus mimétique, en mettant en lumière des pratiques considérées comme « bonnes » qui peuvent être facilement transférables d'une organisation à l'autre, et un processus normatif en contribuant à l'institutionnalisation de ces pratiques.

### 3.2. Le PSP en tant que traducteur des normes

- 35 Le Pôle Services à la Personne assume un second rôle quant au rapport aux normes vis-à-vis des organisations le constituant. En plus de contribuer à diffuser des normes de gestion, le Pôle intervient aussi dans la traduction de ces normes, en ce sens qu'il rend intelligible ces normes au regard des enjeux des différents acteurs concernés (Callon et al., 2001). Par exemple, à travers son activité de veille, il participe à la diffusion d'informations concernant l'évolution du secteur. Il effectue notamment une veille des évolutions réglementaires qu'il diffuse auprès de ses membres. Cependant, il va au-delà d'une diffusion simple en proposant des explications quant aux conséquences de ses évolutions sur les structures. Ce travail d'explicitation se retrouve également lors des différents temps collectifs, comme les « rencontres du Prides » ou encore les « ateliers de la compétence ». Le Pôle agit en conséquence dans la traduction des normes afin de permettre aux structures d'en appréhender les répercussions sur leur fonctionnement.
- 36 Ce travail de traduction se manifeste selon trois modalités. La première consiste à effectuer la traduction en s'appuyant sur le travail de veille et l'expertise de son équipe technique. Une seconde manière implique la participation d'une personne extérieure au réseau. Cette personne est choisie car elle est membre d'une organisation ou d'une profession que le Pôle reconnaît comme ayant l'expertise nécessaire dans un domaine particulier. Par exemple, cette personne peut-être membre d'un OPCA et sera sollicitée pour des questions relatives aux financements de la formation professionnelle ; ou elle peut-être juriste et peut intervenir alors sur des questions de droit du travail. La troisième manière repose sur l'échange collectif entre les membres du réseau lors des différentes actions collectives.
- 37 Ces trois modalités à l'œuvre dans la traduction des normes ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Par exemple, lors des « ateliers de la compétence », le Pôle intervient directement, avec sa propre expertise, en rappelant par exemple que, suite à telle

législation, il est nécessaire de mettre en place tel dispositif. Mais des personnes extérieures au réseau sont également présentes, un consultant ou un membre d'Act Méditerranée, permettant une meilleure acquisition des outils de gestion. La réflexion collective, quant à elle, s'opère durant les temps d'échange. Néanmoins, quelle que soit la manière dont la traduction s'effectue, elle est initiée et coordonnée par le Pôle. Le Pôle semble ainsi se positionner par rapport aux pressions coercitives de l'environnement institutionnel en essayant de faciliter la mise en place des ajustements que requiert ce nouvel environnement. En tant que traducteur, il permet une meilleure compréhension des normes en vigueur par les organisations afin de leur permettre de mieux les prendre en compte et de s'y adapter.

### 3.3. Le PSP en tant que co-constructeur de normes spécifiques

- 38 Enfin le Pôle joue un rôle au niveau de la co-construction de normes spécifiques. L'exemple de la « démarche d'accompagnement collectif à la GPEC » et des « ateliers de la compétence » en est une illustration. La méthodologie retenue pour ces dispositifs est ouverte au sens où elle s'appuie sur la contribution des participants. Elle propose en effet un cadre général permettant aux participants d'identifier de manière collective les points de vigilance en termes d'évolution du secteur et les compétences qui seront nécessaires d'acquérir pour répondre à ces évolutions. Au niveau de la « démarche d'accompagnement collectif à la GPEC », une synthèse des résultats de la démarche auprès des trois groupes initiaux a été effectuée par le Pôle et Act Méditerranée et débouche sur la réalisation du guide. Cette synthèse a été soumise aux partenaires sociaux pour approbation et commentaires. Une fois la synthèse acceptée, le guide a été édité et le site mis en ligne. Le guide est utilisé lors des « ateliers de la compétence », il constitue une base de réflexion pour les structures et non un plan à appliquer à leur structure. En outre, à partir des échanges collectifs sur la représentation du secteur et sur les difficultés à mettre en place une démarche GPEC, le Pôle Service à la Personne a défini un ensemble d'indicateurs de suivi et d'évaluation de l'activité qu'il propose lors des ateliers. Ces indicateurs, également inspirés par les indicateurs demandés par les pouvoirs publics, sont discutés et modifiés le cas échéant.
- 39 Le Pôle Service à la Personne contribue ainsi à la création d'outils de gestion des ressources humaines co-construits par une pluralité d'acteurs. Tout outil de gestion contenant une « philosophie gestionnaire » (Hatchuel et Weil, 1992), le Pôle, par son rôle dans la co-construction de ces outils, permet la création d'une représentation partagée entre ces membres des enjeux et des processus d'adaptation spécifiques au secteur. Cette co-construction émerge de la combinaison des logiques descendante, relevant des attentes des pouvoirs publics, et ascendante, relevant des membres du réseau. Elle vise la mise en discussion des attentes des pouvoirs publics et des organisations du secteur.

## Conclusion

- 40 Au sein du champ organisationnel des services à la personne, on observe un processus d'institutionnalisation qui s'exprime dans la structuration et la diffusion de normes de gestion, processus que nous avons observé en termes de gestion des ressources humaines. Ces normes constituent un schéma d'interprétation des transformations de ce champ, en structurent les représentations et participent de l'émergence de règles qui modifient les

pratiques de gestion utilisées dans les organisations. Ces normes sont définies à l'extérieur de ce champ et sont véhiculées notamment au travers de pressions coercitives prégnantes liées au tournant gestionnaire de la part des institutions de tutelle. Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux rôles que peuvent jouer les réseaux territoriaux d'organisations vis-à-vis de la diffusion de telles normes. Notre étude de cas permet de mettre en évidence trois rôles que ces réseaux territoriaux d'organisation peuvent assumer : diffuseur, traducteur et co-constructeur. Dans les deux premiers rôles, le PSP agit en médiateur permettant de véhiculer et d'expliquer les normes de gestion. Dans son troisième rôle, il participe à la construction d'une représentation partagée des enjeux qui pèsent sur le secteur et des manières de s'en saisir dans le cadre de processus cognitifs. À travers la mise en place de dispositifs d'intervention auprès de ses membres s'appuyant sur une large part de co-construction de la finalité des dispositifs, le Pôle centralise et met en débat les représentations de chacun afin de proposer une définition des enjeux d'adaptation partagée par les acteurs du champ. À partir de là, le processus de normalisation n'est plus posé comme une donnée mais devient un enjeu de négociation et de compromis entre les différents acteurs afin de faire reconnaître des particularités de ce champ et de produire des normes spécifiques. On peut dès lors s'interroger sur les risques de tensions entre des règles qui s'auto-légitiment de l'extérieur et dont le Pôle est un diffuseur et la mise en débat du processus de normalisation que le Pôle autorise et ses effets sur la spécification de règles au sein du champ organisationnel des services à la personne.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Ahrne G. et N. Brunsson, (2005), « Organizations and meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, (21), p. 429-449.

Bezot P., (2007), « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, II (35), pp. 9-29.

Boquet R., Mendez A., Mothe C. et Bardet M., (2009), « Pôle de compétitivité constitués de PME : quelle performance ? », *Revue Management et Avenir*, n° 25, pp. 227 à 244.

Bories-Azeau I., A. Loubes et J.-M. Estève, (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firme », communication au 19<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, pp. 1-16.

Bourgain M. et J. Tixier, (2010), « Interactions et constellations d'acteurs comme grille de lecture des orientations de GRH des pôles de compétitivité : étude des rôles des acteurs critiques », communication au colloque international « PME innovantes, Clusters et Territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences », AGRH, Tours, pp. 1-16.

Buisson M.-L., (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Management & Avenir*, IV (6), pp. 147-164.

Calamel L., C. Defélix, I., Mazzilli et D. Retour, (2011), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, I (41), pp. 175-193.

- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2001, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Seuil, La couleur des idées.
- Colle R., J-D. Culié, C. Defélix, F. Hatt et M-T. Rapiou, (2009), « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? », *Revue Française de Gestion*, I (190), pp. 143-161.
- Defélix C., R. Colle et M-T. Rapiou, (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management & Avenir*, VI (20), pp. 9-29.
- Devetter F.-X., Jany-Catrice F. et T. Ribault, (2009), *Les services à la personne*, Paris, La Découverte, coll. Repères, n° 526.
- Di Maggio P. J. et W. W. Powell, (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, X (40), pp. 113-154.
- Di Maggio P. J. et W. W. Powell, (1983), « The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, XLVIII, pp. 147-160.
- Ehlinger S., V. Perret et D. Chabaud, (2007) « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, I (170), pp. 155-171.
- Fraisse L. et L. Gardin, (2012), « Les associations au cœur d'un enchevêtrement de régulations ? », dans F. Petrella (éds.), *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Gosset P. et G. Laurence, (2005), « Les défis des managers intermédiaires à l'ère de l'entreprise distribuée et à l'épreuve des réseaux », *Revue Française de Gestion Industrielle*, XXIV (4), pp. 71-98.
- Hatchuel A. et B. Weil, (1992), *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica.
- Hood, C., (1991) « A Public Management for all Seasons? », in *Public Administration*, LXIX (1), pp. 3-19.
- Jany-Catrice F., (2012), *La performance totale, le nouvel esprit du capitalisme ?* Septentrion.
- Jany-Catrice F. et M. Lefebvre, (2012), « Stratégies associatives face aux risques de banalisation dans les services à la personne », dans F. Petrella (éds.), *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Kœnig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, IX (9), pp. 4-17.
- Maisonnasse J., Melnik K., F. Petrella, N. Richez-Battesti, (2011), *Quelle Qualité de l'emploi dans l'ESS : une perspective plurielle*, Recherche financée par la Région PACA et la CDC, 2010, 248 p.
- Marival C., (2011), Associations de solidarité et stratégies de reconnaissance. Une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles, *RECMA*, n° 322, pp. 62-79.
- Mazzilli I., (2011), *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion la théorie de l'acteur-réseau*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, 479p.
- Meyer J-W. et B. Rowan, (1977), « Institutionalized organizations: formal structures and shape responses to environnement », *Academic Journal of Sociology*, LXXXIII (2), pp. 340-363.
- Michaux V., (2009), « Comment appréhender les conditions d'émergence, les freins, les impacts et la valeur ajoutée des "cadres de coopération stratégique multi-acteurs" impulsés par l'état sur les territoires ? Discussion méthodologique et focus sur une analyse du lien gouvernance territoriale



- performance », communication pour le 3<sup>e</sup> atelier « Stratégies, espaces et territoires », AIMSASLRF, pp. 1-29.

Palpacuer, F., M. Leroy et G. Naro, (éds.), (2010), *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion*, Collection Technologies et Développement Durable, Paris, Editions Hermès Sciences.

Pascal A., (2006), « Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage - L'expérience KMP », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis.

Petrella F. et N. Richez-Battesti, (2012), « Les associations comme opérateur de la gouvernance territoriale : quelles ambiguïtés ? », *Informations Sociales*, pp. 82-91 n° 172

Petrella F. et N. Richez-Battesti, (2011), « Mondialisation et secteurs abrités : effet de la normalisation sur les services de proximité en France », dans A. Mendez, R. Tchobanian et A. Vion (éds.), *Travail, Compétences et Mondialisation. Les dynamiques sociétales en question*, Collection recherche, Paris, Armand Colin.

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.

Picq T., (2005), « Le développement de l'intelligence collective : aspects humains et organisationnels », rapport présenté en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France.

Puissant E., (2012), « Le travail et l'organisation du travail dans les associations d'aide à domicile, entre industrialisation et résistances », dans F. Petrella (éds.), *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Powell W.W. et P.J. Di Maggio, (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Salais R., (2010), « La donnée n'est pas un donné. Pour une analyse critique de l'évaluation chiffrée de la performance », *Revue Française d'Administration Publique*, III (135), pp. 497-515.

Samaratunge R., Q. Alam et J. Teicher, (2008), « Les réformes du nouveau management public en Asie : comparaison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, LXXIV (1), pp. 27-50.

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*, XXXVIII (3), pp. 553-585.

Yin R-K., (2008), *Case study research: design and methods*, 4th edition, Los Angeles, Sage.

## NOTES

4. Pour une description plus détaillée de ces évolutions et des enjeux qui en découlent, voir Fraisse et Gardin (2012), Jany-Catrice et Lefebvre (2012) ainsi que Puissant (2012).

5. La norme NF « services pour personnes à domicile », publiée en 2000 et modifiée depuis, délivrée par l'agence de normalisation AFNOR, le référentiel Qualicert délivré par le cabinet SGS, créé en 1999 et ultérieurement modifié et le référentiel Qualisap, mis en place plus récemment et délivré par le cabinet Véritas.

6. Agence Nationale des Services à la Personne, « Procédure pour l'obtention de son agrément », sur le site : <http://www.servicessalapersonne.gouv.fr/>

7. Thèse de doctorat financée par le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur.

---

## RÉSUMÉS

Les services à la personne connaissent aujourd'hui un développement soutenu, tant en France que dans la plupart des pays européens et occidentaux. Ces services regroupent un ensemble très divers d'activités économiques réalisées auprès des particuliers à leur domicile. Ce secteur connaît de profonds changements dans sa structuration et dans ses modalités de gestion, dus à l'évolution de l'environnement institutionnel dans le sens d'une rationalisation des coûts, d'un renforcement des impératifs gestionnaires et d'une mise en concurrence accrue. Dans ce contexte, nous proposons d'analyser les rôles des réseaux territoriaux d'organisations dans le processus de normalisation d'un champ d'activité, en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines. À partir d'une étude de cas dans le champ des services à la personne, nous montrons que les réseaux territoriaux d'organisations peuvent occuper trois rôles non exclusifs dans un processus de normalisation : diffuseur, traducteur et co-constructeur de normes.

For the last decade, the sector of home care services has grown steadily both in France and in most European and Western countries. Home services include multiple economic activities carried out at private homes. This sector is undergoing deep structural and managerial changes. Within this context, we analyze the role of territorial organizations networks in implementing new management models and norms, resulting from the evolution of the institutional environment, in the field of human resources management in particular. On the basis of a case study, we show that territorial organizations networks can have three non-exclusive roles in the normalisation process: those of spreading, translating and constructing norms.

## INDEX

**Mots-clés** : réseaux territoriaux d'organisation, services à la personne, outils de gestion des ressources humaines

**Keywords** : home care services, human resources management tools, territorial organizations network, normalisation

**Code JEL** M54 - Labor Management, B52 - Institutional • Evolutionary, L3 - Nonprofit Organization and Public Enterprise

## AUTEURS

**JULIEN MAISONNASSE**

Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix en Provence, France

**FRANCESCA PETRELLA**

Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix en Provence, France

**NADINE RICHEZ-BATTESTI**

Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix en Provence, France