



Andry Rasolofoarisoa

La transformation des contraintes normatives en opportunités. Cas d'organisations médico-sociales

RASOLOFOARISOA Andry. *La transformation des contraintes normatives en opportunités. Cas d'organisations médico-sociales*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2017.

Disponible sur : <http://www.theses.fr/2017LYSE3055>



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N°d'ordre NNT : 2017LYSE3055

THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
Opérée au sein de
l'Université Jean Moulin Lyon 3

École Doctorale N° 486
École doctorale Sciences Economiques et de Gestion

Discipline de doctorat :
Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 21/11/2017, par :
Andry RASOLOFOARISOA

**La transformation des contraintes
normatives en opportunités
- Cas d'organisations médico-sociales -**

Devant le jury composé de :

Véronique ZARDET, Professeur de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin
Lyon III, Directeur de la recherche

Anne MIONE, Professeur de Sciences de Gestion, Université Montpellier I,
Rapporteure

Thierry NOBRE, Professeur de Sciences de Gestion, EM Strasbourg, Rapporteur

Laurent CAPPELLETTI, Professeur de Sciences de Gestion, CNAM, suffragant

Yolande FRANÇOIS, Maître de conférences en Sciences de Gestion, Université
Jean Moulin Lyon III, Suffragante

Frédéric GLOORO, Directeur Général, ADAPEI-Nouvelles Côtes d'Armor, Suffragant

L'Université Jean Moulin Lyon III n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À mes parents

REMERCIEMENTS

Ce n'est pas par convention, et donc sous la pression de la norme, que nous exprimons nos remerciements, mais par immense gratitude et reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce projet.

Nos remerciements s'adressent au Professeur Véronique Zardet, directeur de la thèse. Si ses connaissances, ses enseignements et son questionnement constructif ont constitué une des pierres angulaires de cette recherche, nous admettons que sans l'efficacité de ses méthodes, cette thèse n'aurait probablement pas été achevée sous sa forme présente. Nous lui sommes extrêmement reconnaissant pour sa disponibilité et sa grande patience malgré les cinq années qui ont été, peut-être à l'insu de son plein gré, nécessaires à la réalisation de cette thèse.

Que le Professeur Anne Mione trouve ici l'expression de notre profonde gratitude. Son regard critique et l'expertise sur le sujet des normes qui font sa renommée dans la sphère académique française nous permettront sans aucun doute d'améliorer notre connaissance des organisations. Qu'elle puisse par ces quelques mots mesurer l'honneur qu'elle nous fait de participer au jury de la thèse.

Nous remercions également le Professeur Thierry Nobre pour l'honneur qu'il nous fait de participer au jury et pour l'évaluation de nos travaux. Considérant son expérience et connaissance du milieu dans lequel nous avons réalisé ces recherches, nous sommes convaincus que son appréciation, en tant que rapporteur de la thèse, contribuera au progrès de nos travaux.

Nos remerciements vont également au Professeur Laurent Cappelletti, qui peut être sans le savoir, nous a inspiré à prendre le chemin de la recherche. Son intérêt pour les normes a éveillé, il y a quelques années, notre envie d'investiguer sur ce sujet. C'est donc un grand honneur de le voir siéger parmi les membres du jury de cette thèse.

Nos remerciements s'adressent également à Yolande François, Maître de conférences en sciences de gestion et membre du jury de la thèse. Ses précieux conseils, le temps et la minutie qu'elle a bien voulu dédier à la lecture de notre thèse l'ont très certainement rendu meilleure, plus compréhensible et plus pédagogique.

Sans la contribution des organisations partenaires de la recherche et grâce auxquels ces années de recherche ont été riches d'expériences et d'enseignements, ces travaux n'auraient pu être réalisés. Nos remerciements vont ainsi à Frédéric Gloro, Directeur général de l'Adapei-Nouvelles Côtes d'Armor, qui nous fait l'honneur de siéger en tant que jury professionnel de la thèse. Ils vont également aux nombreuses personnes rencontrées à l'ARS Rhône Alpes, à l'ASKORIA, à l'IME Créteil, et dans les 20 établissements médico-sociaux de la région Rhône Alpes dans lesquels nous sommes intervenus.

C'est avec chaleur que nous remercions le Professeur Henri Savall, qui a bien voulu nous ouvrir les portes de son laboratoire et nous placer sous son égide. Son accueil nous a offert l'opportunité d'accéder à une richesse de matériaux de recherche incomparable à travers des interventions dans de nombreuses administrations publiques, entreprises et associations. Nous souhaitons par la même occasion saluer nos collègues du centre, grâce à la compagnie desquels le chemin de la recherche, souvent si solitaire, a été amplement animé.

Nos remerciements s'adressent aussi à l'équipe de recherche Magellan de l'IAE Lyon et à tout son personnel administratif pour leur support et leur disponibilité.

La participation aux événements destinés aux doctorants a indubitablement contribué à la réalisation de notre recherche. Qu'il nous soit ainsi permis d'exprimer notre reconnaissance envers les chercheurs rencontrés au cours de ce processus et qui, parfois à leur insu, ont contribué à la réalisation

de la thèse, fussent-ils du Tutorat Grand Sud, du Congrès de l'ADERSE, de la Semaine du Management, de l'Academy of Management, ou des séminaires doctoraux organisés par les laboratoires.

La thèse fut également une épreuve pour nos amitiés. Nous tenons à remercier du fond du cœur ceux qui sont restés jusqu'au bout et qui ont supporté les sacrifices nécessaires pour la réaliser. Nous remercions particulièrement Thibault Ruat, avec qui nous avons commencé cette aventure, et dont le soutien, la générosité et l'inextinguible énergie nous ont inspiré à poursuivre jusqu'à la fin.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers les Laugère, particulièrement à Stéphane, pour son indéfectible soutien au cours de ces cinq années difficiles, au cours desquelles le report de nos projets, souvent les plus ludiques, fut trop fréquent.

Nous adressons enfin notre gratitude la plus profonde envers notre famille, à qui nous dédions ce travail ; à notre mère, pour son dévouement musclé et précieux à la réalisation de nos projets et dont les efforts nous rappellent constamment le courage nécessaire pour réussir toute entreprise ; à notre père, pour sa haute ambition qui nous a incité à entreprendre ce défi ; à notre sœur, pour son aide conséquente dans la réalisation des tâches les plus ingrates de ce travail mais dont la présence a su, comme toujours, égayer notre chemin ; et enfin à notre frère. Du fond du cœur, merci.

SOMMAIRE

Remerciements	7
Introduction	11
Première partie.	
L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES NORMES	25
Chapitre 1. Les fonctions organisationnelles des normes	27
Chapitre 2. Méthodologie de recherche	101
Deuxième partie.	
LES NORMES GÉNÉRANT DES CONTRAINTES ET DES OPPORTUNITÉS	139
Chapitre 3. Sept normes générales et leurs effets sur l'organisation médico-sociale	145
Chapitre 4. Cinq normes spécifiques et leurs effets sur l'organisation médico-sociale.....	197
Chapitre 5. Les effets fondamentaux des normes	251
Troisième partie.	
LES STRATÉGIES D'ACTION SUR LES NORMES	319
Chapitre 6. Les stratégies et facteurs d'atténuation des pressions normatives.....	321
Chapitre 7. Implications managériales : bonnes pratiques d'usage et d'intervention sur les normes	359
Conclusion	399
Bibliographie	439
Annexes	465
Table des matières.....	727

INTRODUCTION

Aucun homme, » écrivit le poète anglais John Donne dans *Devotion upon Emergent Occasion*, « n'est une île » (Donne, 1975). Le sens profond de ce vers est que dans toute société, les actes de chacun nuisent ou bénéficient aux autres. Ainsi, les activités des organisations, commerciales ou non, provoquent nécessairement des externalités, au sens économique du terme, sur les parties prenantes aux contrats mais également sur les tiers.

Ces externalités peuvent par exemple être écologiques, à l'instar de la pollution issue de l'extraction de ressources naturelles ou de la production de déchets. Dans ce cas de figure, l'organisation qui refuse de payer le coût de prévention et d'annihilation de la pollution fait directement « supporter » son coût à la société, soit en termes physiologiques, par la dégradation du milieu de vie, de la santé publique, soit en termes financiers, en réduisant la valeur économique du milieu dégradé et/ou en poussant le gouvernement ou les associations de défense de l'environnement à investir les fonds issus de la collectivité pour réduire la pollution, sans que la société ne bénéficie de la plus-value créée par l'activité de l'organisation.

Le même principe d'externalisation des coûts peut concerner d'autres dimensions de l'activité de l'organisation. Ainsi, une organisation peut produire des externalités sociales, telles que la précarisation, la modification de la vie familiale des travailleurs et de leurs parents, ou encore l'élévation ou perte de la dignité humaine à travers les conditions de travail. Une organisation génère également des externalités économiques, telles que la mauvaise répartition de la valeur du produit ou service créé, la création d'écart de richesse, la dégradation ou l'amélioration de la richesse nationale, ou encore la détérioration de la situation de l'emploi. L'externalisation apparaît alors comme un phénomène de répartition du coût des activités qui se produisent dans une société : qui supportera le coût de tel ou tel acte ? et qui en tirera profit ?

Pour assurer la prise de responsabilité des actes par chaque individu, leur redevabilité et structurer l'environnement des organisations, des normes sont établies par divers acteurs. Du point de vue des organisations, ces normes, incluant aussi bien des normes volontaires que réglementaires, peuvent et sont souvent perçues ou médiatisées comme des contraintes économiques, portant atteinte à la liberté d'entreprendre ou de créer. En effet, les hommes qui désirent s'associer s'organisent et s'accordent librement, par exemple à travers des contrats, sur les bénéfices que cette organisation leur apportera mutuellement. En apportant des dispositions supplémentaires à la réalisation des activités, les normes peuvent être perçues comme des obstacles exogènes à la réalisation de ces projets. Cette représentation est-elle fidèle à la réalité ? Dans l'affirmative, comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes, en leviers stratégiques ?

Pour introduire cette recherche, nous définirons succinctement les concepts de norme, de contrainte et d'opportunité selon une approche en stratégie. Nous étayerons ensuite les causes souvent invoquées des contraintes normatives et les conséquences fréquemment relevées des normes sur l'organisation. La problématique et l'hypothèse de la recherche seront présentés, suivis du cadre théorique et de l'organisation de la thèse.

I. LA NORME

La norme est génériquement décrite comme une règle qui régit le comportement à suivre dans la société (Scott & Marshall, 2009). Un comportement, un produit ou une caractéristique en conformité à cette règle peut alors être considéré comme *normal*, tandis que ce qui ne l'est pas est estimé *anormal*. La norme peut être formelle, incluant les lois, réglementations ou encore les standards. Elle peut également être informelle, comme les traditions, les coutumes et les valeurs (Sherif, 1936). La norme

peut être fondée sur des pratiques existantes, auquel cas la norme est le reflet du comportement majoritaire des acteurs, ou sur une pratique de contrôle social, auquel cas la norme est un projet politique destiné à transformer les comportements existants (Cohen, 1985). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous retenons cette conception générique de la *norme* mais excluons les normes informelles. L'objet de cette thèse inclut ainsi les différentes déclinaisons de *normes formelles réglementaires*, tels que les conventions internationales, les lois, les décrets, ainsi que de *normes formelles volontaires* publiques ou privées, notamment les standards, les bonnes pratiques ou encore les labels.

Sur le plan terminologique, bien que l'Académie Française préconise désormais l'usage du terme *norme* pour ce qui est communément appelé *standard* dans la langue anglaise, nous distinguerons les termes *standards* et *standardisations* des termes *lois* et *réglementations* pour faciliter la lecture de nos travaux. Les usages que nous ferons éventuellement des termes *norme* et *normalisation* engloberont donc les deux catégories de normes.

Il est difficile de donner une définition plus exacte et à la fois plus précise de la norme, tant les travaux et les disciplines l'abordent différemment selon leurs propres objets d'étude. Néanmoins, trois orientations de la définition de la norme sont sous-jacentes aux travaux existants. Une première orientation de la définition de la norme est statistique, caractérisant un état normal comme un état commun ou représentatif de la majorité. Puis, la norme est parfois définie comme une structure de sauvegarde de l'ordre social, et notamment de « ce qui se fait et est acceptable » dans la société. Ce type de définition est surtout retrouvé dans les disciplines juridiques et sociologiques. Enfin, la norme est fréquemment définie en tant qu'un cahier des charges sur des produits, des services ou des procédés. Cette définition est essentiellement développée en économie industrielle ou en stratégie.

La norme, un état commun ou représentatif de la majorité

Une définition statistique de la norme est retrouvée dans un grand nombre de travaux : est souvent considéré comme normal *l'état le plus habituel, régulier et représentatif de la majorité des cas*. Cette définition de la norme est alors fondée sur la fréquence plutôt que sur des jugements de valeur, de nature morale. Par exemple, les standards de vie peuvent être définis comme une norme sur le niveau de consommation atteint dans une population déterminée.

La norme, une structure de sauvegarde de l'ordre social

Dans les sciences humaines et sociales positives, la norme est souvent définie comme une *structure* artificielle construite par les hommes et *destinée à préserver « ce qui se fait » ou « ce qui est acceptable »* dans la société. Ainsi, selon le positivisme sociologique, la norme est à la fois issue de la description de la société et de l'expression de la société, en référence à un idéal imposé par la société sur lequel l'acteur et l'organisation sont tenus de régler leur existence sous peine de sanctions plus ou moins diffuses.

Sous le courant du positivisme légaliste, la norme, telle que développée dans les travaux sur le Droit positif, sert à maintenir l'ordre social existant en mettant en place des obligations ou des spécifications du comportement attendu des acteurs et des organisations. Ainsi, le Droit positif est constitué de règles juridiques telles que les lois et règlements en vigueur sur un État ou un groupement d'État, et s'oppose à l'illégalité. Aux choix individuels est ainsi opposée la force sociale de la norme juridique (Vuillemin, 1949).

La norme, un « cahier des charges » sur des produits, des services ou les méthodes

Une définition de la norme, sans doute la plus proche des sciences de gestion, porte fréquemment sur sa fonction de cahier des charges sur les produits, services ou encore procédés. Les travaux qui ont développé cette définition relèvent notamment de l'économie industrielle, des arts et de la technologie. Ce type de définition est également développé dans le domaine des standards économiques dans l'objectif de fiabiliser les indicateurs financiers et de gestion.

INTRODUCTION

Dans le domaine industriel, artistique et technologique, la norme constitue un *cahier des charges* que doit respecter la réalisation d'un produit. La norme peut alors être présentée comme un ensemble de données, telles que des mesures, caractéristiques, qualités, formules de composition, définissant un matériau, un produit, un objet ou un procédé. Par exemple, des spécificités doivent être respectées sur les modèles de pièces dans l'objectif de produire en série ; des standards de temps de mouvement peuvent être établis pour l'exécution de gestes ou de travaux élémentaires humains ; des standards européens peuvent restreindre le choix des matériaux entrant dans la composition de certains produits. L'instrumentalisation de la norme en tant que cahier des charges concerne également les prestations de services. Par exemple, il convient d'observer certaines prescriptions formelles dans la réalisation d'un soin médical, d'une étude scientifique ou dans la pratique d'un art. L'objectif de telles précisions est généralement de rendre la production d'un matériau ou la mise en œuvre d'un procédé plus simple, plus efficace, rationnelle, économique, ou encore de respecter certains standards comme les canons esthétiques. Dans le domaine spécifique des télécommunications, l'usage des normes en tant que cahier des charges est destiné à faciliter la mise en relation de différents réseaux et outils de communication.

Dans le domaine de la finance et de la gestion, la norme est souvent définie pour répondre à deux préoccupations. Premièrement, elle est souvent présentée comme l'*expression d'une performance* souhaitée de l'organisation à travers des éléments de référence, tels que des ratios économiques (Cappelletti, 2006; 2012). Ils peuvent concerner la valeur d'un produit ; par exemple, en industrie agroalimentaire ou zootechnologique, une description précise des propriétés d'une race animale permet d'estimer la valeur financière de l'animal examiné. Ces éléments de référence peuvent également concerner la performance attendue d'une méthode de travail, une quantité à produire, le montant d'un budget à allouer pour certaines activités ou encore la probabilité de réalisation de certains risques. Ces normes sont mises en place dans l'objectif de servir de cahier des charges lors du contrôle et de l'appréciation de la réalité du fonctionnement de l'entreprise, puis dans l'objectif de résoudre des problèmes répétitifs grâce à une meilleure prévision et appréciation des écarts (Rama, 2009). Par exemple, les temps d'exécution d'un mouvement dans une production en chaîne, les ratios standards de gestion des stocks, les standards de main d'œuvre ont été des ratios largement utilisés par les industries dans le but de les « optimiser » *a posteriori*. Deuxièmement, la norme peut être définie comme une *instrument pour faciliter la lecture des informations* financières.

Les facteurs historiques d'évolution des formes et de la portée de normes

Plusieurs facteurs sont fréquemment relevés pour expliquer l'évolution de l'environnement normatif des organisations. Il convient, dans le cadre de cette introduction, de retenir trois facteurs de l'évolution des normes et de leur portée souvent relevés en histoire : le développement des échanges, l'accroissement en taille des collectivités humaines et la financiarisation des échanges.

Premièrement, les premières traces de normes écrites dans une perspective de facilitation des échanges apparurent 10 000 av JC, bien avant la monnaie qui n'apparut qu'en 2500 av JC. Ces normes, sous forme de codes, incluaient notamment les consensus sur les unités de mesure et les méthodes de dénombrement à utiliser dans le cadre des échanges. L'unité de mesure servit dès lors à améliorer la capacité de décision sur les flux d'échanges commerciaux. Plus les échanges commerciaux se sont développés, plus les codes nécessaires au commerce se sont diffusés.

Deuxièmement, la croissance et la fédération de différentes collectivités humaines, notamment dues à la croissance démographique et à l'ouverture progressive des frontières, ont été accompagnées par la constitution d'entités de gouvernance à des niveaux de plus en plus élevés, de l'interindividuel au local, jusqu'au global. *Ipsa facto*, le niveau d'applicabilité des normes produites par ces entités s'est élevé, expliquant le phénomène par lequel des normes initialement convenues entre des individus dans de petits groupes se retrouvent sous l'égide de normes globales.

Enfin, la financiarisation des échanges joue un rôle important dans l'évolution de l'environnement normatif. À partir du moment où le marché atteint une certaine taille, la monnaie fit son apparition pour faciliter les transactions, facilitant alors la mise en place de diverses mesures normatives, telles que les impôts, les cotisations, les sanctions et rétributions financières. Aujourd'hui encore, « *toute loi influence la répartition* » (Stiglitz, 2012). Ainsi, les lois, dans la mise en œuvre des politiques publiques, peuvent contribuer à accroître ou à réduire les inégalités entre les acteurs, par exemple en définissant les règles qui engendrent un meilleur ou un moindre équilibre dans la répartition de la valeur créée au travail. C'est dans le cadre des stratégies d'acteurs pour influencer cette circulation et répartition de la valeur et des richesses que de nombreuses normes prolifèrent (Savall & Zardet, 2005; 2013).

II. L'APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA CONTRAINTE ET DE L'OPPORTUNITÉ

Les hommes qui désirent s'associer s'organisent et s'accordent sur les bénéfices que cette organisation leur apportera mutuellement. Du point de vue des organisations, les normes, incluant aussi bien des normes volontaires que réglementaires, peuvent être perçues comme des contraintes. En effet, les organisations développent des projets dans un environnement constellé de normes qui exercent une influence significative sur leur succès ou leur échec. Pour pouvoir qualifier si une norme représente une contrainte ou un levier stratégique, il paraît judicieux définir succinctement ces termes.

Les contraintes

Les contraintes des organisations sont de deux natures : les faiblesses, de nature endogène, et les menaces, qui sont exogènes. Une *faiblesse* est une caractéristique interne qui place l'entreprise ou un projet dans une situation désavantageuse du fait de l'absence de certains actifs ou de certaines conditions dont les concurrents disposent. En analyse stratégique, il est courant d'étudier les faiblesses à travers la perspective des clients ou des usagers car ils perçoivent souvent des faiblesses que l'entreprise ne peut pas voir.

Les *menaces* sont des éléments de l'environnement qui peuvent causer des problèmes à l'organisation ou à la mise en œuvre d'un projet. Elles comprennent généralement les conditions ou les *obstacles externes* qui empêchent effectivement ou potentiellement d'atteindre les objectifs stratégiques. Lorsqu'elle se manifeste, une menace exerce une contrainte à impact négatif potentiel sur l'organisation, puisqu'elle est susceptible d'engendrer des dommages ou des pertes de différentes natures : physiques, moraux, pécuniaires sous forme de coûts historiques ou de coûts d'opportunité.

En théorie microéconomique, le coût d'opportunité est la mesure de la valeur de chacune des autres actions ou décisions auxquelles un acteur renonce. Lorsqu'il doit arbitrer et faire des choix, la décision la plus rationnelle est celle dont le coût d'opportunité (évalué subjectivement) est le plus faible. En supposant que le meilleur choix est fait, il est le « coût » subi en ne bénéficiant pas de l'avantage qui aurait été obtenu en prenant les autres choix disponibles. Le New Oxford American Dictionary définit ainsi le coût d'opportunité comme la *perte du gain potentiel des alternatives lorsque qu'un choix est réalisé* (Von Wieser, 1927 ; Buchanan, 2008). Sur le plan stratégique, certains facteurs environnementaux, dont les normes, génèrent des coûts d'opportunité significatifs.

Les leviers stratégiques

Les leviers stratégiques favorables de l'organisation relèvent de deux catégories : les *forces*, de nature endogène, et les *opportunités* stratégiques, de nature exogène. Les *forces*, ou points forts, sont les caractéristiques internes d'une organisation ou d'un projet qui lui donnent un avantage sur les autres. Il s'agit d'éléments endogènes discriminants, parfois exclusifs, qui accroissent la performance de l'organisation. En analyse stratégique classique, les points forts n'accroissent la compétitivité de

INTRODUCTION

L'organisation qu'à la condition où ils sont utilisés pour répondre aux besoins des clients ou des usagers.

Les *opportunités stratégiques* sont des événements ou des situations externes que l'organisation peut potentiellement exploiter à son avantage. Elles doivent néanmoins être activées pour que l'entreprise puisse en bénéficier. Les opportunités les plus pertinentes à saisir sont celles qui offrent d'importants leviers de croissance rentable, celles qui présentent le potentiel de développement compétitif le plus élevé, mais également celles qui sont complémentaires aux capacités financières et organisationnelles de l'organisation. Il existe une gradation du qualificatif d'« opportunité ». Au sens strict, l'*opportunité de marché* se présente lorsqu'un produit ou service proposé par l'organisation, fondé sur une ou plusieurs technologies ou innovations, répond aux besoins d'un marché mieux que les offres concurrentes et que les produits ou services de substitution. Dans un sens plus élargi, l'*opportunité d'affaires* se présente lorsque l'organisation réussit à développer l'un des quatre éléments qui, intégrés, constituent ce qui est communément appelé une « affaire » : un besoin, les moyens d'obtenir les ressources, une méthode pour satisfaire le besoin et une méthode pour générer du bénéfice. Plus la combinaison de ces éléments est unique, plus l'affaire sera unique. Plus l'organisation contrôle ces éléments, plus elle améliore sa capacité et position pour exploiter l'occasion et de devenir leader sur le marché de niche. Certaines opportunités d'affaires sont soumises à licence, à autorisation, et/ou à un droit de propriété. Le donneur de licence ou le vendeur d'une opportunité d'affaires soumise à licence intervient dans l'activité de l'acheteur de l'opportunité d'affaires par exemple en l'aidant à trouver un endroit approprié pour s'établir, en le formant, ou en lui fournissant des intrants.

III. LA NORME PERÇUE COMME UNE CONTRAINTE

Les causes invoquées des contraintes normatives

Trois phénomènes dans le système normatif sont souvent relevés tant dans la littérature professionnelle que par les médias en tant que multiplicateurs de l'importance des contraintes normatives sur l'organisation : (1) l'abus ou la défaillance du principe de précaution, (2) la disproportion des contraintes normatives et (3) la concurrence et la recherche d'avantages par les acteurs en intervenant sur les processus de création de normes.

- *La défaillance du principe de précaution*

L'enfer est, dit-on, pavé de bonnes intentions. S'il est reconnu que l'absence de certaines normes dans la vie en société est une source de dysfonctionnements, il est également reconnu que l'autre extrême, l'*abus ou la défaillance du principe de précaution*, principalement soulevé dans le domaine réglementaire plutôt que celui des normes volontaires, pose également des problèmes.

L'expression « *principe de précaution* » découle d'une traduction de l'allemand *Vorsorgeprinzip*, terme des années 1970 (Christiansen, 1994) pour qualifier un principe de prévoyance ou de souci. Il peut également être relié à de nombreux aphorismes et avertissements de sagesse populaires telles qu'« *une once de prévention vaut mieux qu'une livre de guérison* » ou encore « *mieux vaut prévenir que guérir* ». Dans certains systèmes juridiques, comme dans la loi de l'Union européenne, l'application du principe de précaution est une obligation légale dans certains domaines du droit. Au niveau international, le principe fut approuvé pour la première fois en 1982 dans la Charte mondiale de la nature de l'Assemblée générale des Nations Unies. Il fut mis en œuvre pour la première fois en 1987 dans le Protocole de Montréal. Le principe intégra par la suite de nombreux autres traités internationaux tels que la Déclaration de Rio et le Protocole de Kyoto.

Le principe de précaution est utilisé par les normalisateurs pour justifier de leurs décisions discrétionnaires dans les situations où une action entraîne un dommage potentiel mais que les

connaissances scientifiques en la matière font défaut. Dans certaines situations, les effets négatifs de certaines actions ne sont pas connus et mesurables, faisant place à l'incertitude. D'une part, l'incertitude scientifique quant à la probabilité du risque futur, correspondant à une grande diversité de croyances, incite la société à prendre des mesures de prévention plus fortes au temps présent (Gollier, Jullien & Treich, 2000). D'autre part, certaines conséquences futures risquent de s'avérer irréversibles. Selon Epstein (1980), Arrow et Fischer (1974), les phénomènes d'irréversibilité provoquent un effet de *quasi-option* pour les acteurs et les organisations et devraient inciter la société à favoriser, à travers l'édition de normes, le choix d'actions qui permettront une plus grande souplesse dans le futur.

Le principe de précaution se fonde sur le *postulat d'une responsabilité sociale des administrateurs de la société* pour protéger le public contre l'exposition aux nuisances lorsque la recherche scientifique a identifié un risque plausible. En l'absence d'un consensus scientifique sur la nocivité de l'action à mettre en œuvre sur le public, il faut également prouver que ces actions n'ont pas d'effets nocifs sur ceux qui réalisent l'action. La version *faible* du principe de précaution postule que l'absence de preuve des risques potentiels de certaines actions ne constitue pas une raison de refuser de réglementer. Dans sa version *forte*, il postule qu'une action engendrant des risques inconnus devrait être interdite jusqu'à ce que des preuves scientifiques démontrent que l'action ne peut pas produire de dommages (Sustein, 2005). Les mesures protectrices prises par précaution peuvent être assouplies lorsque d'autres découvertes scientifiques fournissent des preuves tangibles que les risques d'une action sont moins importants que prévu. Bien que proéminent en politique environnementale, les régulateurs et les gouvernements ont invoqué le principe de précaution pour réglementer d'autres domaines tels que la sécurité alimentaire, la prévention sociale, médicale, la prévention du crime et le terrorisme.

Cependant, deux défaillances principales du principe de précaution se distinguent : les biais psychologiques qui poussent les normalisateurs à édicter des normes et le coût d'opportunité lié à la précaution. Une enquête sur la normalisation pour prévenir des problèmes tels que le réchauffement climatique, le terrorisme, les produits polluants ou le génie génétique, montre que des *biais psychologiques* locaux influencent les initiatives de normalisation (Sustein, 2005). La nature locale des influences et des pressions sociales exacerbe certaines craintes et en réduisent d'autres : les représentations du risque, du danger et la peur qu'elles engendrent sont différentes selon les sociétés, les contextes et les acteurs. Ainsi, une compréhension de la dynamique de la peur montre par exemple comment les sociétés libres protègent différemment la liberté au milieu des craintes sur le terrorisme et la sécurité nationale. De même, dans le domaine de la gestion, la perception des risques commerciaux, renforcée par le sentiment de responsabilité des administrateurs de la société dans les relations commerciales influencent la normalisation du commerce. Nous pouvons noter par exemple, dans un domaine plus proche de la gestion, qu'en Droit commercial, le principe *caveat emptor* (« *que l'acheteur soit vigilant* »), utilisé dans les contrats de vente anglo-saxons postule qu'il appartient à chaque individu de mesurer et de pallier aux risques de leurs actes d'achats ou de vente. A contrario, le droit romano-germanique dont relève le droit français met en place un portefeuille de normes beaucoup plus fourni contre le préjudice commercial, notamment à travers de nombreuses normes telles que le droit pour pallier au risque de lésion ou de vice de consentement, les normes sur la protection du vendeur ou de l'acheteur, etc. L'existence de tels biais expliquent pourquoi le principe de précaution est appliqué à des risques très différents selon les pays (Sustein, 2005). Plus généralement, Sunstein met l'accent sur cinq facteurs psychologiques qui poussent les normalisateurs à créer des normes sur la base d'un principe de précaution : l'expérience heuristique des acteurs, la conscience d'une probabilité de négligence, l'aversion aux pertes, la croyance en la bienveillance de la nature et enfin la négligence générale du système. Cette défaillance se retrouve alors au cœur des débats entre les organisations et les normalisateurs qui n'obtiennent pas systématiquement un consensus sur les risques véritables de telle ou telle activité.

INTRODUCTION

Une seconde défaillance du principe de précaution réside dans le *coût du risque engendré par la précaution* prise par le normalisateur contre une action. En effet, l'action et l'inaction comportent simultanément des risques et les mesures de précaution par rapport à ces actions créent nécessairement leurs propres dangers. Cela signifie qu'il existe des risques contre lesquels le principe de précaution protège, mais il y a aussi des risques qui découlent de la réglementation par principe de précaution. Les deux types de risques peuvent être importants. Par exemple, la chirurgie expérimentale à cœur ouvert peut tuer le patient, mais une interdiction de chirurgie expérimentale peut également causer la mort du patient ainsi que celles d'autres personnes qui auraient pu être sauvés par la connaissance potentiellement acquise par la chirurgie (Sustein, 2005). Dans le domaine de la gestion, même si leur promulgation résulte d'un choix conscient, les normes, telles que certaines interdictions, produisent des conséquences inattendues qui obligent les organisations à repenser leurs objectifs économiques et politiques ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre (Leblebici, Salancik, Copay, & King, 1991). Ainsi, lorsqu'elle est confrontée à un choix entre les dangers potentiels associés à l'action et de l'inaction, la forme la plus forte du principe de précaution offre peu d'indications. Lequel des deux risques la normalisation devrait-elle alors pallier ?

- *La disproportion des contraintes normatives*

La disproportion des contraintes normatives est l'effet conjugué de la prolifération et des contradictions émergentes entre les normes. À travers une critique du système réglementaire français dans l'*Esprit des lois*, Montesquieu constatait déjà que « *Trop de lois tuent la loi* ». Les travaux scientifiques ainsi que la littérature professionnelle plus récents, notamment les rapports du Sénat sur « *l'inflation normative* » ou encore les « *400 000 normes qui paralysent les collectivités locales* », montrent que le phénomène de prolifération des normes se caractérise tant par le nombre que par le volume des textes. Désormais, le phénomène concerne également les normes volontaires, comme les recommandations de bonnes pratiques techniques, ainsi que les normes *de facto*, à l'exemple des modèles de produits les plus utilisés sur un marché donné et qui s'imposent en tant que des normes. Ce phénomène de prolifération, que Crozier qualifia de « *folie réglementaire* », est notamment étudié par les chercheurs du réseau de la tétranormalisation (Savall, Zardet, 2005, 2013).

L'hétérogénéité des normes, se traduisant par des *exigences contradictoires* ou qui ne se complètent pas mutuellement, constitue un second écueil pour les organisations (Pache & Santos, 2010). Lié à la plus ou moins grande facilité des acteurs à initier des transformations de normes dans un secteur ou à un moment donné de l'histoire, ce phénomène exacerbe l'incohérence et la turbulence de l'environnement de l'organisation. En effet, plus le nombre d'acteurs disposant du pouvoir d'émettre ou de solliciter la transformation des normes est élevé, plus grande est la probabilité de voir émerger des « kits » de normes en réponse à cette demande et, en conséquence, de voir l'éventail de normes disponibles et contradictoires s'élargir (Swidler, 1986). Or, les changements soudains de réglementations gouvernementales, la déréglementation (Edelman, 1992; Scully & Meyerson, 1996) ou encore l'innovation technologique (Tushman & Anderson, 1986), qui sont également caractéristiques d'un environnement instable, sont souvent catalysés à leur tour par le constat de ces incompatibilités entre les normes et se déroulent dans le champ institutionnel large de l'organisation, entraînant alors une spirale négative de la turbulence de l'environnement.

Ces disproportions ont un coût. Le coût des normes, tel que nous l'étudierons dans ces travaux, se répartit entre le surcoût des opérations générées par la norme pour l'organisation et le coût des externalités pour les parties prenantes (Savall & Zardet, 2005 ; 2013).

- *La recherche de rentes par intervention dans les processus de création des normes*

L'obtention d'avantages particuliers par un ou quelques acteurs grâce à une intervention sur les processus de création de normes constitue le troisième facteur de contraintes relevé par les acteurs

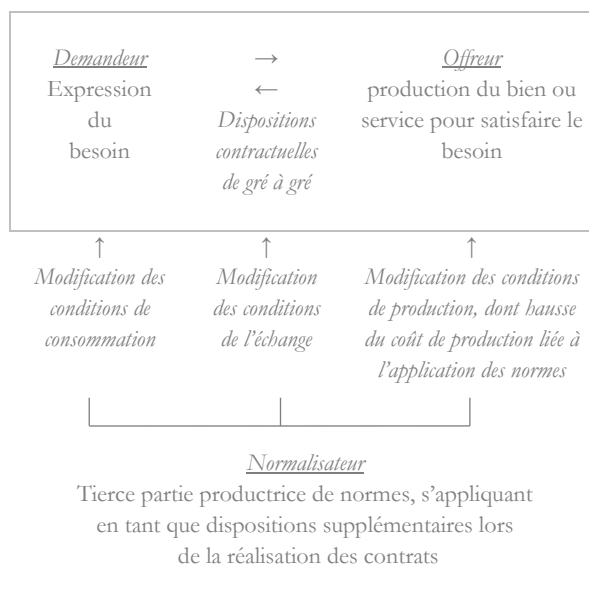
en situation de désavantage. Ce type de *stratégie politique* s'observe facilement lorsque, dans un secteur d'activité donné, l'exercice de plusieurs métiers ou l'accès à certains marchés sont significativement normalisés. Les professionnels tentent de protéger leur métier par des standards et des réglementations, générant à leur stade ultime ce qu'il est d'usage d'appeler des métiers réglementés. Ce type de protection se développe par exemple lorsque de nombreuses formes de certifications apparaissent dans un secteur donné et deviennent des conditions obligatoires pour exercer les professions correspondantes. De même, les organisations détenant certains marchés tentent de les protéger en intervenant dans les processus de création des normes. La finalité de ces stratégies est de générer des situations de marchés protégés, voire des monopoles coercitifs. Elles peuvent également avoir pour objectif d'institutionnaliser le fonds de commerce des organisations en rendant des prestations obligatoires ou fortement recommandées aux usagers ou consommateurs. Une des multiples conséquences observées de ce type de stratégie consiste souvent, à terme, en une perte de qualité des produits et services et/ou à leur coût disproportionné, compte tenu de la situation privilégiée et institutionnalisée du producteur. Une autre conséquence notable consiste également au maintien de certaines activités devenues obsolètes sur le marché et à la capture des facteurs de production dans ces poids économiques dont les mesures réglementaires protectrices sont souvent accompagnées d'aides économiques gouvernementales.

L'hypothèse classique de la contrainte de la norme sur l'organisation

Dans son environnement contemporain, l'organisation, tant publique que privée, se trouve au cœur d'un capharnaüm normatif dans lequel, d'une part, les lois et des réglementations constituent le terrain de stratégies juridiques et politiques diverses et complexes. D'autre part, la progression des standards et des normes techniques transforme les modes de production et de concurrence vers ceux de micro-objets à l'échelle globale. L'adoption de normes techniques utiles au processus de production et de commerce se révèle alors être une stratégie de *course aux normes*. Dans de nombreux cercles professionnels, une réaction immédiate courante est alors de considérer « la norme » comme une contrainte, indistinctement du sens de ce terme, de ses formes dans l'environnement de l'organisation et d'une analyse critique de ses différents effets.

Dans leur état actuel, les réglementations sont souvent estimées accroître les coûts de production. Une hypothèse classique consiste à considérer qu'elles viennent s'interposer dans l'association libre entre deux ou plusieurs acteurs, étrangères à leur *affectio societatis*. La loi fondamentale d'une économie efficace ne repose-t-elle pas, en effet, sur l'égalité entre l'offre et la demande et aux conventions passées entre les acteurs, en vertu de leur volonté de s'associer, pour se satisfaire mutuellement ? Certaines conceptions libérales associent même les lois et des réglementations à des agressions, des tentatives d'interposition et de prise de pouvoir par des tiers dans des transactions pour lesquels cette volonté de s'associer suffit (Mill, 2006).

Figure 1-Intervention du normalisateur sur le déroulement d'un échange



Suivant cette hypothèse, les normes accroissent les coûts de production et réduisent les profits de l'organisation. Ainsi, une organisation qui y est soumise sera moins compétitive qu'une organisation

INTRODUCTION

qui ne l'est pas (Ambec & Barla, 2007). Les défenseurs de cette idée supposent également que les coûts destinés à la mise en conformité aux dispositions normatives détournent les ressources de l'organisation de son activité principale, son cœur de métier, et entravent la créativité organisationnelle dans la tentative de réponse aux besoins réels. Cette hypothèse est d'autant plus soutenue lorsque les organisations ont pour objectif principal la maximisation des profits ou encore la constitution de gains financiers maximaux (Palmer, Oates, & Portney, 1995; Ambec & Barla, 2007).

- *Hypothèses sur les normes générant des contraintes*

Parmi les normes exerçant les effets les plus significatifs sur l'organisation, la presse professionnelle invoque fréquemment les effets des normes (1) commerciales, (2) du travail, (3) financières et comptables, (4) environnementales et (5) de propriété intellectuelle.

Primo, les *normes sur les pratiques commerciales* se multiplient et se complexifient. Elles portent notamment sur la publicité ainsi que sur le déroulement des transactions, incluant l'étiquetage, la commercialisation, ou encore le transport des produits ou services. Cette complexification est amplifiée par la mondialisation des échanges et le développement du commerce électronique, sur lesquels des lois et des normes spécifiques prolifèrent. Alors que les normes commerciales peuvent constituer un avantage considérable une fois maîtrisées, elles prennent à défaut l'entrepreneur peu initié à la nature des risques juridiques du commerce, tels que la publicité mensongère, le dol, le vice de consentement, voire la nullité de la transaction. Elles le prennent également à défaut sur les risques économiques des aspects tels que le paiement et la répartition des responsabilités lors des transactions internationales ou du commerce en ligne (taxes, conditions de vente, respect de la vie privée, etc.).

Secundo, les *normes du travail* constituent un domaine souvent cité comme problématique pour la gestion de l'organisation. Il est particulièrement difficile pour le dirigeant de s'assurer que son entreprise est conforme en tout point aux normes sur l'emploi et le travail. Il s'agit pourtant d'un des champs normatifs les plus sensibles, notamment du fait du développement de la syndicalisation et du fort encadrement judiciaire des entreprises sur le champ social. Nous noterons ici que plus de 70% des affaires prud'homales sont gagnées par les employés¹. Depuis l'embauche du premier employé jusqu'à la fin du contrat, en passant par la constitution et l'animation de la vie en équipe, ainsi que la mise en place de conditions de vie au travail et de sécurité, des réglementations et des normes sociales incitent le manager à respecter un champ très prolifère et dynamique de préconisations sur l'organisation et les conditions du travail. Ainsi, sont souvent évoqués au compte des coûts supportés par l'organisation les investissements en amélioration des conditions de travail à la suite de normes sur le travail, tels que les achats d'équipements ergonomiques, les cotisations patronales sur la santé des employés, les seuils de rémunération minimale ou encore les règles restrictives sur les horaires de travail, mais également les frais judiciaires liés aux conflits sur le travail.

Tertio, les *normes financières et comptables* sont identifiées comme un champ sensible du fait que les règles de finances et de comptabilité qui s'imposent aux entreprises ou aux investisseurs sont parfois inadaptées car accompagnées de tâches administratives justificatives de plus en plus conséquentes et/ou disproportionnées pour les petites organisations ou pour de petites opérations. Cette inadaptation s'est magnifiée par les resserrements récents des lois sur les transactions financières. Par ailleurs, l'évolution des normes comptables et financières dans les sphères tant publiques que privées ont été un objet important des politiques publiques des 15 dernières années, notamment dans le cadre d'une focalisation sur la performance financière des organisations dans la sphère privée et dans le cadre d'une tentative de modernisation du service public face au constat d'une raréfaction des

¹ Source : Site du ministère de la Justice : http://www.justice.gouv.fr/art_pix/1_stat_infostat105cph_20090218.pdf consulté le 04 Avril 2013

ressources publiques dans certaines activités. Certains coûts liés aux normes financières sont réels, à l'instar des impôts et des taxes liées à la réglementation fiscale, en application du code des impôts, ou encore du temps consacré par les organisations au renseignement de données financières. D'autres coûts sont potentiels, tels que les pénalités en cas d'infraction.

Quarto, les *normes de protection environnementale* influencent la performance des organisations, indistinctement de leur taille, du fait de nombreuses interdictions et de mesures de prévention, caractérisant un usage marqué du principe de précaution. Au-delà du coût d'opportunité engendré par les excès de précautions, sont souvent comptabilisées au compte des charges les mesures prises par l'organisation pour recycler ses déchets ou les mesures de prévention de la pollution à travers des formations, les achats d'équipements adaptés ou encore la renonciation à l'usage de certaines matières premières déclarées dangereuses.

Enfin, le *droit de la propriété intellectuelle* constitue un domaine souvent retenu comme problématique. Les règles de propriété intellectuelle protègent des intérêts particuliers, à travers l'institutionnalisation des preuves d'authenticité d'idées créatives et d'innovations, dans le but d'en attribuer exclusivement les bénéfices ou les royalties. Ces règles prennent une dimension très importante dans une situation hyperconcurrentielle, où les stratégies d'imitation sont dominantes. Ce champ légal est particulièrement complexe pour l'entrepreneur et le manager, amené à exécuter des démarches particulières pour protéger les intérêts de l'organisation, tels que l'enregistrement de marques de produits et de services, le dépôt de brevets ou de droits d'auteur.

- *Hypothèses courantes sur les effets négatifs des normes*

Les théories et hypothèses sur les effets négatifs des normes sur les organisations sont multiples. Parmi celles-ci figurent (1) la perte de compétitivité et de performance, (2) l'inégalité des organisations devant les normes, (3) l'affaiblissement de la créativité organisationnelle et stratégique et enfin (4) le sentiment d'impuissance du manager face à son environnement normatif.

Premièrement, la *perte de compétitivité et de performance* concerne à la fois les organisations et les tentatives. En effet, le système normatif est un critère d'évaluation du territoire lorsque les entreprises étrangères font une prospection des infrastructures matérielles et immatérielles avant de s'installer en France (Wef, 2013). Ces normes génèrent également une *perte de compétitivité juridique* du fait de l'importance des délais, de la complexité, de la bureaucratie paperassière associées aux activités. Enfin, ces contraintes engendrent une *perte du goût du risque*, de la créativité et constituent des freins à l'innovation et à l'entrepreneuriat (tableau ci-dessous).

Tableau 1- Compétitivité de la France sur le plan normatif

<i>Classement</i>	<i>Détails du classement</i>
144 ^{ème} /151 Compétitivité travail	Difficultés (légales) de recrutement et de licenciement : 144/151 - Tensions dans les relations employeurs-employés : 137/151 Poids des cotisations sociales et flexibilité des rémunérations : 103/151 Faible productivité : 82/151 Efficience du marché du travail : 105/151
135 ^{ème} /151 Compétitivité de la politique fiscale	135 ^{ème} pays où les investisseurs souhaitent investir pour des raisons fiscales. La France a quitté le classement mondial de la compétitivité établi par le Forum Économique Mondial en 2010 pour des raisons fiscales et de prélèvements obligatoires (dont les cotisations sociales) Impôts sur les bénéfices et sur les revenus : 134/151 Effet des taxes sur l'incitation au travail : 127/151
21 ^{ème} / 151 Entraves et lourdeur bureaucratiques et réglementaires	Lourdeur administrative : 21/151, élément de forme par laquelle les acteurs caricaturent les administrations publiques et plus généralement tout le système réglementaire français : complexe, lourd, coûteux, lent, affublé de procédures inutiles voire destructrices de valeur ajoutée. Flexibilité des organisations : 131/151 (marge de flexibilité en cas de souhait de changement)

Source : Classement de la compétitivité des pays par le World Economic Forum, 2013

INTRODUCTION

Deuxièmement, les organisations ne possèdent *pas les mêmes atouts pour réussir à appliquer les normes*. Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations sont des entités plurielles façonnées par les pressions institutionnelles qu'elles subissent (Barley & Tolbert, 1997). Cependant, sur le terrain, les processus opérationnels normés sont filtrés et mis en œuvre différemment selon les organisations (Greenwood & Hinings, 1996 ; Lounsbury, 2001). En effet, face à une même norme auxquelles elles sont toutes tenues de se conformer, les organisations n'ont pas toutes la même capacité à s'adapter à cause de leur capacité propre à réduire le coût d'adaptation. Une organisation qui s'adaptera mieux améliorera ainsi sa position concurrentielle face aux concurrents moins adaptés (Ambec & Barla, 2007).

Troisièmement, en restreignant les choix des acteurs aux modèles normatifs existants, les normes restreindraient significativement les choix des acteurs en termes de *structures organisationnelles et de stratégie*. Les structures organisationnelles seraient les produits de forces internes et externes, y compris diverses pressions économiques, changements culturels et luttes politiques qui se traduisent par plusieurs normes, modèles de pratiques, règles structurelles et principes parfois contradictoires (Gordon, Edwards, & Reich, 1982 ; Davis & Thompson, 1994). À l'instar de tous les processus de construction sociale, les normes préconditionneraient également les stratégies des acteurs en fournissant des dispositifs sociaux, des schémas, des scripts, des modèles et des logiques d'action (McAdam, McCarthy, & Zald, 1988 ; Gamson, 1992 ; Benford & Snow, 2000). Ces normes seraient par ailleurs nécessaires aux acteurs pour justifier de leurs actions envers les autres parties prenantes dans l'environnement où, même si elles sont d'apparence créatives et libres, les stratégies des acteurs doivent être fortement codifiées pour paraître légitimes. Ainsi, la nécessité de justifier les objectifs et les actions en se référant à une ou plusieurs normes est particulièrement prononcée si l'organisation, dans sa stratégie, doit justifier des valeurs d'engagement social et d'un juste usage des ressources (Benford & Snow, 2000).

Enfin, le manager développe un *sentiment d'impuissance* face à l'instabilité et à la complexité des normes. Comme l'organisation doit répondre aux exigences sociétales que véhiculent les normes et compte tenu du phénomène de prolifération de normes, le respect de l'ensemble des normes par l'organisation s'avère difficile, voire réalisable au détriment de sa propre survie économique. Le gestionnaire contemporain se trouve en difficulté face aux normes et aux réglementations, souvent paralysé dans la prise de décision par peur de ne pas respecter telle ou telle norme soit par méconnaissance, soit par crainte d'un manque de civisme ou de citoyenneté. Or, le coût caché de l'inaction, différentiel entre la situation préférable et la situation actuelle, est conséquent (Savall & Zardet, 2005 ; 2013).

Dans un premier temps, ces hypothèses incitent de nombreuses institutions à promouvoir la déréglementation de nombreux aspects du marché. La promesse politique d'un « *choc normatif* » a été alors faite par le gouvernement dès 2012, saluée par les institutions internationales selon lesquelles « *il faut déréglementer* ». La Banque Mondiale, ayant classé la France seulement 34^{ème} derrière des pays comme le Portugal ou l'Arménie en termes de facilité d'affaires, ainsi que les experts du World Economic Forum ont salué l'effort du gouvernement français dans sa promesse d'un « *choc de compétitivité* » et évaluent dans ce programme de lutte contre l'inflation normative un certain « *nombre de mesures favorables* » à l'environnement économique, telle que la « *simplification des processus administratifs* » afin de relancer la croissance et réduire le chômage, qui reste à un niveau « *obstinément élevé* ». La même thèse a également amené à considérer que si les organisations ont réellement besoin de normes à des fins de performance, elles peuvent les créer elles-mêmes. C'est ainsi que dans un second temps, l'hypothèse classique et l'économie de la standardisation ont cherché à montrer que les normes *de facto*, en référence aux pratiques normalisées qui émergent grâce aux forces du marché, et les standards volontaires, qui sont des ensembles techniques de bonnes pratiques sur un champ donné, représentent des leviers stratégiques, à la différence des lois et des réglementations.

Dans l'optique de confirmer ou d'infirmier les hypothèses populaires susmentionnées sur les normes, nous réexaminerons dans une étude critique les contraintes et les opportunités générées par les normes, leurs conséquences sur la performance des organisations, ainsi que les modes d'usage et instrumentation des normes par les différents acteurs :

Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en leviers stratégiques ? Notre thèse est que l'organisation transforme les contraintes normatives en opportunités en agissant sur des facteurs endogènes et par des stratégies collectives d'infléchissement ou de défense des normes.

IV. ORGANISATION DE LA THÈSE

Dans l'optique de déterminer les méthodes employées pour transformer les contraintes normatives en leviers stratégiques, la thèse est présentée en trois parties (Tableau suivant) : (1) la revue de littérature portant sur l'analyse stratégique des normes et le choix de la méthodologie de recherche, (2) les résultats portant sur les contraintes et opportunités générées par les normes, et enfin (3) les résultats de la recherche concernant les stratégies d'actions sur les normes.

Première partie : L'analyse stratégique des normes

Comment transformer les contraintes normatives en leviers stratégiques ? L'objectif de la première partie est de réexaminer le périmètre et les avancées de l'étude de la norme en sciences de gestion, puis d'identifier un choix épistémologique et méthodologique adéquat pour répondre à la problématique. Elle se compose de deux chapitres. Le *chapitre 1* consiste en une analyse approfondie des théories des organisations sur la norme. Le plan conceptuel de la norme en sciences de gestion émerge de plusieurs disciplines, incluant la théorie juridique, l'économie de la standardisation, la théorie politique, la stratégie, la sociologie des organisations, les théories institutionnelles. Sous le prisme de cette revue de littérature, la norme émerge comme une structure de résolution de problèmes d'échanges, d'incitation, ainsi que de répartition de ressources.

Le *chapitre 2* présente dans un premier temps la posture épistémologique adaptée, le constructivisme générique, posture hybride entre quatre paradigmes épistémologiques majeurs puis la méthodologie de recherche, une étude exploratoire à porter de plusieurs études de cas approfondies. Nous avons répliqué le même protocole sur quatre organisations du secteur médico-social implantées sur des territoires distincts. L'exploration est principalement qualitative, à travers plusieurs analyses de contenu, a été renforcée par des touches quantitatives. Cette mixité de méthodes a été choisie pour fournir une réponse empirique à notre problématique. La présentation et l'analyse des résultats de cette exploration constituent alors la deuxième et la troisième partie de la thèse.

Deuxième partie : Les contraintes et les opportunités générées par les normes

La seconde partie a pour fonction de décrire les contraintes et les opportunités générées par les normes et les réglementations. Dans cette perspective, il nous a fallu établir dans les *chapitres 3, 4 et 5* un inventaire des normes générant des effets discriminants sur la performance organisationnelle, leurs caractéristiques déterminantes et leurs effets respectifs. Ces effets, composés de contraintes et d'opportunités, sont ensuite agrégés dans une chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale.

L'observation des effets de la norme a, d'une part, permis d'apporter davantage de précision sur les trois fonctions essentielles de la norme identifiées dans la théorie. D'autre part, Les résultats de cette partie nous ont incité à développer une troisième partie, consacrée à l'étude exploratoire des actions et des facteurs qui transforment les normes en contraintes ou opportunités.

Troisième partie : Les stratégies d'actions sur les normes

La norme, *per se*, ne constitue pas plus qu'un référentiel sans âme ni volonté. La troisième partie tente ainsi d'identifier les actions, les motivations et les leviers qui transforment ces instruments humains en contraintes ou en opportunités. Dans le *chapitre 6*, nous élargissons le périmètre des données analysées et réalisons une comparaison succincte des effets des différentes stratégies de réponses aux pressions normatives. Nous décrivons ensuite les facteurs qui les amplifient ou les régulent. Enfin, le *chapitre 7* est consacré à l'étude en matière de bonnes pratiques en matière d'usage des normes ou d'interventions sur l'environnement normatif.

Figure 2- Stratégie générale de la recherche

Problématique	Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en opportunités ?		
Informations recherchées	<i>Effets</i> déterminants des normes sur la performance	<i>Actions</i> sur les normes	<i>Leviers</i> de réduction des contraintes normatives
Revue de littérature (<i>Chapitre 1</i>)	REVUE DE 6 DISCIPLINES INFLUENÇANT LES TRAVAUX EN SCIENCES DE GESTION Théorie juridique Théorie politique Sociologie des organisations Ancienne et nouvelle théorie institutionnelle Économie de la standardisation Stratégie		
Méthode de recherche (<i>Chapitre 2</i>)	RECHERCHE EXPLORATOIRE Sur les effets des normes sur la performance organisationnelle Entretiens qualitatifs non directifs, semi directifs et directifs Observation directe participante et non participante Collecte de documents d'entreprises Sept analyses de contenu		
Résultats de la recherche (<i>Chapitre 3, 4, 5, 6, 7</i>)	Inventaire des <i>normes</i> générant des impacts déterminants sur la performance (<i>Chapitre 3 et 4</i>) Typologie des <i>effets</i> des normes sur la chaîne de valeur de l'organisation (<i>Chapitre 5</i>) Approfondissement de la fonction organisationnelle de la norme (<i>Chapitre 5</i>)	Taxonomie des <i>stratégies</i> de régulation des injonctions normatives (<i>Chapitre 6</i>) Implications managériales : Recensement des bonnes pratiques d'usage des normes et d'influence de l'environnement normatif. (- <i>Chapitre 7</i>)	Inventaire des <i>facteurs d'amplification ou d'atténuation</i> des effets des normes (<i>Chapitre 6</i>)

PREMIÈRE PARTIE

L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES NORMES

Comment transformer les contraintes des normes et des réglementations en opportunités ? L'objectif de la première partie est de réexaminer le périmètre et avancées de l'étude de la norme dans les théories des organisations (chapitre 1), et d'identifier un choix épistémologique et méthodologique pour répondre à la question de recherche (chapitre 2).

Chapitre 1.

LES FONCTIONS ORGANISATIONNELLES DES NORMES

Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en opportunités stratégiques ? Pour comprendre les multiples contraintes et avantages que les normes peuvent procurer à l'organisation, la recherche gagne à décrire succinctement la norme sous ses différentes facettes connues, et ainsi à établir une synthèse des différentes fonctions et effets attendus de la norme en théorie des organisations.

Dans ce chapitre liminaire, les idées dominantes sur les effets de la norme sont abordées consécutivement, suivant un choix d'auteurs dont les travaux peuvent être éclairants. Les travaux sur la norme en sciences de gestion émergent d'un grand nombre de disciplines, tels que le droit, la stratégie, le marketing, l'économie industrielle de laquelle naquit le management des opérations, l'histoire des mouvements sociaux, la théorie politique, ou encore de la sociologie. Si cette diversité montre l'intérêt transversal de cet objet, six disciplines se distinguent néanmoins par leur contribution à l'explication des fonctions des normes : (1) la théorie juridique, (2) l'économie de la standardisation, (3) la théorie politique, (4) la stratégie, (5) la sociologie des organisations et les (6) théories institutionnelle et néo-institutionnelle.

Dans la mesure où la différence entre les types de normes peut influencer leur caractère contraignant ou avantageux, il convient également d'étudier les taxonomies existantes de normes. Il existe un nombre élevé de taxonomies possibles. Cependant, trois taxonomies des normes se distinguent du fait de leur usage fréquent en sciences de gestion : (1) une classification par type de dysfonctionnement à résoudre, issue des sciences économiques, (2) une classification par processus de création des normes, issues des travaux en stratégie et, enfin, (3) une classification des juristes par source et type de coercition de la norme, issue des sciences juridiques. Nous concluons ce chapitre par une description des principales théories sur les processus de normalisation institutionnelle.

1.1 LES FONCTIONS DE LA NORME EN THÉORIE DES ORGANISATIONS

1.1.1 *La norme, un objet transdisciplinaire*

Nous nous sommes efforcé de réaliser une approche des normes par discipline. Ce n'est que plus tard dans le processus de recherche que les différents cadres théoriques pertinents sont apparus.

Avant les années 1980, la norme était restée le domaine privilégié du droit, de la politique et de la philosophie (Foucault, 1961, 1994 ; Simondon, 1964 ; Canguilhem, 1966). Depuis lors, les travaux sur la norme furent progressivement influencés par diverses disciplines des sciences humaines et sociales, dont la gestion et l'économie, tant dans le monde académique anglophone que francophone.

Aujourd'hui encore, divers groupes de recherche européens et américains dont les travaux portent sur la norme, tels qu'EURAS², l'International Center for Standards Research ; De Vries (1999) ou le groupe de recherche sur la *Tétranormalisation*, soutiennent que la norme est un domaine fondamentalement interdisciplinaire où les contributions des différentes disciplines sont complémentaires (Swann, 2000, 2010). Certains parmi eux assurent même que la norme nécessite une nouvelle discipline (Verman, 1973), d'autres se sont appropriés des méthodes d'analyses transdisciplinaires, à l'instar de juristes qui se sont essayés à l'analyse économique de la compatibilité des normes (Braunstein et White, 1985).

Ces réflexions sur la nature ontologique de la norme nous ont incité à prendre en considération, dans le cadre de ce travail de recherche, des travaux d'auteurs en dehors du cadre strict des sciences de gestion, mais dont les travaux se situent à la limite leur propre discipline et de celle des sciences économiques et de gestion. Ainsi, nous citerons essentiellement les apports importants proches des sciences de gestion et des sciences économiques.

1.1.2 De l'outil de structuration à l'instrument de domination, influence des théories juridiques

Les théories juridiques confèrent aux normes deux qualités majeures, leur rôle en tant qu'instruments de domination et en tant qu'instruments de responsabilisation sociale. Les travaux sur la normalisation développés dans le cadre du droit et reprise en gestion à ce sujet sont significatifs. Il est à noter que ces thèses proviennent en majorité de travaux sur les normes réglementaires.

1.1.2.1 Le Droit, un outil de structuration organisationnelle

Dès 1951, les travaux sur nombreux aspects juridiques du capitalisme moderne démontrent que le Droit, catégorie de norme, constitue un élément de structuration organisationnelle (Ripert, 1951 ; Paillusseau, 1989, 1996, 1997 ; Mione & Dubois, 2015). Ce pouvoir de structuration est alors détenu par les normalisateurs qui endossent le rôle d'« *organisateur juridiques* », dans la mesure où le Droit impose ou incite l'usage de certains modèles et de pratiques d'organisations (Paillusseau, 1989). Néanmoins, ce pouvoir de structuration n'est ni unilatéral ni discrétionnaire, puisque l'observation des activités dans les entreprises a réciproquement contribué à enrichir les normes établies. Les normalisateurs et les managers peuvent alors être considérés comme des co-constructeurs des structures organisationnelles (Paillusseau, 1989, 1996, 1997). Cette fonction de structuration externe conférée à la norme amène à toutefois à considérer les normes à la fois comme de potentielles sources de contrainte et d'opportunité dans la mise en place des structures. En tant qu'outils de gestion, le gestionnaire ne peut alors plus s'affranchir de ne pas les connaître. (Amann B. & Lethielleux L., 2005)

D'autre part, l'influence des normes en termes de structuration organisationnelle peut saturer certains contrats : de nombreux contrats établis entre les individus sont ainsi structurés en fonction des normes environnantes plutôt qu'en fonction de leur volonté intrinsèque de s'associer. Ces effets de comportements de « troupeaux », de biais cognitifs, de rémanences et plus généralement de mimétisme font que les contrats perdent souvent leur essence contractuelle, puisque les acteurs qui les créent et les signent subissent un puissant effet de *path dependence* (Kahan et Klausner, 1996).

² European Academy for Standardization

1.1.2.2 *La norme dans tous ses états, un instrument de domination et de pouvoir*

La règle d'état ou la loi positive : instrument de souveraineté de l'organisation étatique

De nombreuses définitions de la loi ont été mises en avant au cours des siècles. Il est ainsi difficile de s'accorder sur une définition unique, notamment au regard des nombreuses différences entre les systèmes juridiques. Néanmoins, une position tranchée des chercheurs porte sur le caractère obligatoire de la règle de Droit (Cornu, 2005 ; Robertson, 2006). La règle de Droit est souvent décrite comme une « *norme juridiquement obligatoire, quelle qu'en soit sa source - loi ou coutume -, son degré de généralité - règle générale ou règle spéciale - et sa portée - règle absolue, rigide ou souple.* » (Cornu, 2005). Ainsi, le Droit se manifeste comme un système de règles appliquées par les institutions sociales pour régir les comportements des acteurs (Robertson, 2006).

Des sanctions peuvent consacrer le caractère obligatoire des réglementations et constituent la source de la coercition et de domination par la norme. Dans leurs dimensions extrêmes, les sanctions peuvent en effet être exécutées par voie de force, ou *manu militari*. Cette possibilité donne alors à l'État un pouvoir de coercition et de domination physique. Le *Third New International Dictionary of Merriam-Webster* fait ainsi de la sanction une condition de reconnaissance de la règle de Droit : une règle, un mode de conduite ou une action prescrite ou officiellement reconnue comme contraignante par une autorité de contrôle souveraine est rendue obligatoire lorsque la sanction est faite, reconnue, ou mise en exécution par cette autorité de contrôle. Cette règle peut découler aussi bien d'un édit, un décret, une ordonnance, une loi, une résolution, une règle, une décision de justice, que d'un usage ou de coutumes.

Les réglementations peuvent être créées par voie législative, résultant en textes statutaires telles que les lois, par voie exécutive, à travers des décrets et des règlements ou enfin par voie judiciaire à travers la jurisprudence. Les réglementations créées peuvent être influencées par des normes juridiquement supérieures, telle que décrite dans la pyramide de Kelsen, écrites ou non. De plus, les particuliers peuvent créer entre eux des contrats juridiquement contraignants. Ces contrats, conventions ou traités peuvent notamment inclure des clauses d'arbitrage alternatives aux processus judiciaires usuels.

La norme privée comme instrument de domination des marchés, la norme publique comme atténuateur

Une idée courante soutient que l'effet coercitif ou de domination des normes publiques - supposément réglementaires - et des normes privées - supposément volontaires - sont incomparables. Or, des théoriciens juridiques admettent que les normes privées exercent des effets de domination d'une intensité similaire. La norme privée est notamment perçue comme un instrument essentiel utilisé par les entreprises dans leur tentative de constitution de monopoles et de trusts (Lemley, 1996 ; Lemley & McGowan, 1998). Un trust se constitue par exemple en cas d'adoption massive d'une norme privée qui finit par concéder à l'organisation émettrice ou titulaire des droits sur la norme une position dominante sur le marché, engendrant les risques d'abus de position dominante ou d'entraves à la compétitivité des concurrents (Comanor & White, 1990). Il a ainsi été démontré que la standardisation des NTIC³ génère des problèmes de trust (Lemley, 1996).

À la différence des normes réglementaires, les normes privées sont créées dans les réseaux et des joint-ventures (Carlton & Klamer, 1983 ; Brown, 1993 ; Mione, 1994, 2006). Ces normes sont conçues pour satisfaire les besoins de coordination entre les entreprises, particulièrement lorsqu'elles

³ Nouvelles technologies de l'information et de communication

travaillent en réseau (Carlton & Klamer, 1983). La coopération, la collaboration et la coalition sont trois formes de relation omniprésentes dans ces processus (Compton, 1993)

En théorie juridique, la norme réglementaire est souvent présentée comme un atténuateur des effets de domination des organisations privées, en mettant en place des mesures palliatives aux risques engendrés par les ententes entre entreprises et à la force de domination conférée par la situation de monopole. Ces mesures figurent notamment dans les lois anti-trust dans le monde anglo-saxon, le droit communautaire de concurrence au niveau européen, ou encore le code de commerce au niveau national français. Un exemple de mesure palliative réside dans l'obligation d'établir les processus de création de standards sous forme de consortium dans certains domaines des NTIC. (Anton & Yao, 1995).

La redistribution du pouvoir dans l'obscur frontière entre hard law et soft law

Le Droit possède différentes *textures*, des droits souples/mous, dits *soft law*, et des droits durs/rigides, dits *Hard law* (Thibierge, 2008). Le droit mou, généralement associée aux normes privées, accorde une force stratégique propre aux entreprises qui les publient et les adoptent (Thibierge, 2009). Cette force est notamment exacerbée par le système de protection intellectuelle, le pouvoir économique des organisations ou encore la transformation générale des technologies accroissant ou réduisant le besoin de recourir à ladite norme (Gerber, 1996).

Or, conjointement à l'avènement du principe *comply or explain*, les théoriciens du Droit observent une montée en puissance du *soft law* et notent que ce phénomène joue un rôle significatif dans l'obtention, par les firmes multinationales, d'un pouvoir supranational (Rouland, 1991, 2004, Thibierge, 2008, 2009 ; Boncori & Cadet, 2013). D'une part, les entreprises émettent de plus en plus de codes de conduites et de chartes d'entreprises privés, dits codes de gouvernances privés. Elles émettent, par le fait même, leurs propres normes sociales (Desbarats; 2013). Dans la justification de leur conduite et choix politiques, notamment lorsque celles-ci transgressent des normes, l'environnement normatif de l'entreprise applique de plus en plus un principe de *comply or explain* : appliquer ou expliquer (Gendron & Turcotte, 2003 ; Dumez, 2008 ; Fasterling et Duhamel, 2009 ; Boncori & Cadet, 2013 ; Deumier, 2013). L'avènement de cette pratique d'origine anglo-saxonne est renforcé par la profusion normative qui caractérise l'environnement européen et caractérise la baisse progressive de capacité d'action publique.

À certains égards, ces normes privées peuvent même être des instruments en concurrence avec les réglementations étatiques (Rouland, 1991 2004). L'explication de ce bouleversement réside dans le rôle moteur des multinationales dans la globalisation et le façonnement du système de pouvoir global. Le phénomène se caractérise également par une baisse progressive de la capacité d'action publique et une autonomie croissante de pouvoirs « privés » (non Étatiques), sans que cette redistribution de pouvoirs ne soit décidée, conceptualisée par la théorie et institutionnalisée officiellement (Robé, 2011). Au-delà de l'effet de domination de la norme privée, les effets de réseaux exercent une influence sur la réglementation. (Lemley & McGowan, 1998)

1.1.2.3 La disjonction des thématiques sociales et économiques en cours de normalisation

La déconnexion des normes sociales et des standards économiques destinées à générer des économies sur les échanges

Selon certaines théories juridiques, la normalisation économique se confine souvent au domaine de la concurrence et de la distribution (Frison-Roche, 1998, 2002, 2004) dans l'objectif de favoriser ou d'entraver l'usage du système économique par les opérateurs (Jones et Turner, 1997). Cependant, la normalisation économique ne prend souvent pas en compte les autres aspects des échanges et il

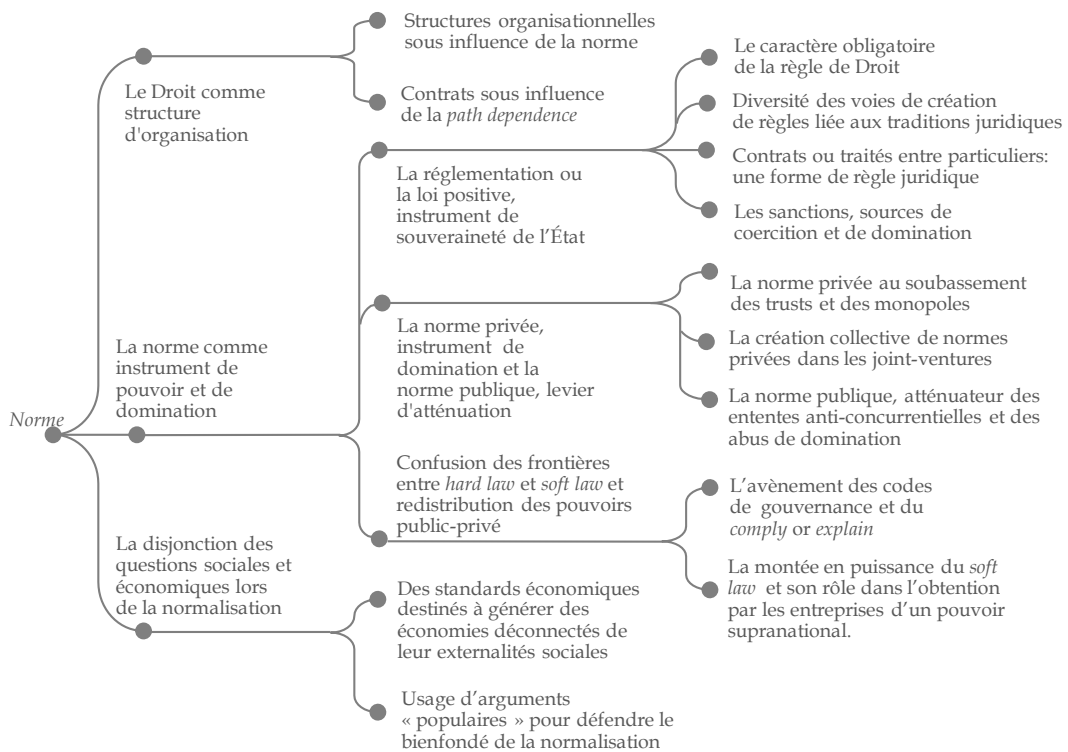
manque notamment une normalisation conjointe des relations sociales et des marchés (Frison-Roche, 2002). Pour pallier ces défaillances, dans les rapports d'une entreprise entretenue avec son environnement, un contrat de responsabilité pourrait alors améliorer les consentements entre les acteurs et générer une meilleure régulation économique (Frison-Roche, 1998).

Le choix d'arguments « populaires » dans les débats sur le bienfondé de la normalisation

D'une part, la disjonction des thématiques sociales et économiques est amplifiée par l'information imparfaite des acteurs (Lande, 1993) : le normalisateur ne connaît pas tous les aspects à prendre en considération lors du processus de normalisation. D'autre part, certains arguments en faveur de la normalisation peuvent être plus attractifs que d'autres au risque que les normalisateurs déconsidèrent les différents aspects à prendre en compte dans la norme pour diverses raisons, tels que des enjeux électoraux ou des conflits d'intérêts. Par exemple, une proposition de norme commerciale soutenue par des arguments de recherche d'équité emporte une adhésion plus importante des acteurs externes que des arguments portant sur les recherches d'économies d'échelles. Dans ce cas, la normalisation risque d'être davantage focalisée sur les aspects de développement du commerce équitable que sur les diverses possibilités d'amélioration de l'efficacité globale. Pour pallier ces risques, il semble nécessaire de déterminer le processus de normalisation approprié ou des alternatives à la normalisation (Leebron, 1996).

Les principales analyses des théoriciens du Droit aux préoccupations proches de celle des sciences de gestion mettent en exergue plusieurs conceptions de la norme synthétisées dans la figure suivante.

Figure 3 – La norme sous le prisme de l'économie de la standardisation



1.1.3 De l'outil de dénombrement au levier d'économie d'échelle, influence de l'économie de la standardisation

Un courant principal de l'analyse des normes en stratégie des organisations provient des économistes de la standardisation, dans lesquels une norme peut être constituée par un procédé, des méthodes ou des pratiques aussi bien que par un produit, respectant des caractéristiques précises qui vont conduire ou non à son adoption et utilisation par les divers acteurs. Ces travaux portent essentiellement sur la rationalité ou l'irrationalité des systèmes de normes dans un contexte de recherche d'efficacité (Arthur, 1987; 1989; David, 1987; David & Greenstein, 1990; Foray, 1990). L'économie de la standardisation, le management des opérations et la recherche opérationnelle consacrent ainsi la norme comme multiplicateur d'économies d'échelle en lui conférant un rôle moteur dans l'optimisation des assortiments. Ces travaux portent également sur les effets des normes sur la qualité.

1.1.3.1 Le déséquilibre des thèmes de recherche en économie de la standardisation

Jusqu'au début des années 2000, les travaux scientifiques proches de la stratégie portèrent essentiellement sur deux thèmes : les types, la définition et la qualité des normes ainsi que les processus du marché créant les normes *de facto*. Cependant, le penchant pour la théorie et la rédaction hautement stylisée des résultats des travaux firent que les professionnels de la normalisation eurent du mal à reconnaître le rapport entre leurs activités et certaines parties de cette littérature (Cargill, 1989).

Dans un deuxième temps, des travaux furent développés sur les aspects économiques des organismes de normalisation, sur les processus de normalisation institutionnelle et sur la comparaison du marché et de l'organisme de normalisation, notamment par Farrell et Saloner (1998). Conjointement furent développés les travaux sur l'adoption et la diffusion de l'utilisation des normes (David & Foray, 1994) et les effets de la normalisation sur les performances macroéconomiques (Swann, 1996, 2000, 2009).

Cependant, très peu de travaux ont été développés en économie de la standardisation et en management des opérations sur les effets micro-économiques et intraorganisationnels de la norme, et plus précisément les effets de la normalisation sur les performances des entreprises et les effets de la normalisation sur le client.

1.1.3.2 La norme, instrument de tracé et de mesure en perspective de contrôler les flux d'échange

La norme, socle structurel de l'échange et de la mesure depuis des temps immémoriaux

Les historiens de la normalisation démontrent que les normes ont été essentielles pour la croissance des échanges dès les temps les plus anciens (Sullivan, 1983). Dans son œuvre *Mathematics and measurement* (1987), Dilke montre que les normes étaient déjà utilisées dans une perspective *algébrique* pour faciliter les échanges dans les civilisations égyptiennes, babyloniennes, sumériennes, à partir de 3000 ans av. JC. Varoufakis (1999) montre que les standards étaient également utilisés dans l'ancienne Grèce. Dans un ouvrage consacré à l'histoire de la technologie dans l'évolution des civilisations, Skinner (1967) montre même que les normes, et particulièrement la métrologie, apparurent 10 000 ans av. JC pour le commerce de grains grâce à des mesures linéaires, puis pour gérer des flux de volumes à partir de 8000 av. JC (Skinner, 1957).

La dimension algébrique des normes en perspective d'un échange

Tout échange implique des risques, des coûts de transaction et des énigmes de compatibilité. Comme le montre l'histoire du commerce, les normes ont servi à réduire l'ampleur de ces problématiques et ont permis aux échanges de se produire (Swann, 2000, 2010). Ainsi, le développement de normes pour un usage gestionnaire s'est développé simultanément avec celui des chiffres et des nombres, pour faciliter d'abord le dénombrement, puis la mesure des capacités, comme les flux et les volumes. Par ailleurs, certains juristes distinguent encore aujourd'hui le standard de la réglementation par sa nature orientée vers le tracé et la mesure plutôt que vers la règle de commandement (Thibierge, 2008). Les travaux sur la dimension algorithmique et algébrique des standards abondent ainsi en ce sens. Il apparaît également que les outils de l'économie de la standardisation sont ceux qui ont été réutilisés, parfois inadéquatement, dans les pratiques modernes du management public pour estimer par des algorithmes les répercussions réelles ou prévisionnelles des politiques adoptées.

Des normes pour échanger des informations

Un des thèmes de travaux les plus avancés en matière de standards est l'échange d'informations à travers les technologies de communication. Dans ce domaine, les processus de normalisation se réfèrent au processus d'élaboration des langages informatiques spécifiques aux technologies de l'information. Des organismes internationaux sont en charge de créer des consensus entre les développeurs informatiques, tels que l'UNCEFACT⁴, le W3C⁵, la TIA⁶ ou encore l'OASIS⁷. Ainsi, le W3C publie par exemple des « *Recommandations* » tandis que l'IETF⁸ publie des « *Requests for Comments* ». Ces publications constituent les normes de langage informatique.

Il est intéressant de souligner ici qu'au-delà des normes informatiques, les normes sont des référentiels utilisés dans diverses situations d'échanges d'informations. Par exemple, les normes de langage (idiomatique) peuvent être assimilées à des normes *de facto* servant à la communication entre les individus du groupe parlant cette langue. Les consensus sur les caractéristiques des langues ne précèdent pour la plupart pas leur normalisation formelle, les travaux de formalisation des normes survenant bien plus tard.

1.1.3.3 La norme, un bien public

L'essence publique de la norme : une infrastructure immatérielle

Il est admis, en économie de la standardisation, que les normes constituent une importante infrastructure intangible de la vie sociale et économique, autant que les infrastructures tangibles telles que les autoroutes et les chemins de fer (Swann, 2000, 2010). C'est sous cette perspective que les normes sont traditionnellement perçues comme un bien d'intérêt public (Swann, 2000 ; 2010) et que plusieurs auteurs préconisent que les normes établies soient ouvertes et publiques au lieu d'être propres à une entreprise et fermées (Kindleberger, 1983 ; Dybig et Spatt, 1983 ; Berg, 1989a, 1989b ; Garcia, 1992 ; OTA, 1992 ; Blankart et Knieps, 1993 ; Evans et al., 1993 ; Swann et Shurmer, 1994 ; Updegrove, 1995b ; Schoechle, 1995, 1999 ; Goerke et Holler 1995 ; Gray et Bodson, 1995 ; Hawkins, 1995a ; Cornes et Sadler, 1996 ; Krechmer, 1998)

⁴ Centre des Nations Unies pour la facilitation du commerce et les transactions électroniques

⁵ World Wide Web Consortium

⁶ Telecommunications Industry Association

⁷ Organization of the advancement of the Structured Information Standards

⁸ Internet Engineering Task Force

La préconisation du contrôle public des organismes de normalisation

En économie de la standardisation, les autorités publiques jouent un rôle majeur dans l'équilibration du principe de normes volontaires ouvertes et de propriété intellectuelle. Pour que ce rôle soit établi, plusieurs économistes de la standardisation sont favorables à la création des normes à travers des processus institutionnels plutôt qu'à travers la concurrence sur le marché, dites normes *de facto*, dans l'espoir qu'une participation de l'État à ces processus formels puisse influencer la création d'une norme dans l'intérêt de tous et puisse atténuer les pressions concurrentielles de certains opérateurs.

Il s'en suit généralement d'importantes pressions des opérateurs privés sur les organismes de normalisation. D'une part, ces pressions sont dues au conflit entre le principe d'une norme ouverte, -et donc utilisable par tous-, et la protection de la propriété intellectuelle, -liée au contenu de la norme qui peut être contenir des informations stratégiques de certains concurrents - (Besen & Kirby, 1987 ; Farrell, 1989, 1995, 1996 ; Lea et Shurmer, 1994 ; Shurmer, 1996 ; Shurmer et Lea, 1995a, 1995b ; Smoot, 1995 ; Takeyama, 1994 ; Warren-Boulton & al, 1995). D'autre part, des pressions sont exercées par les organismes privés du fait de la lenteur de réaction des organismes de normalisation auxquels participent les autorités publiques face aux besoins du marché, particulièrement dans les secteurs où le changement est rapide (Besen, 1990 ; Besen et Farrell, 1991 ; David et Shurmer, 1996 ; Krislov, 1997 ; Repussard, 1995),

L'influence négative du prix de la norme sur sa diffusion

Le niveau de diffusion et d'adoption des normes dépend en partie du prix de vente de la norme mis en place par les organismes de normalisation (Swann, 2000 ; 2010). Swann (2010) soutient que si les financements d'un organisme de normalisation proviennent principalement de la vente de documents, poussant alors à pratiquer des prix de maximisation, une diffusion large de la norme ne pourra être garantie. Plusieurs chercheurs ont émis des observations sur la façon dont les organismes de normalisation devraient être financés (Swann, 1990b ; DTI, 2005).

1.1.3.4 La recherche de l'optimum par la normalisation

Aux prémisses des travaux économiques sur les impacts des normes, ceux-ci étaient principalement analysés sous une perspective algébrique à travers la recherche opérationnelle (Sittig, 1977). Un courant principal de l'analyse des normes en stratégie des organisations provient ainsi des économistes de la standardisation qui se consacrent à l'analyse la rationalité ou l'irrationalité des systèmes de normes dans un contexte de recherche d'efficacité (Arthur, 1987; 1989; David, 1987; David & Greenstein, 1990; Foray, 1990). Dans les travaux sur les impacts bénéfiques de la norme en économie de la standardisation, une des préoccupations perpétuelles du gestionnaire porte sur la meilleure méthode d'organisation qui puisse lui permettre d'améliorer l'allocation de ses ressources pour offrir un produit aussi complet que possible au client (efficacité) et ainsi espérer une meilleure pénétration du marché.

La normalisation pour faciliter la pénétration du marché

La pénétration du marché peut être facilitée par la normalisation de trois manières. Le premier levier est l'effet de compatibilité produit par la norme. La norme crée un effet de compatibilité essentiel pour que les produits réussissent à percer, en permettant notamment aux consommateurs d'utiliser les nouveaux produits avec ceux qu'ils possèdent déjà. Ainsi, lors de la recherche d'un marché, le producteur cherchera à créer des produits compatibles avec les autres produits disponibles ou détenus par les consommateurs (Bongers, 1980). Selon l'auteur, la production peut être mathématiquement optimisée à travers la création d'assortiments de produits, rendus uniquement possibles par le recours à la standardisation.

Prenons l'exemple d'un fabricant d'ampoules électriques. Comment peut-il espérer augmenter ses chances de vente d'ampoules alors qu'il ne fabrique aucune autre pièce du système d'éclairage complet ? Le fabricant d'ampoules aura tendance à chercher un moyen de rendre ses ampoules compatibles avec des systèmes d'éclairages utilisés en nombre suffisamment élevé pour pouvoir percer sur ce marché. Cette espérance pourra l'amener à normaliser⁹ son ampoule en la fabriquant selon un modèle, des mesures ou les interfaces technologiques spécifiques compatibles avec les systèmes existants. Cependant, le producteur ne pourra atteindre cet objectif que si les caractéristiques du système d'éclairage sont normalisées. L'ampoule aux normes pourra alors être assortie aux systèmes d'éclairages pour lesquels le fabricant les a mis en compatibilité. Ce passage à une architecture modulaire à la suite de la normalisation apporte une meilleure flexibilité, l'introduction rapide de nouveaux produits, et la capacité à répondre au plus près aux besoins individuels des clients (Christensen & Raynor, 2003).

La deuxième manière par laquelle la norme permet au producteur d'améliorer son efficacité consiste en la réduction de variété générée par la normalisation des produits. Une réduction de variété consiste, pour le producteur, à focaliser les caractéristiques du produit ou service sur des aspects qualitatifs très précis, en réponse aux attentes de la population de consommateurs ciblée. Un exemple de réduction de la variété réside dans la normalisation des tailles de vêtements dans l'industrie vestimentaire, autour de quelques tailles (S, M, L, XL en Europe). Par la normalisation dans l'objectif de restreindre ou de réduire la variété, les pratiques ou technologies alternatives sont exclues et l'ensemble des producteurs et consommateurs sont encouragés à utiliser les normes principales (Swann, 2000 ; 2010). Bien qu'il n'y ait aucune garantie que la norme choisie par le producteur satisfasse les besoins de tous les consommateurs ou même que la norme soit la meilleure option disponible (Shapiro & Varian, 1999), cette normalisation peut améliorer la pénétration du marché par les producteurs.

La troisième manière par laquelle la normalisation améliore les conditions de pénétration du marché réside dans la coopération *ex ante* des concurrents sur la norme à établir pour réduire le tarif de pénétration. Le choix du moment de la normalisation est crucial si l'organisation souhaite éviter le « *coût d'opportunité du tarif de pénétration* » (Shapiro & Varian, 1999). Dans le cas d'une innovation de produit ou de service qui possède le potentiel de s'imposer comme une norme *de facto*, si une entente est convenue entre les producteurs avant que les produits ne soient rendus disponibles pour les consommateurs, les consommateurs ne bénéficient pas des tarifs pratiqués lors de la pénétration, des prix généralement plus faibles appliqués par des entreprises en concurrence pour augmenter rapidement des parts de marché dans l'espoir que leur produit deviennent ultérieurement la norme (Shapiro & Varian, 1999).

La normalisation pour générer des économies d'échelles (Figure 4)

L'effet de compatibilité généré par les normes permet, au-delà de la pénétration des marchés, de réaliser des économies d'échelles (Lowe et Gilchrist, 1988). En effet, l'entreprise bénéficie d'un potentiel d'assortiment entre les produits qu'elle souhaite réaliser et ceux manufacturés par d'autres entreprises, en lui évitant les coûts nécessaires à la production d'un système de produits entier et de focaliser l'allocation de ses ressources sur la production en plus grand nombre d'un seul ou de quelques types produits. Ainsi, dans notre exemple, prendre en charge l'ensemble des travaux nécessaires à la mise en place du système d'éclairage du client peut accroître le coût de production général, car le producteur se voit obligé de diversifier ses produits et ne peut alors bénéficier des économies d'échelles de la production d'un seul et unique produit. Inversement, dans le cas de l'usage

⁹ Normaliser au sens statistique : mettre en conformité avec les caractéristiques attendues par le plus grand nombre d'acteurs dans le périmètre ciblé.

du potentiel d'assortiment, le producteur d'ampoules pourra focaliser l'allocation de ses ressources uniquement sur les ampoules plutôt que sur l'ensemble des pièces nécessaires à la production de la lumière. Les normes permettent ainsi de limiter des coûts et de réaliser des économies d'échelle.

Au même titre que l'effet de compatibilité, la réduction de variété génère également des économies d'échelles : le producteur est amené à produire une plus faible quantité de produits personnalisés et uniques et à accroître la quantité de produits standards à produire. Or, une production volumétrique plus élevée mène à une baisse du coût de production, puisque le coût de production par unité décroît lorsque le nombre d'unités standardisées produites s'accroît. Il convient de préciser que, dans ce cas, la normalisation encourage la concurrence par les coûts plutôt que par la différenciation puisque cette dernière stratégie est restreinte par la norme (Swann, 2000 ; 2010). La grande possibilité d'assortiments possibles accroît néanmoins la possibilité de différenciation dans le périmètre des possibilités offertes par la norme (Swann, 2000 ; 2010). La norme pour guider le client vers le meilleur choix et accroître l'espérance de réduction des prix

Une des préoccupations du client, en économie de la standardisation, est similaire à celles du producteur : avec ses ressources limitées et diverses offres sur le marché, comment peut-il choisir quel produit se procurer ou à quel service recourir ? La norme peut faciliter son choix de produits ou de services sur le marché de trois manières.

La normalisation pour assortir les composants d'un système selon les préférences du client

Les consommateurs peuvent, comme le producteur, tirer avantage de leur propre capacité à mélanger et assortir les composants d'un système pour l'aligner sur leurs préférences spécifiques (Shapiro & Varian, 1999). Poursuivons l'exemple du marché où il existe de nombreux modèles d'ampoules et de douilles. Comment un client choisira-t-il l'ampoule compatible à la douille installée à son domicile ? Pour obtenir un système d'éclairage complet, son choix pourra être orienté par la compatibilité de l'ampoule achetée à la douille installée chez lui. D'une part, si la norme de l'embout de fixation de l'ampoule est compatible à la norme d'encastrement de la douille et que, d'autre part, le client ne souhaite pas changer sa douille, alors le client aura tendance à choisir un modèle d'ampoule qui répond à cette règle de compatibilité.

La norme pour réduire l'incertitude du consommateur

Grâce à la norme, les consommateurs peuvent être davantage certains qu'ils ne choisissent pas le mauvais produit (Mione, 1994 ; Shapiro & Varian, 1999 ; Mione, 2009). La norme appliquée aux produits de notre producteur d'ampoules lui permettra alors d'acquérir la confiance du consommateur qui pourra la reconnaître comme un produit répondant à son besoin.

La norme pour réduire les prix présents et futurs

D'une part, grâce à la mise aux normes d'un vaste ensemble de produits, le consommateur devient moins dépendant à un seul type de produit, service, ou fournisseur (Shapiro & Varian, 1999), puisqu'il pourra trouver d'autres produits qui possèdent les mêmes caractéristiques sur le marché du fait de la standardisation. Cette réduction du « *lock-in* » est alors propice à l'émergence de concurrents, situation favorable au consommateur (Shapiro & Varian, 1999). En effet, une baisse de tarifs liés à l'entrée de challengers sur le marché du produit ou service standardisé est envisageable. Cependant, la norme aura un impact moins favorable pour le consommateur en cas d'ententes entre les concurrents sur une norme avant la sortie de leurs produits respectifs en question : le prix du produit n'aura pas tendance à diminuer.

D'autre part, le consommateur peut également avoir intérêt à choisir un produit normalisé fortement utilisé pour éviter certains coûts d'opportunités. Il est effectivement possible que le consommateur choisisse un produit basé sur un standard qui ne parvient pas à devenir dominant. Dans la mesure où

L'usage généralisé de la norme accroît son utilité, ainsi que celle du produit ou service normalisé, le consommateur aura dépensé plus de ressources sur un produit qui est finalement moins utile que celui attaché à la norme dominante (Swann, 2000 ; 2010).

1.1.3.5 La résolution des problèmes de coordination par la normalisation

En économie de la standardisation, les normes sont également établies pour réguler des problèmes de coordination. En effet, la transformation d'un appareil de production de systèmes intégrés vers celui de microprocessus conduit à des besoins de coordination supérieurs, né de la force division du travail, et la norme se pare alors de plusieurs attributs pour y pallier.

Une meilleure coordination technique et/ ou humaine pour un gain mutuel plus élevé

Sous le prisme de l'économie de la standardisation, les normes ont pour objectif de faciliter la coordination entre les acteurs, produits, services et procédés. En partant de l'hypothèse selon laquelle toutes les parties peuvent réaliser des gains mutuels mais seulement en prenant des décisions cohérentes entre elles, ces gains potentiels supplémentaires sont à la clé d'une normalisation des activités, censée apporter cette cohérence. Ce point de vue inclut le cas des « processus de normalisation spontanée » qui produisent des normes *de facto*.

L'amélioration de la coordination se réalise à plusieurs niveaux. Le premier niveau est l'amélioration de la coordination technologique. Le champ de recherche lié au développement de la coordination des technologies fut initié par les recherches opérationnelles dès l'époque de l'industrialisation. Aujourd'hui, ces travaux sont en grande partie focalisés sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication et dans les activités de développement de technologies pointues où la standardisation est très demandée. Dans ces activités, au-delà du ratio coût-bénéfice, la conformité à des standards sert surtout à accroître la qualité technique des produits et services (Dale et Oakland, 1994).

Le second niveau d'amélioration réside dans l'amélioration de la coordination humaine et politique. Certaines préconisations empruntées aux travaux sur la normalisation technique ont été reprises par l'économie de la standardisation pour les nécessités de coordination humaine. La normalisation des aspects humains de la vie des organisations est dans ce cas établie pour faciliter la coordination entre acteurs dans des structures de grande taille ainsi que l'intégration des activités dans les multinationales. Les travaux gouvernementaux majeurs pour simuler l'impact des politiques publiques se fondent également sur les modèles micro-économétriques développés par l'économie de la standardisation. Une fois agrégés (sous forme macro-économique cette fois-ci), ces modèles servent à piloter les politiques publiques de diverses natures (sociales, environnementales, etc.).

L'interopérabilité générée par la norme comme levier de coordination

La coordination générée par la norme n'est cependant possible que lorsque la norme génère de l'interopérabilité. L'interopérabilité est la propriété d'un produit ou d'un système, aux interfaces connues, à pouvoir fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou à venir, sans restriction particulière d'accès ou de mise en œuvre (Aful, 2015). C'est dans le cadre de travaux sur la défense de l'OTAN que la normalisation est définie comme le développement et la mise en œuvre de concepts, de doctrines, procédures et conceptions pour atteindre et maintenir les niveaux de compatibilité, d'interchangeabilité, d'interfaces communes et de références nécessaires à l'exploitation, aux procédures, matériel, technique et domaines administratifs pour atteindre l'interopérabilité (Moreno & Vallecillo, 2009).

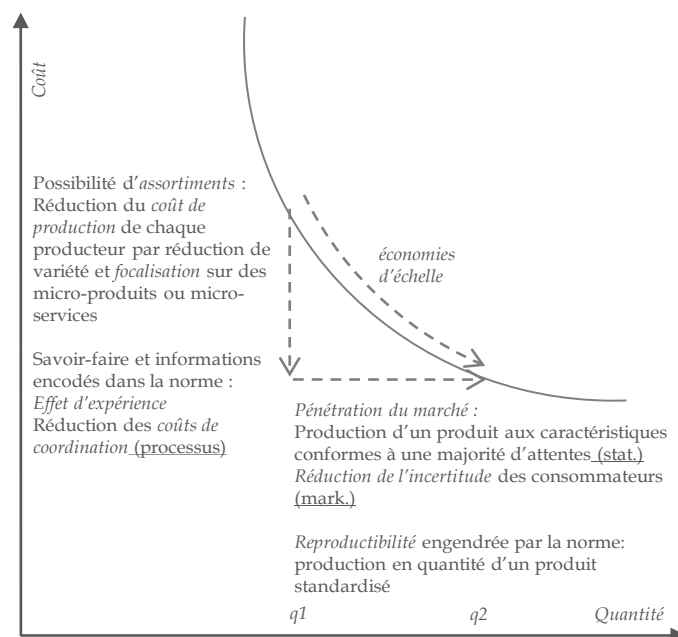
La compatibilité est l'état par lequel deux ou plusieurs éléments sont capables d'exister ou de produire un résultat par leur combinaison sans engendrer de problèmes, d'interférences ni de conflits.

L'accroissement de la compatibilité entre les produits permet également d'attirer davantage de consommateurs à utiliser les produits ou services normalisés, renforçant les *effets de réseau* (Shapiro & Varian, 1999).

L'interchangeabilité, seconde caractéristique de l'interopérabilité, est la capacité d'un objet à être remplacé par un autre objet sans affecter l'usage ou la finalité initiale du système d'objets. La caractéristique d'interfaces communes est liée à la caractéristique d'interchangeabilité. En effet, cette dernière nécessite que deux objets interchangeables partagent une interface identique ou compatible à un usage particulier. La normalisation consiste alors à définir la nature et la structure de ces interfaces (Shapiro & Varian, 1999).

La dernière caractéristique de l'interopérabilité est enfin celle de procurer des références. Il s'agit d'un élément à partir duquel un jugement est émis, une action ou une méthode sont réalisées. Les références peuvent prendre de nombreuses formes, incluant une pensée, une perception sensorielle audible telle qu'une onomatopée, visuelle, comme un texte ou des symboles, olfactive, tactile ou un état émotionnel (Shapiro & Varian, 1999). Les références servent de support d'encodage de la conduite à suivre pour faciliter la reproductibilité et la traçabilité. Ainsi, le support écrit, dans les procédures de réglementation ou de normalisation, constitue le support des références qui contiennent les prescriptions normatives.

Figure 4 - *Espérances d'économies d'échelles par la normalisation*



La norme à la source de la transformation du système de concurrence et de coopération

D'une part, la norme est à la source de la mutation de l'objet de concurrence des entreprises, en passant d'une concurrence sur des systèmes intégrés à une concurrence sur des composants individuels. Avant la standardisation, une entreprise couvre généralement l'ensemble du système parce que les composants individuels de différents concurrents sont incompatibles. Après la standardisation, chaque société adopte d'une stratégie focalisée sur la fourniture d'un composant individuel du système (Shapiro & Varian, 1999). Lorsque la transition vers la concurrence fondée sur les composants individuels à lieu, les entreprises qui vendent des systèmes étroitement intégrés doivent rapidement passer à une approche modulaire, fournissant d'autres entreprises avec des sous-systèmes ou composants (Christensen & Raynor, 2003).

D'autre part, du fait que la norme puisse être utilisée comme descriptif d'une réponse à un besoin, il est probable que des produits/services concurrents émergent (Shapiro & Varian, 1999). Il s'agit d'une bonne nouvelle pour le producteur qui n'avait pas accès au marché et d'une mauvaise pour celui qui en détenait les parts les plus importantes.

La consécration des méthodes de production fondées sur des processus à l'ère industrielle

L'économie de la standardisation fut reconnue en tant que discipline dès les années 1800. La mise en œuvre de normes dans l'industrie et du commerce, quant à elle, prit un essor important lors de la révolution industrielle, à partir de laquelle les producteurs eurent davantage besoin de machines, d'équipements et de pièces plus précises et interchangeables. Henry Maudslay développa le premier standard industriellement pratique en 1800, destiné au décolletage. La standardisation permit notamment la normalisation des tailles de filetage de vis pour la première fois, et ouvrit la voie à l'application pratique de l'interchangeabilité aux écrous et aux boulons (Cantrell & Cookson, 2002). Les modèles organisationnels de l'époque industrielle, tels que le Lean management, 5s, Six sigma ou encore le Toyotisme ainsi que les travaux sur la normalisation se coconstruisent ainsi mutuellement.

1.1.3.6 La norme, levier et frein au développement des innovations

L'économie de la standardisation et le management des opérations considèrent que la norme constitue à la fois un levier et une entrave au développement des innovations. Dans le premier cas, l'adoption d'une nouvelle technologie par les consommateurs peut progresser grâce au processus de standardisation, qui peut éviter l'apparition d'approches concurrentes et incompatibles en concurrence sur le marché, pouvant ralentir ou même tuer la croissance de cette nouvelle technologie (Shapiro & Varian, 1999). D'autre part, le passage à une architecture modulaire à la suite de la normalisation apporte une meilleure flexibilité, l'introduction rapide de nouveaux produits innovants dans le périmètre des variétés possibles posées par l'ensemble des normes (Christensen & Raynor, 2003).

Dans le second cas, la standardisation restreint l'innovation dans une optique de différenciation en incitant les entreprises à adopter des stratégies de domination par les coûts. La normalisation encourage alors la concurrence par les coûts entre les quelques entreprises en conformité et décourage la différenciation puisque les caractéristiques qu'une entreprise peut conférer à son produit ou service sont restreintes par la norme (Swann, 2000 ; 2010).

1.1.3.7 Survivance ou déclin des normes : entre sélection et action

Le phénomène de normalisation s'est développé parallèlement au développement des technologies, mais également à l'ouverture des frontières, au désenclavement des êtres humains de leurs territoires respectifs et grâce au développement des flux, tels que des flux humains ou des flux de marchandises. La dynamique de survivance ou d'obsolescence des normes, telle qu'étudiée par l'économie de la standardisation, résulte à la fois d'un processus de « sélection sociale » et d'actions stratégiques.

La survivance ou l'obsolescence des normes, tels qu'observés par les historiens, résultent de processus de sélection longs (Erwin, 1960 ; Groom, 1960). À titre d'exemple, la persistance d'unités de mesure anglo-saxonne - *feet, yard, miles* - et la disparition de certains termes du vocabulaire courant - *cubits, rods, furlongs* - sont le résultat de plus de 1400 ans de sélection de termes et d'instruments de mesures. Bien que cela ne signifie pas pour autant que le niveau de consensus sur la norme à adopter soit définitif (Erwin, 1960 ; Groom, 1960), la survie de la norme est liée à son adoption par un grand nombre d'acteurs (Shapiro & Varian, 1999, Christensen & Raynor, 2003)

Figure 5 – La norme sous le prisme de l'économie de la standardisation



Les économistes de la standardisation soulignent néanmoins une possibilité d'actions humaines sur la survivance ou le déclin de la norme. Cette possibilité est liée à leur provenance. Les normes peuvent être des *normes de jure*, dont la caractéristique est celle d'être créée ou reconnue par des organismes institutionnels et dont font notamment partie des contrats juridiquement contraignants, les lois ou les règlements, édictés par les organismes législatifs. Les actions humaines peuvent être constituées d'interventions dans les organismes de normalisation. Les normes sont écrites par les organismes de normalisation dans des processus de consensus fermé ou complets. Dans le premier cas, les comités de normalisation ont une composition restreinte et sont assortis de procédures formelles pour faire respecter le droit de vote des différents membres. Dans le second cas, la commission de normalisation est ouverte à toutes les parties intéressées et qualifiées, des procédures formelles étant mises en place pour faire valoir l'équité entre les différents acteurs présents. Les *normes de jure* pouvant être écrites par un gouvernement ou un organisme de réglementation aussi bien que par une corporation, un syndicat ou encore une association commerciale, l'accès et l'intervention dans les organismes de normalisation censés les valider constitue une action stratégique de première importance.

Les normes peuvent également être des *normes de facto*, dont la caractéristique est d'émerger du marché ou du périmètre social étudié par l'intermédiaire de nombreux phénomènes, tels que l'effet de réseau, l'adoption de la norme par le plus grand nombre ou encore la consécration de la norme par la tradition (Shapiro & Varian, 1999, Christensen & Raynor, 2003). La création et mise aux normes *de facto* se manifestant principalement lorsque les entreprises ou les organisations lancent de nouveaux produits, services ou méthodes, des stratégies concurrentielles sont menées par les acteurs pour imposer leurs normes ou les normes qui leurs sont favorables.

La synthèse des idées-clés sur l'approche des normes en économie de la standardisation est présentée dans la Figure 5.

1.1.4 *Le fragment d'un dessein plus vaste selon la théorie politique*

La théorie politique place d'une part tout processus de normalisation au cœur d'un projet politique plus vaste et présente, d'autre part, des aspects analogues aux travaux en sciences économiques sur la stratégie commerciale. Ce double aspect permet à la théorie politique d'offrir offre sans doute une meilleure optique que la littérature existante en gestion sur les processus de normalisation.

En théorie politique, La normalisation est inscrite dans des stratégies plus globales. L'harmonisation technique n'apparaît ainsi pas comme le fruit d'une simple recherche opérationnelle, mais plutôt comme le fruit de projets politiques (Barry, 1990 ; Goerke & Holler, 1995, Pelkmans, 1987, 1990). Une étude montre par exemple que le développement des normes dans les télécommunications est surtout dû à des stratégies d'intégration plutôt qu'à la facilitation de la communication en tant que finalité de la standardisation (Holmes, 1990). Les travaux de Weiss (1993) montrent par ailleurs que les normes destinées à créer la compatibilité s'inscrivent avant tout dans des stratégies de développement et de placement de produits et où la pertinence de ces normes est liée à la continuité de l'usage de celui-ci, plutôt que l'inverse.

La recherche de consensus entre concurrents constitue un objectif majeur dans les processus de normalisation. Le consensus résulte de négociations diplomatiques, qualifiées de diplomatie technologiques dans le domaine des normes sur les technologies de l'information (Hawkins, 1995a, 1995b, 1996, Skea, 1995). La raison qui justifie les négociations tient au fait que la recherche de compétitivité requiert beaucoup d'innovations. Ces innovations peuvent potentiellement être établies en tant que normes pendant un certain temps. Si l'organisation souhaite tirer avantage suite à ces transformations, il lui est nécessaire de coopérer avec ses concurrents (Mansell, 1995).

En théorie politique, il est également reconnu que la proximité entre gouvernements et organisations privées procure un avantage discriminant à ces dernières. La raison provient notamment du fait que les normes privées exercent un impact si important sur la structure de la technologie et du marché (Tassey, 1992) que les normes privées, notamment dans l'industrie, finissent par être soutenues par les gouvernements (Tassey, 1982). Dans ce cas de figure, la proximité entre industries ou sociétés technologiques et gouvernements est souvent telle que la limite entre la régulation et la standardisation s'estompe (Tassey, 1995, 1997, 2000). La synthèse des idées-clés sur l'approche des normes en théorie politique est présentée dans la Figure 6.

Figure 6 -*Apports de la théorie politique de la norme aux sciences de gestion*



1.1.5 Un outil de concurrence, de gouvernance, de responsabilisation et d'inflexion du futur selon la littérature en stratégie

En stratégie, la norme est présentée comme un instrument de recherche d'avantages compétitifs, un instrument de gouvernance et de responsabilité sociale et, enfin, comme un produit à la vente.

1.1.5.1 La norme, un instrument de recherche d'avantages compétitifs

La littérature en stratégie présente de fortes similitudes avec la littérature en science économique. Certains auteurs dans ce domaine sont d'ailleurs des économistes. Elle présente la norme comme un outil de management stratégique et comme un outil de marketing.

La norme, un outil de management stratégique

De nombreux travaux européens sur la standardisation décrivent la norme comme un outil de management stratégique (Kleinemeyer, 1995). Dans les années 1990, alors que le phénomène de standardisation commence à être amplement développé par les économistes, Grindley (1992, 1995) publie des études de cas dans lesquelles il met à jour la disparité d'impacts des standards sur la performance aussi bien que la fragmentation ou la fédération des acteurs autour de ceux-ci. Ces premiers types de travaux ont ensuite mené les chercheurs, tels que Rival (2002), à étudier la diversité des actions politiques intentées par les dirigeants dans l'objectif spécifique de créer de la valeur. Ainsi, les normes provoquent des effets disparates, favorisant l'émergence d'une pluralité de stratégies politiques.

D'autres travaux en stratégie montrent que les processus de normalisation sont menés sur un fond de stratégies concurrentielles. Par exemple, Gabel (1987, 1991) étudie les processus de standardisation des produits dans le cadre de stratégies concurrentielles et montre comment les organisations utilisent les normes de compatibilité pour obtenir des avantages compétitifs. À l'aune de ces travaux, il apparaît que la transformation de la dynamique concurrentielle dans les industries en réseau est intimement liée à la nature des normes qui y sont diffusées et leur propriété (Garud et Kumaraswamy, 1993). En effet, la norme se présente parfois comme un instrument de domination des marchés et de puissantes luttes de fonds de commerce sous-jacentes à la structure et l'évolution de l'environnement normatif et réglementaire de l'organisation (Savall & Zardet, 2005, 2013). Ainsi, dans le cas de normes *de jure*, l'inscription d'une organisation dans des travaux de normalisation constitue une démarche pour obtenir un *first-mover advantage* (Lieberman & Montgomery, 1988).

La norme, un outil de marketing

L'adoption de normes par les organisations permet parfois d'accroître la légitimité et l'attractivité de leurs produits, services ou de l'organisation en développant la confiance du client ou de l'utilisateur (Mione, 1994). Ainsi, certaines organisations créent elles-mêmes un système interne d'*autorégulation* consistant à certifier par leurs propres ressources et en toute autonomie les caractéristiques de leurs produits ou services dans une optique commerciale (Reddy, 1987, 1990b). Les stratégies d'*autorégulation* sont développées dans le cadre de stratégies proactives sur les aspects technologiques de la production ou de la prestation, notamment pour gagner en compétitivité dans le cadre de la standardisation internationales des produits à forte composante technique (Reddy, 1990a).

1.1.5.2 La norme, un instrument de gouvernance et de responsabilisation

La norme privée comme instrument de gouvernance privée et

la norme réglementaire comme instrument de souveraineté étatique

D'un point de vue politologique, il est d'usage de considérer que la norme réglementaire est le strict monopole des autorités publiques et les normes volontaires celles des organisations privées. Pourtant, certains théoriciens tels qu'Adler (2004) pensent que la question de savoir « *qui est le plus à même de gouverner quoi ?* » reste beaucoup plus problématique, notamment en stratégie des organisations. La raison en est que d'une part, les structures de mise en œuvre des gouvernances publique ou privée, bien que différentes, influencent conjointement la performance organisationnelle. D'autre part, les deux sphères de gouvernance s'interpénètrent : par sa dynamique dans l'univers réglementaire, la norme est appelée à influencer la souveraineté de celui qui détient le monopole législatif (Pesqueux, 2010, 2007), qui peut par exemple se manifester par une perte de souveraineté de l'État face à des pouvoirs privés, renforçant ainsi le pouvoir de gouvernance des administrateurs des entreprises.

La norme pour une meilleure responsabilité sociale des organisations

Dans le cadre de recherches sur la responsabilité sociale des organisations, certains auteurs amoindrissent le rôle de domination par les normes, qu'elles soient publiques ou privées, et mettent en avant leur rôle de responsabilisation sociale. La norme se place dans l'interstice entre l'organisation et ses différentes parties prenantes en tant que mécanisme qui le renvoie à ses responsabilités face à celles-ci (Igalens & Penan, 1994 ; Igalens & Point, 2009). Ainsi, les travaux de Thibierge (2009) sur la force normative montrent la montée en puissance des normes et sa force de responsabilisation. De même, selon Trébulle & Uzan (2011), les normes constituent aussi bien des instruments de gouvernance que de responsabilité sociale des organisations. Il apparaît également que la norme joue un rôle préventif sur certains comportements intra-organisationnels estimés déviants ou délictueux, notamment suite aux scandales tels que ceux d'Enron ou d'Andersen (Bréchet, Monin et Saives, 2008).

Dans son approche de la responsabilité sociale de l'entreprise, Cadet (2010, 2013) montre néanmoins que les normes peuvent parfois être des outils de gestion en dehors de toute éthique, où l'expression « responsabilité sociale des entreprises » constitue une fiction juridique et ne relève pas d'une véritable responsabilité préventive. Savall & Zardet (2005, 2013) montrent ainsi, dans leurs travaux sur la réconciliation des variables sociales et économiques dans la construction de la performance et de la *responsabilité sociale durable et supportable* des organisations, que les stratégies des acteurs dans le façonnement l'environnement normatif est à la source de leurs nombreux impacts négatifs sur la performance des organisations.

Un instrument d'innovation et de vision projective

Pour entériner des changements sociaux, les normes sont parfois décrites comme des instruments d'innovation sociale (Richez-Battesti & Vallade, 2012). Néanmoins, peu de travaux sont développés en stratégie à ce sujet, préférant le sujet de la responsabilité sociale, particulièrement après les crises économiques récentes.

1.1.5.3 La norme, un produit à la vente

Les fonds de commerce de la normalisation

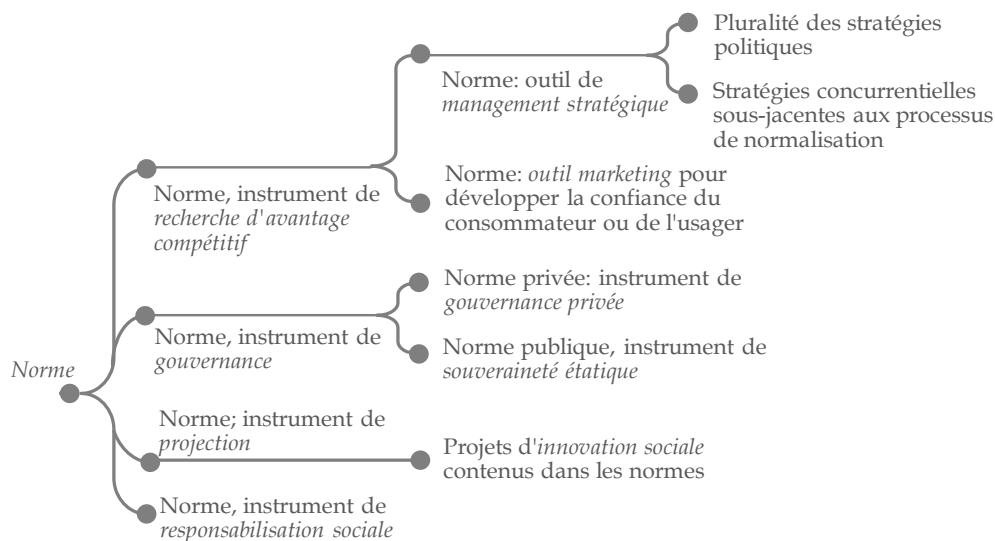
La valeur marchande de la norme est à la fois reconnue et légitime dans le domaine des normes techniques du fait de leur caractère souvent non obligatoire du point de vue juridique. Elles sont alors approuvées et commercialisées par les organisations habilitées et reconnues au niveau régional,

national ou international. Ces normes se présentent sous forme de documents écrits destinés à résoudre des problèmes techniques et commerciaux répétés entre partenaires économiques et commerciaux (Mione, 2006).

Savall & Zardet (2005; 2013) incluent néanmoins dans les « normes-produits » toutes les règles susceptibles de cadrer ou de modifier l'environnement économique et social, fussent-elles explicitement gratuites ou payantes, du fait des nombreux fonds de commerce qui prospèrent autour de celles-ci, telles que les prestations d'audit, de conseil, de contrôle, de certification ou encore de formation. Ainsi, au-delà de son contenu officiel, la norme est conçue comme un produit à vendre par les organismes qui la produisent, prescrivent, distribuent et en contrôlent la conformité, moyennant finance. La norme fait vivre leurs fonds de commerce (Savall & Zardet, 2005; 2013).

La synthèse des idées-clés sur l'approche des normes en stratégie est présentée dans la Figure 7.

Figure 7 – *Champ des théories sur la norme en stratégie*



1.1.6 *De la superstructure de l'action collective à l'instrument de commandement selon la sociologie des organisations*

En sociologie, l'étude de la « règle » inclut l'analyse des différentes normes formelles et informelles qui gouvernent la vie des organisations. Il est donc approprié de considérer les travaux qui ont été réalisés à ce sujet.

Ces recherches ont d'abord porté sur la conception de la relation humaine sous l'angle de la domination-soumission ou ordre-subordination et le rôle de la règle dans ces modèles (Weber, 1947). Elles se sont ensuite étendues sur la place des règles dans un monde démocratique, sur les différences entre agissements, faits et prescriptions, sur la rationalisation de la société et le progrès social ou encore sur les délimitations de l'espace public (Habermas, 1987, 1988, 1992, 1997). Les travaux d'Habermas influencent particulièrement les développements théoriques et les programmes de recherche ultérieurs de la théorie néo-institutionnelle. Ces recherches ont, plus tard, été étendues à la théorie de la régulation sociale et à l'étude plus précise du rôle des règles dans les organisations (Reynaud, 1997).

1.1.6.1 La norme, structure immanente au projet collectif

La norme constitue une structure immanente à tout projet collectif. Ce précepte, principalement développé par la théorie de la régulation sociale, est expliqué par deux théories relevant de l'énigme de l'œuf et de la poule.

La norme, condition d'existence de l'action collective

Dans le premier cas, un projet collectif apparaît nécessaire à la vie commune. Les hommes ne peuvent ainsi vivre (et commercer) ensemble qu'en convenant d'un projet commun. Les règles du jeu concrétisent alors *ex ante* le projet collectif. Les acteurs ne peuvent ainsi coexister qu'en souscrivant à des règles de vie ou d'action collectives. L'action collective, en retour, n'existe que par des régulations (Reynaud, 1997). L'absence d'un projet collectif et de règles du jeu mène alors à la léthargie ou à l'anomie. Par exemple, l'absence de règles du jeu sur un marché ne génère pas forcément une « bonne » économie de marché, c'est-à-dire un système qui assure son développement à long terme.

Cette théorie suppose également que la norme peut être établie pour modifier le cours des événements. Selon Callon (1980, 1991, 1993, 1998), des phénomènes d'irréversibilité se produisent une fois que les normes sont adoptées par un certain nombre d'acteurs, par exemple lorsque les réseaux utilisant une même norme technique sont très développés sur un marché donné (Callon, 1991, 1993). Or, comme la règle du jeu ne naît ou ne se transforme qu'à partir d'initiatives individuelles (Reynaud, 1997), si l'intention qui guide l'émission d'une norme est d'améliorer des conditions sociales et/ou techniques générales, alors la norme peut constituer un instrument pour instituer le progrès social.

La demande sociale, conditions d'existence de la norme

Dans le second cas, une demande sociale précède la normalisation : les acteurs cherchent à pérenniser les modèles sociaux établis. Cette démarche se réalise parfois faute de connaître les alternatives préférables. Or, Latour (1991) considère, dans ses travaux sur la standardisation, que la finalité de la technologie et de la normalisation qui l'accompagne est avant tout de rendre la société durable. La science et l'expertise dans la construction des normes ne représentent alors ni plus ni moins que des mandats accordés par la société pour définir des moyens nouveaux ou alternatifs de l'améliorer (Salter, 1988). Néanmoins, dans une étude sur la sociologie des sciences, Star (1991) montre que les efforts scientifiques déployés dans les processus de standardisation sont subordonnés à leur légitimité sociale (Star, 1991). D'autre part, selon cette théorie, les risques d'autodestruction de l'organisation ou du périmètre d'usage de la règle du jeu sont liés à une trop forte centralisation de la régulation. Par exemple, une dictature extrêmement autoritaire peut tomber sous son propre poids.

1.1.6.2 La règle du jeu, source d'autorité légale

L'idée d'un accroissement de l'autorité à travers la norme est principalement développée par la sociologie wébérienne de la règle du jeu dans la vie humaine, puis par Crozier et Friedberg dans *L'acteur et le système* (1977).

La légitimité d'une règle en fonction de son alignement avec l'ordre juridique

Selon Weber (1947), l'ordre juridique se définit comme un système où les règles sont édictées, obéies et perçues comme légitimes. Cette légitimité provient de l'alignement de ces règles avec d'autres règles sur la façon dont elles sont créées et doivent être respectées.

L'autorité rationnelle-légale, dépendant de la perception de rationalité des règles établies

Weber (1947) estime qu'il existe trois catégories de stratégies de légitimation utilisés pour justifier l'autorité des dirigeants, qu'il appelle «types purs» : (1) L'*autorité traditionnelle*, basée sur un système dans lequel l'autorité est légitime parce qu'elle « a toujours existé », (2) l'*autorité charismatique*, basée sur le charisme du chef et qui montre qu'il possède le droit de mener en vertu de pouvoirs magiques, des prophéties, de son héroïsme ou encore de ses compétences et enfin (3) l'*autorité rationnelle-légale*¹⁰.

Selon Weber (1947), la croyance d'un groupe en la rationalité du système politique établi au sein de ce groupe contribue directement à la légitimité, à la stabilité et à l'autorité de ses administrateurs. Ainsi, l'*autorité légale* apparaît dans un système qui est appliqué administrativement et judiciairement conformément aux règles existantes. Il s'agit d'une forme de leadership par le commandement et par la dépersonnalisation des relations (Weber, 1947), dans laquelle l'autorité d'une organisation ou d'un régime au pouvoir est largement liée à la perception de rationalité de la règle, à la légitimité juridique et à la bureaucratie. Les personnes qui administrent ces règles sont nommées ou élues par des procédures juridiques. Les supérieurs sont également soumis à des règles qui limitent leurs pouvoirs et, séparent leur vie privée de fonctions officielles (Bendix, 1977). L'autorité conférée par les règles établies est malgré tout contextuelle et temporaire : une autorité communément acceptée pendant une crise peut cependant être remise en question en temps de prospérité, relativement à la légitimité des règles établies (Bendix, 1977).

La majorité des fonctionnaires bureaucratiques modernes et des dirigeants politiques représentent un type d'autorité rationnel-légal. Originellement, Weber désigne par « fonctionnaire » les gestionnaires des organisations d'État. Néanmoins, Weber pose une dichotomie profonde entre le rôle des administrateurs appelés à être des « exécutants bureaucratiques » et des politiciens appelés à être les « concepteurs » des politiques. Selon la tradition wébérienne, les *administrateurs publics* sont personnellement libres, servent une autorité supérieure, sont nommés sur la base de la bonne conduite et de leurs qualifications techniques, sont responsables de l'exécution impartiale des tâches assignées. Leur travail est une occupation à plein temps récompensé par un salaire et des perspectives d'avancement de carrière. Le profil des *politiciens* diffère en ce qu'ils sont seulement responsables pour les actions indépendantes de leur fonction, en ce qu'ils doivent rejeter les actions publiques en conflit avec leur politique de base, ainsi que par la nécessité d'un attrait charismatique pour gagner les élections.

Selon Weber (1947), la grande majorité des États modernes occidentaux du 20^{ème} siècle sont fondés sur l'autorité rationnelle-légale et ont émergé de la lutte patrimoniale et féodale pour le pouvoir. Les traits rationnels-légaux de l'État occidental moderne sont la monopolisation par l'*autorité centrale* des moyens de gestion et de contrôle, un système centralisé et stable de la fiscalité ainsi que l'utilisation légitime de la *force physique*. Un trait principal concerne également la monopolisation du *pouvoir législatif* : les lois sont appliquées par un gouvernement qui monopolise leur adoption. Un dernier trait concerne l'organisation de l'État sous forme d'une *bureaucratie* dépendant de l'autorité centrale.

La bureaucratisation des organisations privées et l'espérance d'un rapport de subordination

« *aveugle* »

La bureaucratisation des organisations privées résulte de l'application de la théorie de l'autorité rationnelle légale, initialement établie dans le rapport entre les citoyens et organisme étatique, dans les rapports internes aux organisations privées. Elle se caractérise par trois phénomènes : (1) la mise

10 Aussi appelée autorité rationnelle-légale, autorité rationnelle, autorité légale, domination rationnelle, domination légale, ou autorité bureaucratique.

en place d'un système organisationnel pyramidal, hiérarchisé et spécialisé dans les entreprises ou les autres formes d'organisations privées, (2) la quête d'autorité rationnelle-légale par les gestionnaires ainsi que (3) la recherche d'un principe d'obédience ou de *compliance*.

- *Un système organisationnel pyramidal, hiérarchisé et spécialisé*

En sciences sociales et en politique, l'autorité désigne souvent le pouvoir perçu comme légitime par la structure sociale, où le pouvoir est constitué par la capacité d'influencer ou de contrôler le comportement des individus (Greiner & Schein, 1988). Dans l'environnement des entreprises, ce pouvoir est souvent exprimé en termes de verticalité. Le pouvoir descendant représente l'influence de l'acteur occupant un statut supérieur sur les subordonnés tandis que le pouvoir ascendant représente l'influence des subordonnés sur les décisions du supérieur (Greiner & Schein, 1988).

Ainsi, l'application du système bureaucratique dans les organisations privées se caractérise par une organisation pyramidale hiérarchisée dans lequel les acteurs se spécialisent, doivent obéissance à leur supérieur hiérarchique et traitent les autres acteurs (dont les clients) indifféremment de leurs spécificités sur l'unique fond de la règle dont ils détiennent le mandat d'administration.

- *La quête d'autorité rationnelle-légale par les gestionnaires*

Une des idées-clés fortes de cette thèse est qu'il existe chez un grand nombre de gestionnaires une certaine présomption de suffisance de la règle et du commandement pour manager les acteurs, considération selon laquelle toute forme de désobéissance est associée à un échec managérial (Crozier & Friedberg, 1977). Cette présomption explique en partie le phénomène de bureaucratisation qui se développe à mesure que les organisations grossissent, particulièrement lors du passage de la petite ou moyenne entreprise à une grosse entreprise dans le contexte concurrentiel (Crozier & Friedberg, 1977).

Toutefois, les travaux en sociologie semblent distinguer deux formes d'obéissance ou de conformité. Le premier type de conformité est proche de l'*obédience*. Il s'agit d'une forme d'influence sociale par laquelle une personne accepte et accomplit les instructions ou les ordres explicites d'un acteur qui fait figure d'autorité (Coleman, 2009). Le second type de conformité est proche de ce que les anglo-saxons dénomment *compliance*¹¹. Ce type de conformité se réfère à une réponse – et plus exactement, une soumission de réponse - faite en réaction à une sollicitation explicite ou implicite, telle que la publicité. La cible peut ou peut ne pas reconnaître qu'il ou elle est invitée à agir d'une manière particulière. L'acteur se conforme sous l'influence de ses pairs ou pour correspondre au choix de la majorité (Cialdini & Goldstein, 2004).

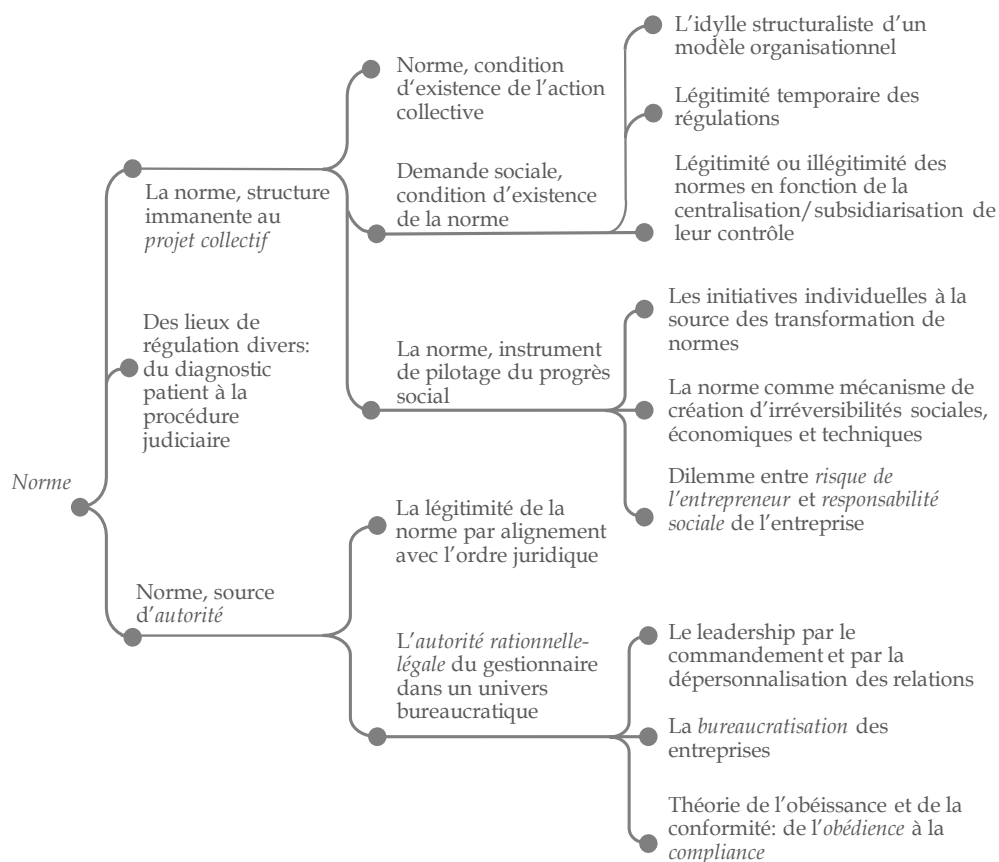
Le large spectre du processus de normalisation : de la procédure judiciaire au diagnostic du patient

Qualifié par le terme « régulation » en sociologie, la normalisation se réfère généralement à l'ensemble des processus d'établissement de normes de toutes sortes dont la finalité est l'amélioration de l'efficacité de gestion des personnes, de leurs interactions tout aussi bien que des cas de figures ponctuels ou des événements. Le spectre des processus de normalisation, sous cette perspective, est si large qu'il couvre aussi bien la formalisation de procédures judiciaires devant les tribunaux que l'établissement de critères uniformes pour les diagnostics médicaux. En ligne avec le néo-institutionnalisme, la théorie de la régulation souligne que les *institutions* particulières et leurs *instanciations* organisationnelles sont profondément ancrées dans les milieux culturels, sociaux et politiques (Powell W., 2007). Cette triple dimension a permis aux travaux sur les processus de

¹¹ *Compliance* est un terme anglophone que nous avons préféré ne pas traduire pour maintenir la distinction entre les formes de conformité.

normalisation, dans ce sens, d'analyser des changements sociaux à grande échelle telles que la modernisation, la bureaucratisation ou encore l'homogénéisation et la centralisation de la société. La synthèse des idées-clés sur l'approche des normes dans en sociologie est présentée dans la Figure 8.

Figure 8- La norme ou règle à la lumière des théories sociologiques



1.1.7 La norme comme facteur déterministe de l'action et de l'innovation selon les théories institutionnelles

1.1.7.1 La norme, inscrite dans le champ large des institutions¹²

Les *institutions* font l'objet d'une recherche universitaire intensive depuis de nombreuses années. Deux courants de la théorie institutionnelle les étudient : le *old institutionalism* et la *théorie néo-institutionnelle*. Selon le *old institutionalism*, les *institutions* se réfèrent aux organisations politiques. Au sens de la théorie néo-institutionnelle, les *institutions* se réfèrent aux normes, règles, routines, ce qui en fait un faux-ami du mot « institution » qui se réfère en français à une organisation à caractère institutionnel. Le terme *institution* englobe ainsi la norme dans la littérature anglo-saxonne. Elle a été définie en théorie institutionnelle comme un « *construit social, un programme reproduit sous l'influence de la routine ou des systèmes de règles* » (Jepperson, 1991).

¹²Institutions au sens anglophone

La théorie néo-institutionnelle développe un point de vue sociologique des institutions. Les principales théories qui la précèdent se focalisent sur la manière dont les institutions poussent les acteurs à agir soit par devoir ou par prise de conscience de ce qu'ils sont *censés* faire en suivant les institutions, soit par tentative de maximisation de leurs avantages en utilisant les institutions, appelé alors *Rational Choice Institutionnalism*.

Toutefois, dans une vision plus large des institutions, c'est-à-dire en les considérant comme des constructions sociales et en tenant compte de l'influence que les institutions exercent sur les **préférences et les actions individuelles**, le néo-institutionnalisme s'éloigne de ces racines proches de la théorie juridique et devient une discipline sociologique explicative au sein des théories politiques (Hasmath & Hsu, 2014). Les questions de recherche des théories institutionnelles portent généralement sur les façons dont les institutions interagissent et affectent la société, sur les **influences et les limites engendrées par les institutions sur les possibilités d'action des acteurs**, leurs conceptions du monde, ou encore leur conception des autres et d'eux-mêmes, et plus généralement sur la manière dont les institutions **façonnent le comportement des acteurs**, qu'il s'agisse de personnes, d'organisations ou encore de gouvernements (DiMaggio et Powell, 1983). Cette approche fournit une façon de voir les institutions en dehors des points de vue traditionnels en expliquant pourquoi et comment les institutions émergent dans un contexte donné.

1.1.7.2 L'emprise des normes sur les conceptions, les choix stratégiques et les actions individuelles

La théorie d'une emprise des cadres institutionnels sur les conceptions, les choix stratégiques et les actions individuelles est principalement développée par la théorie néo-institutionnelle, en renouveau d'une théorie institutionnelle en déclin et qui s'était uniquement focalisée sur les institutions politiques.

Les acteurs façonnés par les institutions et des stratégies prédéterminées

- *La nature de construit social de la norme et la cage de fer à la source du déterminisme*

Les travaux de la théorie néo-institutionnelle sont fortement influencés par les travaux sur le mouvement social de Marx ainsi que les travaux de Gramsci, Habermas, Foucault, Bourdieu ou encore de Derrida, dans lesquels l'analyse porte davantage sur l'individu plutôt que les institutions qui l'entourent. Selon ces travaux, les pratiques, outils, techniques, langages, et connaissances créées en gestion sont des phénomènes socialement et historiquement construits. Au même titre, l'approche institutionnaliste considère les institutions et les normes qui en font partie comme des construits sociaux, des faits sociaux (Goodrick & Salancik, 1996). Elles sont alors comprises alors comme des forces et pressions institutionnelles représentatives de la volonté collective, ou du moins d'une majorité.

Cette influence est soutenue par les travaux des sociologues qui commencé à étendre la littérature sur les institutions à l'étude des systèmes organisationnels à la fin du 19^{ème} et début du 20^{ème} siècle. Parmi les travaux influents figurent ceux de Weber. Ses travaux portant sur la structure organisationnelle au sein de la société placent la norme au cœur du fonctionnement de l'organisation bureaucratique. Weber (1904) développe alors une thèse sur la *cage de fer* ou *iron cage*, terme utilisé pour qualifier les phénomènes de rationalisation qui se produisent de plus en plus dans la sphère sociale dans les sociétés capitalistes occidentales à travers la bureaucratisation. La cage de fer représente la bureaucratie et son système de normes qui emprisonnent les individus dans des systèmes organisationnels prédéterminés, dont l'efficacité, le calcul rationnel et le contrôle deviennent des finalités.

La théorie néo-institutionnelle est fortement déterministe, dans la mesure où elle reconnaît que l'histoire et les caractéristiques de la communauté, incluant les normes dominantes, exercent une influence importante sur les actions et stratégies individuelles et collectives. Bien que les acteurs puissent tenter d'agir sur les normes, notamment par le choix d'adoption, de résistance stratégique ou d'initiative de transformation (Seo & Creed, 2002), la théorie néo-institutionnelle soutient que le choix d'action est influencé par deux facteurs interconnectés : les stratégies politiques des acteurs - relevant ainsi de leur volonté stratégique - et leurs schémas cognitifs - relevant de l'influence déterministe de l'environnement social - (DiMaggio & Powell, 1991).

Ce déterminisme se manifeste à travers (1) le rôle commun de la norme en tant que référentiel d'action, (2) l'influence coercitive des institutions politiques sur les choix stratégiques des acteurs, (3) l'influence des conventions sociales sur l'imagination stratégique des acteurs et enfin (4) les stratégies d'imitation menées par les acteurs pour préserver leur légitimité.

- *La norme comme référentiel d'action*

Bien qu'aucune norme unique ne puisse par elle-même engendrer le passage à l'acte, l'importance des normes réside dans leur fonction de référentiel et de guide, aidant à la définition de la conduite appropriée (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Tout en s'appuyant sur des courants théoriques divers, les travaux en théorie institutionnelle considèrent tous à leur manière que les outils, techniques, pratiques, vocabulaires et connaissances élaborés et utilisés en gestion sont influencés par des normes sociales formelles ou informelles. Les organisations sont alors décrites comme des entités plurielles façonnées par les pressions institutionnelles qu'elles subissent (Barley & Tolbert, 1997).

- *Des stratégies influencées par le pouvoir coercitif des institutions politiques*

Les institutions politiques, telles que les institutions formelles du gouvernement et de l'État, exercent une forte coercition sur les entreprises et les organisations, les poussant à adopter des structures et comportements alignés avec les normes juridiques formelles. Cette idée est principalement développée par le *old institutionalism* en Grande-Bretagne et aux États-Unis après la période d'après-guerre. Néanmoins, lorsque la théorie des comportements a apporté de nouvelles perspectives à la recherche telle que le positivisme, la théorie du choix rationnel et le béhaviorisme, l'accent sur les institutions politiques a été écarté car elle fut considérée comme insuffisante à elle seule pour expliquer les phénomènes organisationnels.

- *Des stratégies et une imagination influencées par des conventions sociales*

Les théories institutionnelles s'ancrent fortement dans l'idée que le choix stratégique dans l'environnement institutionnel est, en quelque sorte, un mythe parce les acteurs et leurs intérêts sont conditionnés par l'environnement pour faire ces choix (DiMaggio & Powell, 1991; Friedland & Alford, 1991). Ce conditionnement est lié à trois causes principales.

Premièrement, les choix des acteurs sont orientés par des préconceptions et des modèles cognitifs. Les structures et les pratiques des acteurs qui paraissent particulières dans un contexte donné sont souvent, selon la théorie néo-institutionnelle, des réponses à des normes, des règles, des lois, conventions et paradigmes intégrés dans un environnement plus large (Powell, 2007). Une contribution importante du néo-institutionnalisme a été de révéler la nature de l'*influence cognitive* des normes et des règles sur les individus : au lieu d'*agir* en vertu des règles ou *sur la base de l'obligation*, fondement conceptuel wébérien, les acteurs agissent *en raison de conceptions*. Les acteurs seraient les résultats du contexte institutionnel composé d'arrangements institutionnels, des structures de pouvoir, des opportunités et des orientations idéologiques (Brint & Karabel, 1991).

Deuxièmement, les stratégies et des processus d'innovations sont endoctrinés. Dans la lignée des travaux d'Habermas, Shrivastava (1986) considère que le management stratégique, tant sa substance

que les théories qui l'entourent, est idéologique. Il est influencé par des doctrines et des normes implicites. Parfois, la théorie des organisations et ses préconisations pratiques ne relèvent pas non plus d'une science critique (Willmott, 2003). Ainsi, à l'instar des résultats des travaux de Bourdieu sur la reproduction sociale, l'activité de création des business plan, supposée être un processus d'innovation dans une perspective concurrentielle, inclut en fait un processus d'intégration des langages à utiliser et des protocoles organisationnels à mettre en place, restant souvent proches de ceux utilisés dans le champ institutionnel de l'organisation et largement influencée par des normes (Oakes, Townley et Cooper, 1998). Selon la théorie néo-institutionnelle, comme l'environnement détermine l'activité organisationnelle (Hannan & Freeman, 1977; Pfeffer & Salancik, *The external control of organizations: A resource dependence perspective.*, 1978), les managers ne font finalement que réagir aux contraintes extérieures par l'identification de tendances que l'organisation ne peut pas contrôler (Andrews, 1971; Hofer & Schendel, 1978; Bourgeois, 1980).

Troisièmement, la conformité à la norme est causée par un manque d'imagination sur les scénarios alternatifs (Scott, 2001). Selon Scott (2001), les acteurs font certains choix ou agissent conformément à une norme non pas parce qu'ils craignent la sanction, ni parce que l'action semble appropriée, ni parce que l'acteur ressent une sorte d'obligation sociale. Au lieu de cela, les acteurs font des choix conformes à la norme parce qu'ils ne peuvent envisager aucune autre solution. La conformité se produit alors parce que les alternatives, c'est-à-dire les autres types de comportements, sont difficilement concevables par les acteurs. Les routines et les normes qui les formalisent sont suivies car elles sont prises pour acquies et reflètent « *la façon dont on fait les choses* ».

- *Des choix et des stratégies d'imitation pour préserver la légitimité*

Le néo-institutionnalisme reconnaît que les institutions fonctionnent dans un environnement constitué d'autres institutions, appelé l'environnement institutionnel. Chaque institution, est influencée par l'environnement plus large, en référence aux pressions entre les différentes institutions elles-mêmes. Dans cet environnement, l'objectif principal des organisations est de survivre. Pour ce faire, elles ont besoin de faire plus que réussir économiquement : elles ont besoin d'établir une légitimité dans le monde des institutions. Cette légitimité s'acquiert, en grande partie, par la conformité aux normes. Ces stratégies, centrales dans la théorie néo-institutionnelle, sont décrites dans le paragraphe suivant.

Les mécanismes d'imitation sous le prisme de l'isomorphisme et des schémas mentaux partagés

Les phénomènes d'imitation sont expliqués en théorie néo-institutionnelle par le phénomène d'isomorphisme et par le phénomène des schémas mentaux partagés, dans lesquels la conformité aux normes joue un rôle primordial.

- *L'isomorphisme : imiter et se conformer à une norme*

Pourquoi les acteurs et les organisations agissent-ils de la même manière, font les mêmes choix, adoptent des stratégies similaires dans un contexte donné, parfois même alors qu'ils ne se connaissent pas ? Les travaux sur le *old institutionalism* furent révisés et formulés sous une *théorie néo-institutionnelle* dès 1977 dans un article influent publié par John W. Meyer, de l'Université de Stanford (Meyer et Rowan, 1977), puis au début des années 1980, lorsque Paul DiMaggio et Walter W. Powell revisitent consciemment la cage de fer de Weber (DiMaggio et Powell 1983, 1991). Une des hypothèses traditionnelles qu'ils développent dans ces travaux est que les institutions, incluant les normes, se sont développées au point de devenir similaires dans les différentes organisations, même si elles ont évolué de différentes façons. Ce phénomène de similarité de structures, de processus, de comportements adoptés par les acteurs ou les organisations avec ceux d'une autre est appelé « isomorphisme ». Trois formes d'isomorphisme sont décrites.

En premier lieu, l'*isomorphisme mimétique* décrit le phénomène par lequel les acteurs se conforment aux pratiques d'autrui en perspective d'obtenir les mêmes résultats. Il se traduit ainsi par la tendance d'une organisation à imiter les pratiques d'une autre organisation par croyance que cette pratique EST bénéfique. Le facteur qui conduit les acteurs à cet isomorphisme est principalement l'incertitude liée aux moyens d'actions alternatifs : ce comportement se produit particulièrement lorsque les objectifs ou moyens d'atteindre les objectifs d'une organisation ne sont pas clairs. Dans ce cas, imiter une autre organisation perçue comme légitime devient un moyen « sûr » pour poursuivre un objectif. Un exemple souvent utilisé est celui d'une université en difficulté qui recrute une « star » de l'enseignement et de la recherche afin d'être perçue comme étant au même niveau que d'autres universités reconnues.

Puis, l'*isomorphisme normatif* décrit le phénomène par lequel les acteurs ou les organisations se conforment aux standards d'entrée dans les professions dans l'objectif d'être acceptés. L'isomorphisme normatif est ainsi entraîné par les pressions engendrées par les professions. Les acteurs adoptent un mode standard de raisonnement, des structures et comportements similaires à cause de plusieurs pressions. Il peut s'agir, par exemple dans le domaine scolaire, de notations, critères et certifications de réussite : ce que les acteurs apprennent en préparation de leur vie socioprofessionnelle a un impact idéologique, et la certification par le diplôme sert à attester de cette conformité d'idée et à la norme aux yeux des pairs. Les pressions des réseaux professionnels exercent également une tendance à la conformité : les normes élaborées au cours de l'éducation pénètrent dans les organisations, et les pratiques d'inter-embauche sont fondées sur une attente de conformité des recrues potentielles. Ainsi, la certitude sur le fonctionnement socialement attendu pousse alors les acteurs à entrer dans des stéréotypes proches de la « normalité ».

Enfin, l'*isomorphisme coercitif* décrit le phénomène par lequel les acteurs ou les organisations se conforment aux sollicitations des organisations et aux standards culturels par dépendance. Il décrit ainsi la tendance d'une organisation ou d'un acteur à se conformer à un certain type de comportement ou de structures suite aux pressions provenant des organisations dont elle dépend. Les sources de pressions proviennent par exemple de certaines sollicitations de mandats gouvernementaux, d'obligations liées au droit des contrats ou encore d'exigences en matière d'information financière. En conséquence, les organisations ont des pratiques de plus en plus homogènes sur des domaines et des sujets donnés et des rituels de conformité de l'organisation se mettent en place pour en référer aux autres organisations dont elle est dépendante.

- *Les schémas mentaux partagés : voir le monde et prendre des décisions conformément à des représentations socialement construites*

Un autre phénomène explicatif des stratégies d'imitation et de conformité des acteurs et des organisations est développé par North (1991) à travers ce qu'il dénomme des schémas mentaux partagés.

Selon North (1991), la norme constitue une contrainte organisationnelle. Il définit en effet les institutions comme des contraintes conçues par des hommes pour structurer les interactions politiques, économiques et sociales. Or, les contraintes institutionnelles sont conçues sous forme de règles formelles (constitutions, lois, droits de propriété, etc.) – les normes qui font l'objet de la présente thèse - et d'objets informels (sanctions, tabous, coutumes, traditions, codes de conduite, etc.). Leur efficacité est relative à diverses circonstances, telles que la force coercitive limitée d'un gouvernement, un manque d'État organisé, ou encore la présence de forts préceptes religieux.

Les normes exercent alors une influence profonde sur la manière dont les acteurs conçoivent la réalité (North, 1991 ; Wirtz, 1999). Or, cette conception de la réalité influencera à son tour les logiques d'actions adoptées par les acteurs. Ces acteurs peuvent être des entrepreneurs (Wirtz, 1999) ou encore

des collaborateurs d'entreprise qui vont alors avoir une représentation similaire de la réalité, de la normalité, et adopter des logiques d'actions similaires en réponse à ces schémas mentaux partagés. Cette théorie sert ainsi à expliquer les conditionnements cognitifs qui influencent les décisions prises par les acteurs, ainsi que l'idée d'une meilleure performance de l'équipe si les membres de l'équipe ont une compréhension partagée de la tâche qui doit être effectuée et une vision commune des travaux d'équipe nécessaires pour l'accomplir.

Ces contraintes institutionnelles, dont la contrainte normative, contribuent finalement à la perpétuation de l'ordre socio-économique et de la sécurité au sein d'un marché ou de la société (North, 1991 ; Friedland & Alford, 1991). Les normes constituent alors des structures supra-organisationnelles de l'activité humaine, canaux par lesquels les individus et les organisations produisent et se reproduisent et par lesquelles elles organisent le temps et l'espace (Friedland & Alford, 1991).

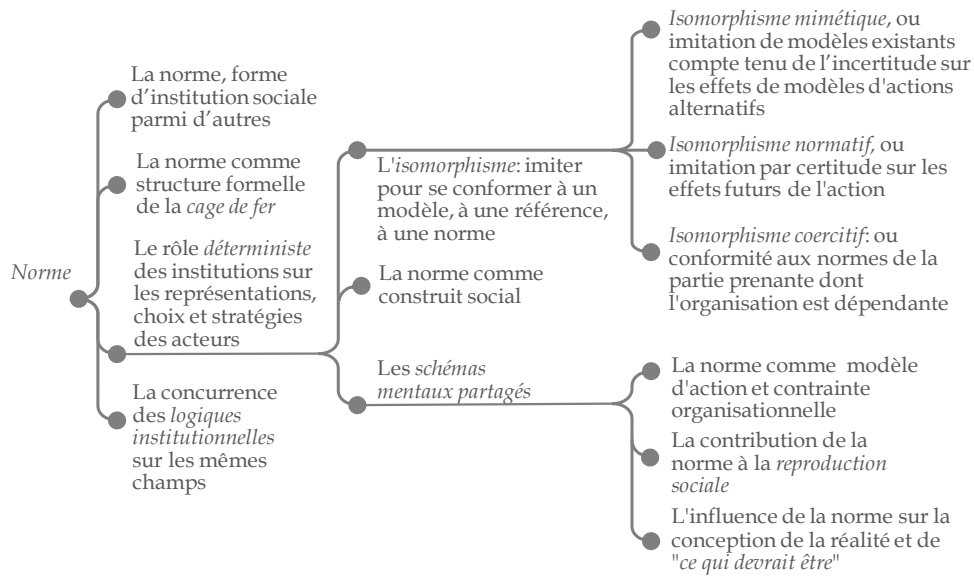
Des logiques institutionnelles hétérogènes et concurrentes

La théorie néo-institutionnelle décrit enfin que les normes, en tant qu'institutions, sont hétérogènes et peuvent promouvoir des logiques concurrentes, problématiques pour la survie des organisations. Le concept de « logique » se réfère ici à des croyances culturelles, à des règles qui structurent la cognition et qui guident la prise de décision d'un acteur dans un champ donné, tel qu'un secteur d'activité, une situation ou encore à époque précise ou face à un événement donné. Au niveau de l'organisation, les logiques peuvent attirer l'attention du décideur sur un ensemble restreint d'enjeux et solutions (Ocasio, 1997), conduisant à des décisions logiques cohérentes qui renforcent les identités et les stratégies organisationnelles existantes (Thornton, 2002).

Or, depuis les années 2000, le phénomène de conflits d'exigences institutionnelles et de leur impact sur les organisations a suscité l'attention de nombreux chercheurs en gestion (D'Aunno & Alexander, 2000; Thornton, 2002; Zilber, 2002; Rao, Monin, & Durand, 2003; Marquis & Lounsbury, 2007; Purdy & Gray, 2009). Les travaux récents ont commencé à insister sur la multiplicité et la concurrence entre des logiques institutionnelles (Friedland & Alford, 1991 ; Lounsbury, 2007). Ils décrivent une hétérogénéité des logiques au sein des champs des institutions, et ainsi d'hétérogénéité des normes (Lounsbury, 2001) et que même des aspects d'apparence purement techniques sont ancrés dans des normes hétérogènes (Scott, Ruef, Mendel, & Caronna, 2000 ; Thornton, 2004). Cette hétérogénéité génère une difficulté de prise de décision par le gestionnaire.

D'où provient l'hétérogénéité des normes ? Selon la théorie néo-institutionnelle, aucune norme n'est transformée dans une perspective projective, mais uniquement par sélection parmi les cadres existants, formels ou informels. L'action destinée à transformer le cadre normatif consiste ainsi, selon la théorie néo-institutionnelle, en la promotion, l'adoption sélective et le déploiement de normes alternatives dans l'éventail général de normes disponibles. L'objectif de ce processus de sélection est alors de légitimer l'action innovante qui va à l'encontre des normes dominantes (Clemens & Cook, 1999; Seo & Creed, 2002). L'hétérogénéité des normes et le nombre de contradictions normatives proviennent, suivant cette théorie, de la plus ou moins grande facilité des acteurs à initier des transformations de normes dans un secteur ou à un moment donné de l'histoire. En effet, plus le nombre d'acteurs possédant cette capacité d'initiative est élevé, plus grande est la probabilité de voir émerger des « kits » de normes et de voir l'éventail de normes disponibles s'élargir (Swidler, 1986). La synthèse des idées-clés sur l'approche des normes dans la théorie néo-institutionnelle est présentée dans la Figure 9.

Figure 9- La norme sous le prisme de la théorie néo-institutionnelle



1.1.8 Un cadre théorique suivant les trois fonctions organisationnelles des normes

Nous nous sommes efforcés de réaliser une approche des normes par discipline (Tableau 2). Une analyse du contenu de cette littérature théorique révèle que les normes permettent de résoudre trois types de problèmes : des problèmes liés aux échanges, des problèmes d'incitation et de prévention de comportements, ainsi que des problèmes d'usage et de répartition des ressources (Tableau 3). Cette approche générale permet ainsi de définir les cadres théoriques pertinents de la recherche : la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et, enfin, la théorie de la tétranormalisation.

Tableau 2- Synthèse des fonctions et effets attendus de la norme

FONCTIONS ET EFFETS ATTENDUS DE LA NORME	
THÉORIES INSTITUTIONNELLE ET NEO-INSTITUTIONNELLE	La norme, forme d'institution sociale parmi d'autres
	La norme comme structure formelle de la <i>cage de fer</i>
	Le rôle <i>déterministe</i> des institutions sur les représentations, choix et stratégies des acteurs
	<p>L'isomorphisme : imiter pour se conformer à un modèle, à une référence, à une norme</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Isomorphisme mimétique, ou imitation de modèles existants compte tenu de l'incertitude sur les effets de modèles d'actions alternatifs</i> • <i>Isomorphisme normatif, ou imitation par certitude sur les effets futurs de l'action</i> • <i>Isomorphisme coercitif : ou conformité aux normes de la partie prenante dont l'organisation est dépendante</i> <p>La norme comme construit social</p> <p>Les schémas mentaux partagés</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La norme comme modèle d'action et contrainte organisationnelle</i> • <i>La contribution de la norme à la reproduction sociale</i> • <i>L'influence de la norme sur la conception de la réalité et de "ce qui devrait être »</i>
La concurrence des <i>logiques institutionnelles</i> sur les mêmes champs	
THÉORIE POLITIQUE	La norme inscrite dans un <i>projet plus vaste</i> que son unique contenu
	Nécessité de <i>diplomaties</i> , négociations avec l'environnement pour légitimer les innovations
	Avantage discriminant de la proximité entre entreprises privées et gouvernement
STRATÉGIE	Norme, instrument de <i>gouvernance</i>
	Norme, instrument de <i>responsabilisation sociale</i>
	Norme ; instrument de <i>projection stratégique</i>
	Norme, instrument de <i>recherche d'avantage compétitif</i>
SOCIOLOGIE	La norme, structure immanente au <i>projet collectif</i>
	La forte diversité des lieux de régulation : du diagnostic patient à la procédure judiciaire
	Norme, source d' <i>autorité</i>
	<p>Norme publique : outil de <i>souveraineté étatique</i></p> <p>Norme privée : outil de <i>gouvernance privée</i></p> <p>Projets d'<i>innovation sociale</i> contenus dans les normes</p> <p>Norme : <i>outil marketing</i> pour développer la confiance</p> <p>Norme : outil de <i>management stratégique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pluralité des stratégies politiques</i> • <i>Stratégies concurrentielles sous-jacentes aux processus de normalisation</i> <p>Norme, condition d'existence de l'action collective</p> <p>Demande sociale, condition d'existence de la norme</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Légitimité des normes selon la centralisation/ subsidiarité de leur contrôle</i> • <i>Légitimité temporaire des régulations</i> • <i>L'idylle structuraliste d'un modèle organisationnel</i> <p>La norme, instrument de pilotage du progrès social</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les initiatives individuelles à la source des transformations de normes</i> • <i>La norme comme mécanisme de création d'irréversibilités sociales, économiques et techniques</i> • <i>Dilemme entre risque de l'entrepreneur et responsabilité sociale de l'entreprise</i> <p>NB : En sociologie, le terme « régulation » fait référence à l'émission de règles.</p> <p>La légitimité de la norme par alignement avec l'ordre juridique</p> <p>L'<i>autorité rationnelle-légale</i> du gestionnaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le leadership par le commandement et par la dépersonnalisation des relations</i> • <i>La bureaucratisation des entreprises</i> <p>Théorie de l'obéissance et de la conformité : de l'<i>obéissance</i> à la <i>compliance</i></p>

FONCTIONS ET EFFETS ATTENDUS DE LA NORME		
THÉORIE JURIDIQUE	Le Droit comme structure d'organisation	Structures organisationnelles sous influence de la norme Contrats sous influence de la <i>path dependence</i>
	La norme comme instrument de pouvoir et de domination	La réglementation ou la loi positive, instrument de souveraineté de l'État <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le caractère obligatoire de la règle de Droit</i> • <i>Diversité des voies de création de règles liée aux traditions juridiques</i> • <i>Contrats ou traités entre particuliers : une forme de règle juridique</i> • <i>Les sanctions, sources de coercition et de domination</i>
		La norme privée, instrument de domination et la norme publique, levier d'atténuation <ul style="list-style-type: none"> • <i>La norme privée au soubassement des trusts et des monopoles</i> • <i>La création collective de normes privées dans les joint-ventures</i> • <i>La norme publique, atténuateur des ententes anticoncurrentielles et des abus de domination</i>
		Confusion des frontières entre <i>hard law</i> et <i>soft law</i> et redistribution des pouvoirs public-privé <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'avènement des codes de gouvernance et du <i>comply or explain</i></i> • <i>La montée en puissance du <i>soft law</i> et son rôle dans l'obtention par les entreprises d'un pouvoir supranational.</i>
	La disjonction des questions sociales et économiques lors de la normalisation	Des standards économiques destinés à générer des économies déconnectées de leurs externalités sociales Usage d'arguments « populaires » pour défendre le bienfondé de la normalisation
ÉCONOMIE DE LA STANDARDISATION	Instrument de tracé et de <i>mesure</i> pour contrôler les échanges	Maîtrise des dimensions algébriques des échanges Socle structurel des <i>échanges</i> de produits, services et informations
	La norme comme levier d' <i>optimisation des choix</i> au regard des ressources	Producteur : recherche d'une efficacité supérieure <ul style="list-style-type: none"> • <i>Normaliser pour pénétrer le marché</i> • <i>Normaliser pour réaliser des économies d'échelle</i>
		Consommateur : recherche d'un meilleur choix <ul style="list-style-type: none"> • <i>La norme pour créer des assortiments</i> • <i>La norme pour réduire l'incertitude</i> • <i>La norme pour réduire les prix actuels et futurs</i>
	La norme comme instrument de <i>coordination</i>	Transformation du système de concurrence et de coopération <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mutation de l'objet de concurrence : d'un système intégré au composant individuel</i> • <i>Réduction du lock-in et probabilité d'émergence de concurrents par la diffusion de la norme</i>
		Gain mutuel des coopérateurs par la meilleure coordination apportée par la norme
		Objets de coordination par la normalisation : technologique, humaine et politique L' <i>interopérabilité</i> comme condition de coordination <ul style="list-style-type: none"> • <i>La norme pour créer de la compatibilité, de l'interchangeabilité, des interfaces communes</i> • <i>Des références pour spécifier et symboliser les caractéristiques descriptives, explicatives et prescriptives de la norme</i>
	La norme comme <i>frein</i> et <i>levier</i> au développement des <i>innovations</i>	La norme comme frein à la différenciation dans les secteurs dominés par les stratégies de volume
		Le support de la norme au développement des innovations authentiques
	<i>Survivance</i> ou <i>déclin</i> des normes : entre stratégie réactive et stratégie proactive	Types de normes : Normes <i>de jure</i> , Normes <i>de facto</i>
		Option de réactivité : survie de la norme liée à son adoption massive ou <i>effet de réseau</i> Option de proactivité : intervention dans les <i>processus de normalisation</i>

Tableau 3 - Les problèmes résolus par les normes selon les théories des organisations

	FONCTIONS DES NORMES ET PHÉNOMÈNES SIGNIFICATIFS DÉCRITS PAR LA THÉORIE	PROBLÈMES MAJEURS RÉSOLUS PAR LES NORMES ¹³			
		Réalisation des échanges	Incitation et/ou Prévention de comportements	Usage et répartition des ressources	Autre
<i>Théories institutionnelle et néo- institutionnelle</i>	La norme, forme d'institution sociale parmi d'autres	X	X	X	X
	La norme comme structure formelle de la <i>cage de fer</i>		X		
	Le rôle <i>déterministe</i> des institutions sur les représentations, choix et stratégies des acteurs	X	X		
	La concurrence des <i>logiques institutionnelles</i> sur les mêmes champs		X		
<i>Théorie politique</i>	La norme inscrite dans un <i>projet plus vaste</i> que son unique contenu				X
	Nécessité de <i>diplomaties</i> , négociations avec l'environnement pour légitimer les innovations	X	X		
	Avantage discriminant de la proximité entre entreprises privées et gouvernement				X
<i>Sociologie des organisations</i>	La norme, structure immanente au <i>projet collectif</i>	X			
	La forte diversité des lieux de régulation ¹⁴ : du diagnostic patient à la procédure judiciaire	X			
	Norme, source d' <i>autorité</i>		X		
<i>Théorie juridique</i>	Le Droit comme structure d'organisation	X	X	X	
	La norme comme instrument de pouvoir et de domination		X		
	La disjonction des questions sociales et économiques lors de la normalisation				X
<i>Stratégie</i>	Norme, instrument de <i>gouvernance</i>		X		
	Norme, instrument de <i>responsabilisation sociale</i>	X	X		
	Norme, instrument de <i>projection stratégique</i>	X			X
	Norme, instrument de <i>recherche d'avantages et de rentes</i>			X	
<i>Économie de la standardisation</i>	Instrument de tracé et de <i>mesure</i> pour contrôler les échanges	X			
	La norme comme levier d' <i>optimisation des choix</i> au regard des ressources	X		X	
	La norme comme instrument de <i>coordination</i> et de réduction des coûts de l'échange	X		X	
	La norme comme <i>frein et levier</i> au développement des <i>innovations</i>		X		
	<i>Survivance ou déclin</i> des normes : entre stratégie réactive et stratégie proactive				X

1.1.8.1 Premier cadre théorique : la théorie des coûts de transaction

Tant dans son ouvrage de 1975, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*¹⁵ que son ouvrage de 2010 *Transaction costs economics : a natural progression*¹⁶, Williamson apporte une influence majeure aux travaux sur les normes. L'usage le plus courant commun de ses travaux dans le domaine des normes, notamment en économie de la standardisation, correspond cependant à une dimension notre question de

¹³ Identification par analyse de contenu succincte de la théorie

¹⁴ En sociologie, le terme « régulation » fait référence à l'émission de règles.

¹⁵ Hiérarchie et marchés, analyse et implications antitrust

¹⁶ Économie des coûts de transaction : la progression naturelle

recherche : comment expliquer le phénomène par lequel la mise en place de normes engendre une réduction des coûts de production et rend ainsi la transaction plus efficace ?

Le berceau des théories d'Oliver E. Williamson (1985 ; 1975 ; 2002 ; 2005 ; 2010)

« *Si les coûts de transaction sont nuls et si les droits de propriété sont bien définis, il en résultera une allocation efficace* ». Cette proposition, dénommée théorème de Coase (1960), constitue le point de départ de la théorie de Williamson. L'article de 1937 de Ronald Coase donne naissance au concept de *coût de transaction*. Ce concept, ancré dans le courant économique de la théorie néo-institutionnelle, est encore au centre de la majorité des approches contractualistes contemporaines des organisations. Les coûts de transactions représentent l'« *ensemble des coûts engendrés par la coordination entre les acteurs* » (1985 ; 1975).

Quatre autres auteurs influencent les travaux de Williamson : Commons, Simon, Arrow et Chandler. John Rogers Commons (1924, 1934), est un économiste américain, fondateur du courant institutionnaliste au début des années 1900 avec Veblen et Mitchell. Les travaux que lui emprunte Williamson portent sur le choix de la transaction comme unité fondamentale de l'analyse économique. Alfred Dupont Chandler (1962, 1980, 1977, 1990, 1998) est un historien de l'économie américaine, ses travaux se concentrent sur le modèle de construction de l'entreprise moderne à travers l'histoire. Les travaux que Williamson retient pour la construction de la théorie des coûts de transaction portent sur l'importance des innovations organisationnelles. Kenneth Joseph Arrow (1971, 1972) est un économiste américain. Ses travaux sur l'importance de l'information dans les échanges entre les acteurs sont au cœur de la théorie des coûts de transaction, travaux pour lesquels il reçoit le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1972. Enfin, Herbert Alexander Simon (1955), économiste et sociologue américain qui s'intéresse à la psychologie cognitive, influence la théorie des coûts de transaction par ses travaux repris sur théorie de la rationalité limitée. Il reçoit également le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1978.

La théorie des coûts de transaction

Une transaction se définit par le fait de transiger, un acte par lequel un ou plusieurs acteurs transigent jusqu'à trouver un accord. Plusieurs synonymes possibles du terme transaction sont « accommodement, arrangement ou compromis ». Lorsqu'ils coopèrent, les acteurs concluent entre eux des transactions (employeur-employé, fournisseur-client, État-citoyens, etc.).

- *Les caractéristiques des transactions : spécificités, incertitudes et fréquences*

Les transactions présentent trois caractéristiques : (1) la spécificité des actifs échangés, (2) l'incertitude des acteurs et (3) la fréquence des échanges. Concernant la spécificité des transactions, un actif (matériel, temps humain etc.) est dit spécifique lorsqu'une transaction requiert un investissement durable et que celui-ci est peu, voire pas du tout redéployable sur une autre transaction. Dans ce cas, l'acteur qui engage l'actif dans une transaction se retrouve dans une situation de dépendance vis-à-vis de l'autre partie. Ce lien de dépendance durable génère une série de difficultés telles que la nécessité de contrôler le respect des engagements ou encore de définir des règles de partage des résultats de la coopération. Vient ensuite l'incertitude des acteurs lors des transactions. L'incertitude, combinée à la rationalité limitée des acteurs et à leur opportunisme, induit la probabilité plus ou moins importante que surviennent des aléas lors de la transaction. Plus l'incertitude est importante, plus la structure institutionnelle sous-tendant l'échange doit être en mesure de répondre efficacement à ces aléas. Enfin, la fréquence d'une transaction est fonction croissante de la spécificité des actifs engagés : plus un actif est spécifique, plus les parties engagées sont susceptibles d'être amenées à agir conjointement.

En palliant les problématiques engendrées par ces trois caractéristiques des transactions, les normes jouent un rôle fondamental dans les transactions tant commerciales que non commerciales, réduisant ainsi les coûts de transaction. Cet aspect est notamment développé depuis les années 1980 aux USA sur le champ des

technologies de l'information et de la communication par l'économie de la standardisation. Cette période a par ailleurs marqué le début de la recherche académique en gestion et en économie sur les normes à la fois dans le monde académique anglophone et francophone. Auparavant, la norme était le domaine privilégié du droit, de la politique et de la philosophie.

- *La rationalité limitée et l'opportunisme des acteurs*

La théorie des coûts de transaction repose sur le postulat que les acteurs ne possèdent qu'une *rationalité limitée* (Simon, 1955) signifiant que malgré leurs préférences et objectifs, ils sont limités sur le plan cognitif et sont incapables de percevoir « *tous les états de la nature envisageables* » avant de prendre une décision et d'agir. D'autre part, ces mêmes acteurs sont *opportunistes*. Ils peuvent recourir à la ruse ou à la triche pour parvenir à leurs fins. Néanmoins, la théorie des coûts de transaction maintenait, jusqu'à récemment, qu'un contrat d'employé serait différent d'un contrat de vente, en rémanence au principe de subordination wébérien, signifiant de fait que ce comportement opportuniste et tricheur des individus serait différent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation du fait de la relation hiérarchique.

- *Les coûts de transaction*

Trois catégories de coûts de transaction sont généralement identifiées (Dahlman, 1979). Les coûts *de recherche et d'information*, ou « *search and information costs* », sont les coûts liés à la recherche des prix adéquats sur le marché. Les *coûts de négociation et de décision* ou « *bargaining and decision costs* » représentent les coûts nécessaires pour parvenir à un accord acceptable avec l'autre partie à la transaction, l'élaboration, la négociation et la signature d'un contrat. Enfin, les *coûts de surveillance et d'exécution* ou « *policy and enforcement costs* » sont constitués des coûts liés à la surveillance des autres parties au contrat et liées aux mesures prises pour s'en assurer, par exemple par voie judiciaire, le cas échéant.

- *Les mécanismes de transaction ou arrangements institutionnels*

Selon la théorie des coûts de transaction, il existe deux formes d'arrangement institutionnels : *le marché et la hiérarchie*. La coordination par le marché, ou coordination spontanée, signifie que les acteurs recourent au marché pour satisfaire leurs besoins. Dans le cadre d'une société marquée par la division du travail, les acteurs s'envoient en permanence des signaux de prix générés par l'interaction de la demande et de l'offre sur le marché (Williamson, 1975 ; 1985). Ces signaux permettent alors de déterminer le collaborateur idéal avec lequel un acteur doit réaliser la transaction. La coordination administrative, ou hiérarchie, représente une forme d'arrangement institutionnel dans lequel un acteur, notamment par voie de recrutement, se retrouve subordonné à un autre. Les acteurs préféreront recourir à un mode de coordination fondé sur la hiérarchie et non sur le système de prix à partir du moment où les coûts de transaction liés à la coordination marchande dépasseront ceux liés à la coordination hiérarchique, et réciproquement (Coase, 1960).

Les formes d'*arrangements institutionnels* sont liées au niveau de spécificité des actifs échangés lors de la transaction, au niveau d'incertitude des acteurs et à la fréquence des échanges. Au-delà d'un niveau d'incertitude donné, ainsi que d'importance de la spécificité et de la fréquence, le meilleur arrangement institutionnel pour le gestionnaire sera une intégration verticale des activités, donc un *mode de coordination administratif* (Williamson, 1975 ; 1985). L'extension de ce moyen de coordination est cependant limitée par des problèmes d'incitation et de bureaucratie. Les stratégies d'intégration verticale sont issues de la théorie des coûts de transaction, ainsi que toutes les applications managériales qui les accompagnent : recherche d'économies d'échelles, d'effets de série, etc. Cependant, l'intégration entraîne elle-même des coûts spécifiques de coordination. Williamson, appuyé par Chandler (1977) explique l'expansion contemporaine de la structure divisionnelle dans les entreprises par la théorie des transactions. Cette forme d'arrangement institutionnel se serait imposée dans l'espoir de réduire les coûts de transaction à travers un marché interne à l'entreprise.

Néanmoins, dans ses travaux récents (Williamson, 2002, 2005, 2010), Williamson minimise l'antagonisme entre marché et hiérarchie sur lequel il fondait ses travaux originels. Il aborde progressivement les entreprises comme un *nœud de contrats* ou « nexus of treaties » dans lequel les différents acteurs, dont l'employé et l'employeur, icônes de la relation hiérarchique, ne sont ni plus ni moins que des fournisseurs et des clients. Cette révision des différentes formes d'arrangements institutionnels ne remet cependant pas en question l'existence des coûts de transactions, qui représentent l'« ensemble des coûts engendrés par la coordination entre les acteurs » (1985 ; 1975).

Des normes pour résoudre les problèmes liés aux échanges ?

L'hypothèse originelle de l'auteur (Williamson, 1975), dans sa célèbre distinction entre hiérarchie et marché, était qu'il valait mieux recourir aux coûts de coordination, en référence aux coûts d'administration par voie hiérarchique, plutôt que de recourir au marché pour effectuer une transaction lorsque les opérations nécessaires à celle-ci, incluant la recherche d'information, la négociation, la surveillance et l'exécution du travail, représentaient un coût trop élevé. Dans cette conception, la hiérarchie représente un modèle d'« arrangement institutionnel » qui repose essentiellement sur des normes, des modes d'actions normés à l'instar de procédures, de processus, ou de règles qui sont coordonnés par l'acteur en situation de supériorité hiérarchique, le « *peak coordinator* ». Le fondement conceptuel de ce modèle d'arrangement est la subordination, la dépersonnalisation du travail et la division du travail. Cette hypothèse reste fortement admise en gestion et a inspiré de nombreux travaux tels que ceux sur la création d'économies d'échelle : plus les produits, services et méthodes de productions sont normalisés, plus il est facile de diviser le travail et de faire fonctionner les unités spécialisées de manière quasi-automatique afin produire en masse. L'économie de la standardisation s'est notamment développée sur cette espérance, l'espérance d'une coordination mécaniste des hommes et des organisations à travers des normes, fussent-elles le produit naturel des marchés ou les conséquences de processus institutionnels de normalisation.

Suite à l'observation de la difficulté à accomplir ce désir d'automatisme par les entreprises, Williamson, dans ses récents travaux (Williamson, 2010), tend à accepter le fait que toutes les transactions sont en fait des opérations qui se produisent entre des personnes liées par des traités, signifiant alors que les marchés ou la hiérarchie ne sont, finalement, que des nœuds de traités. Malgré cela, les normes restent des instruments omniprésents dans les opérations courantes, fussent-elles marchandes ou non marchandes. La dissolution de cette distinction signifierait alors, d'une part, que les normes jouent indistinctement le même rôle dans et en dehors du périmètre traditionnel des organisations mais surtout, d'autre part, que ce n'est pas le schéma de coordination mécaniste promis par les normes qui génère la réduction du coût de production, remettant en question l'espérance de performance par l'usage des normes. Quelle peut alors être la fonction transactionnelle de la norme et comment peut-elle permettre aux organisations d'obtenir des avantages ?

Les travaux originels et contemporains de Williamson (2002, 2005, 2010) nous permettent dans tous les cas d'atteindre un premier niveau de réponse. Ses travaux initiaux montrent qu'en la présence de normes et des standards de fonctionnement, techniques, sociaux ou encore économiques, certaines opérations sont plus performantes. Ses travaux contemporains esquissent le fait que les normes ne sont pas suffisantes pour garantir la performance organisationnelle et que des pratiques similaires à celles utilisées pour appréhender le marché, telles que la négociation ou la personnalisation des compromis, sont nécessaires entre administrateurs des normes et leurs obligés, au-delà d'un simple comportement d'observance des règles établies par ces derniers.

1.1.8.2 Deuxième cadre théorique : la théorie de l'agence

Bien que rarement explicites dans les travaux en gestion, la théorie de l'agence apporte des propositions convergentes avec celles d'autres disciplines, notamment le Droit ou la théorie politique, sur le domaine des normes. Cette convergence est notamment due au rôle préventif des normes, comme l'illustrent de

nombreuses interdictions inscrites sous le principe de précaution, ou encore leur rôle incitatif, lorsqu'elles imposent ou prescrivent certaines actions ou comportements aux acteurs. Or, la préoccupation majeure de la théorie de l'agence est la mise en place de mesures de précaution et d'incitation pour que les acteurs respectent leurs engagements.

Les fondements théoriques de la théorie de l'agence

Les droits de propriété et l'asymétrie d'information sont aux racines de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976, 1979). Selon la théorie des droits de propriété, le propriétaire d'un actif aura deux comportements prégnants : internaliser des externalités de l'objet dont il détient la propriété et chercher à valoriser cet actif. Cette hypothèse induit que le fait de spécifier les droits de propriété permettrait d'aboutir à une allocation optimale des ressources (Alchian & Demsetz, 1972, 1973). La propriété constituerait par ailleurs une structure supra-organisationnelle : l'organisation, et plus exactement l'entreprise capitaliste dénommée *firme*, est une structure particulière de droits de propriété mettant en œuvre divers systèmes d'incitations et de procédures de contrôle entre le propriétaire de la firme et ses gestionnaires (Alchian & Demsetz, 1972 ; Demsetz, 1983).

L'asymétrie d'information constitue le second fondement conceptuel de la théorie de l'agence. La définition de l'asymétrie de l'information reprise par les théories contractualistes est principalement celle d'une situation où une partie dispose de plus ou de meilleures informations que l'autre (Akerlof, 1970 ; Arrow, 1971 ; Arrow & Hurwicz, 1972). Cette situation crée un déséquilibre de pouvoir dans les transactions, qui peut engendrer des déviations de la transaction, voir des défaillances du marché. Les principaux comportements générés par cette asymétrie largement décrits par les théories existantes sont la *sélection adverse* (Wilson, 2008), l'*aléa moral* (Holmstrom, 1982), et le *monopole de l'information* (Ledyard, 1989).

Les tensions contractuelles entre le principal et l'agent

Le problème *principal-agent*, également connu sous le *dilemme* ou la *théorie de l'agence*, se manifeste lorsqu'une personne ou une entité, dite l'« *agent* », se trouve en mesure de prendre des décisions et d'agir pour le compte d'une autre personne ou entité, le « *principal* ».

- *La divergence d'intérêts entre le propriétaire (principal) et l'acteur chargé de valoriser son actif (agent)*

La divergence d'intérêt est une source de dilemme, qui se produit lorsque les motifs d'action de l'agent, incluant ses propres intérêts, vont à l'encontre de ceux du principal. Il s'agit d'un problème commun aux situations de délégation sans transfert de propriété. En fait, le problème se pose hypothétiquement dans quasiment tout contexte où une partie est payée par une autre pour réaliser quelque chose, que ce soit dans le cadre formel du travail ou dans le cadre d'un accord négocié comme payer ponctuellement quelqu'un pour de menus travaux. Nous pouvons par exemple envisager le client d'une assurance (le principal) qui se demande si son assureur (l'agent) recommande une assurance coûteuse réellement nécessaire pour prémunir d'un risque accidentel élevé, ou parce qu'il générera des revenus pour la société d'assurance. Ce type de problème peut également se poser dans la relation entre le gestionnaire d'entreprise (agent) et les actionnaires (principaux), ou encore entre les politiciens (agents) et les électeurs (principaux).

La déviance entre les intérêts du gestionnaire ne disposant que d'une faible petite participation dans la propriété de l'entreprise et ceux de l'actionnaire est un problème couramment développé par la littérature en gestion. Selon la théorie de l'agence, au lieu de rendre l'entreprise plus efficace et plus rentable, le gestionnaire pourrait par exemple être tenté de construire un « empire », consistant alors à accroître la taille de la société, plutôt que le niveau de bénéfices (Baker & Kiyamaz, 2011), notamment dans le but d'accroître son propre prestige, ses avantages, ou sa rémunération individuelle, mais au détriment de l'efficacité et de la valeur de l'entreprise. Il pourrait également être tenté de ne pas licencier les employés médiocres, voire l'incompétence car celle-ci est contrebalancée par des relations telles que l'amitié (Bebchuk & Fried, 2005). Le gestionnaire pourrait encore tenter de conserver une trésorerie importante qui, tout en étant considérée

comme une dilapidation des intérêts potentiels de cette ressource par les marchés financiers, donne de l'indépendance par rapport aux marchés de capitaux (Mahmudi & Pavlin, 2013). Il pourrait encore être tenté de se rémunérer un maximum sans la pression de performance correspondante (Bebchuk & Fried, 2005), ou encore de s'aventurer sur la fraude, quitte à manipuler les chiffres afin d'optimiser les primes et récompenses liées à ceux-ci. Cependant, selon Berle et Means (1991), le manager est le seul compétent pour rendre l'organisation efficace, et non l'actionnaire. Pour éviter les déviations, le contrôle de l'actionnaire et du chiffre d'affaires devient indispensable à l'organisation, dans le cadre néanmoins d'une certaine « concurrence » entre dirigeants.

- *Impacts de la difficulté de s'informer sur la relation principal-agent*

Le problème d'agence se pose lorsque les deux parties ont des intérêts différents et qu'il existe une asymétrie d'information, par laquelle l'agent dispose de plus ou de meilleures informations que le principal qui ne peut pas s'assurer directement que l'agent agit toujours au mieux ses intérêts (Bebchuk & Fried, 2005). L'asymétrie d'information est ainsi en particulier instrumentalisée lorsque les activités qui sont utiles au principal sont *coûteuses pour l'agent* et/ou lorsque les éléments que l'agent possède et réalise sont *coûteux à observer pour le principal* (Bebchuk & Fried, 2005). Cette instrumentalisation est à l'avantage de l'agent.

Un aléa moral peut survenir du fait de la difficulté de s'informer du principal. L'aléa moral se produit lorsqu'une personne (agent) prend plus de risques parce que quelqu'un d'autre (principal) supporte la responsabilité de ce risque (Hölmstrom, 1979, 1982). Un aléa moral peut ainsi se produire lorsque les actions et le comportement d'un acteur changent au détriment d'un autre après qu'une transaction financière ait eu lieu (Holmstrom, 1982). Le principal, soucieux d'une forte possibilité de se voir exploité par l'agent peut choisir de ne pas réaliser une transaction, même si cet accord aurait effectivement été dans le meilleur intérêt des deux parties. Ce comportement du principal engendre un résultat sous-optimal qui réduit le *bien-être* global.

- *Les coûts d'agence*

L'écart généré par la déviance de l'agent par rapport à l'intérêt du principal est appelé *coût d'agence* ainsi que l'ensemble des coûts intrinsèquement liés à l'utilisation d'un agent par le principal constituent le coût d'agence (Jensen & Meckling, 1976, 1979).

Il existe quatre types de coûts d'agence : (1) les efforts du principal pour collecter l'information, dits coûts de surveillance, (2) les efforts du principal pour faire converger les intérêts, dits coûts d'incitation, (3) les efforts de l'agent pour gagner la confiance du principal, dits coûts d'engagement, et enfin (4) les coûts d'opportunité de la relation d'agence, dits pertes résiduelles. Primo, les *coûts de surveillance* sont les coûts des techniques, systèmes et mécanismes déployés par le principal pour collecter les informations sur ce que l'agent fait, par exemple, les coûts de production des états financiers. Ces dispositifs sont mis en œuvre dans le but de diminuer le comportement opportuniste de l'agent (Jensen & Meckling, 1976, 1979 ; Charreaux, 2000, 2005). Secundo, les *coûts d'incitation* sont les efforts de toutes sortes mises en œuvre par le principal pour aligner ses intérêts avec ceux de l'agent, par exemple par la mise en place de systèmes de rémunérations incitatives des dirigeants (agents) par les actionnaires (principaux) (Jensen, 1986 ; Holmström & Milgrom, 1991). Divers mécanismes peuvent être utilisés pour aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal. En matière de travail, les employeurs (principaux) peuvent utiliser la rémunération à la pièce ou par commissions, partage des bénéfices, les salaires d'efficience, la mesure du rendement (y compris par les états financiers), le dépôt d'une caution par l'employé (agent), ou la menace de cessation d'emploi. Tertio, les *coûts d'engagement*, parfois appelé *coûts d'obligation* sont les efforts encourus par l'agent avant, pendant et après la transaction pour motiver, obtenir et garder la confiance du principal. « *Les coûts d'engagement résultent de la rédaction par la firme de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à la firme* » (Jensen & Meckling, 1976, 1979 ; Gabrié, 2001). Quarto, le coût d'opportunité nommé *perte résiduelle* représente la perte d'*utilité* subie par le principal dont les intérêts entrent en conflit avec ceux de l'agent. Il s'agit du coût subi

par le principal causé par à une gestion par l'agent défavorable aux intérêts de celui-ci (Jensen & Meckling, 1979 ; Fama & Jensen, 1983 ; Charreaux, 2000, 2005). Néanmoins, malgré le contrôle et l'engagement, un certain niveau de divergence persiste entre les choix décisionnels de l'agent et ceux qui maximiseraient le bien-être du principal.

Des normes pour résoudre les problèmes d'incitation et/ou de prévention de certains comportements ?

Comment transformer les contraintes normatives en leviers stratégiques ? Les implications de la théorie de l'agence pour cette recherche sont multiples. Théoriquement, les coûts d'engagement pris en charge par l'agent peuvent être réduits par la « garantie » apportée par la conformité à la norme que l'agent a réalisé dûment ses obligations officielles ou morales. Ces coûts d'agence sont ainsi amoindris lorsque le contenu des normes impose aux agents de réaliser des opérations sur lesquelles l'aléa moral est élevé.

Les coûts de surveillance déployés par le principal peuvent également être réduits *ex post* par la négociation et la construction des dispositifs de contrôle associés aux normes correspondant à ses objectifs. En effet, l'application de certaines normes impliquent de fait certains dispositifs d'information tels que le *reporting* ou le respect de certaines formes et méthodes de transmission d'informations une fois les opérations accomplies pour les rendre plus transparentes, à l'instar des normes comptables, réduisant par là-même l'asymétrie d'information.

Les coûts d'incitation, quant à eux, peuvent être réduits par la force relativement coercitive de certaines normes, notamment par la force administrative des réglementations (*manu militari*) ou par la pression des forces du marchés et du corps social concernant le respect de certains des standards supposément « volontaires ». Cette force coercitive dissuade certaines déviances ou prises de risques peu profitables à la fois au principal, mais également aux tierces parties contrôlant ces normes.

Ces hypothèses impliquent évidemment que les activités prescrites ou imposées par les normes soient en accord avec les intérêts de l'organisation et du principal et que l'intérêt du principal soit la performance, ce qui n'est pas toujours le cas. Néanmoins, ce cadre théorique semble pertinent pour aborder la problématique de cette thèse car il fait état une *fonction incitative* des normes. Ce choix est d'autant plus justifié que les relations principal-agent sont omniprésentes dans les champs fortement normalisés : évaluateur-évalué, institution-organisation, subventionneur-subventionné, assureur-assuré, etc., caractéristique du champ d'étude de cette thèse : les organisations médico-sociales en France.

1.1.8.3 Troisième cadre théorique : la théorie de la tétranormalisation

L'analyse des causes et des solutions mal identifiées de la non performance des organisations incitent Henri Savall et Véronique Zardet à développer une *théorie des coûts cachés*. Leurs travaux ultérieurs montrent qu'une partie de ces coûts proviennent de l'environnement normatif de l'organisation, qu'ils développent plus profondément dans la *théorie de la tétranormalisation*.

Les fondations de la théorie des coûts cachés, précurseur de la théorie de la tétranormalisation

À partir de la théorie socio-économique des organisations construite dès 1973 par Henri Savall, les auteurs cherchent à expliquer les causes de déperdition de valeur et de non performance. C'est dans leur tentative de réconciliation du facteur social et du facteur économique pour créer la performance durable qu'Henri Savall et Véronique Zardet nomment leur théorie appliquée *approche socio-économique, management socio-économique*, ou *Socio-Economic Approach to Management* (SEAM), pour l'usage outre-Atlantique et découvrent les coûts cachés.

- *L'influence des travaux de Bernácer, Solow et de Perroux sur la théorie des coûts cachés*

Trois œuvres majeures, celles de Bernácer, Solow et de Perroux, influencèrent les travaux de Savall et Zardet en les poussant à développer une thèse de la consubstantialité de la performance sociale et économique, ainsi que de la destruction de la performance durable en cas de dissociation des deux types de performance.

La première œuvre qui influença la théorie socio-économique est celle de l'économiste et physicien espagnol Germán Bernácer. Décrit comme le précurseur méconnu de Keynes, ses travaux portèrent sur une théorie fonctionnelle de la monnaie, une théorie des crises récurrentes, et une théorie du taux d'intérêt. Savall (2012) consacre un ouvrage à la contribution de l'œuvre de Bernácer aux sciences économiques. Ses travaux sur l'écartèlement entre l'économie réelle et les marchés financiers poussent Savall et Zardet à enquêter sur les causes de non-performance au niveau intra-organisationnel, les *coûts cachés*¹⁷, puis de réaliser une agrégation de ces détournements « *nano-économiques* » du PIB¹⁸ pour expliquer la faible croissance économique. Les travaux de Bernácer influencent également l'analyse des coûts cachés liés à la circulation du capital entre marchés financiers et marchés de l'économie réelle, la critique des choix politiques de d'austérité de désinvestissement qui caractérisent les politiques de gestion de crise, toujours fondées sur la réduction des dépenses sociales, et enfin une théorie des fonds de commerce et de rente des acteurs à la source des écartèlements entre marchés financiers et économie réelle (1975), et plus tard (2005, 2013) entre toutes les formes d'interposition entre offre réelle et demande réelle, générant des rentes, dont le programme de recherche sur les normes et la tétranormalisation.

Robert Merton Solow est un économiste américain dont les travaux sur le modèle de croissance économique exogène, nommé d'après lui, influencèrent également les travaux sur la théorie socio-économique. Il reçut la médaille John Bates Clark en 1961 et le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1987. Originellement, la fonction de production fut développée pour renforcer l'efficacité d'allocation des facteurs de production dans le processus de production et pour améliorer la répartition des investissements et des revenus de la production entre ces facteurs. L'approche économique de la fonction de production mit alors en rapport le résultat d'un processus de production au regard des facteurs de production que représentent le capital K et le travail L (Robinson, 1953) selon la formule $Y = f(K, L)$. Une analyse économétrique de Solow (1956, 1957) lui permit néanmoins de démontrer qu'il existe un troisième facteur de la performance ou de la non performance : le facteur résiduel ou « *résidu inexplicé* » r . Solow amenda alors la formule originelle $Y = f(K, L) + r$. Ce résidu r représentait au début des années 1970 près de trois quart de la croissance française (Malinvaud, Carré, & Dubois, 1972). Selon Solow, ce facteur ne relève pas de la productivité intrinsèque des facteurs de production, incluant le travail et le capital, mais plutôt du progrès technique. Dans les travaux de Savall et Zardet, construits à travers des méthodes d'enquêtes au niveau intra-organisationnel, le résidu est associé au développement du potentiel humain de l'organisation, qui représente un capital immatériel ou une réserve de productivité dont disposent les travailleurs et qui sont ignorés par les modèles de comptabilité classique, à la différence des capitaux matériels tels que les machines ou les moyens pécuniaires. Selon les auteurs, le choix de désinvestissement dans ce facteur par les organisations, par tradition managériale et par ignorance de sa portée, est la source de leur faible performance. La théorie socio-économique rejoint une approche évolutionniste du modèle organisationnel préconisée par Solow et énonce une théorie selon laquelle seul le changement, dont la réussite est fondée sur la mobilisation de son potentiel humain, permet de maintenir et d'améliorer la performance, à l'instar du progrès technique. Elle propose également une approche de contractualisation périodique de la recherche de performance.

17 Coûts inexplicés par les modèles comptables classiques.

18 PIB : Produit Intérieur Brut

Dans l'œuvre de François Perroux (1948, 1975), économiste français réputé pour ses travaux embrassant les différents sujets d'économie politique, la théorie des unités actives influença particulièrement les travaux de Savall et Zardet. Selon cette théorie, chaque acteur est un stratège doté d'un projet personnel plus ou moins conscient et représente une *unité active* au sein et à l'extérieur de l'organisation. Il contribue à réaliser plus ou moins activement les actions stratégiques de l'entreprise. Dans le prolongement de cette approche, la théorie socio-économique fait état d'une activité humaine négative ou positive. L'inertie, sous un paradigme de dégradation spontanée des structures organisationnelles, ou la mise en œuvre d'actions opposées à la stratégie de l'organisation, sous le paradigme d'une divergence des objectifs de l'individu et de l'entreprise, génèrent une activité négative, en référence à une dégradation de la performance de l'organisation. À l'inverse, un projet de mobilisation structuré de cette énergie humaine constitue une activité positive.

Les trois théories mirent en exergue, à l'époque où les travaux furent publiés, de la préférence managériale sur l'investissement en facteur de production matériel (capital), en écho aux théories classiques de l'organisation, pourtant obsolètes depuis la fin de l'époque industrielle dans les économies occidentales.

Les paradigmes de la théorie socio-économique

La théorie socio-économique se caractérise par (1) la découverte de coûts cachés, invisibles dans le système comptable classique, (2) la critique des paradigmes succédanés de l'école classique du management, qui ne représentent plus un levier de performance, (3) le constat d'une minoration du potentiel humain en tant que ressource stratégique par les organisations, conduisant à (4) l'infirmité de l'opposition classique entre l'investissement social et la rentabilité économique, et à (5) l'hypothèse de la cohésion entre les acteurs comme socle de performance. Elle se caractérise enfin par (6) la prescription d'une négociation et d'une contractualisation périodique de la performance entre les acteurs.

- *Les coûts cachés*

Certains coûts sont « *cachés* » car ils ne sont pas explicites dans le système comptable classique. Faute de libellés explicites ou d'un système de comptabilisation pertinent, un grand nombre de destructions de ressources existantes ne sont pas repérées par la comptabilité ou le budget et se dissimulent dans les comptes de charges parmi les ressources consommées qui y sont enregistrées ou représentent des gaspillages que les acteurs cherchent à justifier. Les destructions de ressources *potentielles*, correspondant à des coûts d'opportunité, c'est-à-dire à des ressources disponibles qui auraient pu être destinées à créer de la valeur ajoutée mais ne l'ont pas fait ne font, quant à elles, l'objet d'aucune comptabilisation.

La théorie socio-économique décrit deux origines des coûts cachés : le coût *de régulation des dysfonctionnements organisationnels*, de nature principalement endogène (Savall, 1987, 1989, Savall & Zardet, 1987, 2010), ainsi que le *détournement de ressources de l'organisation* par des acteurs par l'intermédiaire de normes (Savall & Zardet, 2005, 2013). Dans le premier cas, les dysfonctionnements organisationnels sont des actions individuelles ou collectives dont les effets sont contraires aux objectifs recherchés par l'organisation, par opposition au fonctionnement attendu. Ces actions détournent les ressources de leur objectif attendu, à savoir la création de valeur ajoutée utile aux acteurs-cibles tels que les clients des entreprises et les usagers des services publics. Pour réduire ses déperditions de performance, l'organisation doit alors s'efforcer de réduire ses dysfonctionnements. Dans le second cas, le coût caché peut être la conséquence de l'intervention d'un tiers « *ponctionneur* » qui tente de tirer profit des actifs de l'organisation. De telles actions sont généralement institutionnalisées par les normes qui environnent l'organisation, que ces tiers ponctionneurs manipulent pour alimenter leurs fonds de commerce ou leur rente de situation. Cette théorie des fonds de commerce est essentiellement développée dans les travaux sur la tétranormalisation. Selon Savall et Zardet (2005), « *La norme la plus pure cache un fonds de commerce puissant. La force de la dynamique concurrentielle et de ses impacts s'expliquent par des batailles de survie et par le développement des fonds de commerce plutôt que par les controverses d'idées.* ».

Concernant leur nature, les coûts cachés peuvent être classifiés en *coûts historiques* (sursalaires, surtemps, écarts de productivité) et en *coûts d'opportunité* (non production, non création de potentiel, risques) (Savall &

Zardet, 1987, 2010 ; Cappelletti, 2006). Ces coûts sont ensuite pris en charge de deux manières, soit ils sont directement pris en charge par l'organisation et sont alors dénommés *coûts internes*, soit ils sont externalisés sur les parties prenantes, comme nous le précisons au début de cette introduction, et sont ainsi dénommés *coûts externes*. Il s'agit par exemple de défauts de qualité à la livraison d'un produit mais pour lesquels des clients paient le même prix, ou encore d'émission de polluants dans la nature dont la société supporte de manière directe ou indirecte le coût. Néanmoins, ces coûts externes se répercutent sur l'entreprise *a posteriori*, par un effet boomerang, sous forme de coûts souvent collectivisés, à l'instar de taxes sur la pollution généralisées à l'ensemble des organisations alors qu'elles émettent respectivement des niveaux de pollution différents. Les impacts finaux des coûts cachés sur l'organisation sont de deux natures : une détérioration des *résultats immédiats*, menaçant la survie immédiate de l'organisation, ainsi que la *non création de potentiel*, signifiant une réduction des investissements nécessaires au temps présent pour assurer le résultat à moyen et long terme.

- *La critique des paradigmes succédanés de l'école classique du management*

Savall et Zardet (2005, 2013) décrivent dans leurs travaux l'usage anachronique des principes de l'École Classique de l'Organisation proposés par Taylor (1911, 1982), Fayol (1916) et Weber (1924), aussi bien dans les théories contemporaines que dans la pratique professionnelle. Nés à l'époque du développement de l'industrialisation, ces principes sont la division maximale du travail, la dichotomie entre conception, décision et réalisation des activités (Savall, 1974) et enfin la dépersonnalisation des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des normes (Friedmann, 1956 ; Trist & al., 1963 ; Lussato, 1972 ; De Montmollin, 1974, 1981 ; Reynaud & Rémy, 1974).

Ces trois prescriptions managériales ont été à la source de la littérature majeure contemporaine en sciences de gestion, notamment sur l'analyse du travail, le recrutement, la priorité des investissements au facteur capital et la théorie des organisations (Reif & Luthans, 1972) ; (Gibson, 1973) ; (Herrick, 1974). Néanmoins, et bien que forts de leur temps, l'application de ces principes dans l'organisation contemporaine ne contribuent plus aussi efficacement à la création de performance durable, compte tenu des évolutions des comportements, des compétences, de l'environnement social et politique national et international et des attentes des acteurs vis-à-vis de leur travail et de leur environnement de vie (Savall, 1974) ; (Savall H. , 1981).

- *L'infirmité de l'opposition classique entre performance sociale et performance économique*

Au-delà de la tradition de pensée selon laquelle la performance sociale s'oppose à la rentabilité économique, Malo et Roy (1992) expliquent que les organisations contemporaines encourent de nombreux risques dont elles sont peu conscientes et, par conséquent, ne les couvrent pas. Selon la théorie socio-économique, ces risques, dont un grand nombre sont de nature sociale, se manifestent par exemple sous forme de conflits sociaux, de problèmes de personnel ou de désengagement individuel au travail et constituent la source originelle des dysfonctionnements majeurs de l'organisation. La négligence des actions sociales au profit des actions destinées à accroître la rentabilité économique est due à un manque d'outils de mesure de l'impact de la stratégie sociale sur la performance économique, et réciproquement. Il apparaît alors nécessaire que les organisations apprécient mieux ces risques pour les prévenir, en réconciliant les aspects sociaux et économiques de l'organisation. Or, cette opposition contribue à la perception des normes, à l'exclusion des normes financières, en tant que contraintes.

Ainsi, les travaux de Savall et Zardet sur cette réconciliation qui se développent initialement à travers la théorie des coûts cachés au niveau intra-organisationnel s'étendent progressivement à des champs plus larges tels que la théorie de la responsabilité sociale durable et supportable et à l'analyse de l'environnement normatif.

- *La minoration du potentiel humain en tant que ressource*

L'opposition classique entre la performance sociale et la performance économique, repose, selon la théorie socio-économique, sur la minoration du potentiel humain en tant que levier de performance. Cette négligence serait due à l'ignorance des conditions de mobilisation de l'énergie et de l'engagement humain en faveur de la stratégie de l'organisation.

Le premier écueil auxquels les organisations font face lorsqu'elles tentent de mobiliser l'énergie et l'engagement des acteurs, est la non reconnaissance du besoin composite de l'individu tant par les théoriciens que par les professionnels. La pyramide de Maslow (1943), dont s'inspirent de nombreux modèles organisationnels, de politiques de gestion des ressources humaines ou d'incitation, hiérarchise des besoins individuels dont la satisfaction simultanée apparaît pourtant comme plus favorable à la performance et à l'adhésion à la stratégie : des besoins physiologiques, psychologiques, sociologiques et économiques (Savall & Zardet, 2005) ; (Desmaison, 2012). Les acteurs sont en effets porteurs d'aptitudes et d'attentes simultanées dont la satisfaction dans le milieu de travail permet de réduire le fractionnement de leur projet de vie personnel et de leur identité. Dans l'organisation du travail, des réponses à ces attentes peuvent être développées en termes de conditions de travail, d'organisation du travail, de communication coordination concertation, de formation intégrée, de gestion du temps, de stratégie et de mise en œuvre stratégique.

Le second écueil est la croyance en la soumission des acteurs à l'autorité, au sens de l'autorité rationnelle légale décrite par Weber. En effet, la désobéissance organisationnelle est spontanée, provoquant un détournement d'énergie et d'engagement de l'acteur que seuls des arrangements négociés contractuels périodiques peuvent tenter de réduire. Néanmoins, cette solution de nature managériale requiert l'écoute du « subordonné », son observation, sa connaissance et, de fait, la personnalisation de la relation. Un acteur qui négocie, au lieu d'être supposé fictivement obéir, est reconnu dans son identité spécifique, se caractérisant notamment par ses objectifs, ses attentes, ses contraintes, sa personnalité, en contrepartie de quoi son engagement se révèle plus important.

L'équilibre de satisfaction des différents besoins de l'acteur au travail permet au manager de mobiliser son énergie. Il dispose d'une quantité d'énergie physique et mentale qu'il met partiellement en œuvre en situation de travail. Pour une dotation d'énergie consciente, plus ses conditions de vie professionnelle sont meilleures, plus la quantité d'énergie qu'il mettra dans son activité professionnelle sera élevée. Ainsi, la réduction d'une charge physique de travail estimée trop lourde constituera un critère de performance ergonomique. De même, l'amplification des activités mentales de l'acteur peuvent constituer un critère de performance psychosociologique. Dans le contexte contemporain, restituer à l'acteur sa dignité et la considération qu'il mérite apparaissent nécessaires pour stimuler sa performance.

D'un point de vue opérationnel, l'*ajustement évolutionniste entre aptitudes et attentes* constitue la pierre angulaire de la mobilisation du potentiel humain. Cet ajustement se caractérise par deux traits majeurs. Premièrement, la performance sociale est élevée si l'organisation réussit à établir un système organisationnel et une stratégie créant le meilleur ajustement entre l'offre d'aptitudes et d'attentes¹⁹ par le personnel et la demande d'aptitudes et la satisfaction des attentes par l'organisation. Deuxièmement, un système d'apprentissage continu doit être mis en place au sein de l'organisation car seule une analyse dynamique intégrant les processus d'apprentissage peut transformer ces aptitudes et ces attentes. L'absorption actuelle d'énergie humaine et l'accroissement du potentiel énergétique par l'organisation constituent alors l'ensemble d'énergie potentiellement mobilisable par l'organisation. La qualité de la situation de travail joue un rôle de développement des énergies existantes et de nouvelles énergies se créent par la stimulation des aptitudes et par un système de récompenses et de sanctions, le système de rémunération et le niveau des salaires constituant également des éléments des conditions de vie professionnelle.

¹⁹ En référence aux projets stratégiques des individus et/ou des organisations.

Le manque d'outils de mesure de la rentabilité des actions destinées à améliorer la performance sociale ne peut, selon la théorie socio-économique, inciter les organisations à accroître leurs dépenses sociales. C'est dans cette optique que l'Investissement Incorporel en Développement Qualitatif du Potentiel Humain (IIDQPH) est établi (Savall & Zardet, 2010). L'IIDQPH désigne les actions destinées à métamorphoser trois composants du potentiel humain : l'énergie humaine, les *comportements* d'implication et d'engagement dans l'activité de l'entreprise ou organisation et enfin les *compétences* dynamiques et évolutives des acteurs. Cet investissement s'autofinance grâce à un recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée, au travers des améliorations évaluées régulièrement. La durée de réalisation de l'investissement incorporel permet de nourrir un processus d'*apprentissage* s'étendant sur plusieurs années qui produit un *effet multiplicateur* de performance se traduisant par un retour sur investissement très élevé.

- *La cohésion confrontée à la dégradation spontanée des structures*

En approfondissant le concept du potentiel humain et de la nécessité de la prise en compte simultanée des facteurs sociaux et économiques dans la quête de performance, la théorie socio-économique émet la thèse de la cohésion comme source de potentiel stratégique d'une organisation.

Plusieurs facteurs constituent une entrave à la cohésion organisationnelle : (1) le déséquilibre entre les conflits et la coopération intra-organisationnelles et (2) le manque d'actions face à la dégradation spontanée des structures organisationnelles.

Des rapports conflictuels et de coopération se produisent simultanément et par intermittence à l'intérieur du périmètre juridique institutionnellement défini et appelé *organisation*. La durabilité d'une organisation repose sur l'équilibre du dosage conflit-coopération. Or, à l'état spontané, en un point de l'espace et du temps, une organisation présente un *niveau relativement élevé d'interactions de nature conflictuelle* entre les acteurs (acteurs, groupes, équipes, réseaux, entités). La nature conflictuelle de ces interactions se repère au travers de signes tels que les dysfonctionnements exprimés par les acteurs ou observables au moyen de symptômes visibles, mesurables par des indicateurs tels que des absences impromptues, des départs non souhaités, des défauts de qualité, des retards, des réclamations des clients, l'insatisfaction du personnel ou encore le non renouvellement de commandes par les clients. Le niveau élevé de conflits est à la fois le symptôme et la manifestation visible du manque de cohésion. Elle se mesure à la désarticulation des intérêts individuels entre eux et vis-à-vis de la stratégie collective.

L'*organisation en état d'inertie* se dégrade avec le temps. Cette inertie se caractérise par le maintien des mêmes structures et stratégies malgré les évolutions du contexte interne et externe de l'organisation. La théorie socio-économique décourage ainsi la mise en place de modèles organisationnels fondés sur le postulat wébérien d'un fonctionnement mécaniste de l'organisation à travers l'obéissance des acteurs aux normes et à la stratégie établies car cette adhésion est éphémère et contextuelle. Il semble important de noter en introduction que les très nombreuses expérimentations de la théorie socio-économique auprès de 1300 organisations de 70 secteurs dans 35 pays conduisent à réfuter la différenciation classique entre hiérarchie et marché, théorie selon laquelle l'organisation répondrait davantage à une coordination mécaniste administrée par voie hiérarchique, d'autorité et de normes en tout genre, tandis que le marché répondrait à des négociations entre acteurs libres et autonomes. L'observation scientifique de près de 110 000 acteurs dans ces organisations conclut que l'organisation est un mélange de hiérarchie et de marché, que le marché est imprégné de relations hiérarchiques, particulièrement sous la forme d'effets de domination dans la relation clients-fournisseurs, et que l'organisation est imprégnée d'actions autonomes et libres de chaque acteur dont la mise à disposition de l'engagement et de l'énergie nécessitent des négociations fréquentes (Savall & Zardet, 2014).

Face à ces causes managériales de manque de cohésion, une organisation gagne ainsi à se questionner sur la méthode à employer pour tenter de mettre en compatibilité les stratégies personnelles des acteurs et les enjeux collectifs de l'entreprise : les acteurs doivent donc s'interroger sur la loyauté professionnelle de leurs collaborateurs (Savall & Zardet, 2005). Dans ce sens, la loyauté professionnelle n'est pas associée à la

dévotion personnelle, mais doit être appréciée au regard des enjeux collectifs (Savall & Zardet, 2005). Au-delà du discours et des valeurs affichées de cohésion, une organisation doit alors les transformer en action pour transformer la cohésion en performance. Dans la théorie du socle stratégique, la cohésion, sous sa forme opérationnelle, est la capacité de synchronisation des comportements productifs des acteurs (Savall, 2014). Les actions d'accroissement du niveau de cohésion sont des actions de changement principalement endogènes (Savall & Zardet, 2005), bien qu'une stimulation exogène puisse provoquer une prise de conscience de la menace externe et éveiller le besoin de cohésion (Savall & Zardet, 2005).

L'effet de levier de la cohésion des acteurs suppose ainsi le caractère essentiellement endogène du succès stratégique. Par ailleurs, comme le montrent les travaux de Savall et Zardet (2005, 2014), d'une part, le succès de la stratégie externe dépend fondamentalement de l'intensité de la stratégie interne de l'organisation. D'autre part, la performance externe d'une organisation dépend de l'intensité de sa cohésion interne. Agissant comme un multiplicateur, développer le niveau de cohésion accroît ainsi plus que proportionnellement le niveau de performance (Savall & Zardet, 2014) malgré la turbulence de l'environnement.

- *La contractualisation et la négociation périodiques entre les acteurs*

La théorie socio-économique propose de troquer l'utopie du modèle ultime d'organisation contre la recherche d'un modèle d'organisation du changement, ou du moins de changer l'ordre d'importance de ces structures organisationnelles. Dans les travaux sur l'agilité socio-économique (Bonnet, Zardet, & Worley, 2014), l'agilité caractérise la facilité d'une entreprise à mettre en œuvre sa stratégie dans un environnement turbulent. Or, la majorité des entreprises évoque une difficulté à mettre en œuvre leur stratégie car l'environnement est changeant (Williams, Worley, & Lawler III, 2013), impliquant de fait que le savoir-faire dans le pilotage du changement constitue au moins une capacité aussi importante que le modèle organisationnel. Cummings & Worley ont ainsi démontré que les organisations efficaces disposent d'une forte *capacité à apprendre* et à *changer* (2014), même si celle-ci est difficile à acquérir, comme en témoigne le taux élevé d'échec des processus de changement de l'organisation (Cummings & Worley, 2014). Bonnet, Zardet et Worley montrent que l'approche socio-économique du changement, dans une perspective évolutionniste structurée et négociée, met en place des structures organisationnelles qui accroissent drastiquement le niveau d'agilité organisationnelle (Bonnet, Zardet, & Worley, 2014), et parmi ceux-ci figurent des dispositifs de contractualisation et de négociation périodiques de la performance, à l'instar du contrat d'activité périodiquement négociable mis en œuvre dans une organisation appliquant le management socio-économique.

*De la théorie des coûts cachés à la théorie de la tétranormalisation :
des normes pour l'usage et la répartition des ressources ?*

Compte tenu de la prolifération normative qui marque l'environnement contemporain des organisations, le lien entre les normes et la performance est devenu, sans surprise, une question de recherche centrale dans de nombreux travaux récents. Dans leur livre de 2005, *Défis et Dynamiques de la tétranormalisation*, Henri Savall et Véronique Zardet ont figuré parmi les premiers à explorer avec rigueur une énigme en stratégie : pourquoi les normes génèrent-elles des déperditions de performance ? Pourquoi, dans les pays démocratiques et les marchés où les normes sont censées bénéficier à tous, certains acteurs et certaines organisations sont-ils plus avantagés que d'autres par celles-ci ? Pourquoi les processus de création ou de transformation sont-ils moins idylliques et neutres qu'il ne le paraissent sur les documents officiels ou ne le sont-ils affichés par les acteurs économiques ? Contribuant à la théorie des organisations et à la sociologie des organisations, un réseau de recherche sur la tétranormalisation fut ainsi créé pour répondre à ces questionnements et regroupe actuellement plus de 70 chercheurs associés européens, sud et nord-américains dans différentes disciplines incluant les sciences de gestion, l'économie, le droit, la sociologie et la géographie.

Le concept de tétranormalisation désigne les difficultés que la prolifération normative génère dans les quatre (tetra en grec) pôles de normes : les normes comptables et financières, les normes sociales, les normes qualité, sécurité et environnement ainsi que les normes commerciales et techniques (Savall & Zardet, 2005, 2013 ; Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010). D'une manière plus générique, la théorie de la tétranormalisation associe des phénomènes de luttes de fonds de commerce aux processus institutionnels de création ou de transformation des normes et suggère l'existence de coûts cachés engendrés par les normes dans les organisations, expliquant par cela même la faible pertinence des usages et des répartitions des ressources que la conformité aux normes requiert.

Le réseau Tétranormalisation a publié en 2010 un premier ouvrage collectif sur ses résultats "*Normes : origines et conséquences des crises*". Les résultats majeurs sont les suivants. Premièrement, les dirigeants et les employés des organisations, tant publiques que privées, sont « bombardés » par des normes, dont la profusion est liée à la fois à la mondialisation et à la volonté de prévenir les risques de la part des parties prenantes en dehors de l'organisation. Deuxièmement, l'appropriation de normes multiples, inévitables car voulues par les législateurs et/ou les marchés, provoquent des dysfonctionnements importants, notamment du fait de leurs contradictions, et dont les coûts cachés sont importants.

La cause finale de ces contraintes, selon la théorie de la tétranormalisation, est que d'une part, au-delà du contenu officiel des normes, celles-ci sont manipulées par des acteurs pour défendre leurs fonds de commerce. D'autre part, les normes peuvent constituer elles-mêmes des fonds de commerce en présentant les caractéristiques de produits à vendre auprès des organismes qui les produisent, les prescrivent, les distribuent et en contrôlent la conformité. Dans chacun de ces cas, les normes sont instrumentalisées par les acteurs pour façonner un environnement dans lequel ils perçoivent des rentes de situation (Savall & Zardet, 2005 ; 2013).

Cette fonction de la norme constitue alors une source de contraintes (bien entendu pour les acteurs qui ne bénéficient pas de la rente en question) d'une part parce à cause du coût qu'elles représentent mais également à cause du manque à gagner qu'elles engendrent par l'allocation des ressources à la mise en conformité à des normes que les acteurs estiment injustifiées.

1.2 TROIS TAXONOMIES DES NORMES À L'USAGE DU GESTIONNAIRE

Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en opportunités stratégiques ? Avant d'apporter un éclairage plus approfondi sur ces pratiques, il semble judicieux de classer les normes pour mieux les définir. Les normes seront présentées sous trois taxonomies qui semblent pertinentes pour une recherche en stratégie : (1) une classification par type de dysfonctionnement à résoudre, (2) une classification par hiérarchie et niveau de coercition et enfin (3) une classification par processus de création. Le choix de les présenter ici sous plusieurs taxonomies est justifié par le fait que, comme les outils de recherche ont un impact sur le résultat obtenu, c'est-à-dire sur la perception de la réalité, la seule confrontation des résultats de diverses expérimentations permet de se rapprocher d'une image plus juste de la réalité. Si ce précepte vaut pour la recherche, il en va de même pour les différentes typologies et taxonomies de normes, dont l'ontologie et la téléologie relèvent des centres d'intérêts des disciplines qui les utilisent.

1.2.1 Une classification par type de dysfonctionnement à résoudre

David (1987) propose une classification fondée sur l'effet économique de la norme. Elle répond à la question « Pourquoi normaliser ? ». Cette classification est largement utilisée, principalement pour construire des

modèles macro-économétriques (Nicolas & Repussard, 1988 ; Gewiplan, 1988 ; Swann, 1990). Néanmoins, elle est utile lorsqu'on interprète la littérature des sciences économiques et de gestion. Selon cette classification, il existe quatre types de normes : (1) les normes de qualité et de sécurité minimales, (2) les normes de compatibilité et d'interface, (3) les dispositifs de réduction de la variété et de focalisation et enfin (4) les normes de spécifications, d'information et de mesures.

1.2.1.1 Les normes de qualité et de sécurité minimales

L'objectif de la norme, dans ce cas, est de générer la confiance d'autres acteurs : le client, le collaborateur, mais également d'assurer la sécurité de tierces parties vis-à-vis des opérations contractualisées entre un nombre restreint de parties prenantes.

La norme pour générer la confiance du client ou du collaborateur et encourager l'échange

L'hétérogénéité de produits, services et procédés peut provoquer un préjudice commercial ou une détérioration de la performance. Ainsi, la loi de Gresham²⁰ énonce que le producteur peut subir d'importants préjudices commerciaux quand les acheteurs sont déroutés et incapables à évaluer la qualité des produits qu'ils souhaitent acheter avant de faire leurs achats. Or, lorsque les acheteurs sont dans l'incapacité de faire la distinction entre produits de haute qualité et ceux de moindre qualité avant de faire un achat, le producteur de produits de haute qualité peut difficilement justifier du maintien de son supplément de prix. Pourtant, sans ce supplément, et dans l'hypothèse où produire des produits de haute qualité revient plus cher que produire ceux de moindre qualité, le vendeur de produit de haute qualité ne survivrait pas. Dans ce cas de figure, où aucune norme ne permet d'assurer les acheteurs du niveau de qualité d'un produit ou service, les producteurs de produits de moindre qualité « chassent » les producteurs de produits de bonne qualité en vendant moins cher que ces derniers. Dans de tels cas de figure, les asymétries d'information entre producteurs et consommateurs provoquent une forte défaillance entre l'offre et la demande (Akerlof, 1970).

Plus généralement, au-delà du strict domaine commercial, la norme permet d'accroître la certitude des clients ou des collaborateurs sur le niveau de qualité ou de performance du produit, du service ou du procédé, pour lequel le prix ou le coût est ou non justifié. La norme sert alors à certifier un niveau de qualité et attester qu'un produit est ce qu'il est censé être. La certification prend alors un sens proche de celui de la description de produit. Nous pouvons l'illustrer par l'exemple de divers types de carburants : super et super sans plomb. La majorité des conducteurs sont convaincus qu'un carburant de catégorie super sans plomb est compatible avec un autre carburant de la même catégorie super sans plomb. Ainsi, ils font le plein de carburant dans une station un jour puis dans une station appartenant à un autre groupe pétrolier le jour suivant. La norme permet alors à l'utilisateur de se repérer quant aux produits ou services à utiliser du fait de leur conformité à certains standards de qualité.

L'accroissement *ex ante* de la certitude des clients et/ou des collaborateurs, à travers les normes de qualité minimale ou de différenciation qualitative, réduit de fait les coûts de transaction et les coûts de recherche nécessaires au fonctionnement des échanges ou de l'organisation (Blois, 1990 ; Hudson et Jones, 1997, 2000c ; Jones et Hudson, 1996). Cette théorie suppose, dans un cadre commercial, que l'acheteur consomme ou use d'un produit ou service avec confiance sans être amené à effectuer son propre test indépendant pour attester par lui-même que le produit est ce qu'il est censé être, la certification apportée par une norme réduisant les coûts de transaction et permettant à la relation producteur-consommateur de fonctionner plus rapidement (Barber, 1987, Swann, 1999, Tassej, 1982).

²⁰ Du nom du financier du XVI^e siècle, Sir Thomas Gresham.

La norme pour garantir une protection des tiers

Les normes ne viennent pas uniquement en aide aux producteurs et aux clients mais créent aussi un effet de protection des tiers. C'est notamment le cas des normes environnementales appliquées aux industries (Baumol et Oates, 1971 ; Skea, 1995).

1.2.1.2 Les normes de compatibilité et d'interface

Certaines normes sont établies dans l'objectif d'assurer une certaine compatibilité et des interfaces entre différents produits, services ou procédés. D'un point de vue économique, cette finalité permettrait (1) d'anticiper les coûts de conversion, (2) d'élargir les débouchés grâce aux effets de réseau générés par la norme et enfin (3) de figer, du moins temporairement, le niveau de qualité des produits, services ou procédés utilisés.

La création ou l'usage de normes pour anticiper les coûts de conversion est surtout développé dans le secteur des TIC. L'évolution des processus de production ou de consommation amèneront, dans un futur donné, les producteurs et les consommateurs à faire face à des coûts de conversion (Farrell et Shapiro, 1988 ; Klemperer, 1987a, 1987b ; von Weizacker, 1984). Dans cette perspective, avant même d'utiliser un produit ou service aux interfaces conformes à une norme parmi d'autres, les producteurs et les consommateurs sont plus ou moins libres de choisir parmi différents systèmes de normes. Cependant, une fois que le choix d'investissement est fait, en faveur d'une norme donnée, il sera coûteux tant pour le producteur que le consommateur de se convertir à d'autres systèmes et aux normes correspondantes. Un critère de sélection d'un produit ou service rattaché à une norme en particulier par les acteurs est alors lié aux *effets* ou *externalités de réseau* (Farrell and Saloner, 1985, 1986 ; Katz and Shapiro, 1985, 1986a, 1986b, 1992, 1994). Compte tenu de ces effets, il est alors préférable d'investir dans le système le plus communément utilisé, et ainsi d'utiliser les normes les plus communes.

La création ou l'usage de normes de compatibilité et d'interfaces permet également d'élargir les débouchés du fait qu'elles amplifient les effets de réseau (Swann, 1998, Mione, 2006). Ces effets représentent les avantages découlant de l'appartenance à un large réseau d'utilisateurs de la norme. Un effet de réseau direct peut être assimilé à l'utilité croissante de s'abonner à un réseau téléphonique en fonction du nombre d'abonnés : s'il y a peu d'autres abonnés, le réseau est moins utile que s'il était largement utilisé (Swann, 1998). L'utilité est alors une fonction croissante de la taille du réseau d'utilisateurs de la norme. Toutefois, il est possible que l'utilité perçue par les utilisateurs de la norme ou du produit normalisé ne réside pas dans la taille du réseau, mais par exemple dans l'exclusivité. Des effets de réseaux indirects existent également. Ainsi, dans l'exemple précédent, plus le réseau d'utilisateur d'un type de réseau téléphonique est large, plus le consommateur se réjouit de pouvoir bénéficier du bon réseau de services et des prix compétitifs liés à l'effet de taille généré par l'accroissement du réseau. Plus généralement, les postulats et idéologies sous-jacentes à l'idée des effets de réseau sont que lorsqu'ils sont un critère important dans la collaboration des autres parties prenantes, incluant entre autres les clients, l'acteur avisé choisira un produit conforme à la norme. Un produit idiosyncrasique non conforme à la norme risque d'être peu attrayant pour les parties prenantes. Dans ce cas, malgré l'intensification de la concurrence à laquelle le fournisseur risque de faire face en se conformant à la norme, il peut préférer ne détenir qu'une part d'un grand marché plutôt que le monopole d'un petit marché.

La norme pour enfin être établie et utilisée pour bloquer le niveau de qualité à un certain niveau. L'explication d'un tel « verrouillage » réside dans la priorité du critère d'effet de réseau sur le critère de performance technique (Gandal, 1994 ; Greenstein, 1993 ; Shurmer, 1993 ; Shurmer et Swann, 1995, Swann, 1987, 1990a). Pour conquérir le marché, il peut être stratégiquement moins important d'utiliser la meilleure norme, en tant que support technique ou technologique, que d'assurer la compatibilité avec l'ensemble des normes utilisées par le réseau. Ainsi, dans des courses aux normes dans le champ des technologies, telles que les ordinateurs, supports vidéo et audio, tablettes tactiles ou encore les téléphones portables, la

technologie dominante n'est pas toujours la meilleure en termes de performance technologique (David, 1985 ; Grindley, 1992, 1995). Il s'agit le plus souvent de la norme qui a le mieux réussi à susciter la création d'un large réseau d'adoptants et d'une vaste gamme de produits de soutien fabriqués par des tiers, à l'instar des applications téléphoniques pour les téléphones, dont l'usage est lié à la normalisation du produit principal. C'est la raison pour laquelle les effets de réseau jouent un rôle important dans le processus de normalisation (Gandal, 1994 ; Greenstein, 1993 ; Shurmer, 1993 ; Shurmer et Swann, 1995, Swann, 1987, 1990a).

1.2.1.3 Les dispositifs de réduction de la variété et de focalisation

Une norme utile est une norme dont le marché s'approprie. Cette appropriation s'observe grâce à un effet : la réduction des capacités de différenciation (Mione, 2006). La norme peut ainsi être établie et utilisée pour réduire la variété et permettre une focalisation. Cette réduction de la variété a deux finalités : tirer profit des économies d'échelle en réduisant la prolifération superflue de produits, services ou méthodes dont la différenciation est à peine justifiée. Le compromis porte alors entre le choix et le prix. Ainsi, par exemple, un petit établissement peut chercher à vendre une gamme de prestations de services selon des caractéristiques standardisées afin d'en exploiter les économies d'échelles engendrées. Toutefois, les clients souhaitant un service non standard ou sur mesure pourraient avoir l'option d'achat d'une prestation de service correspondant à leurs attentes, mais à un prix beaucoup plus élevé. Selon les économistes de la standardisation, les normes dont la finalité est de réduire la variété ne doivent pas être déterminées par des organismes publics. L'explication réside dans le fait que les économies d'échelle peuvent être créées travers une gamme de produits, services ou méthodes idiosyncrasiques, c'est-à-dire propres à l'entreprise.

La norme peut également être établie pour réduire l'incertitude sur la trajectoire du marché et adopter une stratégie réalisable. Dans ce cas, la réduction de la variété et la focalisation servent à diminuer les risques pris par les fournisseurs, tout en accroissant l'intensité de la concurrence (Swann, 1985). Par la norme, le producteur est un peu plus certain que le produit ou le service à vendre correspondent aux caractéristiques prévues, réduisant de faits les risques, tels que ses propres risques de dédommagement ou de litige, ainsi que les risques pour le consommateur. Dans le domaine des industries et des technologies de communication, la disponibilité et l'usage des normes influencent généralement les projets de développement technologique. Or, ces derniers sont capitaux dans le développement des nouveaux marchés (Dosi, 1982 ; Swann et Gill, 1993).

1.2.1.4 Normes de spécifications, d'information et de mesures

La dernière catégorie de normes dans la classification des normes par type de dysfonctionnement à résoudre est constituée des normes établies dans l'objectif de décrire un produit ou un service. Les *normes d'information* et les *normes pour décrire les produits* sont habituellement distinguées des trois catégories précédentes bien qu'elles constituent une catégorie hybride.

1.2.2 Une classification par hiérarchie et niveau de coercition

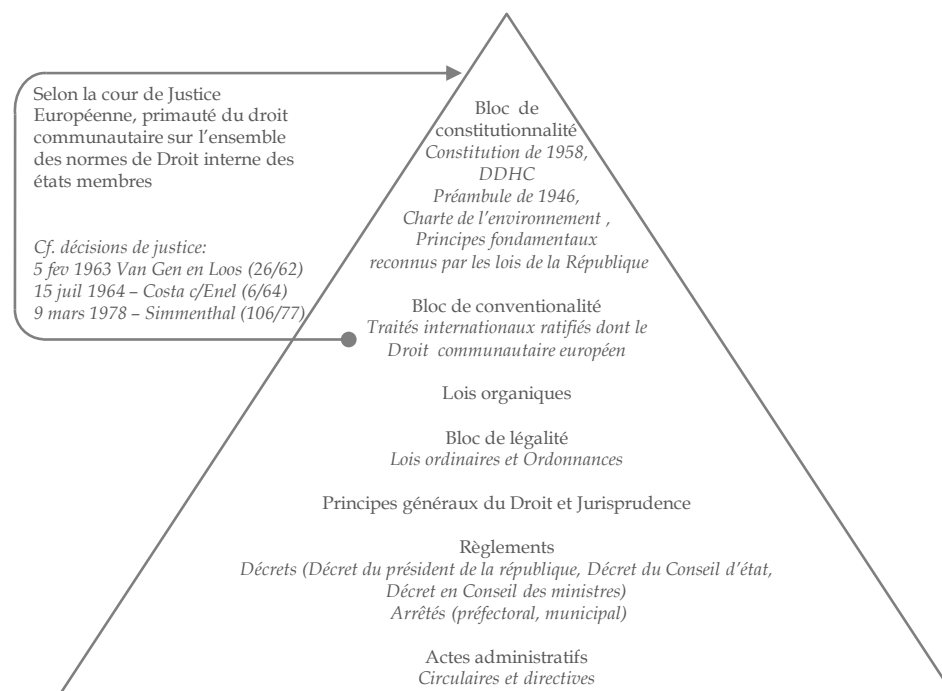
La classification des normes par hiérarchie et niveau de coercition est une classification principalement juridique. Sous cet angle, les normes relèvent de deux catégories : la *Hard law* ou le Droit dur et la *Soft law*, ou le Droit mou.

1.2.2.1 Le Hard law, de source publique et assortie de sanctions judiciaires

La *hard law* ou le *Droit dur* se réfère à des normes d'origine légale ou réglementaire : les règles émanent de l'État. Elles sont obligatoires. Ces règles peuvent être ordonnancées dans une hiérarchie de normes réglementaires. Hans Kelsen²¹, juriste rendu célèbre pour son œuvre sur les normes au cours du 20^{ème} siècle, classe les différentes formes de droit dur sous forme de pyramide. Les normes forment alors une structure hiérarchique (*Stufenbau der Rechtsordnung*), dans laquelle chaque norme inférieure trouve sa justification et son fondement dans une norme supérieure, jusqu'à ce que le sommet soit atteint, celui de la norme fondamentale (*Grundnorm*), qui donne la validité et de l'unité à l'ensemble de l'ordre juridique (Figure 10).

Le respect des normes relevant du Droit dur peut être imposé par une contrainte. Cela signifie que pour constituer une norme de Droit dur, une loi, une règle, un acte ou une décision doivent revêtir un caractère autoritaire et normatif. Les infractions à la norme sont alors assorties de sanctions. Ces sanctions sont judiciaires et peuvent être pénales ou civiles. Bien que le pouvoir de contrainte pour l'application des préceptes ou des règles de conduite soit généralement exercé par une autorité étatique ou internationale, les sanctions valent également en droit international même s'il n'y a pas d'organes souverains. En effet, les États et d'autres sujets internationaux engagés dans des accords internationaux possèdent des droits et sont tenus par des engagements mutuels juridiquement contraignants. De ce fait, le Droit dur les traités autonomes, les accords internationaux et les lois coutumières du Droit international.

Figure 10-Hiérarchie des normes réglementaires en Droit français selon Kelsen



Légende

Pour le bloc de conventionalité internationale, il y a également des sources de Droit dur issus de sources telles que des résolutions du Conseil de Sécurité des Nations Unies, ou le Droit international coutumier.

²¹En fait, le mérite de la création de la pyramide de Kelsen revient plus exactement à son disciple Adolf Julius Merkl (1890-1970), le grand architecte de la structure hiérarchique des normes. Kelsen lui-même l'a toujours reconnu, cf. Hans Kelsen, *Selbstdarstellung* (1927) réédité dans *Hans Kelsen Werke*, vol. I: *Veröffentlichte Schriften 1905-1910 und Selbstzeugnisse*, publié par Matthias Jestaedt en collaboration avec le Hans Kelsen-Institut (Mohr Siebeck, Tübingen, 2007) p. 23.

1.2.2.2 *Le Soft law, de source privée et assortie de sanctions économiques*

La catégorie des *soft law* relève des nouvelles approches du phénomène normatif. Le *soft law*, dit droit mou, représente les normes dépourvues d'un caractère obligatoire et dont la mise en œuvre échappe n'est pas imposée par une contrainte formelle. Dans ses travaux en stratégie et en économie de la standardisation, Mione (2006) focalise notamment son analyse sur les normes et standards techniques, relevant pour un grand nombre d'entre elles de la *soft law* de par le fait qu'elles sont proposées par des organismes de standardisation nationaux et internationaux. Ses travaux illustrent notamment l'effervescence des stratégies collectives autour des processus de normalisation volontaire.

Des règles émanant de sources privées

D'où proviennent les normes relevant de la *soft law* ? Les normes de droit mou, de par le fait qu'elles soient volontaires, émergent de toute autre source de normalisation ne relevant pas de la fonction de l'État et ne présentant pas de sanctions judiciaires. Il s'agit ainsi de règles émanant de sources privées telles que la (1) pratique juridique, les (2) pactes d'actionnaires, les (3) codifications privées, les (4) recommandations d'autorités administratives indépendantes ou encore (5) les recommandations d'agences de conseil.

La *pratique juridique* peut constituer une source de normativité. Ainsi, les pratiques développées par les cabinets d'avocats anglo-américains ont été reconnues comme des normes relevant du Droit mou. C'est d'ailleurs ainsi qu'ont émergé le Droit encadrant les fusions et acquisitions, dont certains aspects basculèrent dans le cadre des normes obligatoires une fois reconnues et republiées par les autorités publiques. Il s'agit également de certaines formes de coutumes qui s'imposent avec le temps, et pour lesquelles il n'existe pas de sanctions spécifiques.

De par leur essor grandissant, les *pactes d'actionnaires* constituent également une source de droit mou. Ils consacrent une transition du droit des sociétés, de caractère impératif, vers un droit négocié. Cette transformation est associée par de nombreux juristes à une subversion progressive du droit des sociétés par le droit des contrats. Le caractère « mou » de ce Droit est dû au fait que les sanctions assorties aux pactes d'actionnaires sont incertaines, consistant principalement au paiement de dommages et intérêts.

Les *codifications privées* représentent aussi une source de normativité. Elles sont constituées de simples recommandations à usage privé. Ces codifications sont hétérogènes et présentent des dissemblances marquées entre les organisations, particulièrement en termes de bonne gouvernance. Les codifications privées revêtent une dimension normative lorsque quatre phénomènes se produisent : l'obéissance des acteurs due à l'autorité des arguments qui fondent le code, l'adhésion des syndicats à la source des codes, la stigmatisation des comportements différents du code proclamé par des acteurs externes et enfin à la reconnaissance de la valeur normative de ces codes par les lois et règlements.

Bien qu'un grand nombre d'entre elles présentent un caractère flou en ce qu'ils relèvent du droit dur ou du droit mou, les *recommandations d'autorités administratives indépendantes* constituent une source de normativité. Ainsi, par exemple, les juristes considèrent que parmi les documents émis par l'Autorité des marchés financiers, relèvent du droit mou les études comportant, dans leur substance, des recommandations (cf. Étude portant sur l'information financière, 20 mai 2009), les positions-recommandations (cf. positions recommandations de l'AMF n°2010-11, 17 nov. 2010), les recommandations-guides (cf. recommandations de l'AMF n°2010-07, 3 nov. 2010) ; ainsi que les recommandations-rapports (cf. recommandation n°2010-13 du 2 décembre 2010, Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale).

Enfin, les *recommandations d'agences de conseil* constituent une source de droit mou. C'est notamment le cas des agences de conseil américaines en matière de votes et d'élections, généralement appelés les « *proxy advisers* ». Bien que les recommandations qu'elles publient ne soient pas impératives, les investisseurs institutionnels prennent souvent en compte leurs avis. Toutefois, la normativité des recommandations émanant d'agences

de conseil entraîne parfois un risque de surenchère normative entre différentes agences. Par exemple, sur la définition de l'indépendance s'agissant des administrateurs, les exigences de l'ISS plus élevées que celles du Code AFEP-MEDEF.

De nouvelles formes de sanctions

La reconnaissance des règles relevant du *soft law* par la théorie juridique marque une déconnection entre la norme et la sanction. Ainsi, selon les travaux récents en Droit, le caractère juridique d'une règle n'est pas lié à la sanction judiciaire mais plutôt à deux autres caractéristiques : sa capacité de régulation des comportements des individus en société ainsi qu'un caractère raisonnable engendrant une application spontanée.

Cette reconnaissance par le Droit engendre deux phénomènes. Le premier phénomène est la restriction des domaines de sanctions judiciaires, se manifestant à travers une contraction du champ des sanctions pénales et des sanctions civiles radicales, telle que la nullité, ainsi qu'une multiplication des injonctions de faire plutôt que des sanctions en elles-mêmes. Le second phénomène est l'accroissement du domaine des sanctions économiques. Les sanctions économiques constituent la pierre angulaire des sanctions privées, dont la supériorité se manifeste à travers la subversion des sanctions juridiques par des sanctions économiques, à travers la mise en place du principe « *comply or explain* » (Code du commerce L.225-37).

1.2.3 Une classification par processus de création des normes

La classification par processus de création des normes est utilisée en gestion pour distinguer les normes selon leur contexte d'émergence. Il existe ainsi deux catégories principales de normes : les normes *de jure*, créées par des processus institutionnels et les normes *de facto*, créées par les processus du marché. Cette classification permet de mieux analyser les stratégies qui favorisent l'apparition, la transformation ou la destruction des normes.

1.2.3.1 Les normes de jure, ou normes officielles créées par les processus institutionnels

Signifiant étymologiquement « *par force de loi* », une norme *de jure* se caractérise principalement par son élaboration et/ou approbation par un organisme officiel. L'International Standardization Organization (ISO) est par exemple une organisation internationale détenant le pouvoir de créer des normes volontaires. Elle a créé plus de 18 500 normes officielles couvrant un large éventail d'activités. Au même titre, le Parlement d'un pays constitue une organisation détentrice du pouvoir de créer des normes, mais revêtant cette fois-ci un caractère essentiellement obligatoire. Ainsi, les normes *de jure* sont créées pour une adhésion volontaire ou obligatoire. En effet, le critère de classification étant le processus de création de la norme, les normes *de jure* incluent ainsi aussi bien les règles de droit public que les standards volontaires. Ainsi, Mione (2006) utilise ainsi cette classification pour focaliser son analyse sur les normes *de jure* volontaires dans le but de faciliter son analyse des stratégies collectives des opérateurs autour par des processus de normalisation menés par les organismes de standardisation nationaux et internationaux.

Le processus général de création d'une norme *de jure* est généralement scindé en six étapes. La première étape est l'identification du besoin d'une norme, notamment dans le cas où une norme *de facto* n'existe pas. La deuxième étape est l'identification d'une organisation possédant l'expertise pour créer une norme. Puis, en troisième étape figure la formation d'un groupe d'experts. Généralement, les experts du champ à normaliser sont invités à siéger au comité de normalisation. Ainsi, des experts en industrie sont invités au comité de normalisation industrielle, tout comme les experts du médical sont invités à siéger aux comités de

normalisation médicale. La quatrième étape est la création d'un projet de norme. Cette étape consiste à proposer des idées, les experts cherchant à éclaircir les options et points de vue des différents intervenants. Cette étape est suivie d'un affinement la norme, qui consiste en un processus de relectures et de corrections. Cette étape peut prendre du temps, voire de nombreuses années. Cette lenteur constitue notamment la principale critique du processus de création des normes *de jure*. La dernière étape est la publication de la norme finale.

1.2.3.2 Normes de facto, ou normes non officielles créées par les processus de marché

Un grand nombre de normes reconnues dans la pratique peuvent ne pas être officielles. Elles ne sont pas définies par des comités et instances officielles de normalisation. En effet, les acteurs et les organisations rencontrent de nombreux problèmes de coordination qui ne peuvent être toutes résolues par des normes issues de processus de normalisation (Ulmann-Margalit, 1977) compte tenu, notamment, de l'urgence ou du caractère privé du problème. Ainsi, par contraste aux normes *de jure*, les normes *de facto* désignent les normes établies de « par le fait », *de facto* signifiant « dans la pratique, mais pas nécessairement ordonné par la loi » ou « dans la pratique ou dans la réalité, mais pas officiellement établi ». Dans une acception large, les normes *de facto* désignent des coutumes, des conventions, des produits, des pratiques ou des systèmes ayant atteint une position dominante grâce à leur acceptation par un large public ou grâce aux forces du marché. Un produit peut ainsi devenir une norme *de facto* de par son entrée précoce sur le marché ou encore de par le monopole d'un producteur qui pousse tous ses fournisseurs à se conformer à ses attentes. Ainsi, des modèles de marque qui s'imposent sur le marché, à l'exemple des claviers d'ordinateurs *azerty* ou *qwerty*, réussissent à acquérir le statut de normes *de facto*. Il peut également s'agir de documents publics qui n'ont pas été créées par processus institutionnels.

Des stratégies concurrentielles sont sous-jacentes à l'établissement des normes *de facto*. Les opérateurs utilisent notamment les droits de propriétés sur les normes *de facto* afin de s'assurer un pouvoir monopolistique : lorsqu'une norme de compatibilité est un modèle de marque - ou modèle de constructeur - plutôt qu'un modèle ou document libre, public et ouvert, le propriétaire des droits liés à ce modèle peut potentiellement prétendre au monopole. Un grand nombre d'industries se sont ainsi agrandies grâce à des normes propres à un producteur, telles que MS-DOS® et Windows®. Une importante partie de la littérature porte ainsi sur les stratégies des producteurs pour imposer des critères de compatibilité des produits et services sur les marchés pour se procurer un avantage compétitif non seulement par la norme mais également sur tous les produits de soutien qui l'accompagnent. Dans ces travaux, il n'y a qu'un gagnant, et une majorité des travaux existants des analyses cherche à déterminer qui gagnera. Ces stratégies concurrentielles posent toutefois des problèmes. Le monopole peut par exemple engendrer risque de défaillance du marché, comme dans le cas de Microsoft (Allen, 2000).

La caractéristique essentielle du processus de création de la norme *de facto* est la consolidation par effet de réseau. L'exemple de l'usage des touches *qwerty* sur les claviers de machine à écrire a été utilisé par David (1985) pour montrer que l'effet de réseau était fondamental dans la consolidation d'une norme *de facto* pourtant technologiquement inférieure. Bien que la disposition des touches *qwerty* ne soit pas la plus ergonomique, elle a dominé le marché en restant le standard parce que la base déjà établie d'utilisateurs formés à l'usage de ce clavier a créé un effet de verrouillage (David, 1986, 1991, 1992, 1993, 2000). D'autres auteurs ont également étudié ce phénomène, dont Callon (1991), Cowan (1990), Cowan et Gunby (1996), Cowan et Hultén (1996), Dheber (1995), Jeppesen et Poulsen (1994). Toutefois, selon Liebowitz et Margolis (1990, 1994, 1995a, 1995b, 1996), le verrouillage est un mythe. Selon eux, les utilisateurs ne se convertissent pas à une meilleure norme à cause des coûts de conversion, relevant alors d'un choix rationnel. D'autres auteurs en sciences sociales soutiennent cette thèse en soutenant que l'adhésion des différentes parties à ces normes est stable tant que toutes les parties réalisent des gains mutuels et que ces parties prenantes cherchent

à prendre des décisions cohérentes entre elles (Ulmann-Margalit, 1977). Une thèse intermédiaire suppose finalement que le refus de se convertir à une autre norme peut être rationnel *a posteriori*, mais que le verrouillage est une réalité lorsque l'acteur est dans l'incertitude des effets du changement de normes (Swann, 2000, 2010).

Comparativement, les normes *de jure* sont d'une qualité supérieure mais mettent plus de temps à être produites. Cette lenteur est problématique lorsque la norme arrive trop tard pour être utile et cause un développement inadapté de normes sur le marché. D'un autre côté, les normes *de facto* sont produites avec une certaine célérité, mais sont d'une qualité inférieure notamment de par leur nature généralement fermée, générant de nombreux perdants (Farrell & Saloner, 1988).

En conclusion, une approche multidisciplinaire de la classification des normes (Tableau 4) semble judicieuse pour entamer une recherche en gestion. Elle permet notamment de comprendre les différentes acceptions des normes et les rôles que leur attribuent les différentes disciplines des sciences sociales. Ces classifications permettent également de faciliter le repérage et l'intégration de l'ensemble de l'environnement normatif d'un champ en particulier lors de la collecte de données.

Tableau 4 Trois classifications fondamentales des normes

CLASSIFICATION PAR PROBLÈME À RÉSOUTRE (Économie)	Normes de qualité et de sécurité minimales	Générer la confiance des autres acteurs et encourager l'échange Anticiper les coûts de conversion Garantir une protection des tiers
	Normes de comptabilité et d'interface	Élargir les débouchés grâce aux effets de réseau liés à son adoption Bloquer le niveau de qualité par verrouillage technologique
	Dispositifs de réduction de la variété et de focalisation	Générer des économies d'échelle Réduire l'incertitude sur la trajectoire du marché et adopter une stratégie réalisable
	Normes de spécifications, d'informations et de mesure	Décrire un produit/service
CLASSIFICATION PAR PROCESSUS DE CRÉATION (Stratégie)	Normes <i>de jure</i>	Normes créées par des processus institutionnels gérés par des organismes officiels Adhésion volontaire ou obligatoire à la norme Publication libre ou vente de la norme (avec droit de propriété lié à la substance ou à l'image conférée par la norme)
	Norme <i>de facto</i>	Normes créées par les forces du marché Stratégies monopolistiques liées à la course aux normes Consolidation de la victoire d'une norme par les effets de réseau Publication libre ou vente de la norme (avec droit de propriété lié à la substance ou à l'image conférée par la norme)
CLASSIFICATION PAR SOURCES & TYPE DE COERCITION (Théorie juridique)	<i>Hard law</i>	Hierarchie des normes du <i>hard law</i> : bloc de constitutionnalité, bloc de conventions et de traités internationaux, bloc de lois, règlements, actes administratifs. Règles émanant de l'État ou de groupements d'États Sanctions liées au non-respect de la norme Sanctions légales, réglementaires, statutaires, judiciaires, contractuelles
	<i>Soft law</i>	Pratiques juridiques (ex. Droit sur les fusions acquisitions) Préconisations d'autorités admin. indépendantes Recommandations des agences de conseils Codifications privées Pactes d'actionnaires Règles émanant de sources privées Subversion des formes de sanctions Restriction du domaine des sanctions judiciaires Accroissement du domaine des sanctions économiques

1.3 LES PROCESSUS INSTITUTIONNELS DE CRÉATION DES NORMES

Les processus de normalisation, au sens entendu ici, représentent des stratégies de développement d'alternatives à la construction sociale existante, telles que décrites en théorie néo-institutionnelle, pour laquelle tous les processus de construction sociale consistent au développement des modèles alternatifs de dispositifs sociaux, des schémas, des scripts, des modèles et de logiques d'action (McAdam, McCarthy, & Zald, 1988; Gamson, 1992.; Benford & Snow, 2000). Pour étudier comment les organisations peuvent transformer les normes en opportunités stratégiques, il peut être pertinent d'analyser les processus institutionnels de normalisation, en référence aux processus d'élaboration de normes par des organismes ou des instances de normalisation. Il peut être également intéressant d'identifier les caractéristiques génériques des processus de normalisation, pouvant représenter une grille de lecture intéressante et stable pour comprendre les processus de création de normes dans un champ donné.

1.3.1 *L'hybridation entre les théories organisationnelles et les archétypes professionnels de processus de normalisation*

Le manque de travaux académiques en gestion sur les processus de normalisation institutionnelle

Jusqu'au milieu des années 1990, les travaux académiques en gestion s'étaient peu intéressés à la normalisation institutionnelle, considérant que cette étude relevait essentiellement des sciences juridiques tant pour les processus de création de normes volontaires qu'obligatoires. Quelques travaux scientifiques furent d'avant-garde, comme ceux portant sur les aspects obscurs des processus de législation tels que les lobbies, du fait de leur absence dans la littérature professionnelle à ses débuts. Le champ libre fut par la suite donné aux professionnels des sphères publique ou privée pour décrire à travers des documents de pratique les tenants et aboutissants ainsi que le déroulé des processus de normalisation. La littérature professionnelle fut alors plus féconde sur la description de la normalisation, et ce davantage en matière de législation que de standardisation.

Ainsi, les travaux sur les processus de législation sont amplement développés dans les travaux professionnels tels que les documents parlementaires, les protocoles de réglementations à tous les niveaux administratifs des organes étatiques ou encore les documents de l'Union Européenne. D'autre part, les travaux scientifiques en standardisation ne sont pas approfondis ni sur l'analyse des avantages et opportunités liées à la norme ni sur la participation aux travaux de normalisation (Swann, 2010). Corollairement, des documents de position d'organisation, qui peuvent être positionnés comme des « théories des praticiens », ont amorcé les études des avantages de la normalisation pour les entreprises, sans pour autant approfondir la question spécifique du bénéfice tiré de la participation au processus de normalisation en elle-même (Swann, 2000, 2010).

La normativité des travaux sur les processus de normalisation institutionnelle

La normativité des théories organisationnelles est liée à leur processus de construction. D'une part, les théories organisationnelles sont des constructions sociales qui reflètent à la fois les contextes sociaux dans lesquels ils sont créés (Barley & Kunda, 1992) mais également la situation sociale, les préoccupations pratiques ainsi que les intérêts des chercheurs de l'organisation qui les créent (Mizruchi & Fein, 1999). D'autre part, les théories des organisations façonnent les interprétations des acteurs organisationnels et guident leurs actions au moment où ils s'organisent (Benson, 1977). Or, il existe une certaine « normativité » des théories sur les processus institutionnels, générant une équivoque épistémologique.

Ces documents, issus de travaux majoritairement professionnels, sont par essence normatifs plutôt que descriptifs de la réalité puisqu'ils comportent des positions. Les « positions », telles qu'entendues ici, sont constituées de valeurs, d'objectifs stratégiques ou encore d'états émotionnels. Les idéaux politiques dont ont émergé les théories juridiques façonnant le Droit positif ont eu un impact sur la description et l'amélioration des processus de législation. Par exemple, c'est à travers le filtre de valeurs démocratiques que le praticien développera, dans ses travaux, des processus de normalisation jugés meilleurs ou plus performants, c'est-à-dire en ligne avec les critères propres aux démocraties telles que le consensus, le droit d'exprimer des opinions, le vote ou la mise en opposabilité. A contrario, les praticiens sous des régimes politiques différents ne développeront pas, dans leurs travaux, les mêmes processus de normalisation, ce choix correspondrait alors à leurs propres filtres ou canons. Vingt-cinq années plus tard, la littérature dominante en matière de processus de normalisation provient toujours de ce type de travaux. La littérature scientifique, quant à elle, reste morcelée entre les champs ou sur des portions du processus général de normalisation. Ce vide théorique est ainsi lié à une renonciation précoce de l'analyse scientifique pour une représentation implicitement normative des processus de normalisation.

Pour cette raison, il semble nécessaire de prendre en compte les travaux professionnels sur cet objet malgré leurs aspects implicitement normatifs. La recherche consistera alors à réexaminer les faits et à identifier des phénomènes qui pourraient ne pas être suffisamment décrits pour comprendre les recherches d'avantages concurrentiels autour de ces processus de normalisation. D'une part, cet objectif requiert une compréhension dialectique de la relation entre les arrangements organisationnels et les théories de l'organisation (Seo & Creed, 2002). D'autre part, il pousse à élargir le champ de la vision politique au-delà des réalités qui lui sont « agréables à voir » (Denzau & North, 1994).

Comme le processus de création de normes *de facto*, relevant d'avantages issus du processus de marché, est amplement développé dans la littérature générale en stratégie, nous ne décrivons dans la section suivante que le processus de normalisation institutionnelle.

1.3.2 Description des processus de normalisation institutionnelle

La normalisation peut constituer un élément primordial d'une stratégie concurrentielle (Howie, 1995). Toutefois, acquérir le pouvoir de normaliser nécessite de connaître au préalable les méthodes, les moyens et les coopérations nécessaires. Il n'existe pas, en effet, un unique processus de création de normes. Des travaux récents montrent par ailleurs que de nombreux textes, incluant aussi bien les lois et réglementations que les standards, sont parfois développés hors des réunions formelles et dans le cadre de conversations « de couloirs », lors d'événements sociaux, dans les bars et restaurants, ainsi que par e-mail (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). À titre descriptif, la section suivante présente quelques exemples de processus de normalisation institutionnelle majeurs en matière de législation et de standardisation, principalement issus de documents professionnels, ainsi que les formes de stratégies d'entreprise pour tirer avantage de ces processus.

1.3.2.1 Les processus institutionnels de législation et de réglementation

Les stratégies des organisations pour tirer avantage des processus de législation relèvent généralement de stratégies d'influences, auxquelles est généralement associé le concept politique de lobbying. Les cas de processus de législation décrits ci-dessous sont le processus législatif français et le processus législatif ordinaire européen.

Description du processus législatif en France

Le processus d'élaboration des lois en France, caractérisée par un système démocratique et de division des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire, inclut plusieurs étapes. Huit étapes peuvent être distinguées de la proposition à l'adoption de la loi. La première étape est l'initiative de loi. Elle consiste en la présentation d'une idée de loi sous forme d'un *projet de loi* déposé par le Gouvernement ou d'une *proposition de loi* soutenue par les sénateurs et les députés. Survient ensuite, dans une deuxième étape, le dépôt du texte et l'accord de principe à l'Assemblée Nationale ou au Sénat. La troisième étape consiste en un examen de la loi en commission. Il s'agit d'une étude détaillée en commission de l'assemblée de dépôt du projet ou de la proposition de loi. Le Parlement procède initialement au choix d'une commission compétente, constituée d'experts dans le corps parlementaire de l'assemblée étudiant la norme. Ces experts sont en charge de la lecture du projet ou de la proposition de loi. Après cette lecture survient une discussion en commission, à l'issue de laquelle le texte initial fait l'objet soit d'un rejet en bloc, soit d'une adoption avec modification par des amendements, soit, dans le meilleur des cas, d'une adoption du texte tel que soumis à la commission.

La quatrième étape consiste en un examen de la loi en séance publique : le texte est inscrit à l'ordre du jour des débats parlementaires puis fait l'objet d'une discussion en séance publique, c'est-à-dire tous parlementaires confondus. Il fait l'objet d'un vote pour chaque article, puis d'un vote pour l'ensemble du texte. Cette étape est clôturée par la transmission du texte à l'autre assemblée (Assemblée Nationale ou Sénat) pour le premier examen et à chaque fois que l'une des deux assemblées apporte de nouveaux amendements au texte, dans une limite de deux lectures. Cette transmission est appelée navette. La cinquième étape consiste en un examen en commission mixte paritaire, dans laquelle les parlementaires évaluent le texte en considération du rapport de commission. La sixième étape consiste au vote de la loi. En cas de désaccord, elle subit une navette parlementaire. En cas d'accord de l'Assemblée Nationale et du Sénat, le texte de loi fait l'objet d'un envoi pour promulgation dans les mêmes termes.

Ainsi, la promulgation de la loi survient en septième étape dans laquelle une vérification par le Conseil Constitutionnel de la conformité au bloc de constitutionnalité (*cf.* Figure 10) précède sa promulgation de la loi par le Président de la République. Cette promulgation est suivie de la publication de la loi au Journal Officiel de la République Française, puis de la préparation et diffusion du décret d'application. La huitième étape consiste à l'entrée en vigueur d'une loi par un décret d'application. Une fois en vigueur, le non-respect de la loi engendre une sanction judiciaire.

Description du processus législatif ordinaire européen

Les directives et les règlements européens sont adoptés à travers une procédure dite *procédure législative ordinaire*. Elle couvre presque tous les domaines tels que l'agriculture, la pêche, les transports, les fonds structurels ou encore l'ensemble du budget. Parmi les parties prenantes intervenant principalement dans cette procédure sont la Commission Européenne, le Parlement Européen et le Conseil de l'Union Européenne (en annexe).

L'article 294 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne présente la procédure législative ordinaire de la manière suivante (en annexe). La Commission présente une proposition législative au Parlement et au Conseil et leur informe de sa position sur la question. Lors de la première lecture, le Parlement adopte sa propre position. Si le Conseil approuve la position du Parlement alors l'acte est adopté. Le cas échéant, il adopte sa propre position et le transmet au Parlement avec des explications.

Lors de la deuxième lecture, l'acte est adopté si le Parlement approuve le texte du Conseil ou ne parvient pas à prendre une décision. Le Parlement peut soit rejeter le texte du Conseil, ce qui conduit à un échec de la loi, soit le modifier puis le transmettre au Conseil. La Commission donne son avis une fois de plus. Si la Commission rejette les amendements à son avis, le Conseil statue à l'unanimité plutôt que par la majorité. Si le Conseil approuve le nouveau texte du Parlement dans les trois mois suivant sa réception, le texte est adopté. S'il ne le fait pas, le Président du Conseil, avec l'accord du Président du Parlement, convoque le

comité de conciliation composé du Conseil et d'un nombre égal de députés européens lors duquel la Commission joue un rôle de modérateur. Le comité dresse un texte commun sur la base des deux positions. Si dans les six semaines, il ne parvient pas à convenir d'un texte commun, alors l'acte a échoué. S'il réussit et que le comité approuve le texte, le Conseil et le Parlement doivent également approuver ledit texte à la majorité, lors d'une troisième lecture. Si l'une de ces deux instances ne parvient pas à le faire, l'acte n'est pas adopté.

Les stratégies d'influence des processus de législation

De nombreuses recherches tendent dès les années 1970 à démontrer l'existence de stratégies politiques des organisations pour tenter d'influencer l'issue des processus de législation à leur avantage, qu'il s'agisse des processus nationaux ou européens (Mazey & Richardson, 1993) décrits précédemment. Ces stratégies d'influence sont généralement associées au lobbying bien que celle-ci ne constitue pas l'unique stratégie politique des personnes privées.

Le « lobbying » est un concept issu de la théorie politique, apparu corollairement aux expressions « groupes d'intérêt » ou encore « groupes de pression » (Mc Millan, 1978). Son étude en management stratégique provient majoritairement de travaux anglo-saxons bien que quelques travaux francophones furent publiés dès les années 1980 (Martinet, 1984 ; Lamarque, 1996 ; Koenig, 1999). Deux axes majeurs sont explorés de manière inégale sur ce sujet : la description des actions politiques des entreprises et leur évaluation (Rival, 2002).

Les travaux sur la description des stratégies de lobbying sont nombreux (Lamarque, 1996 ; Le Picard, Adler & Bouvier, 2000). La majorité d'entre eux convient de quelques caractéristiques majeures de ce type de stratégie. Premièrement, le lobbying consiste en une forme de comportement politique impliquant une forme de négociation sous forme d'action partenariale ou sous forme de confrontation (Yoffie, 1987 ; Boddewyn et Brewer, 1994). Deuxièmement, la défense des intérêts extérieurs à l'État est exercée par le moyen de la pression (Boucher, 1993 ; Mény et Surel, 2001). Enfin, les intérêts extérieurs ne sont pas limités aux intérêts des entreprises privées puisque des groupes de pressions sont issus de toutes les formes d'organisation, incluant au même titre que les entreprises à but lucratif des unions professionnelles, des groupes de défense des consommateurs ou d'usagers, des écologistes ou encore des groupes de défenses de droits particuliers, tels que le Droit des femmes ou des droits civiques (Rival, 2002).

Les travaux concernant l'évaluation des actions politiques des organisations sont minoritaires bien qu'une identification des coûts générés par le lobbying soit souvent possible. Les résultats de ces travaux montrent généralement des activités politiques des organisations génératrices de coûts visibles, et donc identifiables dans la comptabilité, et plus rarement de coûts cachés au regard de la théorie des coûts de transaction (Kaufman, Englander & Marcus, 1993 ; De Figueiredo & Tiller, 2001) et de la théorie des coûts d'agence (Getz, 1993 ; Keim & Baysinger, 1993, Mitnick, 1993 ; Rival, 2002). La mesure de la performance des activités politiques est un sujet encore plus rarement abordé. Cette performance est généralement associée à la capacité du lobbyiste à infléchir la décision politique. Cependant, rares sont les recherches liant cette forme de performance à la performance financière de l'entreprise et à sa performance sociale (Rival, 2002).

1.3.2.2 Les processus institutionnels de standardisation

Les stratégies des organisations pour tirer avantage des processus de standardisation relèvent généralement de la participation officielle dans les instances de création de standards, et plus généralement de normes volontaires. Quelques travaux, dont ceux de Mione (1994, 2006) ou de Swann (2000, 2010), se sont consacré à l'analyse de ce type de stratégie dans les processus de normalisation technique.

Théories sur les enjeux stratégiques de l'intervention des organismes publics de standardisation

Pourquoi faire intervenir des organismes de standardisation ? Cette démarche tente de répondre à trois grandes problématiques économiques majeures. Premièrement, l'intervention des organismes de standardisation peut être initiée pour pallier la défaillance des marchés. Cette justification classique provient de théories économiques qui considèrent que lorsque les acteurs en situation de tension concurrentielle gèrent la standardisation par un processus de marché, l'issue est généralement une production de trop ou de pas assez de normes, ou encore de la création de normes inadaptées pour le marché (Swann, 2000). Par exemple, des stratégies de « clonage » de normes peuvent être adoptées par les différents acteurs sur le marché (Conner, 1995).

Deuxièmement, les organismes de standardisation interviennent pour pallier les risques d'effets de débordements, dits *spillovers*. Un contexte interorganisationnel sous lequel l'inexistence d'une norme limite la performance se présente en cas d'effets de débordement : les résultats de la recherche et développement se diffusent si vite aux concurrents que les organisations sous-investissent en R&D. La cause est qu'elles ne veulent pas supporter en premier les coûts de la R&D puis les coûts d'apprentissage dont tous les autres concurrents vont rapidement profiter sans engager le même niveau de coûts (Ambec & Barla, 2007). Or une norme qui oblige les concurrents à atteindre des objectifs particuliers ou à employer des moyens particuliers force les concurrents à s'aligner sur la recherche et développement (Ambec & Barla, 2007).

Enfin, les organismes de normalisation interviennent pour soutenir un challenger. Parfois, les organismes publics de normalisation – et éventuellement l'État – prennent part au processus de normalisation général en subventionnant la norme d'un des challengers dans la course aux normes (David, 1987). Cette opération stratégique aurait pour finalité d'empêcher le verrouillage technologique causé par un producteur, qui prendrait alors le marché « en otage » d'une norme de moindre qualité par un simple effet de domination, empêchant la qualité des normes et des produits associés d'évoluer (David, 1985, 1986, 2000 ; Jones & Turner, 1997). Le rôle des organismes publics de normalisation serait alors d'aider les acteurs porteurs d'une norme de meilleure qualité à émerger.

Principes des processus institutionnels de standardisation selon l'International Standardization Organisation

Plusieurs principes guident les processus institutionnels de standardisation. Les principes retenus par l'ISO, dans ses propres procédés, sont premièrement l'initiative de normalisation pour répondre à un besoin sur le marché. Suivant ce principe, un organisme de normalisation ne devrait pas décider du moment de développer une nouvelle norme. Il devrait plutôt chercher à répondre à une demande de l'industrie ou d'autres parties prenantes telles que les groupes de consommateurs. Le cas fréquent est celui où les acteurs d'un secteur d'activité ou d'un groupe communiquent la nécessité d'une norme au représentant national de l'organisme, qui ensuite contacte l'organisme international (ISO, 2015).

Fondé sur le postulat selon lequel la norme ne peut être créée ou évaluée par des acteurs qui ne disposent pas des compétences techniques pour le faire, le second principe est le recours à des avis d'experts, regroupés en comités techniques. Lorsque les normes ont une portée internationale, elles sont élaborées par des groupes d'experts provenant du monde entier. Les comités techniques internationaux sont généralement des groupes très larges. Les experts négocient tous les aspects de la norme, incluant leur champ d'application, les définitions clés et le contenu (ISO, 2015).

Le troisième principe des processus de standardisation est que le processus de développement des normes devrait être multi-acteurs, devant ainsi tenir compte de divers intérêts. Les comités techniques sont ainsi non seulement constitués d'experts de l'industrie concernée, mais aussi des associations de consommateurs, des universités, des organisations non gouvernementales ainsi que le gouvernement (ISO, 2015).

Le dernier principe est celui du consensus pour normaliser. Ainsi, l'élaboration des normes ISO est une approche basée sur le consensus et les organisateurs s'efforcent de prendre en compte les commentaires de toutes les parties prenantes (ISO, 2015).

Description succincte des processus de standardisation issue de la littérature professionnelle

Dans la littérature professionnelle, les processus de standardisation ou de création de normes volontaires par des organismes officiels, dits *Standards Development Organizations*, peuvent être scindés en sept étapes génériques. À titre illustratif, les expressions anglophones entre parenthèses dans les paragraphes suivants correspondent à la dénomination des différentes étapes dans le cadre d'un processus de standardisation ISO.

La première étape est la proposition d'un projet de standard (*proposal stage*). À ce stade, une étude d'utilité du projet de standard peut être réalisée pour confirmer qu'un standard dans le champ concerné est vraiment nécessaire. Une proposition de mission est soumise au comité technique pour un accord sur le lancement de la mission. Dans l'organisme de standardisation, une personne est désignée comme chef de projet dans le cadre de cette proposition.

La seconde étape est la préparation du projet de standard (*preparatory stage*). À ce niveau, un projet de texte (*draft*) est préparé par un groupe de travail. Ce groupe de travail est mis en place par un comité spécialisé dans l'organisme de normalisation. Il est composé d'experts et d'un animateur, fonction généralement exercée par le chef de projet. Des séances de groupes de travail successifs peuvent avoir lieu jusqu'à ce que les experts soient convaincus qu'ils ont développé la meilleure parmi les solutions possibles. À l'issue de ces travaux, le projet est transmis au comité spécialisé en charge du projet de normalisation qui va décider de la prochaine étape du processus, qui consiste soit en une étude du projet par une commission, soit en une enquête.

Dans une troisième étape, le projet de norme élaboré par le groupe de travail est partagé avec les membres du comité spécialisé en charge d'organiser le processus. Cette troisième étape consiste en une révision du projet de standard par la commission porteuse du projet (*Committee stage*). Généralement considérée comme facultative, cette phase peut être reproduite autant de fois qu'il existe de niveaux hiérarchiques de commissions dans l'organisme de normalisation en question. Si le comité spécialisé active cette étape, le projet de standard est distribué aux membres du comité. Les membres commentent chacun et votent les divers aspects du standard. Le projet de standard est ensuite retravaillé (*Committee draft*) par le comité jusqu'à ce qu'un consensus sur le contenu technique soit atteint.

La quatrième étape consiste en une soumission du projet de standard (*Enquiry stage*). Cette étape est obligatoire dans la plupart des organismes de standardisation. Le texte est remis aux responsables centraux de l'organisme. Si l'organisme est international, le document en cours d'élaboration devient alors un projet de standard international (*Draft International Standard*). Le texte est mis à disposition du texte aux membres de l'organisme pour des commentaires et un vote. Il est ensuite distribué à tous les membres de l'organisme de normalisation qui ont un délai limité pour apporter leurs commentaires et votes (3 mois dans le cas d'ISO).

La cinquième étape est l'approbation par le vote de la norme (*Approval stage*). Selon les règles d'acceptation en vigueur dans l'organisme (quorums, majorités, sens du vote, etc.), le texte est alors approuvé ou rejeté. Par exemple, dans le cas des normes ISO, les *draft international standards* sont approuvés si deux tiers des membres participants du projet de norme lui sont favorables et si moins d'un quart du nombre total de votes exprimés sont négatifs (Iso, 2015). En cas de non approbation de la norme, une nouvelle procédure de soumission est généralement réalisée. Dans ce cas, le projet final de norme est à nouveau soumis aux commentaires des responsables centraux de l'organisme (*Final Draft International Standard*). Un nouveau vote est ensuite réalisé sur le texte final dans un délai limité. Dans le cas des normes ISO, les participants disposent par exemple de deux mois pour voter. Les résultats du vote selon les règles d'approbation du projet,

différentes ou identiques à celles de l'étape précédente selon les organismes de standardisation, déterminent alors si la norme est définitivement approuvée. Toutefois, si le projet a été significativement révisé au regard des commentaires des membres de l'organisme de normalisation et même si celui-ci a été approuvé à la suite de sa soumission, les comités qui organisent le projet peuvent souvent décider de réenclencher une nouvelle soumission. En cas d'approbation, le projet de norme envoyé à la publication.

La publication de la norme (*Publication stage*) constitue ainsi la sixième étape d'un processus de standardisation. Elle est obligatoire dans la plupart des organismes de normalisation. À ce stade, le responsable de l'organisme soumet le document final pour la publication. Cette soumission a pour objectif de corriger les erreurs rédactionnelles au texte final. Les correcteurs veillent à ne pas apporter des modifications substantielles qui peuvent remettre en cause le consensus établi. Le standard est ensuite publié aux éditions choisies par l'organisme de standardisation, ou par l'organisme lui-même. Dans le cas des normes ISO, le Secrétariat central se charge de cette mission et publie des normes internationales. Les secrétaires de la commission spécialisée et les chefs de projet reçoivent également une notification plusieurs semaines avant publication de la norme.

La septième étape est la certification, étape durant laquelle une organisation qui tente de faire reconnaître sa conformité au standard cherche à obtenir une preuve officielle de conformité délivrée par l'organisme de standardisation. Cette certification est généralement précédée d'audits et de contrôles.

Il est toutefois à noter que ces étapes peuvent connaître quelques variations, compte tenu de l'éclatement du paysage des organismes de standardisation. Au niveau international, chaque pays européen possède son propre organisme de standardisation, en charge de coordonner la standardisation intérieure avec le programme international du Comité européen de normalisation. En France, il s'agit de l'AFNOR, ou Association Française de normalisation. Il existe autant d'organismes de standardisation que de pays. Toutefois, il existe un très grand nombre d'organisme de standardisation au niveau local, telles que des agences de conseil ou encore les autorités administratives indépendantes, dont les standards ne s'appliquent généralement que sur un territoire restreint ou servent à résoudre des préoccupations locales. Aux États-Unis, il existe ainsi plus de 600 organismes internes. Ces organismes sont indépendants, rattachés à l'État ou encore à des entreprises locales et restent souvent déconnectés des systèmes de standardisation mondiaux. Cette pluralité explique l'éclatement du paysage de la normalisation, qui n'échappe toutefois pas à une tendance de globalisation (Savall & Zardet, 2005 ; 2013).

Similitudes des processus de législation – standardisation

À la lumière de travaux professionnels, les processus institutionnels ordinaires de création de normes semblent respecter, indifféremment du type de norme créée, cinq étapes génériques : (1) l'initiative de la norme, (2) l'examen du projet de norme, (3) la cristallisation du consensus, (4) l'édiction ou la publication de la norme et (5) la mise en application de la norme (Figure 11).

Figure 11 - Étapes communes des processus institutionnels de législation et de standardisation



Les stratégies de participation aux processus de standardisation : une action collective

Si l'intervention sur les processus de réglementation fait davantage l'objet de stratégies d'influences à partir de pratiques telles que le lobbying, l'intervention proactive des personnes privées dans les processus de standardisation est plus ouverte. Cette stratégie de participation, qui peut toutefois être soumise à des phénomènes de cooptation, fait intervenir plusieurs opérateurs, alliés ou concurrents, dans les processus institutionnels de standardisation, ce qui en fait une stratégie collective (Mione, 2006). Ainsi, la mise en place de ce type de stratégie requiert une coordination des activités de standardisation en tenant compte des interconnexions entre les entreprises et les organismes de normalisation (Aldrich, 1979; Pennings, 1981).

- *La multiplicité des parties prenantes aux processus de normalisation : source de l'action collective*

Les comités techniques de standardisation regroupent des concurrents, producteurs, représentants des instances professionnelles, des syndicats, des consommateurs et d'autres groupes d'intérêts (Le Roy, 2003; Mione, 2006). Selon de Vries (1999) tous les acteurs prenant part aux processus de normalisation peuvent généralement être répartis en deux groupes : les producteurs et les utilisateurs de la norme. Quant aux experts impliqués dans les processus, ils sont chargés de représenter à la fois leur organisation et leur expertise en la matière (Helms, Suddaby, & Webb, 2013).

En termes de représentation, les producteurs de la norme ont tendance à être bien représentés, à l'exception des petites entreprises dont beaucoup estiment que la participation est trop coûteuse en temps et en moyens financiers. En revanche, les utilisateurs, ou destinataires de la norme, ont tendance à être mal représentés. Une étude de Healy et Pope (1996) a constaté que, généralement, la plupart des utilisateurs sont mal informés au sujet de la normalisation.

- *Un taux de participation élevé : un facteur de qualité de la norme*

Les normes techniques font appel à une grande partie des acteurs concernées pour leur définition (Mione, 2006). Impliquer de nombreux acteurs permet d'anticiper le niveau d'utilité d'une norme. Certains travaux soutiennent que l'utilité de la norme s'accroît en fonction du nombre de parties représentées (David, 1985, 2000 ; Bacharach, 1991). En effet, les caractéristiques des produits, des services ou des procédés qui font l'objet d'une norme représentent des réponses à des questions, formulées selon une certaine théorie linguistique (Bacharach, 1991). En posant des questions, les acteurs réussissent à éclaircir et à formuler les caractéristiques d'un produit ou d'un service et à les amender : « le produit ou le service est-il utile pour faire ceci ou cela ? » ou encore « Le produit est-il approprié sur tel aspect, performant sur tel autre aspect ? ».

Dans le cas d'élaboration de normes anticipatives, le processus de normalisation implique généralement d'élucider les différentes innovations associées à une norme. La norme devra alors anticiper un maximum de caractéristiques nécessaires des produits, services ou procédés. Le recueil du plus grand nombre de points de vue sur les utilisations éventuelles de la norme accroît alors son utilité potentielle (David, 1985, 2000). L'utilité et la complétude d'une norme, dans ce champ, dépendront alors de sa capacité à apporter des réponses à de nombreuses questions, nécessitant ainsi une participation plus large dans le processus de normalisation. De manière générale, le risque de verrouillage en cas de domination d'une norme fait qu'il est préférable que la consultation des autres acteurs ait lieu dès les prémices du processus de normalisation (David, 1985, 2000). Impliquer les utilisateurs permet alors de s'assurer qu'une innovation réponde à une demande réelle (Von Hippel, 1988). En effet, le produit, le service ou le produit représentant ou nécessitant une norme répond avant tout à une demande, et les utilisateurs des produits ou services normalisés ont une contribution à apporter au processus de normalisation. Douter de l'importance du rôle de l'utilisateur remettrait en question le fait qu'il y ait une demande réelle de normes (Von Hippel, 1988). Ce point de vue signifierait que le degré de représentation est une condition forte de qualité du processus de normalisation (Bacharach, 1991).

Dans la même perspective, une intervention des autorités publiques peut également constituer un gage de qualité de la norme. L'intervention des autorités publiques vise en effet souvent à s'assurer de la maintenance de l'infrastructure normative. Les normes sont perçues sous cet angle comme une infrastructure immatérielle, au même titre que des routes. L'État s'assure alors qu'elles sont établies dans un « intérêt public » (Swann, 2000 ; 2010). C'est notamment le cas dans l'établissement des normes BIPM (poids et mesures), IEEE (électronique et électrique en technologie de l'information), OASIS (structuration des informations), SI (unités), ISO ou encore ANSI. Les subventions étatiques aux organismes officiels reconnus par l'État facilitent cette participation. Swann (2000) assimile la maintenance de l'infrastructure normative aux actions d'élagage des arbres fruitiers dans le but d'améliorer leur fructification : les arbres sur lesquels aucune intervention n'est réalisée ont tendance à se désordonner et à s'affaiblir, produisant alors moins de fruits ou des fruits de piètre qualité. Cette métaphore est liée au constat fait par de nombreux auteurs en gestion selon lequel l'infrastructure normative des 20 dernières années est de plus en plus disloquée et imparfaite, caractérisée par « *trop et pas assez de normes à la fois* ».

Une défaillance engendrée par le fort taux de participation, gage de qualité de la norme, réside notamment dans l'exacerbation de la lenteur du processus. La lenteur du processus de standardisation, qui constitue déjà sa faiblesse principale, est exacerbée lorsque le nombre de participants est trop élevé (Galbraith, 1958). Cela signifie que le temps consacré au processus de normalisation est d'autant plus long qu'il n'y a de participants.

La seconde défaillance est que le débat ne démarre jamais vraiment dans les assemblées trop nombreuses (Swann, 2000, 2010). Selon certains auteurs, le nombre de participants ne pose pas réellement de problèmes. En effet, lorsqu'un très grand nombre de participants est réuni, il y a rarement de grands débats. Les parties sont conscientes qu'elles ne réussiront pas à trouver un compromis entre leurs différentes opinions dans une assemblée aussi nombreuse, faisant alors que le débat ne démarre pas vraiment.

- *La forte multiplicité d'opinions : une source de lenteur du processus de standardisation*

Certains auteurs soutiennent malgré cela que des assemblées nombreuses parviennent souvent à un accord assez rapidement. Un large groupe dont les membres ont des intérêts homogènes possède la capacité à trouver un consensus plus rapidement qu'un plus petit groupe dont les divers membres ont de fortes divergences d'intérêts. Le facteur de lenteur du processus réside alors davantage dans la diversité des intérêts et des opinions que dans le nombre de participants (Swann, 2000, 2010). Cette observation converge avec un principe de base en théorie politique : l'obtention d'un consensus requiert plus de temps lorsqu'il y a un grand nombre de parties, mais surtout lorsque leurs intérêts divergent. Ce temps sera alloué à la représentation et aux débats liés aux positions de chacune des parties, et à la recherche d'une position intermédiaire qui sera acceptable par le collectif.

Cette lenteur du processus de normalisation peut être source d'inefficacité du marché (Swann, 2000, 2010). Un grand nombre d'acteurs économiques considèrent les organismes de standardisation comme « trop lents et peu réactifs », « insuffisamment rapides », particulièrement lorsque l'État souhaite intervenir, pour pouvoir répondre aux besoins dynamiques du marché (Swann, 2000, 2010). Cette lenteur pousse les utilisateurs des normes à exercer une forte pression autour des processus de standardisation (Swann, 2000, 2010). Une solution hybride proposée par les économistes de la standardisation est d'adopter une politique de normalisation « guidée par le marché » dans l'élaboration des normes par des organismes de normalisation, avec une moindre intervention de l'État, parfois associée à de l'ingérence. L'objectif de cette solution est de faciliter l'émergence de normes pertinentes en temps voulu (Swann, 2000, 2010). Le dilemme de l'État, dans cette situation, est celui de perdre le contrôle de la normalisation ou d'édicter des normes déconnectées de la réalité.

De Vries (1999) considère que la lenteur des processus de normalisation, ou plus exactement sa désynchronisation face aux besoins du marché, est à la source de la production simultanée de « *trop et trop peu de normes* ». De plus, il résulte souvent un manque de lisibilité et de compréhension des documents produits, c'est-à-dire de ce qui a été convenu au cours du processus de normalisation (Swann, 2000, 2010).

- *La participation à la normalisation : une action stratégique consommatrice de ressources*

Quelles ressources sont nécessaires pour participer au processus de normalisation ? La première ressource est généralement évoquée est le temps nécessaire pour participer (Foray, 1994). La rédaction du texte constitue notamment le poste de dépense de temps le plus important dans le processus (De Vries, 1999). Parfois, des participants refusent de prendre en charge certaines étapes lourdes, dans l'espoir de ne pas avoir à investir du temps et des ressources, et tendent à pousser les autres parties à consommer les leurs pour le bénéfice commun (Foray, 1994 ; Weiss et Toyufuku, 1996). Dans d'autres cas, la chronophagie et l'amplitude du temps à consacrer aux étapes de rédaction et de révision sont si importantes (de Vries, 1999) qu'elles écartent d'office les acteurs disposant de peu de ressources. Pourtant, un constat partagé à travers l'ensemble de la littérature en économie de la standardisation est que l'acteur qui prend en charge la rédaction du document remporte souvent la victoire de la course aux normes (Swann, 2000).

La seconde ressource est constituée par les qualifications. Toutefois, les utilisateurs se révèlent souvent peu qualifiés pour prendre part au processus même si les connaissances spécifiques dont ils disposent semblent rendre leur participation importante (Foray, 1994).

- *La participation à la normalisation : une stratégie d'influence*

Une des faiblesses des organismes de standardisation réside dans son attitude de « géant aveugle », ou *blind giant*. David (1987) décrit l'organisme de standardisation comme un géant aveugle tentant d'exercer une influence bénéfique sur la course aux standards. À un premier stade, où il représente un géant, ses actions influencent significativement le résultat. Cependant, le géant est aveugle car il a du mal à percevoir les conséquences opérationnelles de ses actions. Il ne peut ainsi pas déterminer quelle action serait la plus bénéfique ni quel standard mettre en place. Le risque de générer des effets négatifs sur les standards nécessaires au bon fonctionnement du marché risquent alors de se réaliser. L'organisme cherche alors à coopérer avec plusieurs entreprises pour se libérer de son aveuglement mais, dès le moment où cette coopération est actée, perd de son pouvoir. En effet, la coalition avec de l'entreprise réduit sa capacité à influencer le résultat et accroît inversement l'influence de l'entreprise (Swann, 1994).

- *L'éviction de certains acteurs : une stratégie d'amélioration de la qualité et de l'efficacité du processus*

L'élargissement de la représentation des parties prenantes sur un champ donné n'a d'utilité que si ces participants additionnels contribuent de manière pertinente aux débats entourant le processus. Dans le cas contraire, leur participation est inutile, voire constitue un frein ou une entrave au processus du fait, notamment, de la multiplication de débats ou de demandes d'explications par les participants les moins qualifiés. Une étude de cas de Jakobs (1997) sur la participation des utilisateurs à l'amélioration des courriers électroniques a montré que ceux-ci ne faisaient pas spécialement pression dans le but d'obtenir des fonctionnalités complémentaires au produit à normaliser. Certains économistes soutiennent également que la participation des clients ou encore de l'État n'apporte pas nécessairement des contributions utiles au processus (Galbraith, 1958). De nombreux autres auteurs ont étudié le rôle des utilisateurs dans les processus de normalisation, incluant Burrows (1993), Dankbaar et van Tulder (1992), Evans et al (1993), Foray (1995), Langmann (1997), McKee (1996), Rankine (1995) et Swann (1993).

Ne pas impliquer trop d'acteurs semble également être une stratégie efficace en cas de « reconditionnement » des produits, services ou procédés qui font l'objet d'une norme (Galbraith, 1958, Swann, 2000, 2010). Il s'agit notamment de produits, services ou procédés déjà existants, notamment les produits de grande consommation, et pour lesquels une nouvelle demande intrinsèque n'existe pas. La nécessité d'une normalisation relève alors souvent d'une stratégie marketing destinée à « reconditionner » le produit/service existant pour faire vivre le fonds de commerce. La demande est alors « créée » par les experts en marketing. Dans de telles situations, la participation du consommateur est considérée comme peu importante dans le processus de normalisation, notamment à cause de sa capacité à contester cette stratégie (Galbraith, 1958).

Selon Swann (2000, 2010), les ressources publiques accordées aux organismes de normalisation ne devraient pas être consacrées au développement de tels marchés.

- *La vigilance stratégique sur les droits de propriété et la tentative de création d'une norme ouverte*

La littérature professionnelle, appuyée par quelques rares travaux, préconise une vigilance des organisations à l'égard de plusieurs aspects lorsqu'elles participent au processus de standardisation. Premièrement, elles doivent faire preuve de vigilance envers les droits de propriétés attachés à la norme et diligenter des enquêtes à ce sujet. L'objectif est d'éviter les contrefaçons de brevet au cours du processus de normalisation. En effet, si des difficultés se manifestent sur les droits de propriété liés à l'ensemble ou partie de la norme, tels que des copyrights, des brevets, ils sont soulevés dès le premier stade du processus. Les experts continuent à enquêter sur les questions de droits de propriété au cours de la phase préparatoire. Cette étape est parfois ignorée pour les révisions et amendements aux normes déjà publiées. Ainsi, les organisations impliquées doivent faire l'effort de créer des normes ouvertes. L'économie de la standardisation considère en effet que la norme ouverte est préférable au développement harmonieux des marchés.

1.3.3 Les tensions concurrentielles adjacentes aux processus de normalisation

Les travaux en économie de la standardisation constatent une *course aux normes* adjacente aux processus de marchés et d'équilibration de l'offre et de la demande. Les économistes de la standardisation admettent que la normalisation, non encadrée par le gouvernement ou par un organisme public de normalisation, perd de son caractère olympien et l'objectif de la normalisation à travers le processus du marché ne répond que d'une seule logique, celle de gagner (Swann, 2010). Les acteurs qui créent une norme *de facto* dominante renforcent leur position de leader sur le marché (Swann, 1987 ; Lee et al, 1995).

Toutefois, cette dimension concurrentielle et la course aux normes existe également dans les processus institutionnels de normalisation. La recherche de consensus dans les processus de normalisation est ainsi associée à « une compétition pour le pouvoir politique ou économique, même si les thématiques discutées sont d'apparence technique » (Takahashi et Tojo, 1993). Les normes créées dans les processus institutionnels sont à l'avantage de certaines organisations et au détriment d'autres (Crawford, 1991). Les entreprises peuvent alors tirer profit de leur participation aux travaux de normalisation en obtenant (1) des avantages concurrentiels en termes de coûts, (2) des opportunités d'acquérir des connaissances au cours du processus de normalisation (en termes de R&D) et enfin (3) une probabilité d'influencer le contenu de la norme (DIN, 2000)

1.3.3.1 La recherche d'avantages concurrentiels dans les processus de normalisation

L'influence sur la norme

Pour que les acteurs puissent influencer le contenu des normes à paraître, elles doivent s'engager dans l'organisation de travaux de normalisation avec d'autres acteurs (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Selon les organismes de standardisation, et notamment la DIN (2000), l'harmonisation des normes européennes et internationales permettent de réduire les coûts de transaction, de simplifier les accords contractuels, de réduire les obstacles aux échanges, et de réduire les risques découlant de la responsabilité (Swann, 2000, 2010, Dankbaar et van Tulder, 1992). Les participants tentent alors d'orienter l'issue de ces processus d'une façon qui protège leurs propres compétences (Swann, 2000, 2010). Swann (2000) observe que les participants de la catégorie des utilisateurs n'influencent que très peu, voire pas du tout, les normes issues du processus de normalisation. En effet, même s'il n'est pas l'initiateur du processus de normalisation, les

intérêts du producteur deviennent souvent dominants au cours du processus. Ce revirement de tendance peut être engendré par le déséquilibre des ressources - temps et qualifications - dont disposent chaque groupe et qui s'amenuisent au cours de son avancement (Dankbaar et van Tulder, 1992).

Les moyens d'influence sont divers, puisque l'engagement dans les processus de normalisation est formel, à l'exemple de l'adhésion à un réseau de normalisateurs, ou informel, au même titre que les lobbies qui exercent leur pression sur les processus de législation. Deux moyens d'influence méritent cependant d'être notés. Le premier est le langage d'experts utilisé dans la norme. Des experts ont souvent l'occasion de coordonner et/ou d'intervenir dans le programme de normalisation et de déterminer le « langage » utilisé dans le texte (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Ce langage se constitue notamment par la création et la diffusion par les experts, au cours du processus, de textes qui vont influencer le sens d'une norme (Philips & Malhotra, 2008). Ainsi, les organisations représentatives d'un intérêt collaborent activement avec d'autres dans des actions politiques collectives visant à « encadrer » le sens de pratiques (King, 2008). Le second moyen est l'infusion de positions dans la norme (Slager, Gond, & Moon, 2012). Les pratiques prescrites ou imposées par les normes sont imprégnées de sens et des « positions » des acteurs qui les façonnent, notamment à travers l'importante participation et recherche de compromis de ces acteurs dans les travaux de normalisation (Slager, Gond, & Moon, 2012).

Apprendre grâce au processus de normalisation pour réduire les coûts de Recherche et Développement

Les processus de normalisation impliquent un partage de connaissances (Mione, 2006). Pour les normes techniques, Mione (2006) suggère que certaines entreprises ont déjà anticipé la mise en conformité à certaines normes. L'anticipation auquel l'auteure se réfère consiste à l'intégration des exigences de la norme avant même sa promulgation. Elle qualifie les autres comportements d'« opportunistes » ou de « suiveurs » et les considère comme non proactifs. Le processus de normalisation, du fait de son objectif de création d'un socle commun de savoir-faire (Hartman & Teece, 1990), génère une diffusion de ces savoir-faire techniques anticipés par certains acteurs au moment du processus de normalisation. Ces informations semblent nécessaires pour créer un langage commun et diffuser des concepts inédits acceptés par les organisations sur le marché (Mione, 2006).

Certains concurrents adoptent alors un caractère passif : le processus ne leur sert alors qu'à acquérir des connaissances (Schmidt et Werle, 1998 ; De Vries, 2000). Ce taux de participation d'acteurs passifs élevé est surtout fréquent dans le domaine de la recherche et développement, où la création de norme se place dans une perspective innovante (Cohen et Levinthal, 1989). La participation de concurrents passifs freine le processus de normalisation parce que les concurrents « apprentis » réclament beaucoup d'explications de la part des « chevronnés » (Swann, 2000, 2010). L'avantage n'est pas que cognitif, il réduit les coûts de recherche et développement des entreprises qui bénéficient des résultats expérimentés chez leurs concurrents sans les coûts de « tâtonnement » nécessaires dans les processus d'innovation (DIN, 2000).

La création d'un réseau de partenaires et d'un réseau producteurs/utilisateurs

La participation des organisations aux activités de normalisation leur donne l'opportunité d'établir des réseaux et de constituer des partenariats avantageux avec les autres entreprises impliquées. La participation des PME aux processus revêt une dimension stratégique de première importance en améliorant son statut et en lui conférant un avantage commercial (Perez, 1994), notamment de par le fait qu'il s'agit d'un lieu de rencontre entre producteur-consommateurs et tiers. Les normes peuvent également entraîner une coopération entre les entreprises, pouvant réduire les coûts mais également, à terme, générer un monopole (DIN, 2000).

L'avantage temporel procuré par les informations stratégiques échangées lors du processus de normalisation

Participer activement aux travaux de normalisation confère également une avance stratégique par une adaptation anticipée aux changements futurs du marché, engendrés par la norme que ce soit en termes de

demande ou de développement technologique. Les entreprises réduisent les risques liés à la recherche et les coûts de développement (Swann, 2000, 2010). Lorsqu'une nouvelle norme émerge et crée une rupture technologique, elle est souvent à l'initiative et au bénéfice d'un groupe d'entreprises (Mione, 2006). En participant, les différents concurrents se protègent contre les incertitudes de l'environnement concurrentiel. Cette finalité est alors défensive.

L'accroissement de la taille globale du marché et la création de barrières à l'entrée

L'organisation qui s'engage dans une stratégie collective de normalisation arbitre entre le développement de sa propre part de marché et le développement du marché global, en attendant notamment que les conditions de croissance soient prêtes pour relancer le jeu concurrentiel. Cet arbitrage concerne les composantes à normaliser et celles qui, plus tard, permettront de différencier l'offre (Mione, 2006). L'emploi des normes au niveau interorganisationnel, dans une optique concurrentielle, se focalise sur les moyens collectifs pour protéger et développer le marché. Cela signifie que les concurrents internes coopèrent dans la stratégie de normalisation de leur marché commun pour se protéger de ceux qu'ils souhaitent évincer du champ de la concurrence (Mione, 2006). L'« effet protection » des normes consiste alors à dire que les organisations concurrentes coopèrent dans une stratégie de normalisation dans le but d'ériger des barrières à l'entrée sur un marché existant contre les nouveaux entrants (Porter & Millar, 1985; Mione, 2006)

1.3.3.2 L'action stratégique dans les processus de normalisation

Quelles actions sont menées par les acteurs pour obtenir des avantages concurrentiels à partir des processus de normalisation ?

Stratégies réactives et stratégies proactives

Deux types de stratégies peuvent être observés vis-à-vis des processus de normalisation. Le premier type de stratégie est réactif et consiste en mécanismes *ex post* de gestion des pressions normatives (Oliver, 1991). Le second type de stratégies est proactif et consiste soit en l'implication des acteurs dans le processus de normalisation, soit à l'adoption volontaire de certaines normes pour favoriser leur diffusion ou pour mieux anticiper le jour où elles devront s'y conformer (Mione, 2006). Mione (2006) identifie par exemple des comportements proactifs dans les stratégies d'implication dans les travaux de standardisation : la proposition de projets de normes, l'obtention de la présidence ou du secrétariat des comités techniques et enfin le déclenchement de procédures d'informations.

Les stratégies de prise de leadership des instances de normalisation

Premièrement, siéger dans les instances de normalisation permet d'influencer la norme. Ainsi, les acteurs obtiennent parfois le pouvoir d'influencer les standards en siégeant, dans des comités de standardisation, à des postes d'évaluation des sections de documents. Ils peuvent alors décider d'intégrer ou non les positions propres à leur organisation dans le contenu de la norme (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Plus généralement, les organisations dont des membres obtiennent des postes au sein des comités de rédaction de normes augmenteront la probabilité que leurs textes soient acceptés (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Par exemple, en standardisation, ces instances sont les comités, en législation, ces instances sont les instances gouvernementales ou parlementaires.

Deuxièmement, obtenir le leadership des instances de normalisation permet d'accroître l'influence sur l'acceptation du texte proposé. En obtenant le leadership au sein des instances de normalisation, le rôle stratégique des acteurs consiste souvent à définir l'ordre du jour pour la rédaction de contenu de la norme ou de la politique, ainsi que la manière dont les problématiques clés du processus seront traitées (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). L'influence du leader des comités de normalisation est alors significative sur l'acceptation ou le rejet du texte proposé (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Les théories behavioristes

mettent l'accent sur les tentatives des acteurs d'acquiescer et d'utiliser leur pouvoir politique pour influencer et modifier les normes (Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004; Lawrence, Mauws, Dyck, & Kleysen, 2005)

Les stratégies de coopération dans les processus de normalisation

La coopération des acteurs dans les processus de normalisation peut prendre deux aspects : la coalition ou la coopération. En premier lieu, les acteurs peuvent former des coalitions avec d'autres acteurs dans les processus d'élaboration et de diffusion de normes (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). L'objectif principal est d'accroître l'impact des organisations qui représentent des intérêts particuliers grâce à leur regroupement, l'espérance sous-jacente étant qu'un grand nombre d'acteurs regroupés est davantage susceptible de jouer un rôle important que des acteurs isolés (Jakobs, 1997). Il apparaît toutefois que ces regroupements doivent démontrer d'une forte cohésion interne pour avoir des chances de voir leur texte ou remarques acceptées au cours des processus de normalisation (King, 2008; Helms, Suddaby, & Webb, 2013). La raison en est que l'impression d'une cohésion interne d'une organisation influence la perception des autres acteurs de la potentialité du texte de modifier le discours sur une pratique. L'effet de taille et la démonstration de la cohésion interne constituent ainsi un facteur de persuasion (Jakobs, 1997 ; Helms, Suddaby, & Webb, 2013).

Le second cas de coopération est constitué par les stratégies de coopération. Largement observée en économie de la standardisation, une dynamique de concurrence et de coopération s'instaure entre les acteurs au sein des comités techniques de standardisation, la relation qui en émerge est appelée « coopération » (Brandenburger & Nalebuff, 1998, 2011 ; Le Roy 2003). La stratégie de coopération est ainsi une stratégie de coopération entre concurrents limitée dans le temps. Ce type de relation s'instaure du fait de la nécessité de redéfinir les règles communes entre les concurrents avant de reprendre la compétition. Les théoriciens du mouvement social et de la théorie néo-institutionnelle considèrent que la coalition a plus de chance d'influencer les processus de normalisation que la coopération (King, 2008).

Il existe toutefois un phénomène d'alternance entre situation de concurrence, coopération, connivence et agressivité (Brandenburger & Nalebuff, 1998 ; Le Roy 2003), les états de concurrence ou de coopération représentant des trajectoires éphémères alternées. Mione (2006) situe la concurrence normative au niveau interorganisationnel. Ses travaux montrent qu'en matière de normalisation d'activités techniques, l'agressivité dans le processus peut se manifester en situation de forte concurrence en recherche et développement : puisqu'être le seul ou le premier à répondre à des exigences normatives confère un avantage concurrentiel à une organisation, les organisations cherchent à influencer le processus de normalisation pour entériner cette avance stratégique à leur avantage. En matière de normes techniques, cette alternance est liée à la structure du marché, par exemple s'il est naissant ou mature, au niveau technologique ou de R&D du secteur ou encore aux propriétés stratégiques des normes que l'organisation souhaite mobiliser (Mione, 2006).

Les coopérations émergent quant à elles en réaction à la turbulence de l'environnement. Les stratégies collectives pour redéfinir des normes semblent judicieuses lorsque l'environnement ou le secteur deviennent instables (Carney, 1987; Mione, 2006) et que les organisations isolées manquent de puissance pour parvenir à modifier l'environnement au niveau macro-économique, historique, politique, social sur le long terme. Cette impuissance explique le recours des organisations à des stratégies collectives pour renforcer leur proactivité stratégique (Astley & Fombrun, 1983).

Les coopérations émergent également dans le domaine de la normalisation technique lorsqu'elles deviennent nécessaires, du moins temporairement, pour pallier les éparpillements entre fournisseurs et clients (Moore, 1991 ; Swann, 2000, 2010). La dispersion des producteurs et des utilisateurs d'un produit, d'un service ou d'un procédé est parfois tellement forte qu'elle empêche la focalisation ou la création d'une masse critique nécessaire au développement d'un marché pour celui-ci. Les systèmes à établir en tant que normes se cristallisent alors à un stade « pré-paradigmatique » (Swann, 2000, 2010). Les concurrents peuvent alors coopérer temporairement lorsque la trop forte diversité des systèmes existants ne permet pas d'améliorer le système de production (Mione, 2006). Cette coopération peut développer le marché. Au stade de la

formation d'un marché d'une nouvelle technologie, les normes peuvent ainsi jouer un rôle important en assurant focalisation et cohésion entre les pionniers (Moore, 1991). Les normes constituent alors l'étendard sous lequel les producteurs se rallient temporairement.

1.3.3.3 Les négociations inhérentes à tout processus de normalisation

Les normes reflètent des consensus sur le sens des pratiques. L'objectif des « stratégies collectives », notamment à travers l'action collective sur les processus officiels de normalisation, est de construire un « environnement négocié » entre des acteurs en éventuel conflit ou concurrence (Cyert & March, 1963). Ces négociations portent sur le contenu d'un document sensé définir le sens des pratiques à adopter (Lee, 2008). Les négociations interorganisationnelles dans les stratégies collectives de standardisation peuvent par exemple porter sur le choix par l'ensemble des fabricants de la technologie à imposer au marché (Mione, 2006). Il apparaît également que la capacité de l'organisation à négocier à la fois en interne et avec d'autres organisations, notamment à travers la production et la diffusion de textes lors du processus, augmente leur capacité à influencer le sens de la pratique engendrée par la norme (Helms, Suddaby, & Webb, 2013).

De la délibération démocratique à la diplomatie technologique

Les négociations dans les processus de normalisation sont assimilées, en théorie néo-institutionnelle, à des processus de délibération démocratique. D'une part, les négociations dans les processus de législation de la majorité des États actuels relèvent d'un processus de délibération démocratique, à travers des débats des représentants du peuple. D'autre part, lors des processus, des discours éthiques sont employés par les divers intervenants pour justifier la transformation des normes et consistent à rappeler aux acteurs à la fois les systèmes démocratiques formels et informels moraux de gouvernance (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Les processus de normalisation peuvent ainsi refléter des environnements de délibération au sein desquels les organisations, en adhérant à un principe démocratique, varient dans leur capacité à coordonner leur langue et leur comportement pour négocier le sens d'une norme (Helms, Suddaby, & Webb, 2013).

Selon Hawkins (1995), en économie de la standardisation, les négociations dans le domaine d'élaboration des normes techniques relèvent d'une véritable « diplomatie technologique ». L'intensité de la concurrence sur le marché des normes est en effet telle qu'elle réduit la capacité des acteurs de l'organisation à proposer des modifications aux pratiques que la norme prescrit ou impose, obligeant les organisations à déployer davantage d'efforts et à réaliser des compromis plus importants (Hoffman & Ventresca, 1999).

Des négociations fondées sur des discours éthiques et/ou rationnels

Une attention progressive est accordée aux manières par lesquelles les acteurs de l'organisation, engagés dans des négociations lors de processus de normalisation, tentent, par leurs discours, de « donner du sens » aux pratiques à institutionnaliser (Suddaby, Elsbach, Greenwood, Meyer, & Zilber, 2010). Ces discours sont de nature éthique, fondés sur l'*ethos*, ou de nature rationnelle, fondés sur le *logos*.

Des travaux récents montrent une prédominance des discours de nature éthique dans les processus de normalisation (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Ce type de discours a pour objectif d'influencer les sensibilités morales ou éthiques des différents participants (Green, 2004). Soulever les sensibilités morales ou éthiques des acteurs constitue ainsi une stratégie fréquente pour empêcher ou stimuler des changements de contenu de la norme (Green, 2004). Les acteurs peuvent par exemple justifier les modifications du sens de normes en soulignant que le contenu et l'usage actuels de la norme ne correspondent pas ou plus aux dimensions culturelles ou aux besoins contextuels (Benford & Snow, 2000). Par le choix du langage utilisé dans l'écriture de la norme, une stimulation de l'*ethos* encourage l'adhésion des acteurs, qui se projettent par isomorphisme, et stimule ainsi leur adhésion au projet de transformation (Suddaby & Greenwood, 2005). Les acteurs peuvent ainsi favoriser un changement de norme en considérant que le texte existant possède

moins de légitimité de par le langage utilisé pour l'écrire, qui doit être renouvelé (Philips, Lawrence, & Hardy, 2006).

Lors de tentatives de transformation des règles, les discours rationnels sont également employés lors des processus de normalisation. Ce type de discours, en recourant à la logique plutôt qu'à l'éthique, est utilisé pour influencer le raisonnement cognitif des autres acteurs (Helms, Suddaby, & Webb, 2013). Les acteurs les utilisent pour justifier les changements, notamment par des calculs méthodiques et récurrents sur moyens et objectifs et le rapport d'efficacité établi (Green, 2004). Les travaux récents montrent que, dans les processus de normalisation, les organisations qui utilisent à la fois des arguments rationnels et montrent que des pratiques peuvent générer de la cohésion dans le périmètre à normaliser ont plus de chance d'avoir leur texte accepté (Helms, Suddaby, & Webb, 2013).

Il apparaît enfin que de nombreux acteurs, tels que les experts, essaient de maintenir un même discours et récit lorsqu'ils tentent de persuader les autres participants au long du processus de normalisation, c'est-à-dire lors des réunions institutionnelles (Helms, Suddaby, & Webb, 2013).

1.4 LES NORMES ÉTUDIÉES DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

D'une manière générale, les travaux effectués en sciences de gestion sur les impacts des normes dans le secteur médico-social se polarisent autour de deux groupes de normes et négligent les autres : (1) les politiques de modernisation du secteur médico-social et (2) les référentiels métiers, communément qualifiés de « normes professionnelles ». Ces travaux mettent particulièrement l'accent sur les récentes contradictions inhérentes aux normes du secteur médico-social. Une de ces contradictions porte notamment sur le paradoxe entre injonction d'efficacité et de réduction de dépenses, issu des politiques de modernisation du service public, et accroissement de la demande sociale en matière de qualité et de continuité du service, soutenus par des « normes professionnelles ». Cette demande provient tant des bénéficiaires jouissant d'un accroissement de la qualité des prestations que des employés des établissements médico-sociaux appréhendant la dénaturation progressive de leur métier traditionnel (Bouquet, 2006, 2009 ; Abry, 2009).

Les politiques de modernisation du secteur médico-social

Les politiques de modernisation du secteur médico-social sont composées d'une multitude de normes. Elles sont guidées par deux principes qui, selon les travaux effectués à ce sujet, sont jugés difficiles à intégrer dans le mode de gestion des établissements médico-sociaux (Bouquet, 2006, 2009 ; Chauvière, 2007). Le premier est la rationalisation des différents modes de prise en charge des bénéficiaires de prestations médico-sociales. Un objectif majeur de ces politiques est de permettre aux autorités de financement de mettre en œuvre des outils d'anticipation et de chiffrage plus précis des subventions à accorder. Ainsi, plusieurs dispositifs réglementaires sont mis en place pour mieux évaluer les besoins en ressources des établissements médicosociaux. La loi 2002-2 rénovant l'action médico-sociale améliore l'évaluation individuelle des besoins en prestations des bénéficiaires accompagnés par les établissements, notamment en promouvant l'utilisation de grilles d'évaluation comme l'AGGIR²², le PMP²³ ou les plans d'évaluation personnalisée prévue dans la convention d'objectifs et de gestion de la CNAV²⁴ pour identifier les personnels nécessaires à la satisfaction des besoins tant en établissements qu'en services à domicile. En aval, divers dispositifs réglementaires sont mis en œuvre pour maîtriser les dépenses, tels que la mise en place de schémas départementaux et de

²² Acronyme de « autonomie gérontologique groupes iso-ressources ». Ce dispositif a pour objet d'évaluer le degré d'autonomie ou de perte d'autonomie des personnes, principalement des personnes âgées.

²³ Acronyme de « *Pathos moyen pondéré* », il s'agit d'une grille d'évaluation des niveaux de soins nécessaires pour la prise en charge de la polypathologie des personnes âgées en établissement ou à domicile.

²⁴ Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

programmes interdépartementaux d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC), l'accroissement de la responsabilité des régions (ARS²⁵), de l'État et de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), la mise en vigueur de nouvelles règles de la pluri-annualité budgétaire et la dotation globalisée commune à plusieurs établissements, permises par le décret n° 2006-422 du 7 avril 2006 relatif à la gestion budgétaire, ou encore le plafonnement de tarifs de soins et l'incitation à la convergence tarifaire entre établissements similaires, notamment par la loi de financement de la sécurité sociale de 2008 (Tregoat, 2008). Le Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) figure parmi ces dispositifs. Il s'agit d'un contrat administratif par lequel un organisme gestionnaire d'établissements médico-sociaux s'engage auprès d'une autorité de financement sur une période de trois à cinq ans pour bénéficier d'allocations budgétaires correspondantes. Parmi ses engagements figurent des efforts d'optimisation de la gestion tout en préservant un certain niveau de qualité de service, notamment à travers la mise en œuvre d'une démarche qualité, des efforts de prévision et/ou d'adaptation des effectifs et des emplois, ainsi que des efforts de dialogue avec les autorités de financement sur les objectifs à atteindre, les aspects financiers de la gestion des subventions accordées ainsi que les critères des évaluations qu'elle subiront (Priou & Demoustier, 2009, 2013 ; Joffre, 2014 ; Dubost, 2014).

Le second principe des politiques de modernisation du secteur médico-social est celui de la **coopération entre prestataires médico-sociaux pour mutualiser les ressources**. Deux dispositifs sont considérés majeurs dans les travaux en la matière : les décrets des 6 et 7 avril 2006 qui permettent le développement des groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), puis les dispositions concernant la mise en œuvre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), dont la négociation est réalisée par l'association gestionnaire plutôt que par l'établissement lui-même. Selon ce principe, la mise en commun de moyens permet de mettre en œuvre de nouvelles stratégies de prises en charge : elle génère un maillage du territoire social et médico-social qui facilite un développement coordonné de l'offre, qui permet à son tour de renforcer la capacité à assurer la continuité, la globalité, et l'individualisation des réponses aux besoins médico-sociaux (Tregoat, 2008).

Les référentiels métiers, dits « normes professionnelles ».

Les référentiels métiers, aussi qualifiés de « normes professionnelles », regroupent les normes ayant trait aux activités techniques de base des prestations médico-sociales : le soin et l'accompagnement social. Les différents intervenants dans la prestation médico-sociale sont en effet influencés par leur formation, leur statut, leur rôle mais aussi leurs expériences (Beaucourt, Kustosz, Masingue & Roux, 2014). Deux aspects formels des référentiels métiers sont généralement abordés dans la théorie. Le premier porte sur les politiques de formation mises en œuvre dans le secteur, telles que les orientations biennales nationales en matière de formations sociales ou les textes relatifs à la qualification des directeurs et certains diplômes, comme le diplôme d'État d'ingénierie sociale et le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de service d'intervention Sociale (CAFDES) (Tregoat, 2008).

Les observations générales sur ces normes sont les suivantes. Premièrement, les politiques de formation évoluent. En substance, on assiste par exemple à la montée en compétences des responsables de haut niveau, formés pour être capables de nouer les partenariats et d'assurer le développement dont les structures d'accueil ont besoin. L'accès à ces formations et aux métiers évolue également, par exemple par le développement de l'apprentissage, la mise en place progressive de la validation des acquis de l'expérience. Ensuite, la qualité des formations s'accroît, grâce à diverses mesures telles que le développement des études en alternance, la mutualisation et diffusion des réflexions et innovations en matière pédagogique, ou encore l'appui au développement de pôles ressources ou de plates-formes

²⁵ Avec l'instauration des agences régionales de santé

régionales articulant formation et recherche. Enfin, l'offre disparate de certifications et les référentiels y afférents tendent lentement vers une harmonisation (Tregoat, 2008 ; Baret, Grenier & Nobre, 2014)..

Le second aspect des référentiels métiers porte sur les « guides de bonnes pratiques ». Leur dynamique s'est accélérée durant la dernière décennie, notamment du fait de la modernisation des pratiques et de l'introduction progressive de protocoles précis dans les établissements médico-sociaux (Tregoat, 2008 ; Baret, Grenier & Nobre, 2014). Alors que certains auteurs observent une forme d'activisme nécessaire et humaniste dans l'émission de ces normes, notamment pour lutter contre la déliquescence des ressources attribuées pour financer les prestations médico-sociales (Chauvière, 2007), d'autres observent une prolifération de normes codifiant le travail à réaliser et restreignant l'autonomie dont les acteurs disposaient traditionnellement (Detchessahar & Grevin, 2009).

1.5 CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en opportunités stratégiques ? Le premier chapitre est un survol des aspects importants de la norme : les fonctions de la norme selon six disciplines des théories des organisations, les taxonomies de la norme pertinente en sciences de gestion et enfin les principales théories sur les processus de création de normes.

Les fonctions de la norme selon six disciplines des théories des organisations

Pour initier la recherche, il apparaît important d'analyser de la conception de la norme en théorie des organisations. Six courants d'analyse majeurs se distinguent pour leur contribution théorique importante à la littérature en gestion.

En *théorie juridique*, la recherche dominante porte sur les caractéristiques de structuration et de souveraineté conférée par la norme. La norme, quel que soit son état, est souvent associée aux domaines de la domination et du pouvoir. Le Droit est considéré comme un outil de structuration organisationnelle. La théorie juridique reconnaît qu'une des problématiques fondamentales des normes contemporaines est la disjonction des thématiques sociale et économique.

En *économie de la standardisation*, l'intérêt de la recherche sur la norme porte plutôt sur ses propriétés opératoires, notamment à travers la recherche opérationnelle, la micro et macro-économie. La norme, à ses origines, servait à réaliser des tracés, des mesures, en perspective de contrôler les flux d'échange. Cette caractéristique des normes a amené les économistes de la standardisation à les considérer comme des biens publics, sous l'hypothèse selon laquelle des normes ouvertes amplifieraient le niveau et la qualité des échanges. L'usage économique de la norme sert alors à rechercher des optima, à résoudre des problèmes de coordination, à réaliser des économies d'échelle. Selon les circonstances, la norme peut également constituer un frein comme un levier au développement des innovations.

La *théorie politique* analyse la norme, non en tant qu'unité, mais en tant que fragment d'un dessein plus vaste, telle qu'une stratégie, un projet politique, ou dans le cadre d'un ensemble de normes. Les projets d'harmonisation s'inscrivent alors dans des stratégies globales, dans lesquels les « diplomates » amenés à négocier sur telle ou telle norme représentent des porteurs d'enjeux plus importants que la norme en elle-même. La théorie politique montre que les entreprises privées proches des gouvernements obtiennent beaucoup plus d'avantages que les autres sur le marché en raison des normes qui sont conçues en leur faveur.

La *stratégie*, quant à elle, s'intéresse à la norme en tant qu'outil de concurrence, de gouvernance, de responsabilisation et d'inflexion du futur. La norme permet alors d'obtenir un ensemble d'avantages compétitifs. Elle permet également d'accroître la facilité de gouvernance et de s'assurer de la responsabilité sociale des entreprises. Sous l'angle stratégique, la norme volontaire apparaît comme un produit à la vente, un produit mis à disposition par un propriétaire moyennant une contrepartie financière.

Le spectre large des travaux en *sociologie des organisations* porte tant sur le rôle la norme en tant que superstructure de l'action collective que sur son rôle d'instrument de commandement. Deux aspects de la norme semblent cependant importants à relever : la norme comme structure immanente au projet collectif, et la règle du jeu comme source d'autorité.

Enfin, les *théories institutionnelles et néo-institutionnelle* analysent la norme en tant qu'*institution*, ainsi que son rôle déterministe sur l'action humaine et l'innovation. Selon ces théories, la norme est inscrite dans le champ large des institutions et la bureaucratisation de la société serait alors le paroxysme formel de la norme. Les normes exercent une emprise sur les conceptions, les choix stratégiques et les actions individuelles.

Une lecture transversale de ces disciplines montre que la norme résout des problèmes d'efficacité des échanges, d'incitation et de prévention de comportements et d'actions, ainsi que d'usage et de répartition des ressources par et entre les acteurs. Cette analyse de la littérature conduit alors au choix du cadre théorique adapté pour cette recherche : la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, ainsi que la théorie de la tétranormalisation.

Les taxonomies de normes pertinentes en gestion

L'analyse de trois taxonomies des normes semble également pertinente pour une recherche en gestion. La première est une classification des économistes par type de dysfonctionnement économique à résoudre : les normes de qualité et de sécurité minimales, les normes de compatibilité et d'interface, les dispositifs de réduction de variété et de focalisation, les normes de spécifications, d'information et de ressources. La seconde taxonomie, réalisée en stratégie, classe les normes par processus de création : les normes *de jure*, créées par des instances officielles publiques ou privées et les normes *de facto*, produits, services ou méthodes s'imposant en tant que normes par les forces du marché. La dernière taxonomie, réalisée par les juristes, est une classification des normes par source et type de coercition : la *hard law*, qui est obligatoire et dont la sanction, civile ou pénale, relève des forces publiques et la *soft law*, qui est volontaire et dont la sanction, généralement commerciale ou économique, relève des rapports de forces entre personnes privées.

L'analyse des processus de création de norme

Les informations existantes sur les processus de normalisation sont issues à la fois d'archétypes professionnels, implicitement normatives pour la plupart, et de théories des organisations. En détaillant et en comparant quelques types de processus de réglementation (processus de législation de lois ordinaires en France et processus législatif ordinaire européen) et de normalisation (processus de création de normes ISO), il est possible de révéler un modèle générique des processus de normalisation institutionnelle. Ce modèle se résume en cinq étapes : (1) initier le processus par une idée de norme, (2) examiner le projet, (3) cristalliser un consensus entre les différents intervenants au processus de normalisation, (4) édicter la norme et enfin (5) la faire appliquer.

Il existe de nombreux intervenants aux processus de normalisation. Si ce nombre est généralement associé à un gage de qualité ou de légitimité de la norme, il est également une source de lenteur du processus. Leurs stratégies d'actions sur les processus de normalisation institutionnelle diffèrent selon la nature du processus. Dans le cas des lois et réglementations, les organisations déploient des stratégies d'influence, à l'instar du lobbying. Dans le cas des standards ou des normes privées, les organisations déploient des stratégies de participation aux instances de normalisation, dans lesquels plusieurs acteurs, et parfois concurrents, se retrouvent et tentent d'établir des compromis à travers des négociations.

Pour parvenir à un certain degré d'influence, les acteurs qui partagent des intérêts généralement compatibles et similaires mènent alors des stratégies de coalition lors des processus de normalisation, en se regroupant, tels que les groupes de consommateurs. Toutefois, et indifféremment du type de processus, il est également établi que des tensions concurrentielles gouvernent les processus de normalisation. C'est par recherche d'avantages concurrentiels que les organisations tentent d'influencer l'issue tant des processus de normalisation publique que de création de normes privées ou d'y participer. Le premier avantage recherché

est celui de favoriser, dans la norme, les atouts qu'une organisation plutôt que ceux des autres. D'autres avantages significatifs existent également, tels que la création de barrières à l'entrée, l'apprentissage d'informations importantes en cas de participation ou de suivi des processus, permettant de réduire les coûts de recherche et développement dans le cadre de normalisations techniques, ou encore la création de réseaux de partenaires lors de l'intervention directe ou indirecte dans le processus. Ainsi, les coopérations temporaires qui s'établissent entre les concurrents dans le cadre de la normalisation, dont les intérêts sont pourtant généralement rivaux sur le marché, constituent des stratégies de coopération. Dans tous les cas, il apparaît qu'un groupe d'acteurs doit faire preuve de cohésion lors du processus de normalisation pour voir ses stratégies d'influence aboutir.

Dans le cas où l'organisation ou un de ses représentants participe à un processus de normalisation, il apparaît que la prise de leadership des commissions en charge d'examiner, de corriger et de rédiger le texte constitue une stratégie déterminante sur l'issue de la norme. Ce leader devra toutefois gérer des débats favorisant ou entravant le processus de normalisation fondés soit sur les sensibilités sociales et éthiques des participants, et donc devra savoir manier un discours fondé sur l'éthique, et/ou fondés sur la logique. Pour influencer le raisonnement des autres participants.

Les normes étudiées dans le secteur médico-social

Deux groupes de normes sont particulièrement étudiés dans le secteur médico-social : les normes relatives à la modernisation du secteur médico-social et les référentiels métiers, dits normes professionnelles.

Comment transformer les contraintes normatives en leviers stratégiques ? L'objectif du premier chapitre a été de réexaminer le périmètre et les avancées de l'étude de la norme en sciences de gestion. La nature encore peu explorée de l'objet de recherche et son caractère complexe nous ont conduit à définir le cadre épistémologique et méthodologie appropriés pour l'étudier. Ce cadre est présenté dans le chapitre 2.

Chapitre 2.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Comment les organisations peuvent-elles *transformer les normes*, classiquement perçues comme des contraintes économiques, *en opportunités stratégiques*? Ce chapitre a pour objectif de présenter les étapes de réalisation de la recherche. Répondre à cette question nous a incité à étudier, de prime abord, les différents cadres épistémologiques et leurs différentes préconisations sur les méthodes de construction de la connaissance. Notre recherche a été ainsi construite et réalisée sous le principe épistémologique du constructivisme générique, posture hybride entre quatre paradigmes majeurs. Ce principe est développé dans une première section.

Comme les travaux sur la norme sont éclatés selon les disciplines et le champ²⁶, et à l'exception de rares tentatives de mise en exergue des propriétés stratégiques génériques des normes, tel que notre essai au chapitre 2, il est difficile d'établir une théorie générique sur la manière dont les acteurs peuvent transformer les normes en opportunités. Cette rareté de travaux est d'autant plus évidente que la prolifération des normes et l'interpénétration des sphères public-privé sont des phénomènes à la fois complexes et mis à jour par des théories récentes. Notre problème n'émerge donc principalement pas de la théorie, mais d'un problème sociétal. Ces conditions sur le fond, ainsi que notre cadre épistémologique, justifient ainsi le choix d'une recherche exploratoire.

Or, selon Creswell (1998), les méthodologies de recherche qualitatives sont particulièrement adaptées pour effectuer des recherches exploratoires et étudier des processus ou pour résoudre des énigmes du type « comment ». Pour répondre à la problématique, notre méthodologie de recherche a ainsi été essentiellement qualitative. L'exploration, à travers une analyse de contenu, a été toutefois renforcée par des touches quantitatives selon les thématiques abordées. Cette mixité de méthodes nous a permis de fournir une réponse empirique à notre problématique. Nous avons répliqué le même protocole sur quatre organisations du secteur médico-social implantées sur des territoires distincts. La présentation et l'analyse des résultats de cette exploration constitueront alors la deuxième et la troisième partie de la thèse.

2.1 LE CONSTRUCTIVISME GÉNÉRIQUE, POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Les principes épistémologiques en recherche constituent les obstacles au risque d'erreur. Selon Bachelard (1938, 1993), chaque chercheur doit faire preuve d'une vigilance épistémologique pour que la connaissance d'ordre scientifique prévale sur les préjugés. Bien qu'il soit d'usage de s'appuyer sur un principe épistémologique constructiviste dans les recherches de type exploratoire, Martinet (1990), David (2000), Savall & Zardet (2004) et Cappelletti (2007) montrent qu'il est possible de recourir à des principes épistémologiques transcendant les clivages entre les paradigmes dominants pour une recherche plus féconde. Selon ces auteurs, la dichotomie entre les paradigmes dominants, interprétativiste, transformatif, positiviste et pragmatiste, est désuète.

Le principe de vigilance épistémologique adopté dans le cadre de notre recherche, développé par Savall et Zardet dans la perspective de réconcilier les paradigmes majeurs, est dénommé *constructivisme générique* ou *contingence générique* (Savall, 1979; Savall et Zardet, 1995, 2004).

²⁶ Cf. Chapitre 1 – Les fonctions de la norme en théorie des organisations.

Tableau 5 - Repères épistémologiques de la recherche pour le contrôle qualité des informations

<p><i>Principes du constructivisme générique</i></p>	<p><i>Prise en compte des aspects épistémologiques et critères de contrôle qualité des informations dans la recherche</i></p>
<p>La recherche de phénomènes invariants et de phénomènes contingents</p>	<p>Recherche d'un noyau dur de connaissances génériques autour duquel gravitent les connaissances contextuelles</p>
<p>ASPECTS INTERPRETATIVISTES</p>	
<p><i>L'exploration approfondie de l'organisation dans son contexte</i> L'exploration des phénomènes dans leur contexte pour une meilleure compréhension (pour une méthodologie de type étude de cas approfondie) Le cycle inférentiel : abduction-induction-déduction</p>	<p>FORTS <u>Dominantes de la recherche :</u> recherche qualitative de type exploratoire inférences inductives pour répondre à une question de type « comment »</p>
<p><i>L'intersubjectivité contradictoire, principe de triangulation des informations des acteurs pour une meilleure représentation de la réalité</i> L'impossibilité d'accéder à une objectivité des discours et la meilleure représentation du réel par une confrontation des subjectivités L'intersubjectivité contradictoire pour limiter les biais liés aux dadas, tabous et contentieux et un meilleur contrôle de la qualité des informations La conscience du biais actualité-mémoire-anticipation dans les discours des acteurs (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>Choix d'un seul champ pour une compréhension profonde du champ <u>Diversification</u> du panier d'informateurs des types de données collectés et mise en place de dispositifs de concertation</p>
<p><i>L'interactivité cognitive, principe de co-construction des connaissances entre le chercheur et les acteurs,</i> La reconnaissance de la posture enracinée du chercheur pour précéder les biais cognitifs (Peirce, 1877 ; 1984, Savall ; 1986 ; Savall & Zardet, 1984, 2004)</p>	<p>Dispositif de recherche contractualisé avec les sujets observés pour un objet plus large incluant l'objet spécifique</p>
<p>ASPECTS TRANSFORMATIFS</p>	
<p><i>La reconnaissance de la transformation causée par toutes les interactions chercheur-sujet</i> L'impact nécessairement transformatif de l'immersion du chercheur sur le terrain (Mertens, 2007 ; Cappelletti, 2010 ; Savall & Fièrè, 2015) La recherche inscrite dans un projet politique d'actions scientifiques (Savall, 1985 ; Savall & Zardet, 2004 ; Schmitt, 2005)</p>	<p>FAIBLES Comme la recherche a une vocation plus exploratoire que transformative : Les dispositifs de nature transformative ont été essentiellement instrumentés pour collecter des données.</p>
<p><i>La recherche-intervention, avatar du constructivisme générique</i> Une méthodologie de recherche destinée à améliorer la performance et à développer des savoirs actionnables (Savall & Zardet, 2004, Avenier, 2004). Les recherches-interventions, des démarches de recherche transformative à objets multiples et inclusifs (David, 1999, Savall & Zardet, 2005). Quatre dispositifs-charnières de la recherche-intervention : le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation (Savall, 1974, 1975 ; Savall, Zardet, 2004 ; Buono & Savall, 2007) Des dispositifs d'observation in situ La réalisation de diagnostics pour recenser les problématiques significatives de gestion et leurs causes et a participation aux projets pour identifier les solutions et leviers d'amélioration des performances</p>	<p>Seules les données issues des dispositifs de diagnostic et de projet ont été prises en compte Le processus transformatif a été holistique, incluant ou excluant de fait l'objet spécifique de la recherche selon l'importance que lui ont donné les acteurs dans le champ de la gestion (non-intervention sur l'objet spécifique) Des séances de présentation du diagnostic général ont été organisées pour une validation des interprétations des données auprès des acteurs</p>
<p>ASPECTS POSITIVISTES</p>	
<p><i>L'utilisation d'une hypothèse centrale dans le constructivisme générique</i> L'hypothèse centrale comme départ d'un itinéraire scientifique dans le constructivisme générique (Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>PLUTÔT FAIBLES Une hypothèse centrale déclinée en une arborescence de 80 hypothèses de travail</p>
<p><i>La reproduction des expériences pour faire apparaître les régularités statistiques</i> La pertinence d'une observation de régularités et de récurrences malgré les différences contextuelles (Savall, Gephart, & Bonnet, 2015). Les critères quantitatifs de validation des résultats de notre étude de cas exploratoire, le nombre de cas étudiés ou l'observation de régularités sur de nombreux cas spécifiques La saturation théorique ou la stabilisation des caractéristiques du phénomène observé</p>	<p>Multiplification des cas (4) dans des contextes différents et composés d'acteurs occupant divers postes d'observation pour observer des convergences de représentations Agrégation des phénomènes observés sous forme d'idées et de théories dans une grille de codes (dite nomenclature) partagée par les différents cas</p>
<p>ASPECTS PRAGMATISTES</p>	
<p><i>L'orientation de la recherche vers une construction de connaissances orientées sur les conséquences attendues ou connues des actes (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009)</i> La reconnaissance des failles d'une recherche uniquement fondée sur des prémisses (Irving, 1995, Peirce, 1852, Savall & Zardet, 1997, 2009) La construction des connaissances en fonction de leurs conséquences attendues ou connues (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009)</p>	<p>PLUTÔT FORTS Mixité des informations collectées Mise en place de dispositifs mixtes de collecte et d'analyse d'information (tels que l'analyse de contenu suivie d'une observation quantitative (fréquences) et financière (coûts) des actions identifiées au cours de l'analyse de contenu)</p>
<p><i>La qualité mixte des informations collectées</i> L'usage complémentaire des informations qualitatives et quantitatives (Savall, 1986, Savall & Zardet, 2004, 2011)</p>	

Traditionnellement, une connaissance *générique* représente l'expression de phénomènes invariants universels et de régularités entre différents cas, présentant une faible dépendance au contexte. Une connaissance *contingente*, quant à elle, est l'expression d'un phénomène spécifique au cas, relatif au contexte et qui ne peut être vraie en dehors de ce contexte. Toutefois, le paradigme de Savall et Zardet conteste aussi bien la quête d'invariants universels par les positivistes et les « *abus épistémologiques de la théorie de la contingence* » par lesquels l'importance accordée aux contingences empêche de caractériser la stabilité de certaines connaissances (Savall et Zardet, 2004). Cette posture épistémologique reconnaît alors l'existence de connaissances génériques autour desquelles « *gravitent* » des connaissances contextuelles (Savall et Zardet, 2004). Le constructivisme générique relève ainsi d'une combinaison entre universalisme et contingence. Nous positionnons de prime abord les caractéristiques épistémologiques de notre recherche dans le tableau ci-avant et les expliquons par la suite.

Les aspects interprétativistes du constructivisme générique

Quatre aspects caractérisent la dimension interprétativiste du constructivisme générique. Premièrement, le constructivisme générique préconise de réaliser une exploration approfondie des phénomènes dans leur contexte pour une meilleure compréhension (Wacheux, 1996, David, 2004). Les études de cas approfondies, à l'instar des quatre études réalisées dans notre cas, sont utiles pour examiner les phénomènes en profondeur et dans leur contexte concret, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas évidentes (Yin, 2007). Or, la plupart des études de cas sont de nature interprétative et un chercheur, proche du terrain et des acteurs observés, examine un phénomène afin de comprendre un phénomène dans son contexte.

Deuxièmement, ce principe épistémologique invite à recourir à un cycle inférentiel : abductif, inductif, déductif (David, 2000, Savall & Zardet, 2004), plutôt qu'exclusif à un mode d'inférence. Il s'agit d'un processus itératif et heuristique qui recourt succinctement aux trois inférences pour consolider la représentation de la réalité, sous la forme concrète d'une boucle modèle de la boucle « abduction-déduction-induction » (David, 1999) selon laquelle l'hypothèse explicative est construite par abduction, ses effets sont analysés par déduction, les théories affirmées sont mises en évidence par induction et lorsqu'elles sont infirmées, on recommence sur le principe de l'abduction.

Troisièmement, le constructivisme générique consacre l'*intersubjectivité contradictoire* comme principe de triangulation des informations des acteurs pour une meilleure représentation de la réalité : comme il est impossible d'accéder à une objectivité des discours, la meilleure représentation du réel ne peut alors être obtenue que par confrontation des subjectivités (Poincaré, 1905, Bachelard, 1934, Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 2004). Le chercheur cherche ainsi à s'informer auprès d'un panier large d'informateurs, aux diverses caractéristiques, telles que les positions hiérarchiques, les activités ou encore les localisations, puis à confronter leurs connaissances. Dans le cadre du contrôle de la qualité des informations, l'intersubjectivité contradictoire sert également à limiter plusieurs biais. Il peut s'agir de biais liés aux *dados*, - les faits dont les acteurs « adorent parler » -, les tabous et contentieux, - situations conflictuelles latentes entre acteurs-. Il peut également s'agir de biais liés aux effets d'actualités, à la mémoire ou à l'anticipation, distordant les représentations des acteurs interrogés (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 2004). Cet exercice de constructivisme générique de la connaissance ne peut que s'acquérir dans l'examen de type expérientiel plutôt que philosophique, et se renforce ainsi dans les approches longitudinales.

Quatrièmement, le constructivisme générique consacre l'*interactivité cognitive* comme principe de co-construction des connaissances entre le chercheur et les acteurs. Comme toute démarche interprétativiste, il reconnaît la posture enracinée du chercheur, permettant de précéder certains biais cognitifs dans la mesure où elle reconnaît l'existence de préconceptions, d'une morale et de croyances du chercheur (Peirce, 1877 ; 1984, Savall ; 1986 ; Savall & Zardet, 1984, 2004). Selon ce principe, l'interaction entre le chercheur et le sujet constitue un dispositif de co-construction de la connaissance (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 1996 ; Moisdon, 1997 ; David, 1999, 2004). Une confrontation des points de vue et d'interactions entre les acteurs

sur le terrain et les chercheurs apparaît alors nécessaire pour co-produire de la connaissance. Elle permet d'élargir le recueil et la diversité des informations en prenant en compte des points de vue ignorés dans les approches traditionnelles de la mesure.

L'inclusion de ces principes dans notre méthodologie de recherche²⁷ nous amène à conclure que notre méthodologie de recherche possède une forte dimension interprétativiste. En effet, notre recherche est qualitative et de type exploratoire. Nous avons eu recours à de nombreuses inférences inductives pour répondre à une question de type « comment ». Nous avons choisi, dans un seul champ d'activité, quatre cas sur lesquels des études de cas approfondies ont été réalisées. Nous avons pris la précaution de diversifier le panier d'informateurs, les types de données collectées, puis mis en place de dispositifs de concertation avec les sujets. Nous notons ici que les dispositifs de recherche contractualisés avec les sujets observés ont un objet plus large (amélioration de la performance générale) incluant l'objet spécifique de notre thèse (étude des normes).

Les aspects positivistes du constructivisme générique

Différents aspects caractérisent la dimension positiviste du constructivisme générique. Premièrement, le constructivisme générique reconnaît l'existence et l'utilité des hypothèses. Selon Yin (1989), le chercheur appartient à la société, impliquant de fait une normativité potentielle de ses préconceptions et des théories qu'il croit acquises. Une telle définition implique souvent d'écarter l'hypothèse dans le cadre de la démarche scientifique constructiviste. Toutefois, si une hypothèse de travail peut être définie comme une supposition à la lumière des perceptions et des préconceptions du chercheur (Orsted, 1811), il convient, selon Savall & Zardet (2004), de ne pas les écarter, démarche illusoire, et plutôt de les assimiler à une supposition alternative liée à une insatisfaction quant à la théorie existante, d'une part, et au départ d'un itinéraire de recherche d'autre part. Savall et Zardet (2004) préconisent alors l'usage d'hypothèses préliminaires dans le cadre d'études de cas approfondie. Parmi celles-ci, le chercheur énonce alors une hypothèse centrale qui peut se décliner sous trois formes de conjectures : descriptives, explicatives, et prescriptives (Savall & Zardet 2004). À l'instar des démarches positivistes-empiristes, les hypothèses apparaissent alors comme des idées à tester (Comte, 1852).

Le second aspect positiviste du constructivisme générique est la préconisation de reproduire les expériences afin de faire apparaître des régularités statistiques. Notre observation de la philosophie de la connaissance développée par Savall et Zardet à travers leurs 1300 cas de recherche-interventions dans toutes sortes d'organisations à travers plus de 37 pays tend à montrer qu'il existe des phénomènes dont les causes, manifestations et conséquences sont stables. Le corps de connaissances qui a été développé présente alors un certain degré de stabilité et d'universalité (Savall, Gephart, & Bonnet, 2015).

Des critères quantitatifs de validation des résultats semblent alors nécessaires. Dans le cas du constructivisme générique, une étude de cas approfondie et exploratoire recourant à une logique inductive, le premier critère quantitatif de validation des résultats retenu est notamment le nombre de cas étudiés, permettant d'observer de régularités sur de nombreux cas spécifiques : une étude de cas unique peut difficilement prouver qu'une théorie est valide, étudier les régularités devient alors une nécessaire à sa validation. La multiplication d'études de cas issus de divers contextes, ainsi que la recherche en équipe amènent alors le chercheur à déceler des régularités. La généralisation analytique d'une théorie est alors obtenue par le niveau de récurrence des phénomènes décrits.

Le second critère à la fois quantitatif et qualitatif est la saturation théorique, signifiant une stabilisation des caractéristiques du phénomène observé. Généralement, le développement de théories ou la *theory building* est une des étapes fondamentales de la recherche, quel que soit le paradigme sous lequel le chercheur s'inscrit.

²⁷ Cf. infra. Chapitre 2 – La méthodologie de recherche.

La saturation théorique est le seuil au-delà duquel une exploitation complémentaire n'apporte pas de connaissances supplémentaires pour enrichir ou poser des limites à cette théorie.

La prise en compte de ces principes nous amène à observer que notre méthodologie de recherche inclut une dimension positiviste. D'une part, une hypothèse centrale est déclinée en une arborescence de 80 hypothèses de travail. D'autre part, des critères quantitatifs de validation des résultats ont été utilisés dans notre étude de cas exploratoire : la multiplication du nombre de cas d'étude : 4 terrains de recherches, ainsi que la recherche de la saturation théorique pour stabiliser les caractéristiques du phénomène observé. Nous notons que les phénomènes observés ont été agrégés sous forme d'idées et de théories dans des grilles de codes, -dite nomenclatures-, communes aux différents cas.

Les aspects pragmatistes du constructivisme générique

Dérivée des écrits de Peirce, Dewey et James au cours du 19^{ème} et au début du 20^{ème} siècle, ainsi que de Rorty à la fin du 20^{ème} siècle, la posture pragmatiste défend l'idée selon laquelle la finalité première d'une connaissance n'est pas de connaître la réalité. Sa finalité correspond plutôt à la résolution des problèmes pratiques dans le « monde réel » (Feilzer, 2010). Selon cette posture, la véracité d'une connaissance ne repose pas sur sa concordance à une réalité. Elle repose davantage sur la réussite d'une action, c'est-à-dire en permettant de satisfaire le but que celui qui l'a formulée s'était proposé d'atteindre. L'épistémologie pragmatiste cherche ainsi à se libérer de la vocation cartésienne qui est celle de rechercher inconditionnellement des prémisses. Selon les pragmatistes, la philosophie doit éviter de devenir sans idéal (Irving, 1995) et aboutir à « *quelques fins ultimes absolument inexplicables et inanalysables* ». Or, le cartésianisme se fie fondamentalement « à un fil d'inférence dépendant souvent de prémisses peu évidentes » (Peirce, 1852). Le pragmatisme se veut alors être une posture épistémologique dans laquelle la réussite de l'action est la finalité de la science.

Piaget (1970), dans ses travaux sur l'épistémologie génétique, s'inspire clairement du pragmatisme et poursuit en observant qu' « on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant ». Or, le principe du constructivisme générique est largement fondé sur les travaux de Piaget. Suivant ce principe, les sciences de gestion sont présentées comme des sciences de l'action, un processus de construction de connaissances orientées sur les conséquences attendues ou connues des actes (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009). Leur objectif est d'améliorer la performance des organisations (Savall & Zardet, 2004) et d'élaborer des savoirs actionnables pour les praticiens (Avenier, 2004). Ce premier aspect est repris dans les aspects transformatifs du constructivisme générique²⁸.

Un second aspect du pragmatisme du constructivisme générique est l'usage de méthodes mixtes. Des travaux récents tendent à imputer l'usage des méthodes mixtes au pragmatisme. Le pragmatisme a ainsi obtenu le soutien considérable en tant que position épistémologique de chercheurs utilisant les méthodes mixtes (Maxcy, 2003 ; Johnson & Onwuegbuzie, 2004 ; Teddlie & Tashakkori, 2009 ; Morgan, 2007 ; Feilzer, 2010). Or, nous observons que dans les méthodologies de recherche se réclamant du constructivisme générique, le chercheur tend à expérimenter simultanément trois formes d'information, -qualitative, quantitative, financière-. En effet, l'effet transformatif d'une connaissance est variable, stimulant les acteurs en fonction de leur affinité cognitive à la forme d'information délivrée (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 2004). Ces informations de différentes natures sont alors traitées de manière complémentaire lorsque la mixité s'avère judicieuse (Savall, 1986, Savall & Zardet, 2004, 2011). L'assimilation du principe de mixité des formes d'informations ainsi que l'adjonction casuelle de méthodes d'analyse qualitative, quantitatives et financières dans nos travaux nous amène à préciser que notre méthodologie de recherche possède une dimension pragmatiste.

²⁸ Cf. infra

Les aspects transformatifs du constructivisme générique

Sans prétendre à l'exhaustivité, deux aspects majeurs caractérisent la dimension transformative du constructivisme générique. Le premier aspect est la reconnaissance de la transformation causée par les interactions entre le chercheur et le sujet. En effet, l'immersion dans le champ de recherche et la rencontre entre le chercheur et les sujets, nécessaires à une vision constructiviste des connaissances, provoquent inexorablement des effets transformatifs sur les discours, actions, ou encore comportements de ces derniers (Mertens, 2007 ; Cappelletti, 2010 ; Savall & Fièrè, 2015). L'équilibre entre la démarche de création de connaissances et l'impact transformatif des méthodes de recherche interactives tient alors une meilleure place, tant morale qu'expérimentale, une fois inscrite dans un projet politique d'actions scientifiques qui lie le chercheur et ses sujets de manière claire et formelle, tel qu'un contrat de recherche (Savall, 1985 ; Savall & Zardet, 2004 ; Schmitt, 2005)

Le second aspect transformatif du constructivisme générique réside dans la méthodologie de recherche-intervention, qui lui est souvent associée. Les recherches-interventions sont des démarches de recherche transformative à objets multiples et inclusifs. Leurs protocoles sont créés pour élucider l'ensemble des causes de non-performance et définir les moyens actionnables pour les réduire. Les recherches-interventions impliquent donc simultanément un large ensemble d'objets de recherche, incluant ceux qui intéressent plus spécifiquement le chercheur. Or, dès lors qu'un protocole de recherche est construit sur ce principe, il est possible de construire une méthodologie de collecte homogène des données utilisée simultanément par plusieurs chercheurs dont les centres d'intérêt scientifiques sont variés et mobilisables par chacun d'entre eux dans le cadre d'un approfondissement (David, 1999, Savall & Zardet, 2005).

En pratique, deux dispositifs sont centraux au cours d'une recherche-intervention : le diagnostic et le projet *in situ* (Savall, 1974, 1975 ; Savall, Zardet, 2004 ; Buono & Savall, 2007). D'une part, la réalisation de diagnostics permet recenser les problématiques significatives de gestion et leurs causes. D'autre part, la participation aux projets permet d'identifier les solutions et leviers d'amélioration des performances.

Dans le cadre de nos travaux, les processus transformatifs ont été réalisés dans le cadre de contrats de recherche. Holistiques, elles ont inclus ou exclu de fait l'objet spécifique de la recherche selon l'importance que lui ont accordé les acteurs (non-intervention sur l'objet spécifique). Des séances de présentation du diagnostic général ainsi que des séances de projet *in situ* ont été organisées pour une validation des interprétations des données auprès des acteurs. Toutefois, comme ces travaux ont une vocation plus exploratoire (descriptive et explicative) que transformative, les dispositifs initialement de nature transformative ont été essentiellement instrumentés pour collecter des données, nous amenant à conclure que notre méthodologie de recherche possède une faible dimension transformative.

2.2 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie de recherche adoptée dans cette étude est principalement qualitative. La figure suivante permet de visualiser l'ensemble des étapes et composants nécessaires à l'élaboration de notre recherche, que nous décrivons dans cette section. La présentation de la méthodologie de recherche adoptée dans nos travaux est structurée en deux sections. La première concerne les éléments de construction de la recherche. La seconde concerne la réalisation de la recherche qualitative.

Deux avertissements sont toutefois à apporter quant à notre méthodologie de recherche. Premièrement, compte tenu du cadre épistémologique retenu, le lecteur ne sera pas surpris de noter de nombreuses incursions d'analyses et d'informations quantitatives et financières au cours de notre démonstration.

Deuxièmement, bien que nous présentions consécutivement les grandes étapes de notre recherche dans la Figure 12 et les sections suivantes, la démarche que nous avons adoptée est beaucoup moins linéaire. L'immersion sur terrain, les hypothèses du chercheur et la lecture des travaux effectués en la matière se sont mutuellement nourris au cours du processus de recherche. Ainsi, notre démarche est itérative et heuristique

plutôt que linéaire. Par exemple, l’immersion sur le terrain, qui a débuté dès le départ à travers une recherche exploratoire, a permis d’affiner la problématique, par une meilleure approximation de sa conception par les acteurs. Le choix de littérature appropriée pour décrire et expliquer le problème a également été influencé par les observations de terrain, et réciproquement. Ainsi, en se fondant sur les itérations entre trois sources de connaissances, - le terrain, les hypothèses du chercheur et les travaux académiques existants -, l’ensemble des composantes de l’espace de recherche, incluant les conclusions de la recherche, ont été vérifiées, corrigées et affinées à chaque étape. Ce processus itératif (Figure suivante) a ainsi permis d’ajuster nos conclusions.

Figure 12 - Structuration de l'espace de recherche

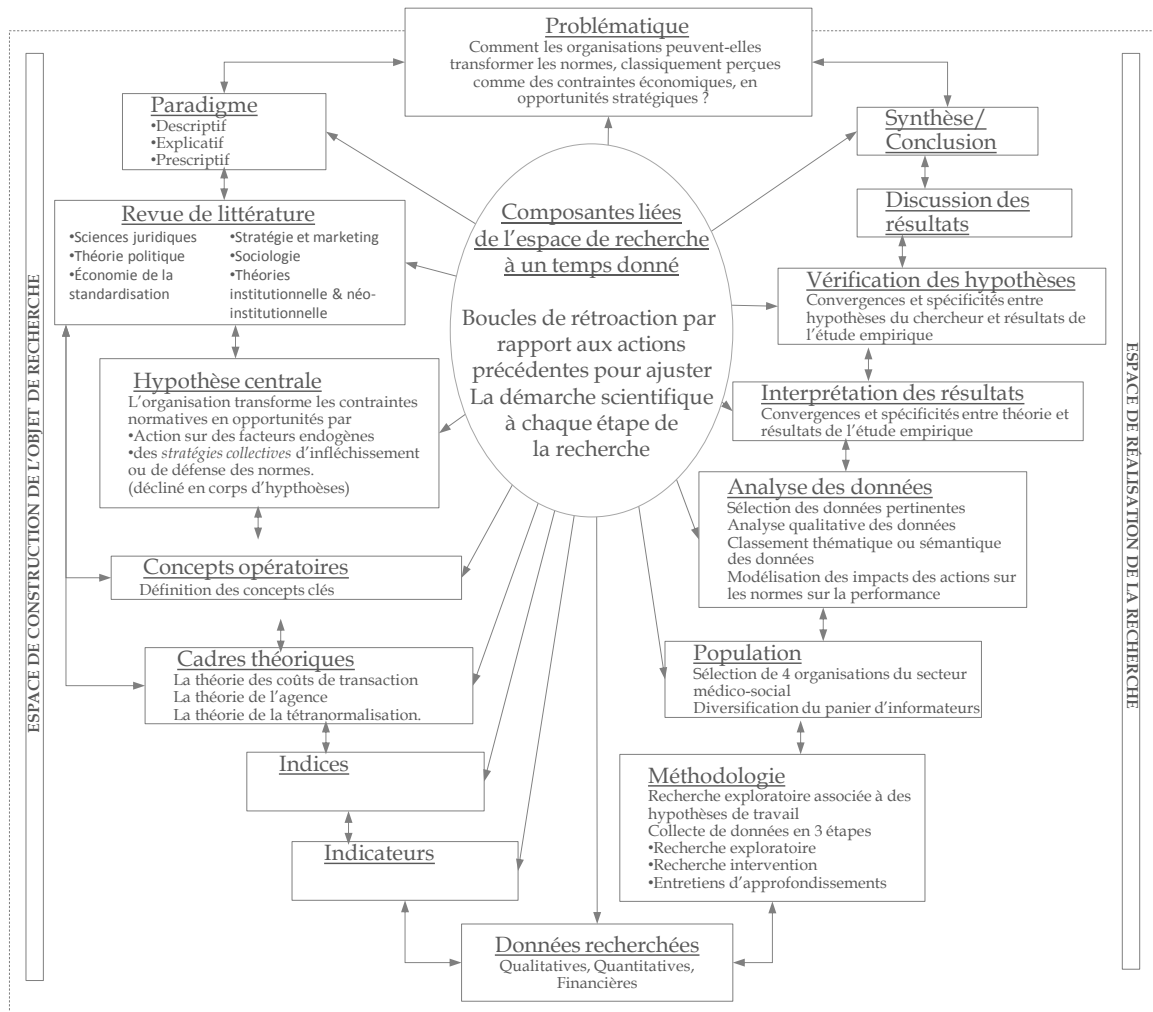
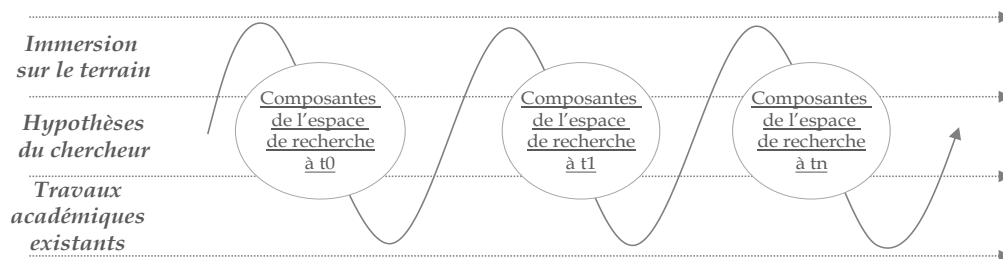


Figure 13 – L’affinement heuristique du corps de connaissances et de l’itinéraire scientifique



2.2.1 La construction de la recherche

La construction de la recherche se compose de quatre éléments : (1) la définition de la problématique, (2) la revue de littérature, (3) la formulation d'hypothèses, (4) l'enrichissement des concepts opératoires et (5) la recherche d'indices et d'indicateurs du phénomène observé.

2.2.1.1 La définition de la problématique : de la conception du chercheur à l'affinement par immersion sur le terrain

L'identification de la problématique par l'immersion sur le terrain

Notre objet de recherche a été construit sur la base d'une problématique : Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en opportunités stratégiques ? La construction de cette problématique a reposé sur plusieurs conceptions : nos conceptions théoriques, les conceptions nées de nos expériences professionnelles, nos observations et lectures tant académiques que professionnelles du phénomène de contraintes engendrées par les normes sur les organisations.

La définition des buts de notre recherche : la description et l'explication

Les objectifs de notre recherche sont de décrire et d'expliquer les phénomènes par lesquels les normes génèrent des contraintes ou des opportunités pour les organisations. Les deux paradigmes de cette recherche sont donc descriptifs et explicatifs.

Sous le paradigme descriptif, le chercheur cherche à réaliser une description concise des phénomènes ou d'une situation. Par exemple, il s'est agi, dans le cadre de notre recherche, d'observations éthologiques, c'est-à-dire de l'inventaire des comportements des acteurs faces aux normes. De plus, nous avons cherché à réaliser plusieurs taxonomies et des typologies, qui sont des recherches descriptives, telles qu'une taxonomie des normes, une typologie des contraintes et des opportunités, la typologie d'acteurs intervenant dans le phénomène, une typologie de stratégies d'actions sur les normes, ou encore un inventaire des motivations des acteurs lorsqu'ils recourent à des normes. En effet, la description et la classification d'un comportement sont un préliminaire nécessaire à son analyse. En recherche en gestion, les taxonomies, typologies et inventaires sont aussi importantes que la recherche des liens de causalité entre des phénomènes. Par exemple, le recours à des analyses multivariées nécessite, au préalable, des groupements et des dissociations selon une conception statistique.

Sous le paradigme explicatif, nous avons cherché à établir les liens de cause à effet entre des variables, permettant alors de comprendre le mécanisme du phénomène. La modélisation constitue alors un champ de manipulations de variables destiné à établir des lois, des explications de portée générale. Cet objectif consiste à renforcer la cohérence du modèle en découpant la réalité en variables isolées dans l'objectif d'examiner les relations qui les lient dans un contexte de causalité. Nous l'utilisons notamment dans la partie 2, consacrée à l'analyse des effets des normes.

2.2.1.2 Une revue de littérature : de l'identification des travaux à une plus grande précision du choix de lecture grâce à l'immersion sur le terrain

La lecture de travaux proches du thème à étudier s'est imposée dès le départ et a, à l'instar de l'immersion sur plusieurs terrains dès le départ, permis de préciser les questions de recherche. Ainsi, la revue de littérature (cf. Chapitre 1), effectuée au fur et à mesure de la recherche et orientée par les observations empiriques, a consisté à identifier les différentes connaissances sur les effets de la norme sur la performance dans plusieurs grandes disciplines des sciences sociales, avec un choix de travaux proches des préoccupations des sciences de gestion.

Nous avons alors retrouvé des travaux significatifs en sciences juridiques, en théorie politique, en économie de la standardisation, en stratégie et marketing, en sociologie et enfin en théories institutionnelle & néo-institutionnelle. À partir de cette revue de littérature, nous avons cherché à identifier, sans prétendre à l'exhaustivité, les grandes catégories de problèmes organisationnels résolus par les normes, à savoir des problèmes d'échange, d'incitation, ainsi que de répartition.

2.2.1.3 La formulation d'hypothèses de travail

Dans le cadre de nos travaux, ce que nous dénommons « hypothèse » consiste en une proposition admise provisoirement avant d'être soumise à l'épreuve des faits. En effet, généralement, le développement de théories ou la *theory building* est une des étapes fondamentales de la recherche, quel que soit le paradigme sous lequel le chercheur s'inscrit.

La place traditionnelle de l'hypothèse dans la recherche

Dans les études positivistes traditionnelles, le chercheur teste une hypothèse sur un échantillon d'une population. Puis, à travers des statistiques déductives, il tire des conclusions sur la population en général. À l'inverse, dans les études constructivistes, le chercheur examine un phénomène par des inférences inductives. Il construit alors ses connaissances sans hypothèses préalables, afin de comprendre un phénomène dans son contexte (Shields et Tajalli, 2006).

L'hypothèse centrale dans le constructivisme générique

Yin (1989) commença à développer des travaux sur des études de cas positivistes dans les années 1990. Sa conception des études de cas est alors différente de l'approche purement constructiviste. Selon lui, les études de cas peuvent bénéficier de l'élaboration préalable de propositions théoriques, en référence à des hypothèses centrales de travail, pour guider la collecte et l'analyse des données. De ce fait, le développement d'une ou de quelques hypothèses centrales dans le cadre de la phase de conception est essentiel à l'étude. Ce type d'hypothèse possède toutefois quelques caractéristiques particulières.

Premièrement, l'hypothèse de travail apparaît comme une supposition à la lumière des perceptions et des préconceptions du chercheur. Les chercheurs en analyse qualitative se réfèrent souvent à cette hypothèse comme une solution d'essai à un problème, souvent qualifiée de « supposition éclairée » (Orsted, 1811) car elle fournit une solution proposée sur la base de premiers éléments de preuves. Deuxièmement, l'hypothèse de travail représente une **supposition alternative liée à une insatisfaction quant à la théorie existante** : elle est une explication proposée pour un phénomène. Pour qu'une hypothèse se rapproche d'une vérité, la méthode scientifique exige qu'on puisse la tester et la confronter à la réalité. Les scientifiques fondent généralement leurs hypothèses sur des observations antérieures qui ne sont pas expliquées de manière satisfaisante par les théories scientifiques disponibles.

Quelques courants épistémologiques rejettent toutefois l'expression « supposition éclairée », jugée incorrecte. Les expérimentateurs peuvent en effet tester et rejeter plusieurs hypothèses avant de résoudre le problème. Cela nous mène alors à une troisième caractéristique de l'hypothèse de travail, qualifiée d'hypothèse centrale (Savall, 1974, 1975 ; Savall & Zardet, 2004) : une **supposition acceptée et proposée de manière provisoire** pour pouvoir poursuivre les recherches.

L'hypothèse centrale de notre recherche était donc, initialement : « L'organisation transforme les contraintes normatives en opportunités en agissant sur des facteurs endogènes et par des stratégies collectives d'infléchissement ou de défense des normes. » Cette hypothèse a ensuite été déclinée dans une arborescence d'hypothèses de travail (cf. tableau suivant). Cette démarche scientifique repose alors sur la formulation d'hypothèses qui peuvent prendre trois formes. Il peut s'agir de simples présomptions de la nature du réel, tels que l'élaboration d'un concept, sa composition, dites hypothèses descriptives. Il peut s'agir de

présomptions sur la relation entre plusieurs concepts ou phénomènes, dites hypothèses explicatives. Il peut enfin s'agir de recommandations dans l'anticipation d'effets potentiels, dites hypothèses prescriptives.

Tableau 6 - Extrait du corps d'hypothèses

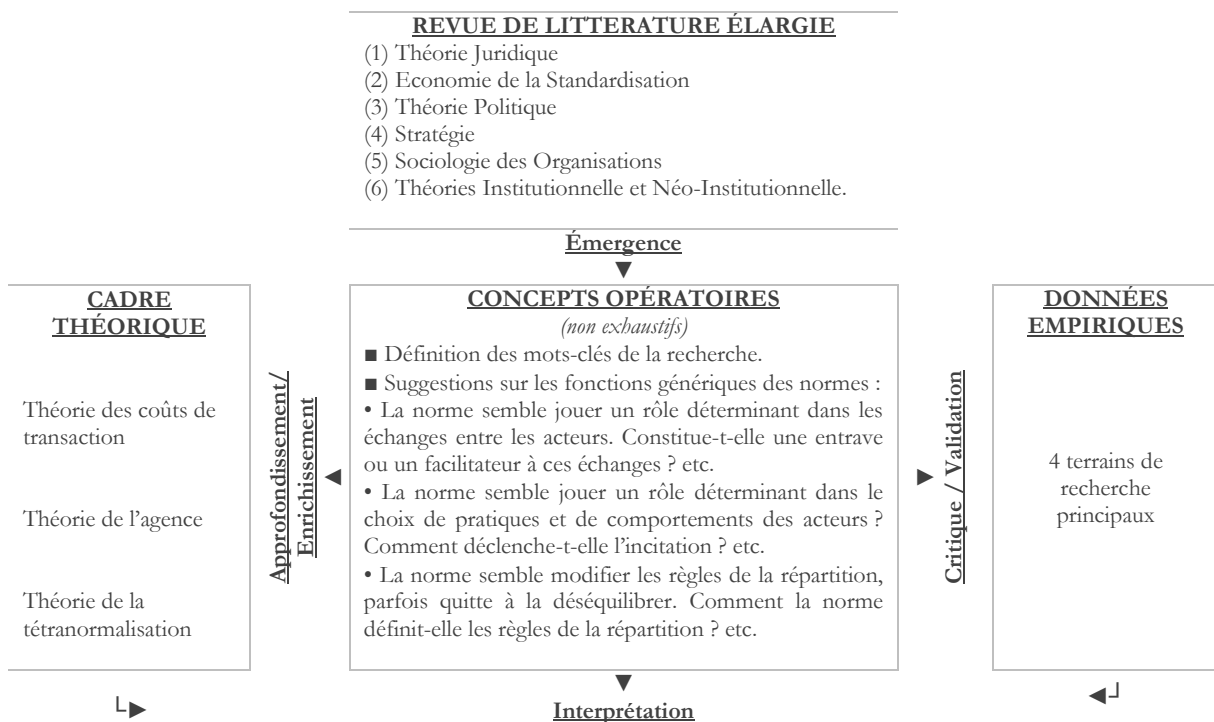
<i>Hypothèses descriptives</i>	<i>Hypothèses explicatives</i>	<i>Hypothèse prescriptives</i>
La transformation des normes est un cycle perpétuel.	Les évolutions socio-économiques incitent à faire évoluer les normes et, inversement, les normes transforment la société et la demande.	L'organisation développe un <i>modèle économique capable d'absorber les modifications normatives</i> .
Appliquer des normes requiert des <i>investissements</i> et des <i>charges quotidiennes</i> par des <i>prestataires externes</i> .	La mise en conformité nécessite l'achat et la consommation de produits et prestations externes : <i>investissements pour s'y conformer, audits et maintenance</i> dans l'organisation par des experts techniques, des techniciens, des avocats, des services agréés, labellisés ou certifiés, ou le recours à des services de droit commun.	Réaliser une analyse économique complète de l'application d'une norme permet de décider de la pertinence de s'y conformer et/ou de <i>négoier les conditions de la mise en conformité</i> auprès des organisations concernées.
Grâce au principe d' <i>interopérabilité</i> , la conformité des acteurs aux normes facilite la <i>sélection d'intrants et des ressources</i> dans le processus de production de l'ensemble d'entre eux.	La norme facilite le processus de production par la <i>mise en compatibilité</i> des produits, services et procédés complémentaires qui, sans cette norme, ne pourraient exister entre ces acteurs issus d'activités ou de secteurs différents.	La décision de mise en conformité prend en compte la possibilité d' <i>utiliser des technologies externes</i> qu'une organisation n'aurait pu mettre en place si elle ne disposait pas d'outils/ processus/ savoir-faire interopérable, donc <i>dans la continuité de ce qui existe en interne</i>
Les individus et organisations qui possèdent des <i>avantages</i> promeuvent le <i>maintien des normes</i> qui les préservent.	<i>Chaque individu, organisation, société</i> cherche fondamentalement à <i>défendre son intérêt</i> et <i>améliorer sa condition</i> (bien-être, ressources, pouvoir, territoire, idéologie, etc.)	Pour une décision plus éclairée, les <i>effets attendus de la décision d'intégration ou de non intégration</i> sont <i>confrontés à leurs externalités</i> .
La <i>promotion de la prévention contre de nombreux risques</i> , même s'ils sont <i>peu réalisables</i> dans certains contextes, secteurs, etc. incite une prolifération disproportionnée des normes.	Le <i>modèle économique</i> d'agences de <i>normalisation</i> et de compagnies d'assurances se fondent sur une <i>politique de la terreur</i> pour convaincre les dirigeants de les appliquer (facultatif) ou les législateurs de les généraliser et imposer (impératif).	<i>Rôle actuariel du dirigeant</i> et des managers dans la prise de décision d'intégration : <i>rationaliser pour le risque</i> , au-delà des mythes entretenus par les prêcheurs de la norme.
Accès au marché par l'intégration d'une norme. Des normes créent des <i>barrières à l'entrée</i> qui <i>profitent aux concurrents cooptant</i> qui sont dans la course.	La <i>conformité à une norme cooptée</i> par les organisations ayant accès à un marché est implicitement ou explicitement un <i>critère d'admission sur le marché réglementé</i> .	L'organisation ayant accès au marché réglementé promeut de la légitimité des barrières à l'entrée que sont ces normes.
Des normes créent des <i>barrières à l'entrée sur des marchés</i> qui <i>restent inexploités</i> et aucune valeur n'est créée. Un des arguments évoqué la protection de l'intérêt général.	La normalisation de processus/ ressources/ moyens de production/ produits essentiels à la réalisation d'une activité conduit, par <i>élimination ou absorption progressives des concurrents</i> , à la formation de monopoles et de semi-monopoles.	Les organisations de taille supérieure forcent les plus petites à suivre leur norme par <i>pression sur les agents normalisateurs</i> qui redéfinissent leurs exigences en fonction de cette pression.
Les <i>clients exigent</i> beaucoup, en réclamant des produits-services à <i>la hauteur des exigences</i> dans les <i>normes</i> , mais sont <i>moins enclin à payer le coût</i> rehaussé par le système de production suite à la mise en conformité.	Plus il y a de normes, correspondant à des attentes et intérêts sociaux, plus les <i>produits et services locaux réglementés</i> par ces normes <i>coûtent cher à produire</i> , donc moins les produits et services sont normés, moins ils sont chers.	Réduire l'antagonisme entre la productivité, <i>pérennité</i> des organisations et les attentes sociales en proposant une <i>offre fondée sur le contrat</i> plutôt que sur des normes.

Une démarche itérative nous a ensuite amené à confirmer ou à infirmer ces hypothèses, et ainsi à identifier les exceptions à ses hypothèses, ou à les transformer jusqu'à ce qu'elles puissent fournir des descriptions ou des explications satisfaisantes aux phénomènes observés.

2.2.1.4 L'enrichissement des concepts opératoires

La problématique et l'hypothèse de recherche sont accompagnées de concepts différents et riches, du point de vue lexical et sémantique, pouvant générer différents écueils dans le processus de recherche, tel que le risque de confusion. Nous pouvons ici prendre l'exemple du concept de « norme », utilisé différemment selon les disciplines dans lesquelles il est évoqué. L'objectif de cette étape de la recherche est alors d'enrichir la conceptualisation, en cherchant à explorer puis à clôturer l'espace conceptuel retenu puisque les concepts de la recherche sont souvent polysémiques. Ainsi, différents concepts de la recherche ont été définis, incluant entre autres les expressions telles que « norme, institution, contrainte stratégique, opportunité stratégique, idiosyncrasie, appropriation des normes, stratégies collectives, transformation des normes, ou encore défense des normes ».

Figure 14- Enrichissement des concepts opératoires émergés de la revue de littérature



Cette étape de la méthodologie de recherche a plusieurs vertus, notamment celles de pouvoir orienter le chercheur lors de la sélection des données. Ainsi, concernant les données de terrain, cette étape nous a notamment incité à nous focaliser *a posteriori* sur les contraintes et les opportunités générées sans prise en compte des phénomènes « ordinaires » ou « normaux »²⁹ liés aux normes, ou plus exactement sans impact discriminant sur la performance, et ce du point de vue des acteurs, afin d'identifier les phénomènes caractéristiques d'avantages ou de contraintes stratégiques.

Concernant les choix de lecture, cette étape correspond dans le cas de nos travaux à l'établissement de concepts théoriques à la suite d'une revue de littérature élargie (six disciplines), ainsi qu'à leur confrontation à un choix de cadre théorique (trois cadres) adapté pour les enrichir et les approfondir. Ces mêmes concepts approfondis font ultérieurement l'objet d'une critique lors de la confrontation avec les résultats empiriques. Toutefois, l'enrichissement des concepts opératoires montre que de nombreux concepts sont difficilement observables de fait dans la réalité, et que des indices et des indicateurs qui facilitent leur observation sont nécessaires.

²⁹ Selon la perception des sujets de l'étude

2.2.1.5 La recherche des indices et des indicateurs du phénomène observé

Cette étape de la recherche est la recherche d'indices d'existence du phénomène. L'objectif est de s'assurer à partir d'observations générales ou d'intuitions que le phénomène est réel ou interprété comme tel par une communauté d'acteurs. Partie d'une intuition, fondée sur des lectures professionnelles des plus en plus ouverte à la critique de l'environnement normatif, dont l'une des illustrations est ce qui est communément qualifiée de « *bashing* »³⁰ du système juridique français, notre recherche d'indices a consisté en (1) une analyse sommaire des flux médiatiques sur les normes et en (2) une analyse sommaire des données de diagnostics de dysfonctionnements sur un petit échantillon d'organisations.

Pour notre première quête d'indices, nous avons identifié à l'aide des données quantitatives issues de Google trends, pour quatre des langues les plus parlées dans le monde, les flux d'informations mondiaux concernant quatre termes : norme, loi, réglementation, standard. Malgré les disparités d'intérêt portés par les médias sur les normes selon les communautés linguistiques, trois tendances générales émergent. Premièrement, les flux d'informations montrent que les normes sont un sujet particulièrement controversé en cas de changement majeur du cadre stratégique des échanges et du fonctionnement des activités. Ainsi, les normes étaient un sujet de discussion majeur lors de l'élargissement de l'Union Européenne en 2004-2005, situation durant laquelle les transformations normatives exerçaient une pression importante *sur l'ouverture des marchés*. Deuxièmement, ces éléments sont au centre des discussions en période de crise, notamment de 2007 à 2010 et particulièrement lors du pic de 2009. Troisièmement, l'analyse des flux montre que le sujet est moins débattu en période d'« *accalmie* » économique.

La forte évocation des problématiques liées aux normes en période de crise montre à l'échelle globale que d'une part, les normes exercent une influence profonde sur la performance des organisations, qu'elles peuvent contribuer à l'améliorer ou à la détériorer. Toutefois, leur évocation retardée, en situation « terminale », peut être interprétée soit par leur inefficacité de résolution des problèmes économiques *ex ante* et/ou *ex post*, soit parce qu'elles contribuent elles-mêmes à la construction des crises.

Notre deuxième quête d'indices a consisté en un recensement sommaire de contraintes liées aux normes à partir de la lecture d'un échantillon de diagnostics de dysfonctionnements de différents types d'organisations, réalisés à partir d'entrevues en profondeur par plusieurs membres du centre de recherche. Les travaux menés à l'Iseor montrent que les normes sont devenues un sujet au cœur des préoccupations managériales. Ainsi, la lecture de 7 diagnostics d'organisations sur l'ensemble des dysfonctionnements organisationnels de 4 secteurs différents, marchands et non marchands, montrent qu'en moyenne, 2/5 des dysfonctionnements des organisations sont directement liés à des normes.

2.2.2 La réalisation de la recherche

Les éléments de réalisation de la recherche sont (1) la collecte des données, (2) l'analyse des données et (3) l'interprétation des résultats. Nous présenterons également dans cette section les éléments de justification du choix du secteur dans lequel notre recherche a été réalisée.

³⁰ Forme intensifiée de dénigrement, expression issue initialement de « *French Law Bashing* », d'un article de la revue *Doing business*, critiquant les systèmes juridiques romano-germaniques pour leur inefficacité au regard des besoins en gestion d'affaires, par opposition au *common law*. Expression notamment reprise dans un article du journal *Le Monde* (25 mars 2015) « Halte au droit du travail « *bashing* » ! » pour caractériser les critiques sévères et récurrentes à l'égard du Droit du travail Français.

2.2.2.1 Le choix d'une méthodologie de recherche qualitative

La méthodologie de recherche adoptée dans cette étude est principalement qualitative. Ce choix répond, entre autres causes, à son adéquation dans la réponse à une question de type « comment » (Yin, 1984), ainsi qu'à la nécessité de réaliser une première approche qualitative dans la perspective de réaliser une recherche exploratoire à partir d'études de cas approfondies. La multiplication des études de cas approfondies a eu pour principe d'appuyer le caractère générique de nos conclusions.

2.2.2.2 Justification sommaire du choix du secteur : une propension forte à la normalisation

Selon Langley (1999), la construction de la théorie demande, en termes de matériaux de recherche, un grand nombre d'incidents comparables richement décrits. Plusieurs constats, renforçant notre espérance d'observation de phénomènes sur les normes, ont mené à sélectionner le secteur médico-social comme champ d'étude.

La prolifération de normes dans le secteur médico-social

Suivant le principe de Langley (1999), plus la prolifération des normes est forte, plus les données nécessaires à l'étude de la dynamique des normes seront riches et potentiellement accessibles.

Il semble donc judicieux de choisir un secteur caractérisé par ce phénomène. Or, en comparant dix secteurs dans lequel les autorités publiques interviennent, la Commission Consultative d'Évaluation des Normes note dans son bilan de 2011 que le secteur médico-social est particulièrement porteur d'enjeux et de difficultés croissantes en termes de normes et « se caractérise par une forte prolifération de réglementations » (Albertini, 2013). En France, les principales branches d'activités de ce secteur sont les affaires sociales telles que les activités de cohésion et d'intégration sociale, la famille, la santé, les retraites, les personnes âgées et l'autonomie, le handicap, ainsi que la lutte

Tableau 7 - Taux de réglementation en 2011 et impact financier en 2012 sur les collectivités

Ministère émanant une nouvelle réglementation en 2011	% de textes présentés sur l'ensemble	Écart à la moyenne	Coûts des réglementations pour les collectivités en 2012 (millions €)
Agriculture	2,8 %	-7,0%	Non connu
Budget	2,1 %	-7,7%	Non connu
Écologie	46,7 %	36,8%	185,5
Économie	4,5 %	-5,3%	Non connu
Éducation nationale	1,4 %	-8,4%	Non connu
Fonction publique	16 %	6,2%	229,9
Intérieur	5,9 %	-3,9%	Non connu
Santé	6,3 %	-3,5%	Non connu
Solidarités et cohésion	5,9 %	-3,9%	279,3
Travail	6,6 %	-3,2%	Non connu

Source : bilan d'activité pour 2011 de la CCEN.

contre l'exclusion. Dans un bilan de l'organisme paru en 2011 (Tableau 7), le secteur qui apparaît pertinent pour cette étude est le secteur des solidarités et de la cohésion sociale pour deux raisons. La première est que nous observons une tendance à la prolifération des normes proches de la moyenne (écart de 3,92%). La seconde est que le coût de mise en œuvre des réglementations par les collectivités locales l'année qui suit leur promulgation est le plus élevé dans ce secteur (279 millions d'euros en 2012). Elles représentent donc une source de coûts importants pour ces organisations publiques malgré un taux de normalisation proche de la tendance normale de prolifération des normes. Le choix du secteur médico-social repose ainsi sur l'espérance d'observabilité du phénomène étudié.

Les données de la Commission consultative d'évaluation des normes sont néanmoins lacunaires puisqu'elles ne mesurent pas les impacts des nouvelles réglementations au-delà des comptes des administrations publiques, c'est-à-dire leurs impacts sur les autres organisations et les acteurs locaux, incluant notamment les organismes parapublics délégataires de la mission d'accompagnement médico-sociale. D'autre part, ces données ne prennent pas en compte une autre dynamique tout aussi importante : celle des normes volontaires. Or, dans le champ de la solidarité et de la cohésion sociale, il se trouve que les normes

volontaires, dont les archétypes sont les normes techniques telles que les recommandations de bonnes pratiques d'accompagnement médico-social, les référentiels métiers ou encore les fiches de métiers associés aux diplômes, prolifèrent autant que les normes réglementaires.

Les prestations médico-sociales, encadrées par des normes réglementaires et volontaires

Pour par notre étude de la fonction transactionnelle de la norme, nous avons cherché à observer succinctement si les échanges dans le secteur médico-social sont caractérisés par un encadrement normatif important, tant du point de vue réglementaire que des normes volontaires. Or, il apparaît que la dimension normative officielle des activités est importante, notamment en termes de réalisation ou encore de proposition des biens ou services sur le marché.

Les prestations médico-sociales, représentées comme des « missions de service public » au cours de notre recherche exploratoire, sont des activités dont les missions et cahiers des charges sont amplement définis par les lois, des normes et des réglementations. Elles sont normalisées, regroupées et contrôlées par type de vulnérabilité prise en charge (Assemblée Nationale, 2004). Dans ce secteur, l'exercice des diverses professions nécessaires à la réalisation des prestations médico-social est conditionné par la nécessité d'un foisonnement d'attestations, de certifications et de reconnaissance de conformité techniques ou encore de statuts. L'intensification de la demande sociale pousse également, à une prolifération des normes techniques sur la qualité et la performance technique (KPMG, 2013). Nous notons, par conséquent, des phénomènes d'exclusion des prestations alternatives du système des prestations médico-sociales classique ou « normal », souvent qualifiés par les acteurs comme des barrières normatives complexes dans la course à la fourniture du service public (KPMG, 2013).

Des systèmes de prévention et d'incitations à travers des dispositifs normatifs

Pour notre étude de la fonction incitative de la norme, nous avons cherché à déterminer de façon sommaire si des processus normatifs d'incitation ou de prévention étaient en œuvre dans le secteur médico-social. Ces dispositifs ont été notamment identifiés au niveau de la structuration des relations interorganisationnelles. L'administration du secteur médico-social (Tableau 8) est une opération difficile et complexe. La raison est qu'une tension persiste entre les processus de consultation démocratique dans le cadre de la décentralisation et la tendance à la centralisation des décisions politiques dans le cadre d'une volonté de contrôle du budget. Les divers organes administratifs participant à ces deux processus, parfois concurrents, déploient alors une profusion de normes et des réglementations comme instruments de gouvernance. À différents niveaux de l'activité, des contrôles et des évaluations sont mis en œuvre. Ainsi, Si ces dispositifs tendent à garantir la prise en charge de l'utilisateur, elles requièrent néanmoins de l'établissement médico-social, en plus de son savoir-faire technique, dit cœur de métier, des compétences administratives et juridiques élevées.

En substance, les financements et les pratiques tarifaires sont encadrés par diverses normes d'incitation à l'efficacité. La contrepartie financière des prestations médico-sociales est ainsi réglementée entre les diverses parties prenantes : caisses d'assurances, État, usagers, prestataires médico-sociaux. Des normes de « rationalisation », telles que des grilles de calcul ou de cotation, sont établies et utilisées à des fins algorithmiques pour estimer le volume des besoins médico-sociaux à financer et pour planifier au niveau macro-économique les ressources à allouer.

De vives stratégies politiques dans le secteur médico-social

Notre étude de la fonction rentière de la norme nous a incité à collecter des indices quant aux différentes stratégies déployées par les organisations du secteur médico-social dans la création d'avantages. Or, il s'avère, notamment de par la structure même du secteur, que les prestataires privés sont en interaction fréquentes avec les autorités publiques, n'eût-ce été que par les négociations fréquentes de subventions, par le portage fréquent de mandat multiples par les acteurs bénévoles, ou encore par le foisonnement des agences privées émettrices de normes « techniques » à destination d'autorités publiques en manque d'expertise.

Le secteur médico-social possède un cadre institutionnel fragmenté, dans lequel la porosité des sphères publiques et privées favorise les stratégies d'influence des processus de normalisation, incluant tant la normalisation volontaire technique que la réglementation. La fragmentation et les tensions normatives du secteur médico-social est alors révélatrice tant de batailles de fonds de commerces que de vives stratégies politiques des acteurs pour constituer des avantages stratégiques.

Tableau 8 – Structure complexe de la gouvernance du secteur médico-social

	VULNÉRABILITÉS MÉDICO-SOCIALES						
	Handicap				Inadaptation sociale		
	Enfants	Adultes			Enfants	Adultes	Pers. âgées
PRESTATAIRES^a	Étab. d'accueil spécialisé	Maisons d'accueil spécialisé	Établissements de travail	Foyers	Étab. d'accueil spécialisé	Étab. d'accueil spécialisé	Étab. d'accueil spécialisé
FINANCEURS	Sécurité sociale	Sécurité sociale	Aide sociale de l'État	Conseil Général	Conseil Général	Aide sociale de l'État sauf CCAS ^c	Conseil Général + les personnes + Sécurité sociale en cas de soins
DÉCIDEURS	Agence régionale de santé	Agence régionale de santé	Agence régionale de santé	Conseil Général	Conseil Général	Agence régionale de santé sauf CCAS	Conseil Général + Sécurité sociale en cas de soins
CONTRÔLEURS	Agence régionale de santé ou Organismes régionaux de sécurité sociale ^b	Agence régionale de santé ou Organismes régionaux de sécurité sociale	Agence régionale de santé	Conseil Général	Conseil Général	Agence régionale de santé sauf CCAS	Conseil Général + Sécurité sociale en cas de soins

a. Souvent regroupés en associations d'accompagnement des personnes vulnérables ou en état de dépendance.

b. Parmi les missions des organismes régionaux de sécurité sociale figurent le développement et la coordination de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, ainsi que l'intervention dans l'application des règles de tarification

c. Centre communal d'action sociale

2.2.2.3 La collecte des données en trois étapes : exploration - intervention - approfondissement

Les données sont les unités de base pour la réalisation de la recherche. Elles découlent directement des indicateurs retenus, qui sont les critères de sélection des phénomènes à observés. Leur recueil, dans nos travaux a nécessité plusieurs étapes. Nous consolidons dans les paragraphes suivants les principes de collecte de données précédemment énoncés dans notre exposé sur l'épistémologie de la recherche.

Les principes de collecte de données

- *La source et le contenu des données recherchées*

Le contenu des données recherchées inclut des données sur les contraintes et les opportunités générés par les normes, sur les impacts des normes sur la performance sociale et économique des organisations et enfin sur les stratégies et opérations des acteurs qui transforment les normes en contraintes ou en opportunités. Les sources de donnée collectées aux différentes étapes de la recherche sont des discours, des documents internes et des observations.

- *La nature qualitative, quantitative et financière des données collectées*

La nature des données que nous avons collectées est qualitative, quantitative et financière. Les données qualitatives renvoient à la notion de qualité. Elles font émerger le sens singulier, unique et spécifique des phénomènes vécus. Les données qualitatives, dans le cadre de notre recherche, ont été principalement

collectées dans l'observance du principe d'intersubjectivité contradictoire³¹, par la confrontation des différents points de vue des acteurs, recueillis notamment sous forme d'énoncés, d'actes de langages, ou encore de phrases-témoins.

Les données quantitatives renvoient à la notion d'unité. Leur collecte consiste alors à compter des unités, qui peuvent être des comportements, des opinions, des mots, des dysfonctionnements, des fréquences d'apparitions de problèmes, etc. dans l'optique d'une analyse statistique. À cet effet, plusieurs données quantitatives ont été prises en compte dans notre recherche.

Enfin, nous avons collecté des informations financières, sous-catégorie d'informations quantitatives, d'une part en collectant les documents financiers de chaque organisation étudiée. D'autre part, plusieurs études des coûts et performances cachés, conséquences économiques des actions dans les organisations mais dont les libellés exacts n'apparaissent pas dans le système de comptabilité, ont été réalisées. L'objectif de cette collecte était d'identifier, par une sélection de données ultérieure, les impacts économiques des actions liées aux normes dans les organisations.

- *La triangulation des méthodes, temporelle et la diversification du panier d'informateurs comme dispositif de contrôle de la qualité des informations*

Le contrôle de la qualité des informations, tel qu'expérimenté dans notre cas, respecte trois protocoles. Le premier est la triangulation des méthodes. Une vigilance est de rigueur lors de la conception de dispositifs de triangulation (validité du construit) et l'interprétation des données qui en découlent (validité du contenu). Pour cela, nous avons cherché à utiliser plusieurs méthodes de collecte des données, notamment par une recherche en trois étapes fondées sur différents construits (exploration-intervention-profondissement, cf. ...), mais également en collectant les données à partir de diverses sources d'informations (Observations-entretiens-Documents), tel que le préconise la démarche de critique historique.

Le deuxième protocole est celui d'une triangulation temporelle, consistant à répliquer les modèles expérimentaux dans le temps, notamment dans le cadre des dispositifs de recherche-intervention sur quatre cas, échelonnés sur différentes périodes pour collecter des données.

Le troisième protocole est celui de la diversification du panier d'observateurs ou des correcteurs. Ce choix est un facteur essentiel pour obtenir, au moment de la collecte, des informations de qualité scientifique : plus le panier d'informateurs est diversifié, plus l'image du chercheur est proche de la réalité (Savall & Zardet, 2005). Il est également vertueux au moment de l'analyse, puisque soumettre les phrases-témoins aux différents acteurs renforce l'intersubjectivité et permet de trianguler les données.

L'ensemble du processus nous a ainsi conduit à observer, rencontrer et discuter avec différentes catégories d'acteurs.

- *Dirigeants et administrateurs d'associations gestionnaires d'établissements médico-sociaux*
- *Dirigeants et cadres d'établissements médico-sociaux*
- *Personnels sans responsabilité hiérarchique de différents métiers*
- *Représentants du personnel*
- *Représentants institutionnels de divers organismes : principaux financeurs et représentants de l'État sur des politiques spécifiques*
- *Fournisseurs externes des établissements médico-sociaux : formateurs et évaluateurs externes.*

Synthèse du processus de collecte de données

Le processus de collecte de données a respecté trois étapes (tableau suivant) : (1) une recherche exploratoire sur l'organisation générale du secteur, (2) l'instrumentation des dispositifs de recherche-intervention mis en

³¹ Cf. supra.

œuvre dans l'optique d'une amélioration générale de la performance, ainsi que (3) des entretiens d'approfondissements pour compléter les données.

Tableau 9- Synthèse du processus de collecte de données

	Première étape (2013)	→	Deuxième étape (2013-2015)	→	Troisième étape (2015)
Type de recherche	Recherche exploratoire		Recherche intervention		Recherche exploratoire approfondie
Objectifs	Première approche pour une compréhension générale du champ.		Approche transformative générale du champ, incluant tous les enjeux de performance confondus		Approche pour une compréhension spécifique de l'objet dans le champ : recentrage sur les problématiques liées aux normes
Équipe de collecte de données ¹	3 chercheurs		terrain 1 : 4 chercheurs terrain 2 : 4 chercheurs terrain 3 : 3 chercheurs terrain 4 : 3 chercheurs		1 chercheur
Dispositifs de collecte de données ²	7 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien : (1) histoire, enjeux, politique (2) identification des parties prenantes (3) fonctionnement et organisation territoriale des services médico-sociaux		408 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien : toutes les causes discriminantes de non performance et de dysfonctionnements 107 séances de 2h de groupes de projet Thèmes de projet : toutes les solutions discriminantes de résolution des problématiques de performance de l'organisation étudiée		5 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien (1) processus de normalisation et mandats des administrateurs (2) rôle des réseaux et relations sur la gouvernance et le pouvoir de normalisation (3) impacts des normes sur la concurrence (4) enjeux des normes sur l'avenir du champ médico-social.
Types de données collectées	Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises		Phrases-témoins et expressions d'acteurs, sous forme de prises de notes exhaustives Documents d'entreprises Avis d'experts, issues des observations des chercheurs, sous forme de non-dits		Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises
	Recueil de 120 phrases-témoins		Recueil de 5589 phrases-témoins		Recueil de 150 phrases-témoins
Sélection des données	Sélection des phrases-témoins (1) explicitement liées à des normes (sémantique) (2) énoncée dans le cadre d'une discussion dont l'objet explicite est une norme Identification des données à approfondir et des données manquantes				Prise en compte de tous les phrases-témoins des acteurs
	Sélection finale de 1885 phrases-témoins portant sur l'objet spécifique : les normes				

1 – Les opérations de collectes de données a été réparties de manière homogène entre les chercheurs

2 – Les dispositifs de collecte des données ont été concertés avant les descentes sur le terrain et recoupées a posteriori à travers des protocoles de contrôle de la qualité des informations collectées, dites visa, au sein du laboratoire.

Première étape : une recherche exploratoire sur l'organisation générale du secteur

La constitution d'un corps de connaissances sur l'objet complexe des normes dans les organisations ne pouvait être entamée sans une compréhension du contexte politique et organisationnel général dans lequel les phénomènes se produisent. Ce principe méthodologique nous a ainsi conduit, aux prémices de la recherche, à nous intéresser non pas directement à l'objet en question, mais à l'exploration générale du champ. Nous avons commencé cette étude par une étude exploratoire du fonctionnement du secteur-médico-social dans un département français, avec la participation de Véronique Zardet et de Nathalie Krief, dans une coopération entre l'IAE Lyon et l'Université Bocconi.

- *La recherche exploratoire comme expérience préliminaire à une méthode de recherche plus aboutie*

La nécessité d'une recherche exploratoire est pertinente lorsque le chercheur tente d'acquérir une expérience préliminaire qui sera utile dans la formulation d'hypothèses plus pertinentes à destination de méthodes d'enquête plus définitives (Babbie, 2015 ; Bryman & Bell, 2015). On peut alors mieux comprendre l'engouement des adeptes de la *grounded theory* à l'égard de la recherche exploratoire, de nature interprétative, puisqu'elle consiste à définir une théorie à partir des données elles-mêmes plutôt qu'à partir d'une hypothèse préconçue (Glaser & Strauss, 2009) ou d'attentes explicites (Schutt, 2005).

Par une compréhension plus aboutie des éléments significatifs constitutifs d'un phénomène, la recherche exploratoire permet ainsi, ultérieurement, de déterminer la meilleure stratégie de recherche, de collecte de données, ainsi qu'un meilleur choix des sujets associés à ce phénomène. Les résultats de la recherche exploratoire ne sont généralement pas utiles pour la prise de décision en elle-même, mais peut fournir un aperçu significatif sur une situation donnée (Babbie, 2015). Les connaissances issues de la recherche exploratoire sont toutefois rarement généralisables à la population.

- *Les objectifs de compréhension de l'organisation générale du secteur médico-social*

La recherche exploratoire répondait à deux objectifs majeurs. Le premier était de décrire le modèle de gestion des services sociaux et médico-sociaux en France, au plan national et au plan local, notamment en termes de configurations actuelles et en termes de perspectives d'évolution et de réforme. Le second était de saisir les enjeux critiques et les attentes des acteurs publics, associatifs et privés aux niveaux stratégiques, de gestion et opérationnel.

- *Un panier d'informateurs issus de différents échelons territoriaux pour la diversité de points de vue*

Pour diversifier les points de vue et les échelons territoriaux d'observation, le panel que nous avons constitué pour réaliser cette étude était composé de :

- *Un représentant du pôle Personnes Âgées et Personnes Handicapées du Conseil Général (échelon départemental)*
- *Un représentant du Pôle Ressources et territoires du Conseil Général (échelon départemental)*
- *Un représentant départemental d'une mutuelle (échelon départemental)*
- *Un représentant d'un Office Municipal de Personnes Âgées et de Retraités (échelon communal)*
- *Un représentant d'un Centre Communal d'Action Sociale (échelon local)*
- *Un Directeur d'Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (échelon local)*
- *Un représentant Direction Handicap et Grand Âge, Agence Régionale de Santé (échelon local)*

- *Données collectées : des phrases-témoins d'entretiens et des documents d'entreprise*

Les thèmes principaux des 7 entretiens semi-directifs, réalisés par les trois chercheurs impliqués dans cette recherche exploratoire, étaient les suivants :

- *Histoire, enjeux, politique du secteur médico-social*
- *Identification des parties prenantes*
- *Fonctionnement et organisation territoriale des services médico-sociaux*

Cette étape de la recherche a permis de recueillir 120 phrases-témoins portant sur :

- *La politique sociale et médico-sociale :*
 - Les missions de la politique sociale et médico-sociale*
 - Les enjeux de la politique sociale et médico-sociale*
 - La politique du vieillissement*
 - L'organisation territoriale du secteur médico-social*
 - La qualité de la prise en charge*
- *La gouvernance et pilotage du secteur médico-social :*

La synchronisation entre institutions

Les instances de réflexion du secteur médico-social

Les intervenants de la politique sociale et médico-sociale

Les rôles et la répartition des rôles entre les institutions de gouvernance du secteur médico-social

• *Le système d'information dans le secteur médico-social :*

Le système informatique dans le secteur médico-social

La mutualisation de l'information

• *Le financement de la prise en charge des activités médico-sociales :*

Les enjeux du financement dans le secteur médico-social

Le rôle des institutions dans le financement

La tarification des prestations médico-sociales

Les données collectées étaient principalement composées de phrases-témoins d'acteurs et des documents d'entreprises décrivant les activités médico-sociales dans leur ensemble.

Deuxième étape: l'instrumentation des dispositifs de recherche-intervention

Puis, pour analyser plus spécifiquement notre objet de recherche, nous avons observé différents acteurs de quatre organisations du secteur médico-social pour discuter des problèmes de gestion de leurs organisations et construire des projets stratégiques et opérationnels au cœur desquels, sans aucune intervention de notre part, les normes et les réglementations sont apparues comme centrales, parfois en tant que leviers et parfois comme des obstacles aux actions envisagées. Le protocole de recherche présenté dans cette section a été dupliqué sur quatre cas d'études, dont les caractéristiques sont présentées dans le Tableau 10.

• *Les recherches-interventions, sources principales de matériaux de recherche*

Les matériaux de notre recherche proviennent principalement de cas de recherche-interventions dans le secteur médico-social. La recherche-intervention est une méthodologie visant à appliquer des protocoles de recherche scientifique pour résoudre des problématiques opérationnelles de gestion par le biais d'un projet expérimental transformatif, générant collatéralement des connaissances de qualité scientifique.

La recherche-intervention constitue un dispositif d'étude de cas pour une exploration des phénomènes dans leur contexte pour mieux les comprendre et préparer la transformation. Ainsi, dans un premier temps, elle pousse le chercheur à étudier de manière approfondie, à l'instar des recherches interprétativistes, un cas d'étude, pour en induire des connaissances. Les études de cas sont, par ailleurs, utiles pour examiner les phénomènes contemporains en profondeur et dans leur contexte concret, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas évidentes (Yin, 2007).

• *Les recherches-interventions, méthodologie d'observation participante in situ*

Le protocole de recherche-intervention implique l'immersion du chercheur sur le terrain, la reconnaissance de sa position politique³²(David, 1999) ainsi qu'une démarche et traçabilité rigoureuses dans la mise en œuvre du protocole transformatif. Il se compose au moins de deux phases : la réalisation de diagnostics portant sur des problématiques spécifiques ou générales et l'assistance à la construction de projets en alignement avec ceux-ci et la volonté stratégique des acteurs.

Le déploiement des recherches-interventions nous a permis de observer *in situ* des situations de concertations, de dialogues et de prises de décisions entre les acteurs. Le protocole inclut trois techniques de collecte d'informations mobilisées sur les phases de la collecte : les entretiens, l'observation directe, -à partir des dispositifs et de l'observation des situations de travail, permettant de récolter des données non

³² Cf. supra. « Le constructivisme générique, posture épistémologique » pour les justifications épistémologiques.

verbales -, ainsi que l'analyse de documents. Dans notre cas, deux dispositifs de la recherche-intervention ont constitué les principales sources de collecte de données : d'une part, les diagnostics sur les dysfonctionnements et les contraintes des organisations et, d'autre part, les séances de projets conçus et mis en œuvre par les acteurs pour les résoudre.

- *La multiplication des recherches-interventions pour observer les régularités*

Bien qu'une étude de cas puisse à elle seule être le socle d'énoncé d'une théorie (David, 2004), elle peut à elle seule rarement prouver que cette théorie est valide. Étudier les régularités devient alors une étape nécessaire à sa validation. La recherche de ces régularités peut être effectuée par la multiplication d'études de cas issus de divers contextes : d'un point de vue épistémologique, la position prise par le chercheur fait qu'il obtient trois représentations différentes de la montagne : chaque versant lui apporte une représentation différente et la position au sommet lui en apporte une troisième (Savall et Zardet, 2004 ; 2005). Ainsi, pour limiter les biais liés à un champ unique dans le cadre de notre étude, il a paru pertinent d'accroître le nombre d'organisations sujettes à un processus de recherche-intervention. Nous avons négocié l'accès à quatre organisations du secteur médico-social. Quatre organisations ont été sélectionnées pour des études de cas approfondies (Tableau 10) : un centre d'enfants autistes (*terrain e*), un panel de 10 maisons de retraites sur deux bassins départementaux (*terrain d*), une association de parents et d'amis de personnes handicapées qui gère 43 établissements médico-sociaux (*terrain c*) et, enfin, une fusion de trois organismes de formations aux professions éducatives et sociales (*terrain a*).

Tableau 10 - Caractéristiques principales du panel

<i>terrain e</i>	<i>terrain d</i>	<i>terrain c</i>	<i>terrain a</i>
Bassin territorial 1	Bassin territorial 2	Bassin territorial 3	
1 établissement médico-social	Panel de 10 établissements médico-sociaux non associés	1 association gestionnaire de 43 établissements médico-sociaux	1 fusion juridique de 3 organismes de formation aux professions médico-sociales
1 type d'établissement médico-social	3 types d'établissements médico-sociaux	9 types d'établissements médico-sociaux	1 type d'organisme de formation
24 salariés	400 salariés	973 salariés	192 salariés
30 usagers (Personnes Handicapées)	800 usagers (Personnes âgées dépendantes)	2084 usagers (Personnes Handicapées)	9291 étudiants en profession médico-sociale
Budget : 1.8 M. € 100 % subventions	Budget : 29.9 M. € 100 % subventions	Budget : 63 M. € 90 % subventions 10% production vendue	Budget : 5.6 M. € 100 % subventions
Echelle d'observation : locale, organisation et sa gouvernance départementale	Echelle d'observation : locale, inter-établissement local, organisation et institutions départementales (2) et régionales	Echelle d'observation : locale, inter-établissement local, départemental, organisation et institutions départementales et régionales	Echelle d'observation : locale, inter-établissement régional, organisation et institutions départementales et régionales

Pour chacun des terrains, notre intervention principale s'est situé à différents niveaux territoriaux et organisationnels. Ainsi, sur le *terrain c*, l'intervention principale se situe au niveau de la gouvernance, de la Direction générale et de la population des cadres d'un groupe de 43 organisations. Sur le *terrain a*, elle se situe au niveau des Directions et des populations de cadres de deux organisations en cours de fusion. Sur le *terrain d*, nous sommes intervenu au niveau des directions d'un groupe de 10 organisations constitué ad hoc dans le cadre d'un projet spécifique. Enfin, sur le *terrain e*, nous sommes intervenu au niveau d'une seule organisation. Ce choix, en plus de la validation par le nombre, nous a également permis d'analyser plusieurs niveaux administratifs et territoriaux et de diversifier les points de vue des acteurs. Les données collectées ont été consolidées dans le cadre de cette recherche exploratoire par une sélection des idées correspondant à notre objet de recherche une fois que ces données ont été confirmées par les acteurs observés dans des séances de présentation et de concertation.

Toutefois, notre première précaution méthodologique a été de dupliquer le même protocole de recherche sur chacun de ces cas. En effet, l'observation de régularités, de traits contingents et de traits génériques des connaissances collatéralement produites par les protocoles de recherche gagnent en rigueur lorsque des protocoles de collecte, de validation et d'interprétation des données sont homogènes. Ces protocoles sont décrits ci-dessous.

- *La réalisation de 4 séries de diagnostics pour recenser inclusivement les problématiques significatives de gestion et leurs causes*

Les diagnostics sont réalisés à partir d'entretiens semi-directifs et directifs sur les dysfonctionnements, d'une collecte de documents et sont présentés aux acteurs interviewés.

**Étape de recensement qualitatif des dysfonctionnements et des contraintes organisationnelles*

La réalisation des diagnostics socio-économiques consiste à recueillir à l'aide d'entretiens semi-directifs l'ensemble des contraintes et dysfonctionnements éprouvés par un large panier d'informateurs dans l'organisation étudiée (Savall & Zardet, 1984, 2004). Les thématiques de ces entretiens englobent toutes les catégories de dysfonctionnements possibles, incluant donc de fait celles qui nous intéressaient particulièrement. Le guide d'entretien a été élaboré pour inclure toutes les causes discriminantes de non performance et de dysfonctionnements organisationnels : conditions du travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, formation intégrée, gestion du temps, mise en œuvre stratégique.

**Étape de quantification de la fréquence d'apparition des dysfonctionnements et de leurs impacts économiques*

Nous avons cherché, par le moyen d'entretiens directifs, à associer aux informations qualitatives des données quantitatives. En effet, les impacts économiques des dysfonctionnements sont étudiés à travers la reconstitution de leurs coûts de régulation, dits coûts cachés (Savall, 1974, Savall & Zardet, 2010), nécessitant une nouvelle série d'entretiens entre les acteurs « observés » et le chercheur. Ce dernier cherche alors les informations quantitatives sur l'apparition d'un dysfonctionnement et des actions de régulations mises en œuvre, telles que leur fréquence. L'objectif de ces informations quantitatives était alors, en partie, de pouvoir les transformer en informations financières à partir de l'estimation du coût des actions de régulations.

**L'apport scientifique de la faible spécificité des entretiens : la relativisation du problème de gestion, l'évitement de biais scientifiques, la synergie de la recherche en équipe*

La principale vertu de la collecte de données à travers la recherche intervention est que cette méthodologie de recherche permet d'observer une situation de transformation générale des organisations sur les principaux enjeux de performance relevés par les organisations. Ainsi, puisque les protocoles des recherches-intervention ne sont pas monocentrées (Savall & Zardet, 2005) mais plutôt destinés à élucider l'ensemble des causes de non-performance et définir les moyens pertinents à mettre en œuvre pour les réduire, les recherches-interventions impliquent donc simultanément un large ensemble d'objets de recherche, incluant celui nous intéresse particulièrement, la *norme* et son impact sur la performance organisationnelle et, par ce biais même, validant la réalité du problème de gestion en indiquant son niveau de prévalence.

L'usage d'entretiens non ciblés sur l'objet spécifique de recherche constitue une source de relativisation de son importance managériale. Cette technique de collecte de données primaires a été privilégiée par rapport à une approche classique de l'analyse qualitative, c'est à dire un entretien ciblé sur l'objet de recherche pour plusieurs raisons : pouvoir déterminer l'importance de la *norme* dans les préoccupations managériales des organisations, modérer l'importance de la norme en prenant en compte l'importance des autres problématiques organisationnelles, pouvoir déterminer quelles problématiques sont importantes pour les acteurs et avoir une compréhension globale du contexte des organisations étudiées, et enfin montrer que la norme, qui est notre objet de recherche, s'inscrit effectivement dans le champ des variables explicatives du niveau de performance.

L'usage d'entretiens non ciblés sur l'objet spécifique de recherche permet d'éviter plusieurs biais. Il permet notamment de limiter un effet Hawthorne par lequel l'évocation des *normes* par le chercheur risque d'inciter les acteurs, stimulés par la discussion monocentrée, à magnifier, voire à exagérer leur gravité, utilité et impacts réels, ce qui fausserait alors l'image de la réalité. Il semble judicieux de permettre aux acteurs de s'exprimer librement sur les phénomènes organisationnels qui leurs paraissent majeurs, puis d'effectuer le tri *a posteriori*. Deuxièmement, il permet de limiter les biais sémantiques liés à la compréhension des acteurs du sens du terme « *norme* », extrêmement polysémique, générant un risque de focalisation des réponses sur un sujet précis et/ou d'omission d'autres informations pertinentes. Il permet enfin de limiter le biais de questions fermées ou trop ciblées, où la réponse se trouve souvent dans la question.

L'usage d'entretiens non ciblés sur l'objet spécifique de recherche permet enfin de pouvoir accéder à des données de terrain collectées par d'autres chercheurs de l'équipe. En effet, dès lors qu'un protocole de recherche est construit sur ce principe d'inclusion, il est possible de construire un protocole homogène de collecte de données utilisées simultanément par plusieurs chercheurs dont les centres d'intérêt scientifiques sont variés. Ce protocole devient alors mobilisable par chacun d'entre eux dans le cadre d'un approfondissement sur leurs objets spécifiques. Les opérations de collectes de données nécessitent toutefois d'être réparties entre les chercheurs et leur protocole doit être concerté par les différents membres de l'équipe. Dans notre cas, les dispositifs de collecte des données ont été concertés avant les descentes sur le terrain et recoupées *a posteriori* à travers des protocoles de contrôle de la qualité des informations collectées, dits protocoles de *visa*, au sein du laboratoire. La recherche-intervention donne ainsi la possibilité de collecter une plus grande quantité de données par une recherche en équipe, constituée dans le cadre de nos travaux par deux à cinq chercheurs sur chacun des quatre cas d'étude (Tableau 10). La sélection des informations pertinentes pour notre objet a donc été, dans notre méthodologie, une étape ultérieure à la collecte de données.

** Étape de validation des interprétations des données auprès des acteurs*

Les résultats du diagnostic sont présentés sous deux formes. La première est un effet-miroir aux acteurs interviewés, document composé de leurs propres phrases triées sous les différentes thématiques sur lesquels ils ont été interrogés. La seconde forme est la présentation d'un non-dit, qui agrège des observations et interprétations du chercheur qui n'ont pas été exprimées par les acteurs. Ces deux présentations, qui constituent une étape de validation, ont pour objectif de relever les malentendus, de confirmer les interprétations qui ont été faites des informations collectées et de les corriger. Les connaissances prennent alors une dimension intersubjective.

- *La participation à 21 séries de séances de groupes de projets pour identifier des solutions et leviers d'amélioration des performances*

Le diagnostic, dans le cas des recherches-interventions, a donné lieu à plusieurs groupes de projets *in situ* dans lesquels les acteurs ont cherché des solutions pour améliorer leur performance. Ces groupes, au cours desquels nous avons été amenés à être soit des animateurs, soit des observateurs participants, ont présenté les caractéristiques suivantes. Pour l'ensemble du panel, 21 séries de groupes de projets ont été réalisés, composés de 4 à 5 séances chacun, représentant en tout 107 séances. Ces séances sont destinées à reprendre les dysfonctionnements organisationnels identifiés à l'étape du diagnostic et à trouver des solutions. Les thèmes de projet ont généralement portés sur toutes les solutions discriminantes de résolution des problématiques de performance, amis ont été spécifiques à chaque organisation. Les groupes de projets ont été espacés dans le temps et, durant les intervalles, des groupes de travail ont été organisés *in situ* dans lesquels les acteurs se sont attelés à chercher des solutions et à identifier leurs conditions de faisabilité.

Les séances de groupe de projet incluent ainsi des séances de présentation et de débats entre les acteurs sur la pertinence des différentes solutions proposées par les acteurs, fondées à nouveau sur un principe d'intersubjectivité contradictoire. Selon les mêmes principes d'inclusion et de relativisation adoptés lors de

la collecte d'information dans les diagnostics, nous n'avons effectué, au cours de ces séances, aucune interjection significative dans la construction de la substance des projets imaginés par les acteurs sur la thématique spécifique des normes, notre objet spécifique de recherche. Cette modération nous a permis de filtrer leur rôle discriminant : ce n'est que lorsqu'elles paraissaient jouer un rôle potentiellement important dans l'amélioration de la performance que les acteurs les ont évoqués. Les données issues de ces séances, sont des phrases-témoins et expressions d'acteurs, collectés sous forme de prises de notes exhaustives, ainsi que des documents d'entreprises échangés entre et durant les séances.

L'ensemble des dispositifs de collecte d'informations a permis de recueillir environ 5739 phrases-témoins. Il a été nécessaire, lors d'une étape ultérieure, sélectionner les données spécifiques liées aux normes pour permettre une recherche exploratoire plus approfondie sur notre objet (cf. section suivante). Les critères de sélection des phrases-témoins ont été que les phrases devaient être explicitement liées à des normes, et donc d'ordre sémantique, ou alors étaient énoncée dans le cadre d'une discussion dont l'objet explicite est une norme, et ainsi d'ordre contextuel. Cette phase de sélection a permis d'identifier les données à approfondir et/ou des données manquantes.

Troisième étape: des entretiens d'approfondissements pour compléter les données

La troisième et ultime étape de notre collecte de données a consisté en une recherche exploratoire approfondie. Dans cette approche, pour une compréhension spécifique de l'objet, nous avons volontairement centré les propos des acteurs sur les problématiques liées aux normes. Pour cela, nous avons réalisé 5 entretiens semi-directifs de 5 directeurs et cadres d'établissements médico-sociaux. Les thèmes de l'interview ont été les suivants :

- *Les processus de normalisation et les mandats des administrateurs dans ces processus*
- *Le rôle des réseaux et relations sur la gouvernance sur le pouvoir de normalisation*
- *Les impacts des normes sur l'état de la concurrence*
- *Les enjeux des normes sur l'avenir du champ médico-social.*

Les données collectées sont principalement des phrases-témoins d'acteurs ainsi que des documents d'entreprises collectés auprès des acteurs interviewés. Cette étape de la méthode a permis de recueillir 150 éléments de phrases-témoins. Nous notons d'ores et déjà que ces entretiens complémentaires n'ont pas apporté davantage de substance sur les normes, c'est-à-dire ni des informations supplémentaires, le seuil de saturation théorique a été atteint par les seuls dispositifs de la recherche-intervention, ni des informations invalidant notre base de données ou nos interprétations réalisées lors de l'étape précédent. Le principal apport de cette étape de la méthode a néanmoins été de confirmer la pertinence du choix de méthode de collecte de données à travers la recherche-intervention.

Le tableau suivant présente une revue des données collectées à travers les dispositifs de recherche-intervention et les entretiens d'approfondissement. Sur 5739 phrases retranscrites, une première sélection nous a mené à distinguer 1885 phrases distinctement liées aux normes. L'affinage de ces informations a été en partie réalisée par une analyse de documents, par exemple pour retrouver les références complètes des normes soulevées par les acteurs, mais également dans une perspective de triangulation.

Tableau 11 – Revue des données collectées

Dispositifs de collecte de données	Nombre d'entretiens individuels, semi-collectifs et collectifs						Données collectées		
	Nombre total de personnes rencontrées	Institutions & fournisseurs	Gouvernance & direction	Cadres	Personnel de tous les métiers	Représentants du personnel	Nombre total de rencontres	Nombre moyen de phrases-témoins collectés par rencontre	TOTAL phrases-témoins
terrain e	36	0	16	17	11	1	45	53	574
Diagnostic qualitatif intra-organisation	23		1	2	5	1	9	15	135
Diagnostic coûts cachés intra-organisation	3		3	3			6	13	79
Situations de gestion (1)	5		6	6	6		18	10	180
Groupe de projet intra-organisation (2)	5		6	6			12	15	180
terrain d	67	8	20	16	7	0	47	33	500
Diagnostic qualitatif multi-organisations D1	41		5	4	7		16	10	160
Diagnostic coûts cachés multi-organisations D1	9		10	8			18	8	145
Groupe de projet multi-organisations D1	17	4	5	4			13	15	195
Diagnostic qualitatif multi-organisations D2	42		5	6	8		19	7	133
Diagnostic coûts cachés multi-organisations D2	9		9	9			18	8	144
Groupe de projet multi-organisations (2) D2	17	4	5	6			15	7	105
terrain c	401	0	130	138	40	1	309	86	2 872
Diagnostic qualitatif Horizontal intra-organisation C	53		16	36		1	53	12	636
Groupe de projet horizontal intra-organisation (2) C	52		4				4	10	40
Diagnostic qualitatif multi-organisations C1	115		14	14	23		51	13	663
Diagnostic coûts cachés multi-organisations C1	28		28	28			56	4	203
Groupe de projet multi-organisations (2) C1	15		4	4			8	10	80
Situations de gestion (1) C	15		29	20			49	10	490
Diagnostic qualitatif multi-organisations C2	87		10	11	17		38	13	494
Diagnostic coûts cachés multi-organisations C2	21		21	21			42	4	186
Groupe de projet multi-organisations (2) C2	15		4	4			8	10	80
terrain a	218	0	67	57	9	1	134	49	1 283
Diagnostic qualitatif intra-organisation	69		12	13	9		34	12	408
Diagnostic coûts cachés intra-organisation	69		12	13			25	12	300
Groupe de projet intra-organisation (2)	25		12	13			25	5	125
Diagnostic qualitatif interorganisation	28		13	9		1	23	10	230
Groupe de projet interorganisation (2)	22		13	9			22	10	220
Entretiens complémentaires terrain e d c a	5		5				5	30	150
TOTAL	722	8	233	228	67	3	535	221	5 379 (4)
Total sans doublons	424 (3)								5739 (4)

Sur 5379 phrases retranscrites, 1885 cas observés, sous forme de phrases-témoins sont liées aux normes.

- (1) Observations directes et rencontres individuelles ou collectives telles que des formations ou des assistances sur des outils de gestion.
- (2) Les groupes de projet sont des dispositifs collectifs.
- (3) Les mêmes personnes sont parfois vues dans différents dispositifs
- (4) Les phrase-témoins constituent la base de données primaires

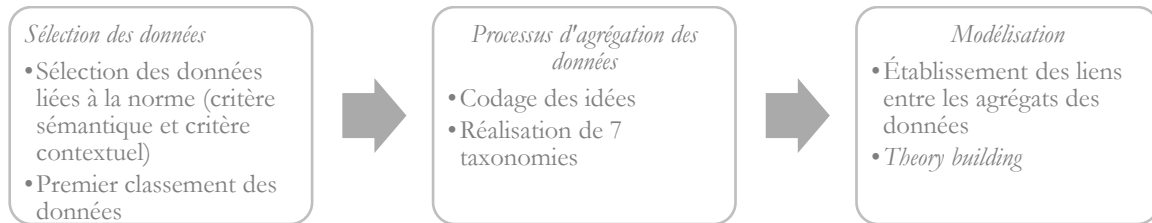
2.2.2.4 L'analyse qualitative des données

Nous présentons le processus d'analyse des données collectées à travers trois étapes (1) la définition de l'objectif du traitement qualitatif de données à partir de données qualitatives, quantitatives et financières, (2) la transcription sélective des données, (3) le processus d'agrégation en thèmes non séquentiels (taxonomies) et/ou séquentiels (processus).

L'objectif du traitement qualitatif de données à partir de données qualitatives, quantitatives et financières

Les données recueillies au moyen des trois dispositifs de collecte susmentionnés ont été traitées en vue de réaliser une description et d'apporter des explications, et dans une moindre mesure des prescriptions. Les analyses que nous avons réalisées ont été principalement qualitatives, l'analyse de contenu occupant une place majeure dans nos travaux. Miles et Huberman (1994) suggèrent que l'analyse des données qualitatives se compose de trois procédures : la réduction de données, l'organisation et la présentation des données et enfin la conclusion et la vérification. L'analyse des données a été donc réalisée en 3 étapes (Figure 15-Processus d'analyse des données)

Figure 15-Processus d'analyse des données



La transcription sélective des données

Les prises de notes de discussions de groupes (groupes de projet), les entretiens et nos observations du terrain ont été transcrites dans des fichiers individuels. La transcription a été réalisée par nos soins, de manière manuelle, sans utilisation de logiciel de reconnaissances vocale puisqu'aucun dispositif d'enregistrement n'a été utilisé, mais plutôt des prises de notes exhaustives.

Nous n'avons pas reformulé les propos des acteurs, dans l'optique de garder leur vocabulaire, ajoutant à la fin des phrases des brèves notes sur tout incident spécifique qui donnerait un sens particulier aux phrases, telle que l'attitude des acteurs interviewés ou observés, ressenti particulier du chercheur.

L'exploitation des entretiens a été sélective. Le critère de sélection des données retenues pour l'étude de notre objet spécifique a été la liaison d'un phénomène particulier à une norme énoncée explicitement ou qui prend place dans une discussion ayant attiré à une norme particulière. Ainsi les informations non pertinentes ont été éliminées, mais nous nous sommes assuré d'y avoir un accès permanent si nécessaire, notamment au cas où des résultats inattendus obligent à réexaminer certaines données précédemment considérées comme inutiles.

Le processus d'agrégation en thèmes non séquentiels (taxonomies) et/ou séquentiels (processus)

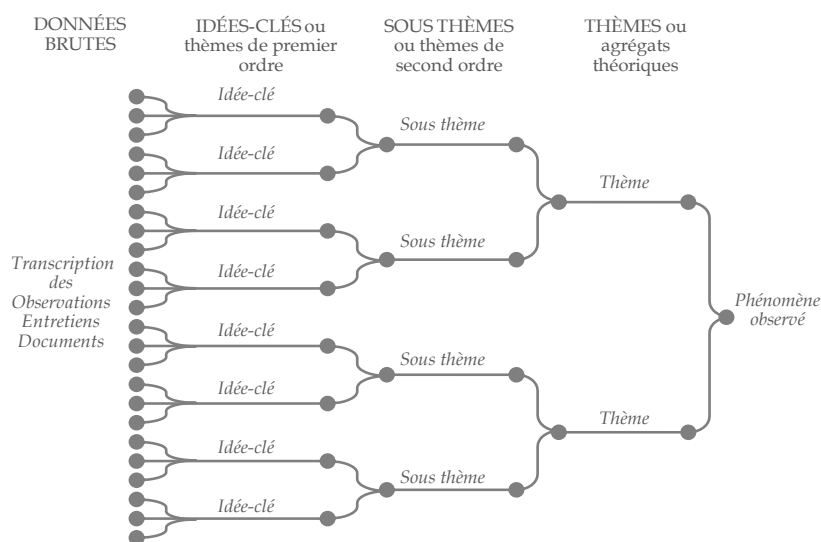
Une fois que nous avons collecté nos observations sur l'usage stratégique des normes dans les organisations, nous avons suivi un processus en trois étapes pour coder nos données et construire notre théorie (Pratt & al., 2006). Nous présentons succinctement dans cette section (1) la méthode de réduction des données, (2) la méthode d'organisation et de présentation des données, (3) la méthode d'analyse et de validation de conclusions

• *La réduction des données*

Des textes de milliers de pages de longueur sont souvent générés par les collectes de données qualitatives (Pratt & al., 2006). Le premier processus d'analyse consiste alors à les simplifier. Lors du processus, qualifié de processus de réduction des données, la masse de données qualitatives que nous avons collecté - retranscriptions d'entretiens, prises de notes de terrain, observations, etc. - est réduite et organisé, à l'aide de codes qui synthétisent le phénomène observé. Le principe est le suivant : un bloc de données homogènes est agrégé en thème ou en catégorie, et l'agrégation des données permet la représentation d'une théorie ou d'un problème de manière systémique. Les critères d'agrégation sont liés au phénomène que le chercheur souhaite observer. Ils peuvent notamment être des caractéristiques ou des thèmes. Des schémas constituent

alors la principale base d'organisation et de présentation des résultats. Le protocole de réduction des données que nous avons employé est décliné en trois étapes, (1) le développement de concepts de premier ordre, dits idées-clés, (2) la découverte des thèmes de second ordre, dits sous-thèmes et enfin (3) l'agrégation des sous-thèmes, constituants des dimensions théoriques, en thèmes.

Figure 16-Processus de réduction des données



* Première étape : le développement de concepts de premier ordre, dits idées-clés

Dans cette première étape, nous avons procédé à une première conceptualisation des idées émergentes sous forme d'*idées-clés* (Savall & Zardet, 2004). Cette démarche correspond à une logique de code ouvert, telle qu'utilisée en *grounded theory* (Corbin & Strauss, 2014). Il s'agit fondamentalement de lire les données plusieurs fois, puis de commencer à créer des idées-clés provisoires qui résument le phénomène observé à travers un bloc de données. Ces idées-clés sont ensuite notées et chaque phrase témoin pertinente est organisée sous l'idée-clé appropriée. Cette étape est généralement appelée codage ouvert en analyse qualitative. Puisqu'inductive, cette démarche n'est pas basée sur la théorie existante mais sur le sens qui se dégage des données.

La création d'idées-clés est l'organisation des données brutes en catégories conceptuelles. Chaque idée-clé est une catégorie dans laquelle un bloc de données est placé. Les idées-clés, sont des étiquettes pour affecter des unités de sens à l'information descriptive ou aux inférences créées au cours d'une étude (Miles & Huberman, 1994). Les idées-clés sont des blocs de taille variable, et peuvent être des mots, des phrases, des paragraphes entiers. Par précaution méthodologique, les idées-clés que nous avons établies devaient respecter trois caractéristiques : elles doivent être valides, -donc avoir un lien avec l'objet de recherche-, mutuellement exclusives, donc être distinctes et sans chevauchements, et enfin exhaustives, -signifiant que toutes les données pertinentes doivent être intégrées sous une idée-clé-. Un exemple de traitement des données est le suivant.

Encadré 1 – Exemple de traitement de phrase témoin correspondant à un cas observé

PHRASE-TÉMOIN

« Le protocole d'évacuation en cas d'incendie sur le 2ème et 3ème étage du bâtiment principal n'a pas encore été formalisé. Il faudrait le faire. » -énoncé dans le cadre d'une évaluation interne-. Directeur d'établissement, terrain c - n°1516

EXPLOITATION DE LA PHRASE-TÉMOIN

« Le protocole d'évacuation en cas d'incendie sur le 2ème et 3ème étage du bâtiment principal n'a pas encore été formalisé. Il faudrait le faire. »

- a. la formalisation de protocoles est prescrite par la Loi 2002-2 dans le cadre de l'usage d'une démarche qualité dans l'établissement médico-social
- b. Acteur supposé appliquer la norme : Le cadre de l'établissement médico-social énoncé dans le cadre d'une évaluation interne par le Directeur d'établissement
- c. L'opération d'évaluation interne est une opération d'auto-contrôle rendue obligatoire par la Loi 2002-2, suivie de la remise d'un rapport aux autorités qui octroient les subventions.
- d. L'effet escompté du respect de la norme : Accroissement des chances d'autorisation d'exploitation, soumise à l'avis du lecteur du rapport.
- e. Récipiendaire : Établissement médico-social.

SYNTHESE DE L'EXPLOITATION

<i>Nomenclature de classement</i>	<i>Idée-clé</i>
Norme principale :	Loi 2002-2
Norme en complément à la principale :	Normes et protocoles <i>Qualité Sécurité</i>
Acteur sollicitant l'application de la norme :	Organisme de subventions
Acteur évaluant l'application de la norme :	Évaluateurs des rapports d'évaluation interne
Acteur supposé appliquer la norme :	Cadre de l'établissement médico-social
Étape d'appropriation de la norme :	Étape de contrôle, remise du rapport d'activités aux autorités
État d'appropriation de la norme :	Norme non appliquée
Effets de l'état appropriation de la norme :	Risque de perdre l'autorisation d'exploitation
Effets escomptés de l'application de la norme :	Prévenir la sécurité des usagers
Ouverture du discours :	Information rapportée, énoncée à titre préventif

Il y a actuellement peu de préconisations méthodologiques sur la manière de consolider des données qualitatives issues de différents contextes en utilisant les mêmes codes, et donc d'idées-clés (Bechky & Okhuysen, 2011). Nous avons décidé de consolider sous les mêmes nomenclatures les données issues des différents terrains. L'exploitation des matériaux étaient ainsi réalisées simultanément pour les quatre terrains de recherche sur une seule et unique base d'idée-clés plutôt que de créer une nomenclature pour chaque terrain.

Pour chacun des terrains de recherche, nous avons extrait des idées clés à partir des prises de notes exhaustives issues des entretiens et des groupes de projet. Notre structuration des données, par découpage systématique des données recueillies dans plusieurs taxonomies, typologies et inventaires, a été conçu dans l'optique d'identifier le modèle explicatif des phénomènes (Tableau 12).

Tableau 12 - Découpage des données et organisation taxonomique dans une optique de modélisation

Données collectées	Typologie 1 (ex : acteurs)	Typologie 2 (ex : actions)	Taxonomie 1 (ex : effets)	...	Taxonomie n (ex : motivations)	Saturation théorique
Phrase-témoin 1	Acteur 1	Actions 1	Effet 1	...	Motivation 1	
Phrase-témoin 2	Acteur 2	Actions 1	Effet 2	...	Motivation 1	
Phrase-témoin 3	Acteur 2	Actions 2	Effet 3	...	Motivation 2	
...	
Phrase-témoin n	Acteur n	Action n	Effet n		Motivation n	
Phrase-témoin n+1						
			Saturation théorique			

L'exploitation de 1885 phrases-témoins par cette méthode a fait émerger sept nomenclatures de codes communes aux 4 terrains de recherche. Ces sept taxonomies, utilisées pour classifier chaque phrase témoin sont les suivantes :

1 - Normes

2 - Catégories d'acteur

3 - État d'appropriation de la norme

4 - Étape d'appropriation de la norme

5 - Effets des normes

6 – Portée du discours

7 – Facteurs d'amplification des contraintes/opportunités et motifs de l'action

Une fois que nous avons atteint un certain seuil de saturation théorique (Corbin & Strauss, 2008), où l'exploitation supplémentaire de matériaux ne donnait plus lieu à une création d'idées-clés, nous avons procédé à la deuxième étape de notre analyse.

** Deuxième étape : la découverte des thèmes de second ordre, dits sous-thèmes*

La deuxième étape a consisté à agréger les idées-clés en sous-thèmes, souvent qualifié de codage axial. Elle consiste à identifier les relations entre les idées-clés et à mettre en évidence les liens que le chercheur tente d'établir. Durant cette étape, notre stratégie d'analyse a été de chercher à comprendre comment les idées-clés peuvent s'agréger sous des thématiques cohérentes pour créer des catégories plus abstraites et conceptuelles.

Une part de ce codage consiste donc à connecter des concepts qui ont émergé à partir des idées-clés à travers un processus de comparaison et de mise en contraste. D'autres idées-clés peuvent également être développés dans ce stade. Dans chacune des nomenclatures d'idées-clés, plusieurs *sous-thèmes* ont ainsi été créés

** Troisième étape : l'agrégation des dimensions théoriques en thèmes*

Une fois les deux premières étapes de codage achevées, nous avons cherché à être plus analytique, en cherchant des modèles et des explications dans les codes. Les questions que nous nous sommes posées à cette étape étaient du type « *Peut-on consolider certains sous-thèmes sous un thème plus général ? Peut-on organiser les idées-clés, les sous-thèmes et les thèmes séquentiellement, c'est-à-dire que l'« idée A » se produit avant l'« idée B » ? Peut-on identifier les relations causales, c'est-à-dire que l'« idée A » cause l'« idée B » ?, etc. »*

Cette étape a impliqué la lecture à travers les données brutes des cas qui illustrent les thèmes pour nous assurer d'un certain niveau d'exhaustivité des abstractions théoriques. Nous avons été vigilants à ne pas être sélectif dans le choix des données à cette étape, en prenant en compte les données brutes qui entraient en contradiction avec nos agrégats thématiques lorsque nous les utilisions en grille de lecture. L'objectif était d'éviter le *biais de confirmation*, qui est la tendance à rechercher et constater les données prenant en charge nos propres idées sur les principaux résultats de l'étude.

Nous notons que, d'une part, le processus de réduction des données a été continu, plutôt qu'effectué à la fin de la collecte des données. D'autre part, nous avons atteint le seuil de saturation théorique pour l'ensemble des catégories d'objets observés.

L'organisation et la présentation des données

Pour tirer des conclusions à partir de la masse de données, Miles et Huberman (1994) suggèrent qu'un affichage des données, sous forme de tableaux, de graphiques, de réseaux et d'autres formats graphiques est essentiel. Les données ont été classifiées en thèmes communs, essentiellement sous les mêmes codes, de manière à ce que les unités similaires soient regroupés isolément des unités ayant un sens différent. Dans le but de renforcer la fiabilité de notre analyse, des processus itératifs ont été nécessaires dans la phase d'organisation des données, notamment car des idées ont appuyé les premières agrégations taxonomiques

et modélisations, mais sont également venues les réfuter à plusieurs reprises. Ces processus ont donc consisté à affiner, corriger et tester la véracité de nos catégories par une lecture des données brutes.

L'analyse de la structure des phrases relatives aux normes fait apparaître 7 catégories d'objets différents. Sept tableaux de structuration des données sont utilisés pour parvenir aux résultats présentés dans les chapitres suivants. Les constituants de ces tableaux, identifié par la méthode de réduction des données précédemment expliquée, sont les suivants :

Tableau 13 - Structure des données sur les normes (Cf infra.)

<i>Taxonomie ou séquence</i>	<i>Clés de répartition des données</i>
Normes	(A) les normes comptables et fiscales, (B) les politiques de modernisation du service public, (C) les politiques sociales, (D) le code de la sécurité sociale, (E) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, (F) les normes du travail, (G) les référentiels métiers, (H) les normes de management de la qualité, (I) les normes de santé et de sécurité, (J) les normes environnementales, (K) le droit administratif, principalement relatif aux statuts administratifs, et (L) les codes de gouvernance privée.
Catégories d'acteurs	(1) Administrateurs des établissements médico-sociaux, (2) Gestionnaires des établissements médico-sociaux, (3) Employés des établissements médico-sociaux, (4) Organisations concurrentes ou coopétitrices, (5) Politiciens et administrateurs publics, (6) Tutelles et Financeurs, (7) Sociétés d'assurances, (8) Organismes de surveillance et de contrôle publics, (9) Fournisseurs en ressources humaines, (10) Fournisseurs en équipements et en biens immobiliers, (11) Cabinets d'audits, d'expertise et de conseil, (12) Agences de normalisation privées, (13) Organes de gouvernance ou de représentation privés, (14) Bénéficiaires directs et indirects.
États d'appropriation de la norme	(1) Appliquer, (2) Ne pas ou mal appliquer, (3) Simuler, (4) Compléter, (5) Arbitrer, (6) Manipuler
Étapes d'appropriation de la norme	(1) la création ou la transformation, (2) la consultation, (3) l'adoption et (4) le contrôle
Effets de l'état d'application de la norme	<i>Effets sur les activités de base</i> : accès au marché et à l'exercice de professions, qualité des produits et services, contrôles et évaluations, marketing <i>Effets sur les activités de soutien</i> : infrastructure (gouvernance, prise de décision, organisation du travail, coordination, comportements des acteurs), facteurs de production (matériels, ressources humaines), capital, recherche et développement.
Discours	(1) les discours orientés vers un large public et (2) les discours de l'ordre de la confiance
Facteurs d'amplification des contraintes normatives	<i>Facteurs de relativisation des contraintes liées aux normes</i> : la protection de valeurs, la quête de légitimité, la quête de ressources, la recherche d'exclusivité <i>Facteurs intrinsèques aux normes</i> : la complétude de la norme, l'effet de réduction du champ des possibles, le caractère restrictif des critères de jugement, la légitimité conférée par la norme, le caractère participatif des processus de normalisation, l'intensité de prolifération des normes, l'efficacité des contrôles de conformité, l'excès de prescriptions sur l'organisation du travail, les prescriptions sur les objectifs à poursuivre. <i>Facteurs endogènes aux organisations</i> : la maîtrise des informations, les compétences techniques pour appliquer les normes, la perception du risque, les réseaux et relations entre acteurs, l'évolution des besoins, l'idiosyncrasie de l'organisation

Les tableaux de structuration des données ont été assortis de données quantitatives dont le protocole de collecte et de traitement est présenté ci-dessous.

2.2.2.5 L'analyse quantitative des données

Un protocole d'analyse quantitative des données a été exécuté pour mieux comprendre les phénomènes observés lors la phase d'analyse qualitative en les enrichissant par des données quantitatives. Ce protocole inclut notamment une analyse des impacts financiers des normes. Pour cela, la méthode d'analyse des coûts cachés a été utilisée. Dans cette méthode, les coûts sont dits « cachés » du fait qu'ils ne se sont pas distincts dans les documents d'entreprise, poussant le chercheur à les rechercher par d'autres moyens (entretiens, observation directe).

Sources des données : des entretiens quantitatifs

Pour obtenir les informations recherchées, deux types de sources de données ont été utilisées : des entretiens directs et des documents comptables. Des entretiens directs ont été réalisés pour déterminer avec les acteurs les régulations économiques des phénomènes observés. Parmi ces phénomènes et leurs causes figurent des contraintes et opportunités normatives, extraites et distinguées des autres dans le cadre spécifique de cette recherche. Le choix de la directivité a été guidé par la possession, au préalable, des informations qualitatives auxquelles nous souhaitons accéder.

Les coûts cachés : le coût différentiel de l'alternative préférable

Dans notre analyse des contraintes normatives, les coûts cachés représentent l'écart financier entre le fonctionnement réel (effet lié ou corrélé à la norme) et une alternative préférable. À l'inverse, dans l'analyse des opportunités que les normes génèrent, ces coûts sont négatifs, représentant alors une performance. Dans ce cas, les coûts représentent l'écart entre la situation préférable vécue (liée ou corrélée à la norme) et les alternatives moins opportunes observées par les acteurs.

- *Cinq composants des coûts cachés*

Les coûts cachés sont composites, incluant cinq types de coûts. Les trois premiers types de coûts, généralement classifiés en coûts historiques en économie et en surcharges en comptabilité sont : les sursalaires, les surtemps, les surconsommations, la non production, ainsi que la non création de potentiel. Les sursalaires constituent une traduction monétaire des glissements de fonction impliquant qu'un employé de niveau N prend anormalement en charge le travail d'un salarié de niveau N-1. Les sursalaires sont évalués par l'écart de taux de rémunération horaire entre les deux salariés en question. Les surtemps représentent les temps additionnels ou superflus lors de la réalisation d'une opération. Ils sont évalués sur la base de la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV) qui représente la valeur économique du temps de travail (Encadré ci-contre). Cet indice de productivité sert

*Encadré 2- Calcul de la
Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée
sur Coûts Variables (CHVACV)*

Valeur ajoutée sur coûts variables (VACV) =
Chiffre d'affaires ou Budget
- Charges variables avec le niveau d'activité
hors charges de personnel

*Contribution Horaire à la Marge sur Coûts
Variables (CHVACV) =*

Valeur ajoutée sur coûts variables

Nombre d'heures annuelles attendus de
l'ensemble des salariés

à traduire à quelle hauteur un salarié contribue en moyenne à la performance économique générale de l'entreprise. Ainsi, si une norme est jugée contraignante par les acteurs, chaque heure de travail humain consacrée à la régulation de ses effets représente un surtemps, c'est-à-dire une heure de travail consacrée à une activité non productive ou destructrice d'opportunités, et inversement. Les surconsommations sont évaluées à partir des coûts d'achats des matières ou matériels consommés anormalement, et de leur quantité.

Les deux autres types de coûts cachés, couramment classifiés en coûts d'opportunités en économie et en non produits en comptabilité, sont les non-productions et la non création de potentiel. Les non-productions, également exprimées en temps de travail, sont calculées sur la même base que les surtemps. Elles traduisent des temps passés à réaliser des opérations jugées finalement insolubles, comme des produits invendables à cause d'anomalies, ou encore de temps passés « à ne rien faire ». Enfin, les non-crétions de potentiel, très rarement évaluées du fait de leurs effets économiques différés, traduisent les risques que prend l'entreprise, par exemple, en ne développant pas de nouvelles activités ou en ne formant pas suffisamment son personnel.

- *Outil de collecte des données : la grille d'identification des coûts cachés*

La grille suivante a été utilisée pour traiter les données quantitatives. Parmi les précautions méthodologiques prises, le principe fut d'éviter de surestimer le coût de ces régulations et de ne comptabiliser que ce qui est

indiscutable afin de rester le plus crédible possible. De plus, les coûts cachés recensés ont été validés ou invalidés en groupe de direction et d'encadrement avant d'être corrigés pour cette analyse, suivant le même principe de validation que les données qualitatives³³. Les coûts cachés ont ensuite été répartis dans une chaîne de valeur que nous avons reconstitué et adapté au cas des organisations médico-sociales³⁴.

Tableau 14 – Grille d'identification des coûts cachés

Phénomène	Cause	Fréquence	Régulation	Effets au plan économique				
				Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non production	Non création de potentiel
				$p \times t \times (thn2 - thn1)$	$p \times t \times CHVACV$	Coût x volume	$p \times t \times CHVACV$ ou Marge sur chiffre d'affaire potentiel	
Légende :				$thn1 = \text{taux horaire du salarié N+1}$				
$p = \text{nombre de personnes concernées}$				$CHVACV = \text{Contribution Horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables}$				
$t = \text{temps passé ; } thn2 = \text{taux horaire du salarié N+2}$								

2.2.2.6 L'analyse et validation de conclusions

Deux méthodes de validation des données ont été utilisées : (1) une présentation des informations collectées aux acteurs, (2) la triangulation par la multiplication des sources d'information.

La présentation plurithématique des informations comme méthode de validation :

Comme il a été développé dans les sections précédentes, le projet scientifique dans lequel la recherche s'est effectuée impliquait un objet bien plus vaste (le développement organisationnel et changement de quatre organisations) que l'objet de ce travail spécifique (les normes). Un grand nombre de données portant sur des problématiques discriminantes étrangères au thème des normes ont ainsi été collectées. L'ensemble de ces données a ensuite été présentée dans des séances d'« effets miroirs », pour les soumettre à la discussion et à la validation des acteurs. Ce choix de mode de validation inclusif a alourdi le processus de recherche, d'une part en accroissant le travail de traitement de données à accomplir, et d'autre part en appelant à distinguer les données sur notre objet a posteriori. Toutefois, cette démarche a accru la validité des résultats de notre recherche pour la raison suivante : l'importance de la problématique pour le chercheur, pour lequel quelques objets sont centraux, n'est pas la même pour les acteurs observés, pour lesquels les problématiques organisationnelles sont expliqués par de nombreux objets. Ainsi, nous considérons que la validation sur un objet particulier ne peut être faite que dans un projet précis et contextualité, composé de nombreux autres objets, d'une part. D'autre part, les confirmations et infirmations par les acteurs doivent pouvoir intégrer d'autres variables explicatives de la performance que celles que le chercheur a retenu pour étayer son hypothèse. Certains phénomènes comme ceux décrits dans la partie 3, selon lesquels la norme constitue souvent un alibi pour justifier l'échec de stratégies initialement déficientes, n'auraient pu notamment être découverts sans cette démarche.

Deuxièmement, les données ont été présentées aux différentes catégories d'acteurs ayant participé à l'étude. Comme les risques d'émotivité ou d'idéologies du chercheur peuvent l'inciter à épouser les représentations d'un corps social en particulier, exacerbant alors sa subjectivité, il lui est important de filtrer et d'affiner les informations collectées en les présentant aux acteurs en respectant une certaine diversité. La confrontation de leurs interprétations et opinions lors des débats sur les données présentées permet alors, à travers un

³³ Cf. infra. Chapitre 2 – L'analyse et la validation des conclusions de la recherche.

³⁴ Cf. infra. Chapitre 5 – Les effets de la stratégie de conformité sur la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale.

dispositif itératif, d'en identifier les convergences et les spécificités. Une certaine intersubjectivité se crée alors, permettant ou non d'approuver ou de rejeter les informations soumises à validation.

La triangulation par la multiplication des sources d'information

La multiplication des sources d'information est relative au principe d'intersubjectivité contradictoire. Nous avons réalisé une combinaison de l'analyse avec les résultats provenant de différentes sources de données. Dans cette perspective, notre collecte d'informations ne s'est ainsi pas limitée aux phrases-témoins issus des entretiens. Nous avons cherché multiplier nos sources de données grâce à des observations et des documents internes. Une telle démarche est non seulement utile comme un moyen de démontrer la fiabilité de l'analyse, mais permet également de nouvelles interprétations. Ainsi, l'analyse de contradictions dans les documents à remettre à des auditeurs en charge de contrôler la conformité à certaines règles et les propos confidentiels de dirigeants à l'attention de leurs consultants ont permis d'identifier certaines stratégies de simulation de conformité, dites « découplage », que nous présentons dans le chapitre 6.

2.3 CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE

Méthodologie de recherche et contributions méthodologiques

Pour répondre à la problématique et soumettre l'hypothèse centrale à un examen scientifique, deux étapes furent nécessaires : le choix d'une posture épistémologique puis le choix d'une méthodologie de recherche adaptée.

- *La posture épistémologique : le constructivisme générique*

Constitués de préconisations sur les méthodes de construction de la connaissance, les principes épistémologiques forment des obstacles au risque d'erreur dans le processus de recherche (Bachelard, 1938 ; 1993). Martinet (1990), David (2000), Savall & Zardet (2004) et Cappelletti (2007) suggèrent qu'il est possible de recourir à des principes épistémologiques transcendant les clivages entre les paradigmes dominants pour une recherche plus féconde. Développée par Savall et Zardet dans la perspective de réconcilier les paradigmes dominants³⁵, la posture épistémologique adoptée dans le cadre de notre recherche est dénommée *constructivisme générique* ou *contingence générique* (Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 1995, 2004).

Traditionnellement, une connaissance générique représente l'expression de phénomènes invariants universels et de régularités entre différents cas, présentant une faible dépendance au contexte. Une connaissance contingente, quant à elle, est l'expression d'un phénomène spécifique au cas, relatif au contexte et qui ne peut être vraie en dehors de ce contexte. Le paradigme du constructivisme générique conteste la quête d'invariants universels par les positivistes et les « *abus épistémologiques de la théorie de la contingence* » par lesquels l'importance accordée aux contingences empêche de caractériser la stabilité de certaines connaissances (Savall et Zardet, 2004). En admettant l'existence de connaissances génériques autour desquelles « *gravitent* » des connaissances contextuelles, le constructivisme générique relève ainsi d'une combinaison entre universalisme et contingence.

Nous positionnons ainsi succinctement les caractéristiques épistémologiques de notre recherche dans le tableau suivant. Cette démarche répliquable, constitutive d'une contribution épistémologique, permet de reconnaître explicitement la multiplicité des postures épistémologiques dans un projet de recherche et de définir le cadre précis dans lequel la recherche se produit pour en déterminer les forces et les faiblesses.

³⁵ Paradigmes interprétativiste, transformatif, positiviste et pragmatiste.

Tableau 15 - Repères épistémologiques de la recherche pour le contrôle qualité des informations

<p><i>Principes du constructivisme générique</i></p>	<p><i>Prise en compte des aspects épistémologiques et critères de contrôle qualité des informations dans la recherche</i></p>
<p>La recherche de phénomènes invariants et de phénomènes contingents</p>	<p>Recherche d'un noyau dur de connaissances génériques autour duquel gravitent les connaissances contextuelles</p>
ASPECTS INTERPRETATIVISTES	
<p><i>L'exploration approfondie de l'organisation dans son contexte</i> L'exploration des phénomènes dans leur contexte pour une meilleure compréhension (pour une méthodologie de type étude de cas approfondie) Le cycle inférentiel : abduction-induction-déduction</p>	<p>FORTS <u>Dominantes de la recherche :</u> recherche qualitative de type exploratoire inférences inductives pour répondre à une question de type « comment »</p>
<p><i>L'intersubjectivité contradictoire, principe de triangulation des informations des acteurs pour un meilleure représentation de la réalité</i> L'impossibilité d'accéder à une objectivité des discours et la meilleure représentation du réel par une confrontation des subjectivités L'intersubjectivité contradictoire pour limiter les biais liés aux dados, tabous et contentieux et un meilleur contrôle de la qualité des informations La conscience du biais actualité-mémoire-anticipation dans les discours des acteurs (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>Choix d'un seul champ pour une compréhension profonde du champ</p> <p><u>Diversification</u> du panier d'informateurs des types de données collectés et mise en place de dispositifs de concertation</p>
<p><i>L'interactivité cognitive, principe de co-construction des connaissances entre le chercheur et les acteurs,</i> La reconnaissance de la posture enracinée du chercheur pour précéder les biais cognitifs (Peirce, 1877 ; 1984, Savall ; 1986 ; Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>Dispositif de recherche contractualisé avec les sujets observés pour un objet plus large incluant l'objet spécifique</p>
ASPECTS TRANSFORMATIFS	
<p><i>La reconnaissance de la transformation causée par toutes les interactions chercheur-sujet</i> L'impact nécessairement transformatif de l'immersion du chercheur sur le terrain (Mertens, 2007 ; Cappelletti, 2010 ; Savall & Fièrè, 2015) La recherche inscrite dans un projet politique d'actions scientifiques (Savall, 1985 ; Savall & Zardet, 2004 ; Schmitt, 2005)</p>	<p>FAIBLES Comme la recherche a une vocation plus exploratoire que transformative : Les dispositifs de nature transformative ont été essentiellement instrumentés pour collecter des données. Seules les données issues des dispositifs de diagnostic et de projet ont été prises en compte</p>
<p><i>La recherche-intervention, avatar du constructivisme générique</i> Une méthodologie de recherche destinée à améliorer la performance et à développer des savoirs actionnables (Savall & Zardet, 2004, Avenier, 2004). Les recherches-interventions, des démarches de recherche transformative à objets multiples et inclusifs (David, 1999, Savall & Zardet, 2005). Quatre dispositifs-charnières de la recherche-intervention : le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation (Savall, 1974, 1975 ; Savall, Zardet, 2004 ; Buono & Savall, 2007) Des dispositifs d'observation in situ La réalisation de diagnostics pour recenser les problématiques significatives de gestion et leurs causes et a participation aux projets pour identifier les solutions et leviers d'amélioration des performances</p>	<p>Le processus transformatif a été holistique, incluant ou excluant de fait l'objet spécifique de la recherche selon l'importance que lui ont donné les acteurs dans le champ de la gestion (non-intervention sur l'objet spécifique) Des séances de présentation du diagnostic général ont été organisées pour une validation des interprétations des données auprès des acteurs</p>
ASPECTS POSITIVISTES	
<p><i>L'utilisation d'une hypothèse centrale dans le constructivisme générique</i> L'hypothèse centrale comme départ d'un itinéraire scientifique dans le constructivisme générique (Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>PLUTÔT FAIBLES Une hypothèse centrale déclinée en une arborescence de 80 hypothèses de travail</p>
<p><i>La reproduction des expériences pour faire apparaître les régularités statistiques</i> La pertinence d'une observation de régularités et de récurrences malgré les différences contextuelles (Savall, Gephart, & Bonnet, 2015). Les critères quantitatifs de validation des résultats de notre étude de cas exploratoire, le nombre de cas étudiés ou l'observation de régularités sur de nombreux cas spécifiques La saturation théorique ou la stabilisation des caractéristiques du phénomène observé</p>	<p>Multiplication des cas (4) dans des contextes différents et composés d'acteurs occupant divers postes d'observation pour observer des convergences de représentations Agrégation des phénomènes observés sous forme d'idées et de théories dans une grille de codes (dite nomenclature) partagée par les différents cas</p>
ASPECTS PRAGMATISTES	
<p><i>L'orientation de la recherche vers une construction de connaissances orientées sur les conséquences attendues ou connues des actes (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009)</i> La reconnaissance des failles d'une recherche uniquement fondée sur des prémisses (Irving, 1995, Peirce, 1852, Savall & Zardet, 1997, 2009) La construction des connaissances en fonction de leurs conséquences attendues ou connues (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009)</p>	<p>PLUTÔT FORTS Mixité des informations collectées Mise en place de dispositifs mixtes de collecte et d'analyse d'information (tels que l'analyse de contenu suivie d'une observation quantitative (fréquences) et financière (coûts) des actions identifiées au cours de l'analyse de contenu)</p>
<p><i>La qualité mixte des informations collectées</i> L'usage complémentaire des informations qualitatives et quantitatives (Savall, 1986, Savall & Zardet, 2004, 2011)</p>	

Méthodologie : une recherche exploratoire qualitative

La recherche a été réalisée selon le processus qui suit.

- *La construction de la recherche : de la définition de la problématique aux hypothèses de recherche*

La construction de la recherche a été jalonnée de plusieurs étapes. La première étape a consisté à définir les objectifs généraux de la recherche, à savoir de décrire et d'expliquer les phénomènes par lesquels les normes génèrent des contraintes ou des opportunités pour les organisations. Ces objectifs ont permis de formuler la problématique suivante : « Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes, en opportunités ? ».

Pour déterminer si le problème à résoudre relève de préoccupations réelles, une étape de la construction de la recherche a consisté à chercher des indices et des indicateurs du phénomène observé. Pour la première quête d'indices, nous avons effectué un recensement sommaire de contraintes liées aux normes à partir de la lecture d'un échantillon de diagnostics de dysfonctionnements de différents types d'organisations, auxquels nous avons participé dans le cadre professionnel. Suivant ce recensement, près de 2/5 des dysfonctionnements des organisations sont directement liés à des normes. Pour la seconde, nous avons identifié à l'aide des données quantitatives issues de Google trends, pour quatre des langues les plus parlées dans le monde, les flux d'informations globaux concernant quatre termes : « norme », « loi », « réglementation » et « standard ». Le résultat succinct fut le suivant : les normes font l'objet de fortes controverses à la suite de bouleversements majeurs de l'ordre social et/ou du marché, notamment en cas d'ouverture de marché et en cas de crises. Elles sont évoquées *ex post* pour déterminer les contraintes qu'elles ont représenté et les modifications de l'environnement normatif qui doivent être réalisées.

Dans l'optique de préciser les questions de recherche, l'étape suivante a consisté en une revue de littérature, corollairement à l'immersion sur plusieurs terrains dès le début du processus. Six corpus relevant de différentes disciplines se sont révélés significatifs en la matière, notamment en sciences juridiques, en théorie politique, en économie de la standardisation, en stratégie et marketing, en sociologie et enfin en théories institutionnelle & néo-institutionnelle. La revue de littérature a permis, d'une part, de définir avec précision les mots-clés de la recherche. D'autre part, elle a permis de déterminer le cadre théorique adéquat et, ainsi, d'enrichir la conceptualisation de l'objet de la recherche. Le processus a été le suivant. À partir de la revue de littérature, nous avons cherché à identifier, sans prétendre à l'exhaustivité, les grandes catégories de problèmes organisationnels résolus par les normes. Les travaux existants suggèrent que la norme remplit trois fonctions majeures. La première porte sur le rôle déterminant des normes dans les interactions et les échanges entre les acteurs et/ou les organisations. Cette fonction peut alors être conceptualisée avec l'aide d'un premier cadre théorique : la théorie des coûts de transaction. La deuxième porte sur le rôle déterminant des normes dans l'incitation des acteurs à adopter des comportements ou des pratiques spécifiques. Cette fonction peut être enrichie grâce au cadre théorique de la théorie de l'agence. Enfin, la troisième porte sur le rôle de la norme dans la structuration des règles de la répartition, parfois quitte à la déséquilibrer. Cette fonction peut être conceptualisée à l'aide d'un dernier cadre théorique : la théorie de la tétranormalisation.

Ces étapes liminaires ont permis de procéder à la formulation d'hypothèses de travail. Dans le constructivisme générique, l'hypothèse de travail apparaît comme une supposition à la lumière des perceptions et des préconceptions du chercheur, acceptée et proposée de manière provisoire pour pouvoir poursuivre les recherches. L'hypothèse centrale de notre recherche était donc, initialement : « L'organisation transforme les contraintes normatives en opportunités en agissant sur des facteurs endogènes et par des stratégies collectives d'infléchissement ou de défense des normes. » Cette hypothèse a ensuite été déclinée dans une arborescence d'hypothèses descriptives, explicatives ou prescriptives. Ultérieurement, dans le processus, une démarche itérative nous a amené à confirmer ou à infirmer ces hypothèses ou à les transformer jusqu'à ce qu'elles puissent fournir des descriptions ou des explications satisfaisantes aux phénomènes observés. Les deux paradigmes de cette recherche sont donc descriptifs et explicatifs.

Ces étapes liminaires ont également permis de procéder au choix de la méthodologie de recherche adaptée. Comme les travaux sur la norme sont éclatés selon les disciplines et le champ³⁶, et à l'exception de rares tentatives de mise en exergue des propriétés stratégiques génériques des normes, il est difficile d'établir une théorie sur la manière dont les acteurs peuvent transformer les normes en opportunités. Cette rareté de travaux est d'autant plus évidente que la prolifération des normes ou l'interpénétration des sphères public-privé sont des phénomènes à la fois complexes et mis à jour par des théories récentes. Notre problème n'émerge donc principalement pas de la théorie, mais d'un problème sociétal. Ces conditions sur le fond, ainsi que notre cadre épistémologique, justifient ainsi le choix d'une recherche exploratoire. Notre méthodologie de recherche est essentiellement qualitative, adaptée pour effectuer des recherches exploratoires et étudier des processus ou pour résoudre des énigmes du type « comment » (Creswell, 1998).

- *La réalisation de la recherche : de la collecte de données à sept analyses de contenu*

La réalisation de la recherche a respecté deux étapes : la collecte puis l'analyse des données.

- * La collecte de données dans le secteur médico-social*

Les phénomènes ont été observés dans le secteur médico-social. Selon Langley (1999), la construction qualitative de la théorie demande, en termes de matériaux de recherche, un grand nombre d'incidents comparables richement décrits. Ce principe énonce également que les données nécessaires à l'étude d'un phénomène sont plus riches et potentiellement accessibles dans un domaine dans lequel il se manifestent le plus souvent. Plusieurs constats, renforçant notre espérance d'observation de phénomènes sur les normes, ont ainsi mené à la sélection du secteur médico-social comme champ d'étude. Ils incluent notamment la forte prolifération de normes dans le secteur médico-social, l'encadrement des activités médico-sociales par des normes réglementaires et volontaires, l'usage fréquent de systèmes de prévention et d'incitations à travers des dispositifs normatifs ou encore la forte intensité des stratégies politiques dans le secteur médico-social.

Le processus de collecte de données a respecté trois étapes. La première étape a consisté en une collecte de données par une recherche exploratoire sur l'organisation générale du secteur, auprès de sept cadres des institutions du secteur médico-social. La deuxième étape a consisté en une collecte de données par instrumentalisation de dispositifs de recherche-intervention mis en œuvre dans le cadre de plus quatre contrats d'amélioration de la performance générale. Les données ont été ainsi collectées auprès d'un panel de 10 maisons de retraites sur deux bassins départementaux (institutions, direction et cadres), d'une association de parents et d'amis de personnes handicapées qui gère 43 établissements médico-sociaux (gouvernance et direction), d'une fusion de trois organismes de formations aux professions éducatives et sociales (gouvernance et direction) et, enfin, d'un centre d'enfants autistes (tous les employés). Pour cette collecte de données, notre première précaution méthodologique a été de dupliquer le même protocole de recherche sur chacun de ces cas. En effet, l'observation de régularités, de traits contingents et de traits génériques des connaissances collatéralement produites par les protocoles de recherche gagnent en rigueur lorsque des protocoles de collecte, de validation et d'interprétation des données sont homogènes. La dernière étape de collecte de données a été réalisée par des entretiens d'approfondissements semi-directifs auprès de 5 dirigeants d'établissements médico-sociaux. Pour chacun des terrains, notre intervention principale s'est située à différents niveaux territoriaux et organisationnels.

³⁶ Cf. chapitre 1

Les données collectées ont été de nature qualitative, quantitative et financière. Le contrôle de la qualité des informations, tel qu'expérimenté dans notre cas, a cherché à respecter au moins trois principes : la triangulation des méthodes (exploration, intervention, approfondissement), temporelle (cas étudiés sur différentes périodes, de 2013 à 2017) et la diversification du panier d'informateurs (catégories professionnelles, fonctions, internes externes). Le tableau suivant fournit des informations détaillées sur le processus de collecte de données.

Tableau 16- Synthèse du processus de collecte de données

	Première étape (2013)	→	Deuxième étape (2013-2015)	→	Troisième étape (2015)
Type de recherche	Recherche exploratoire		Recherche intervention		Recherche exploratoire approfondie
Objectifs	Première approche pour une compréhension générale du champ.		Approche transformative générale du champ, incluant tous les enjeux de performance confondus		Approche pour une compréhension spécifique de l'objet dans le champ : recentrage sur les problématiques liées aux normes
Équipe de collecte de données ¹	3 chercheurs		terrain 1 : 4 chercheurs terrain 2 : 4 chercheurs terrain 3 : 3 chercheurs terrain 4 : 3 chercheurs		1 chercheur
Dispositifs de collecte de données ²	7 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien : (1) histoire, enjeux, politique (2) identification des parties prenantes (3) fonctionnement et organisation territoriale des services médico-sociaux		408 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien : toutes les causes discriminantes de non performance et de dysfonctionnements 107 séances de 2h de groupes de projet Thèmes de projet : toutes les solutions discriminantes de résolution des problématiques de performance de l'organisation étudiée		5 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien (1) processus de normalisation et mandats des administrateurs (2) rôle des réseaux et relations sur la gouvernance et le pouvoir de normalisation (3) impacts des normes sur la concurrence (4) enjeux des normes sur l'avenir du champ médico-social.
Types de données collectées	Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises		Phrases-témoins et expressions d'acteurs, sous forme de prises de notes exhaustives Documents d'entreprises Avis d'experts, issues des observations des chercheurs, sous forme de non-dits		Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises
Sélection des données	Recueil de 120 phrases-témoins Sélection des phrases-témoins (1) explicitement liées à des normes (sémantique) (2) énoncée dans le cadre d'une discussion dont l'objet explicite est une norme Identification des données à approfondir et des données manquantes		Recueil de 5589 phrases-témoins		Recueil de 150 phrases-témoins Prise en compte de tous les phrases-témoins des acteurs
Sélection finale de 1885 phrases-témoins portant sur l'objet spécifique : les normes					

1 – Les opérations de collectes de données a été réparties de manière homogène entre les chercheurs

2 – Les dispositifs de collecte des données ont été concertés avant les descentes sur le terrain et recoupées a posteriori à travers des protocoles de contrôle de la qualité des informations collectées, dites visa, au sein du laboratoire.

* L'analyse qualitative des données : des transcriptions sélectives et sept analyses de contenu

Le processus d'analyse des données collectées a comporté deux étapes majeures. La première étape a consisté en une transcription sélective des données. Il s'agissait de transcrire une sélection des données collectées, notamment sous forme de prises de notes d'entretiens, d'observations ou de documents d'entreprise, sous forme de fichiers individuels, dites phrases-témoins. Le critère de sélection principal a porté sur les événements se référant aux phénomènes relatifs normes, portant notamment sur les contraintes et/ou les opportunités générés par les normes ou encore les stratégies et opérations des acteurs pour

transformer les normes en contraintes ou en opportunités. Cette première sélection manuelle nous a mené à distinguer 1885 évènements relatifs aux normes.

Un affinage des informations a été réalisé d'une part, par la recherche des références des normes évoquées par les acteurs grâce à une analyse de documents, permettant simultanément de réaliser une triangulation. D'autre part, il a été réalisé par une analyse des implications financières de chaque évènement sélectionné. Pour cela, la méthode d'analyse des coûts cachés a été utilisée. Ainsi, dans l'analyse des contraintes normatives, les coûts cachés représentent l'écart financier entre le fonctionnement réel, lié aux normes, et une alternative préférable. Inversement, lorsque les normes génèrent des opportunités, ces coûts sont négatifs et représentant alors une performance. Dans ce cas, les coûts représentent l'écart entre la situation préférable vécue, liée ou corrélée à la norme et les alternatives moins favorables observées par les acteurs.

La seconde étape a consisté en un processus d'agrégation des données en thèmes non séquentiels (taxonomies) ou séquentiels (processus). Pour cela, nous avons procédé à la réduction des données selon le processus présenté dans la figure plus haut. Les données brutes, consistant en évènements transcrits sous forme de « phrases témoins » au cours de la transcription sélective, ont été organisés sous des catégories conceptuelles qualifiées d'idées-clés. Suivant le même processus de réduction, les idées clés ont été réduites sous une catégorie de sous-thèmes. Les sous thèmes ont ensuite été catégorisées en thèmes. A cours de la recherche, sept analyses de contenu se sont révélées nécessaires pouvoir répondre aux questions de recherche. Chaque phrase témoin a ainsi été classifiée dans chacune des sept nomenclatures suivantes : (1) les normes, (2) les catégories d'acteurs, (3) l'état d'appropriation de la norme, (4) les étapes d'appropriation de la norme, (5) les effets des normes, (6) la confidentialité du discours des acteurs, et enfin (7) les facteurs d'amplification ou de réduction des contraintes générées par les normes.

La deuxième étape a consisté à l'organisation et la présentation des données. Sept tableaux de structuration des données sont utilisés pour parvenir aux résultats de nos travaux. Les constituants de ces tableaux ont été identifiés par la méthode de réduction des données précédemment expliquée (Tableau 17).

La dernière étape a porté sur l'analyse et de validation des conclusions de la recherche. Deux méthodes de validation des données ont été utilisées : (1) une présentation des informations collectée aux acteurs, (2) la triangulation par la multiplication des sources d'information.

Tableau 17 - Structure des données sur les normes

<i>Taxonomie ou séquence</i>	<i>Clés de répartition des données</i>
Normes	(A) les normes comptables et fiscales, (B) les politiques de modernisation du service public, (C) les politiques sociales, (D) le code de la sécurité sociale, (E) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, (F) les normes du travail, (G) les référentiels métiers, (H) les normes de management de la qualité, (I) les normes de santé et de sécurité, (J) les normes environnementales, (K) le droit administratif, principalement relatif aux statuts administratifs, et (L) les codes de gouvernance privée.
Catégories d'acteurs	(1) Administrateurs des établissements médico-sociaux, (2) Gestionnaires des établissements médico-sociaux, (3) Employés des établissements médico-sociaux, (4) Organisations concurrentes ou coopétitrices, (5) Politiciens et administrateurs publics, (6) Tutelles et Financeurs, (7) Sociétés d'assurances, (8) Organismes de surveillance et de contrôle publics, (9) Fournisseurs en ressources humaines, (10) Fournisseurs en équipements et en biens immobiliers, (11) Cabinets d'audits, d'expertise et de conseil, (12) Agences de normalisation privées, (13) Organes de gouvernance ou de représentation privés, (14) Bénéficiaires directs et indirects.
États d'appropriation de la norme	(1) Appliquer, (2) Ne pas ou mal appliquer, (3) Simuler, (4) Compléter, (5) Arbitrer, (6) Manipuler

Étapes d'appropriation de la norme	(1) la création ou la transformation, (2) la consultation, (3) l'adoption et (4) le contrôle
Effets de l'état d'application de la norme	<i>Effets sur les activités de base</i> : accès au marché et à l'exercice de professions, qualité des produits et services, contrôles et évaluations, marketing <i>Effets sur les activités de soutien</i> : infrastructure (gouvernance, prise de décision, organisation du travail, coordination, comportements des acteurs), facteurs de production (matériels, ressources humaines), capital, recherche et développement.
Discours	(1) les discours orientés vers un large public et (2) les discours de l'ordre de la confiance
Facteurs d'amplification des contraintes normatives	<i>Facteurs de relativisation des contraintes liées aux normes</i> : la protection de valeurs, la quête de légitimité, la quête de ressources, la recherche d'exclusivité <i>Facteurs intrinsèques aux normes</i> : la complétude de la norme, l'effet de réduction du champ des possibles, le caractère restrictif des critères de jugement, la légitimité conférée par la norme, le caractère participatif des processus de normalisation, l'intensité de prolifération des normes l'efficacité des contrôles de conformité, l'excès de prescriptions sur l'organisation du travail, les prescriptions sur les objectifs à poursuivre. <i>Facteurs endogènes aux organisations</i> : la maîtrise des informations, les compétences techniques pour appliquer les normes, la perception du risque, les réseaux et relations entre acteurs, l'évolution des besoins, l'idiosyncrasie de l'organisation

DEUXIEME PARTIE

LES NORMES GÉNÉRANT DES CONTRAINTES ET DES OPPORTUNITÉS

Les normes sont au cœur du « *French Bashing* » : dans l'actualité récente, plusieurs démarches réactionnaires dénigrent farouchement tant le Droit du travail que les différentes modalités administratives associés aux normes issues de diverses institutions, sur des thèmes divers et nombreux tels que l'écologie, la fiscalité, la sécurité ou encore les finances, désignant les normes comme des causes majeures de la faible performance et compétitivité des organisations françaises. Cette partie cherche à répondre de manière critique à la question suivante : quelles normes génèrent des contraintes ou des opportunités déterminantes sur les organisations ? Il s'agit, dans ces travaux, d'un préalable logique pour déterminer les différents facteurs qui influencent les impacts positifs ou négatifs des normes. Les résultats présentés ici consisteront donc en une description des normes, de leurs caractéristiques et effets déterminants sur la performance de plusieurs organisations médico-sociales.

Nos hypothèses de départ, issues tant de la littérature académique que de l'intuition du chercheur, étaient que trois catégories de normes provoquent des effets déterminants sur l'organisation : les normes financières et comptablesⁱ, les normes sociales et le droit du travail, et enfin les normes de santé et de sécurité. Cependant, les résultats de l'étude montrent un spectre beaucoup plus large de normes exerçant des effets déterminants, ainsi qu'une inégalité dans l'importance de leurs impacts.

La partie sera structurée comme suit : (1) un rappel du protocole de recherche sera réalisé, puis (2) une brève synthèse sur la représentation générale des normes dans l'esprit des acteurs, et ensuite (3) la présentation succincte des normes qui exercent une influence déterminante en termes de contraintes ou d'opportunités pour l'établissement médico-social. Douze catégories de normes exercent de tels effets. Cette présentation est réalisée en deux chapitres en fonction du niveau d'universalité des normes étudiées.

Ainsi, le chapitre 4 est consacré aux *normes multisectorielles* : (B) les politiques de modernisation du service public, (C) les politiques sociales, (F) les normes du travail, (I) les normes de santé et de sécurité, (J) les normes environnementales, (H) les normes de management de la qualité, ainsi que (A) les normes comptables. Le chapitre 3 est ensuite consacré aux *normes spécifiques au secteur médico-social* : (E) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, (D) le code de la sécurité sociale, (G) les référentiels métiers, dites normes professionnelles, (K) le Droit administratif, ainsi que (L) les codes privés de gouvernance des organisations médico-sociales. La partie 2 se conclut par les contributions théoriques de la recherche.

Le chapitre 5 est enfin consacré à l'analyse des effets de ces normes sur la performance générale des organisations étudiées, puis à l'étude des trois effets fondamentaux des normes : leur *fonction transactionnelle*, leur *fonction incitative* ainsi que leur *fonction rentière*.

Rappel du protocole de recherche

Les résultats présentés dans ce chapitre sont issus de deux méthodes de recherches : une première étape d'analyse de contenu, puis une étape d'analyse des aspects quantitatifs du contenu observé. L'analyse de contenu, dont le protocole est décrit dans le chapitre précédent³⁷, a été réalisée sur 1885 phrases-témoins pour identifier et classifier les différentes normes exerçant les effets déterminants générés par les normes. La classification taxonomique de ces normes est présentée dans le Tableau 19. À partir de cette base de données, 907 phrases témoins représentent les cas où le choix d'appliquer les normes génère des contraintes ou des opportunités déterminantes³⁸. Dans un deuxième temps, un protocole d'estimation des coûts cachés³⁹ a été utilisé pour estimer l'impact financier de l'application des normes. Les « coûts cachés » peuvent représenter, d'une part, l'écart financier entre le fonctionnement réel, - les opérations liées à la conformité aux normes-, et l'alternative préférable, situation par laquelle l'absence de normes aurait réduit les dysfonctionnements ou permis de saisir des opportunités, représentant alors un coût. D'autre part, les coûts cachés peuvent représenter l'écart financier entre le fonctionnement réel, - opérations liées à la conformité aux normes-, et une alternative défavorable, observée sur d'autres organisations ou autrefois vécue par l'organisation elle-même, représentant alors une performance. Chaque grille d'analyse des coûts cachés liés à l'application des normes est construite comme les deux exemples suivants.

Tableau 18- Deux exemples de grille de coûts cachés

PHÉNOMÈNE	CAUSE	Fréq.	RÉGULATION	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE				
				Sur-salaires	Sur-temps	Surconsommations	Non Production	Non création de potentiel
« Des éducateurs conçoivent des projets sur la base de référentiels inadaptés aux contraintes de l'établissement. »	Inadéquation des référentiels métiers utilisés	1 fois en 201	« Le cadre passe 20 heures par an à faire des corrections jugées anormales, voire utopiques, sur les écrits. » 1 pers x 20 h x 34 €		680 €			
« La fermeture anormale des ateliers des entreprises adaptées est due aux contraintes horaires des éducateurs et au fait qu'ils ne sont pas remplacés. »	<u>Contraintes</u> horaires Liées à l'application de la loi sur les amplitudes horaires	1 fois par semaine en 201	« Pour les 4 ateliers à orientation établissement de travail, 24 jeunes adultes ne sont pas au sein de leur atelier durant une journée par semaine, en raison de la non disponibilité de leur éducateur. » 24 pers x 7 h x 45 sem x 34 €					257 000 €

Légende :
 p = nombre de personnes concernées
 $thn1$ = taux horaire du salarié N+1
 t = temps passé ; $thn2$ = taux horaire du salarié N+2
CHVACV = Contribution Horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables

³⁷ Cf. supra. (L'analyse qualitative des données)

³⁸ Ce mode d'action sera décrit dans les chapitres qui suivent comme une « stratégie de conformité », où nous démontrerons que d'autres types de stratégies d'instrumentalisation des normes génèrent également des effets déterminants.

³⁹ Cf. supra. (L'analyse quantitative des données)

Tableau 19- Taxonomie des normes générant des effets déterminants sur la performance de l'organisation médico-sociale

NORMES RECENSÉES	SOUS CATEGORIES DE NORMES	CATEGORIES DE NORMES
Normes relatives à la comptabilité : traçabilité des comptes, écriture comptable, dispositifs de contrôle, etc.	→ Règles de comptabilité	Codes comptables
Règles en vigueur en termes de fiscalité locale ou nationale, applicable ou non à l'organisation	→ Règles de fiscalité	
Normes relatives à la modernisation du service public en général, dans le cadre de la tentative de mise en œuvre du new public management telles que la Révision générale des politiques publiques	→ Lois de modernisation du service public	Lois de modernisation du service public
Normes sur les politiques d'orientation du secteur médico-social : des lois cadres, des réglementations et prescriptions politiques nationales et internationales sur les orientations générales à suivre	→ Politiques d'orientation sanitaires et médico-sociales	Politiques publiques sanitaires et médico-sociales
Contrats à caractère juridique prégnants entre les organisations ainsi que les outils et grilles algorithmiques utilisés pour estimer les financements.	→ Normes de financement des prestations médico-sociales	
Normes et protocoles destinés à faciliter la coordination interorganisationnelles tels que les dispositifs de facilitation des parcours d'usagers ou de mutualisation des ressources entre organisations	→ Politiques d'intégration organisations Médico-sociales	Normes de qualité
Normes de management de la qualité générales telles qu'ISO 9001 ou Qualisnap, destinés à améliorer le système de gestion par le biais de protocoles et de contrôles	→ Normes de gestion de la qualité	
Critères et protocoles normalisés en termes de bonnes pratiques techniques, cad. sur les méthodes d'accompagnement ou des cœurs de métiers particuliers.	→ Recommandations de bonnes pratiques	
Diplômes, certifications et attestations en possession des acteurs et sur lesquels ils justifient certains phénomènes organisationnels, leurs actions ou leurs jugements. Ils incluent notamment des référentiels tels que les diplômes, les certifications, généralement issus de programmes de formation.	→ Diplômes et qualifications	Référentiels métiers
Référentiels métier auxquels les acteurs se réfèrent pour justifier des méthodes techniques employées dans le travail ainsi que des conditions de réalisation du travail, ils peuvent inclure le contrat de travail, les fiches de poste, des référentiels externes ou internes sur le métier.	→ Référentiels métiers	
Droits fondamentaux des personnes	→ Droits de l'Homme	Droit social
Règles de propriété et de sanction en cas d'infraction à ces droits	→ Règles patrimoniales	
Droits et responsabilités des acteurs au regard de normes tels que le Code Civil ou le Code d'action sociale et des familles.	→ Code civil	
Obligations et les contreparties liées au contrat de travail, tant pour les employés que pour les employeurs	→ Droit portant sur le contrat de travail	Droit du travail
Normes nationales ou internationales sur l'aménagement du travail, en termes d'horaires, de temps de travail, de flexibilité.	→ Normes d'aménagement du travail	
Normes relatives aux dangers physiques et mentaux, liés à la pénibilité du travail et à leur prévention	→ Normes sur les risques psycho-sociaux	
Normes de prévention ou à la régulation des risques, hors risques psycho-sociaux au travail, tels que les mesures de protection des personnes en arrêt maladie ou absentes, mais également les responsabilités individuelles ou partagées sur ces risques	→ Normes sur la protection des (autres) vulnérabilités au travail	
Normes sur les conditions de rémunération et les avantages sur différents supports telles que des accords d'entreprises, des conventions collectives, la loi, etc.	→ Normes sur les rémunérations et les avantages	Codes de santé et de sécurité
Règles et normes mises en place dans le cadre de la prévention de la santé et de l'hygiène (bactériologique, virale, etc.), et de la sécurité physique telles que les normes sur les risques d'incendies ou les normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.	→ Codes de santé et de sécurité	
Normes écologiques et le droit de l'environnement, telles que les normes sur la performance environnementales des bâtiments, de recyclage des déchets.	→ Normes écologiques	Normes environnementales
Politiques locales et nationales de construction et d'aménagement des espaces, telles que les règles de rénovation, les normes de protection du patrimoine, ou encore les protocoles administratifs tels que les demandes d'autorisation de travaux	→ Politiques d'urbanisme et de construction	
Normes régissant les statuts d'établissement et leurs implications sur la performance des organisations.	→ Statuts d'établissement	Droit administratif
Code de la sécurité sociale ainsi que les dispositifs mathématiques généraux servant à réaliser des estimations actuarielles ou financières.	→ Code de la sécurité sociale	Codes de la sécurité sociale
Documents de position des organisations qui sont utilisés en tant que document de gouvernance, incluant projets associatifs, chartes de gouvernance, livres blancs et règlements intérieurs.	→ Codes de gouvernance	Codes privés de gouvernance
Protocoles opérationnels internes	→ Protocoles internes	

12 catégories de normes plutôt contraignantes

Quelles sont les normes dont l'application génère des contraintes ou des opportunités déterminantes sur l'organisation médico-sociale ? Selon les acteurs interrogés, 12 catégories de normes exercent des effets déterminants. Parmi 1408 phrases témoins portant sur le thème général des normes, 907 sont relatives aux conséquences de la conformité aux normes. Ces normes sont (A) les normes comptables et fiscales, (B) les politiques de modernisation du service public, (C) les politiques sociales, (D) le code de la sécurité sociale, (E) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, (F) les normes du travail, (G) les référentiels métiers, (H) les normes de management de la qualité, (I) les normes de santé et de sécurité, (J) les normes environnementales, n'apparaissant pas dans les graphiques ci-contre compte tenu de leur faible récurrence dans les discours et des faibles coûts générés, (K) le droit administratif, relatif aux statuts administratifs, et enfin (L) les codes de gouvernance privée.

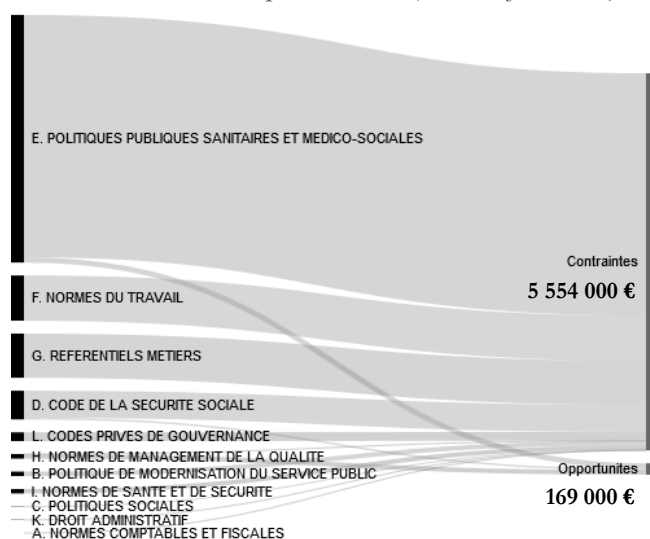
Des normes plus contraignantes qu'avantageuses ?

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités. Parmi les 907 phrases sur la conformité aux normes, source des principales conclusions de ce chapitre, 803 phrases témoins évoquent des observations de contraintes et seulement 104 évoquent des opportunités. De même, la conformité à ces 12 catégories de normes génère 5 554 000 € dans le périmètre observé, sur 25 093 100 € de coûts cachés toutes causes confondues, soit plus d'1/5 des coûts cachés estimés dans les 4 organisations médico-sociales. L'application de ces normes, en retour, ne génèreraient que 169 000 € de performance, soit en comparaison 3% des coûts engendrés par les normes. Les biais dans l'établissement de ce résultat sont étudiés dans la conclusion du chapitre 4.

Effets déterminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins (Données qualitatives)



Effets déterminants de l'application des normes pondérés aux montants des coûts évalués par les acteurs (Données financières)



Dénombrement des cas sur les normes et coûts de la conformité

NORMES	EFFETS		Tot.		Tot.
	Contraintes	Opportunités	Contraintes	Opportunités	
	PT.	Coûts	PT.	Coûts	
A Normes comptables	8	400 €	0	n.e.	8
B Politique de mod. du service public	21	66 000 €	8	n.e.	29
C Politiques sociales	28	5 400 €	12	n.e.	40
D Code de la sécurité sociale	29	397 900 €	5	24 100 €	34
E Politiques publiques sanitaires et médico-sociales ¹	223	3 565 900 €	35	77 100 €	258
F Normes du travail	207	665 200 €	5	n.e.	212
G Référentiels métiers	111	649 700 €	10	n.e.	121
H Normes de management de la qualité	40	700 €	15	67 300 €	55
I Normes de santé et de sécurité	54	65 000 €	4	n.e.	58
J Normes environnementales	9	9 400 €	1	n.e.	10
K Droit administratif	27	n.e.	2	n.e.	29
L Codes privés de gouvernance	46	128 600 €	7	n.e.	53
Total	803	5 554 000 €	104	169 000 €	907

n.e. : non évalué compte tenu du temps imparti à la recherche

Des effets inégaux et disparates des normes

Toutefois, les normes exercent leurs effets de manière inégale et disparate. Ces inégalités et disparités sont constatées tant à partir de la forte irrégularité des références à ces normes dans les discours des acteurs qu'en fonction de leurs différences d'impacts financiers. Ainsi, trois catégories de normes sont particulièrement préjudiciables aux organisations médico-sociales : les politiques médico-sociales elles-mêmes, les normes du travail et les référentiels métiers. Chacune des 12 catégories de normes, leurs caractéristiques et effets déterminants principaux sont présentés dans ce chapitre.

Pour comprendre les mécanismes par lesquels les normes se transforment en structures favorables aux acteurs et aux organisations, les travaux de recherche se sont appuyés, dans cette première partie, sur une analyse des travaux en sciences des organisations sur les normes, sur un cadre théorique apparu pertinent suite à la revue de littérature et sur la méthodologie de recherche exploratoire précédemment exposée. Une étape liminaire pour identifier les normes étudiées, - et déterminer s'il est possible d'en déduire qu'en substance, certaines « normes sont contraignantes » et certaines sont « normes avantageuses » -, consiste à établir dans la partie suivante un inventaire des normes générant des effets discriminants sur la performance organisationnelle, leurs caractéristiques déterminantes et leurs effets respectifs.

Chapitre 3.

SEPT NORMES GÉNÉRALES ET LEURS EFFETS SUR L'ORGANISATION MÉDICO-SOCIALE

Des normes multisectorielles, s'appliquant à la plupart des organisations, exercent des effets déterminants sur l'organisation médico-sociale : les politiques de modernisation du service public, (F) les normes du travail, (J) les normes environnementales, (H) les normes de management de la qualité, ainsi que (A) les normes comptables et fiscales.

3.1 POLITIQUES DE MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC : DES INJONCTIONS DE RÉDUCTION DES DÉPENSES

Plusieurs types d'opérateurs sont classiquement distingués parmi les fournisseurs de « services publics ». Les premiers sont les opérateurs qui gèrent des activités régaliennes, tels que la diplomatie, la défense, la police, la justice, la monnaie, ou encore les impôts. Les seconds sont les fournisseurs de biens économiques ; incluant les eaux, l'électricité, les routes ou les transports urbains ; de biens socio-culturels, comme l'éducation, la culture, les loisirs et les sports ; ou encore de biens sociaux, tels que la santé, la protection sociale ou le logement (Chevallier, 1997). Les organisations médico-sociales, champ d'étude des présents travaux, font partie de cette dernière catégorie de fournisseurs de services publics.

À travers différentes normes, les politiques de modernisation exercent un impact significatif le mode de gestion des organisations médico-sociales, puisqu'elles sont principalement des organisations privées mandatées, financées et contrôlées par l'État pour réaliser des prestations médico-sociales. La conformité à ces normes est davantage perçue par les acteurs des organisations médico-sociales comme une cause de contraintes plutôt que d'opportunités discriminantes. Nous présenterons succinctement les caractéristiques, puis les effets de ces normes.

3.1.1 *Des normes exhortant à réduire les dépenses publiques*

Des normes pour améliorer l'efficacité de l'action publique

Les politiques de modernisation du service public ont été instituées en tant que palliatifs aux difficultés économiques rencontrées par l'administration publique dans certains secteurs d'activité. Le mouvement du *new public management*, promouvant ces politiques, a émergé à la fin des années 1970 et début des années 1980. Les premiers praticiens sont apparus au Royaume-Uni sous le gouvernement de Margaret Thatcher, puis dans les administrations municipales aux États-Unis, par exemple à Sunnyvale, en Californie, suite à la récession économique et aux révoltes fiscales. Le mouvement a ensuite été adopté par les gouvernements de la Nouvelle-Zélande et l'Australie. Leur succès a incité la majorité des pays de l'OCDE, incluant la France, à instaurer des réformes administratives dans chaque pays (OCDE, 1995).

Les expérimentations de modernisation du service public ont été influencées par de nombreuses théories pour améliorer l'efficacité de l'administration publique, telles que le *New Public Administration*, le *New Public Management*, la théorie des choix publics, ou encore les théories sur l'approche client en marketing. Dans la perspective d'une modernisation, des préconisations ont été issues de la théorie des coûts de transaction notamment en matière de séparation du financement et la production de services publics, d'externalisation, de sous-traitance ou d'impartition, ou encore de décentralisation des services. De même, des préconisations ont été issues à partir de la théorie de l'agence en matière de responsabilité sur le résultat, de décentralisation,

de mesure de la performance, d'usage d'une comptabilité améliorée, d'une gestion financière améliorée, ainsi que de la pratique d'audits de performance⁴⁰.

En France, la politique de modernisation du service public a pris plusieurs directions au cours de sa construction. Selon les époques, elle a été établie dans l'optique d'une justification de la légalité de l'action publique, d'une rationalisation de l'allocation des moyens et d'une recherche de l'efficacité organisationnelle ; notamment en instaurant des méthodes de type RCB, des techniques de management, ou encore des pratiques d'évaluation ; d'une recomposition des pouvoirs et des compétences ; à travers la décentralisation ; d'une transformation des modes d'action publique, grâce aux partenariats, aux systèmes de contractualisation, à l'introduction d'une logique de projet, ou encore grâce à la territorialisation ; ainsi que de l'ouverture à la concurrence (Kaysergruber, Strobel, 1996).

Aujourd'hui, les politiques de modernisation des services publics reposent généralement sur la mise en place d'indicateurs de performance, de contrôle de gestion et de processus pour rationaliser les services, notamment à travers un mode de tarification à l'acte dans le secteur sanitaire. Cette stratégie est également le reflet de l'incursion des *Business process management* tels que le Lean Management ou encore le Six Sigma dans la sphère des missions de service public. Le tableau suivant présente une liste de caractéristiques non exhaustive mais illustrant néanmoins les principales prescriptions normatives du nouveau management public qui se déclinent dans diverses normes présentées ci-dessous. Nous notons que ces prescriptions ne sont pas nécessairement concordantes, car la modernisation des services publics se nourrit de différentes théories et modèle d'administration publiques.

*Tableau 20 - Liste de prescriptions dans la mise en œuvre
d'une modernisation des politiques publiques (adapté de Gruening, 2001)*

<i>Institutions⁴¹</i>	<i>Opérateurs</i>	<i>Bénéficiaires</i>
Réductions budgétaires Privatisation Externalisation, sous-traitance ou impartition Séparation de la politique et de l'administration Décentralisation Réglementations améliorées Analyse et évaluation des politiques publiques	Séparation du financement et la fourniture des biens et services publics Mise en concurrence Liberté de gestion (flexibilité) Budget légal (établi par voie légale et montant à valeur juridique) et contraintes de dépenses Rationalisation des structures administrative Gestion incitative du personnel	Démocratisation et participation citoyenne Frais d'utilisation par les usagers
Responsabilité sur le résultat Audits et mesure de la performance Comptabilité et Gestion financière améliorée Planification stratégique et gestion Changement de style de gestion Utilisation accrue de la technologie de l'information		Orientation client (guichets uniques, gestion par cas) Utilisation de chèques ou bons sur produits et services publics

⁴⁰ Une étude plus approfondie des origines théoriques des politiques de modernisation du service public est disponible dans l'article de Gruening (2001), *Origin and Theoretical Basis of New Public Management*, *International Public Management Journal*, 4, 1-25.

⁴¹ Au sens francophone du terme : organisation.

Quatre normes pour restaurer l'équilibre budgétaire dans le secteur médico-social :

LOLF, LOI 2002-2, RGPP et Loi HPST

Il convient de citer ici, sans prétendre à l'exhaustivité, les 4 normes fréquemment canonisées en tant que normes-cadre des politiques de modernisation des organisations médico-sociales. La sélection des normes présentée succinctement dans cette section n'est pas anodine puisqu'il s'agit des normes évoquées par les acteurs au cours de l'étude. La première norme sur la modernisation des services publics est la réforme budgétaire avec la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF) 2001, édictée sous un paradigme de performance et de résultats inspiré par le *new public management*, dont l'objectif général est d'améliorer les performances de l'administration et de permettre des économies de deniers publics.

La deuxième norme est la loi 2002-2, rénovant l'action sociale. Elle tente d'encadrer l'action sociale à travers la planification, le contrôle de l'allocation des ressources, l'évaluation et la coordination des opérateurs exerçant un impact important sur l'activité médico-sociale. La loi 2002-2 organise également une réorganisation administrative du secteur en consolidant la planification désormais opposable des schémas d'action médico-sociale. Enfin, elle met en place des fenêtres et des thématiques pour canaliser les initiatives individuelles des établissements et des associations dans la proposition de prestations médico-sociales.

La troisième norme de modernisation influençant le secteur médico-social est la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), 2007, remplacée en 2012 par la Modernisation de l'Action Publique (MAP). Ce programme constitue les principes généraux à suivre dans la mise en place de politiques publiques plus ciblées en poursuivant trois objectifs : une réduction des dépenses publiques pour restaurer l'équilibre budgétaire des différentes administrations, l'adaptation des administrations aux besoins des usagers, ainsi que la valorisation du travail des fonctionnaires.

Enfin, la loi « Hôpital, Patients, Santé et Territoire » (HPST), promulguée en 2009, constitue une norme de modernisation de l'action publique dans le secteur sanitaire et, dans une moindre mesure, dans le secteur médico-social. Cette loi est mise en place pour restaurer l'équilibre budgétaire du secteur sanitaire en 2012 alors qu'il affiche un déficit cumulé de 800 millions d'euros chaque année, après l'échec de la réforme de 2002. La Loi HPST instaure plusieurs mesures de modernisation. Elle transforme la procédure d'autorisation de création, d'extension ou des transformations des établissements et services en introduisant les appels d'offre, appels à projet et appels à candidature. À travers cette loi, l'administration cherche également à contrôler le calendrier, à définir une commande sur les besoins que l'administration publique identifie comme prioritaires. Les « opérateurs⁴² » sont également mis en concurrence.

3.1.2 Caractéristiques déterminantes : restriction des budgets, des marchés et pratiques d'évaluation de la performance

Une « professionnalisation » selon les adeptes, une « managérialisation » selon les opposants

Que reprochent particulièrement les acteurs aux normes relatives aux politiques de modernisation des services publics ? De façon générale, les acteurs regrettent que l'application des politiques de modernisation du service public mène à une « managérialisation » des activités médico-sociales. De fait, les politiques de modernisation du service public entérinent un changement de style de gestion en introduisant la planification

⁴² Terme que nous emploierons souvent pour désigner les organisations en charge de fournir des prestations médico-sociales.

stratégique et l'usage d'outils de gestion, ainsi qu'une utilisation accrue de la technologie de l'information. Une majorité des employés des organisations médico-sociales, traditionnellement constituées d'associations à but non lucratif, qualifient péjorativement les pratiques issues de ces politiques de « *managérialisation* », tandis que les institutions les qualifient de « *professionnalisation* » du secteur.

Avant de détailler les caractéristiques de ces politiques décriées par les acteurs interrogés, il convient d'apporter une explication à l'aversion au concept de management par une majorité des professionnels du secteur étudié. Cette explication est historique. Les prestataires médico-sociaux actuels sont en majorité des associations à but non lucratif nées sous un paradigme de charité inconditionnelle. Les prestations médico-sociales étaient d'abord traditionnellement prises en charge par la famille, puis par l'église, puis par des réseaux d'amis ou des regroupements d'entraide familiale, puis encore par l'État-Providence au cours de l'après-guerre. L'État, confronté aux crises de l'époque contemporaine, a généré des politiques paradoxales : une politique plus rigoureuse de la gestion des coûts et de la redistribution des fonds sous forme de subventions de l'État et une politique d'amélioration de la qualité des services médico-sociaux compte tenu du vieillissement de la population et des projections démographiques sur les 50 ans à venir (Rasolofoarisoa & Salmeron, 2014).

Or, en apportant une attention particulière à la dimension financière des activités médico-sociales, les politiques de modernisation du service public bouleversent les repères cognitifs des acteurs, car leur dominante économique est interprétée comme opposée aux valeurs sociales, solidaires et historiquement caritatives. En effet, dans les discours, les différents acteurs interrogés se prévalent souvent de ces dernières. Le *management* et la *managérialisation* du secteur qualifient ainsi, de manière péjorative, plusieurs pratiques actuelles, incluant la mise en œuvre des politiques de restriction budgétaire, l'imitation des stratégies de réduction des coûts des entreprises lucratives par le secteur public, la nécessité pour les dirigeants de monter en compétences en finances⁴³, ou encore l'usage progressif d'outils informatiques de gestion.

Tableau 21 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des normes de modernisation des services publiques

<i>6 caractéristiques contraignantes</i>	<i>4 caractéristiques avantageuses</i>
<i>La « managérialisation » du secteur</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les restrictions de budget</i> • <i>Les incitations à la coopération interorganisationnelle</i> • <i>La séparation entre financeurs et opérateurs</i> • <i>La mise en concurrence des fournisseurs de services publics</i> • <i>Les protocoles d'audits et d'évaluation des politiques publiques, inadaptés</i> • <i>La performance financière comme critère principal de performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La qualité informative des critères d'évaluation</i> • <i>Les critères d'accès au marché</i> • <i>La multiplication dispositifs d'évaluation, instances de dialogue</i> • <i>Les incomplétudes des lois-cadre</i>

Des restrictions de budget et un désengagement progressif de l'État

Plusieurs traits caractéristiques des politiques de modernisation du service public sont déterminants. Premièrement, les opérateurs déplorent les restrictions du budget. Les budgets en question représentent les subventions qui leur sont attribuées dans l'optique de fournir le service public pour lequel l'État leur a confié un mandat. Ils sont établis par voie légale et leurs montants possèdent une valeur juridique. Les restrictions de budget se présentent soit sous la forme de réductions de l'enveloppe des financements accordés aux prestataires médico-sociaux, soit sous la forme de restrictions sur la destination des ressources allouées. Ce caractère infongible des aides financières serait issu de la volonté de l'administration de contrôler le déroulement des activités qu'elle finance et de définir une commande de prestations en fonction des besoins qu'elle estime prioritaire.

⁴³Un grand nombre de dirigeants d'établissements médico-sociaux proviennent de cursus techniques ou de mouvements de militance.

Les acteurs interrogés considèrent que de telles restrictions de budget engendrent des effets secondaires. D'une part, en bridant tant les moyens que les objectifs à atteindre, elles entravent l'innovation en matière de prestations médico-sociales et conduisent à une standardisation de l'offre. Cette situation serait préjudiciable à l'accompagnement de populations ayant des besoins sociaux et/ou médicaux spécifiques. De plus, ils considèrent également qu'elles conduisent à une perte d'indépendance dans la gouvernance et le mode de gestion de leur propre organisation. Enfin, la réduction des ressources s'accompagne de l'exhortation au regroupement ou à la mutualisation de ressources de différents prestataires dans une perspective d'économies d'échelles.

D'une manière générale, les opérateurs estiment que les restrictions de budget s'inscrivent dans un paradigme plus large qui est celui du désengagement de l'État des activités médico-sociales, notamment initiée par la séparation du financement et la production de services publics.

« La mise en œuvre de la procédure d'appel à projet posée par la loi de Juillet 2009 a eu pour conséquence d'effectuer un basculement de l'initiative vers les autorités administratives. L'innovation et l'expérimentation qui faisaient la richesse du secteur, puisque l'initiative et le cadrage des appels à projets sont pilotés par l'autorité administrative, Etat et conseils généraux, risquent de disparaître petit à petit. »
- Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°829"

Une mise en concurrence des fournisseurs de services publics jugée inappropriée

Une des caractéristiques déterminantes des politiques de modernisation du service public est la mise en concurrence des fournisseurs de services publics. D'une part, les opérateurs traditionnels considèrent qu'elle engendre une « *politique du moins-disant dans les appels à projets* », en contradiction avec la vocation traditionnelle des organisations médico-sociales : une vocation caritative. D'autre part, l'ouverture des secteurs protégés aux nouveaux opérateurs est perçue par les opérateurs anciennement protégés comme une application inéquitable de la loi. En effet, ceux-ci entrent en concurrence directe avec des groupements entreprises privées, disposant de ressources supérieures liées à leurs tailles importantes. Cette mesure est interprétée comme un « *désengagement de l'État* » par les acteurs des organisations médico-sociales.

« L'Etat se désengage, et un de nos concurrents possède 1 million d'euros de fonds privés. Il semble nécessaire de travailler sur le partage richesse en ne se limitant plus à ces débats sur fonds publics et fonds privés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1182

Des injonctions d'évaluation jugées inadéquates et exclusivement centrées sur la performance financière

Les acteurs considèrent que les protocoles d'audits de performance, d'analyse et d'évaluation des politiques publiques sont inadaptés. Premièrement, les acteurs considèrent que ces protocoles sont lourds. D'une part, les dispositifs de négociations, contrôles et évaluations constituent une importante charge protocolaire et financière, tant en temps de travail qu'en honoraires. D'autre part, les acteurs considèrent qu'il s'agit souvent de rituels institutionnels et administratifs plutôt que d'authentiques évaluations de la performance des organisations médico-sociales évaluées.

Les acteurs conviennent de l'importance de la qualité informative des critères d'évaluation, qui sont utilisés comme des référentiels de prise de décision lorsque les compétences sur un domaine en question s'avèrent insuffisantes. Toutefois, ils regrettent l'usage déviant de ces critères : la pression des évaluations incite souvent les acteurs à délaissé certaines activités de gestion interne cruciales et à allouer leurs ressources aux activités qui seront évaluées a posteriori. Il s'agit d'une stratégie de gestion limitée à l'horizon de l'évaluation et, *ipso facto*, d'une stratégie à court terme. Ainsi, l'application des normes, dans un objectif de congruence avec des critères d'évaluation rigides ou obsolètes, constitue une contrainte dans la poursuite de la performance lorsque lesdits critères perdurent malgré les nécessités d'adaptation de l'organisation face aux évolutions des activités ou de l'environnement. Toutefois, les acteurs interrogés conviennent du fait que la multiplication des dispositifs d'évaluation multiplie tout autant les instances de dialogue entre fournisseurs

et financeurs. Ce dialogue fréquent permet alors d'amplifier la porosité des frontières public-privé et d'influencer les décisions politiques⁴⁴.

Une autre caractéristique discriminante des politiques de modernisation est la focalisation des organismes financeurs sur la performance financière à court terme dans la mesure de la performance des organisations médico-sociales, dont le terme est l'horizon budgétaire de l'exercice en cours. Leurs acteurs considèrent ainsi que les grilles de notation et d'évaluation de leurs activités ne sont pas nécessairement appropriées puisqu'une perspective outrancièrement financière occulte la mesure des impacts de la politique publique⁴⁵, leur raison d'être principale. Or, en pratique, cette focalisation sur les finances peut inciter les acteurs à réduire la qualité des services fournis à la mesure du financement fourni.

« *[Sur les défauts des évaluations internes et externes], l'ANESM et les financeurs recevant les rapports d'évaluation internes et externes laissent faire. Ceci dit, les établissements achètent ces prestations. Quelle mascarade ! À quand le rappel à l'ordre de tout le monde ?* » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1446

« *Le référentiel d'évaluation interne, utilisé en 2009, s'appuyait sur les recommandations de bonnes pratiques publiées à cette date par l'ANESM. Chez nous, la mission a noté que la connaissance et l'appropriation des RBPP reste un enjeu permanent.* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1039

« *Dans notre établissement, le cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation nous a reproché de ne pas avoir mis en place l'équipe de suivi de scolarisation (ESS) pour tous les enfants. Pourtant, on est bien obligé de nous adapter aux disponibilités et possibilités de l'Enseignant référent. L'établissement n'est pas maître d'œuvre en la matière.* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1063

Une clarification des critères d'accès au marché et des incomplétudes laissant place à la créativité

Certaines caractéristiques déterminantes des politiques de modernisation du service public sont appréciées par les acteurs, en vertu des avantages qu'elles procurent. Parmi celles-ci figure la clarification de critères d'accès au marché de la fourniture des biens et services publics. Les lois cadres établissent notamment un grand nombre de conditions préalables pour obtenir une autorisation d'accès au marché. Les acteurs en conformité à ces prescriptions ont alors l'opportunité d'exploiter le fonds de commerce lié à l'autorisation et considèrent qu'il s'agit de barrières à l'entrée importantes.

Paradoxalement, une caractéristique appréciée tient aux défauts des politiques de modernisation elles-mêmes : les incomplétudes des normes. Dans le cas étudié, les acteurs apprécient positivement l'incomplétude des lois cadres puisque les prescriptions sur les moyens à utiliser pour réaliser les activités sont peu détaillées. Ils considèrent que de tels manques génèrent une marge d'interprétation et, subséquentement, de créativité.

3.1.3 Effets déterminants : des ressources insuffisantes et des difficultés de gouvernance

Des politiques de modernisation du service public plus contraignantes qu'avantageuses

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁴⁶. Les effets et les coûts recensés dans le cadre des travaux se concentrent sur le thème de la gouvernance des organisations médico-sociales.

⁴⁴ Le chapitre 6 sera consacré à l'étude des différentes stratégies d'action et d'intervention sur l'environnement normatif de l'organisation.

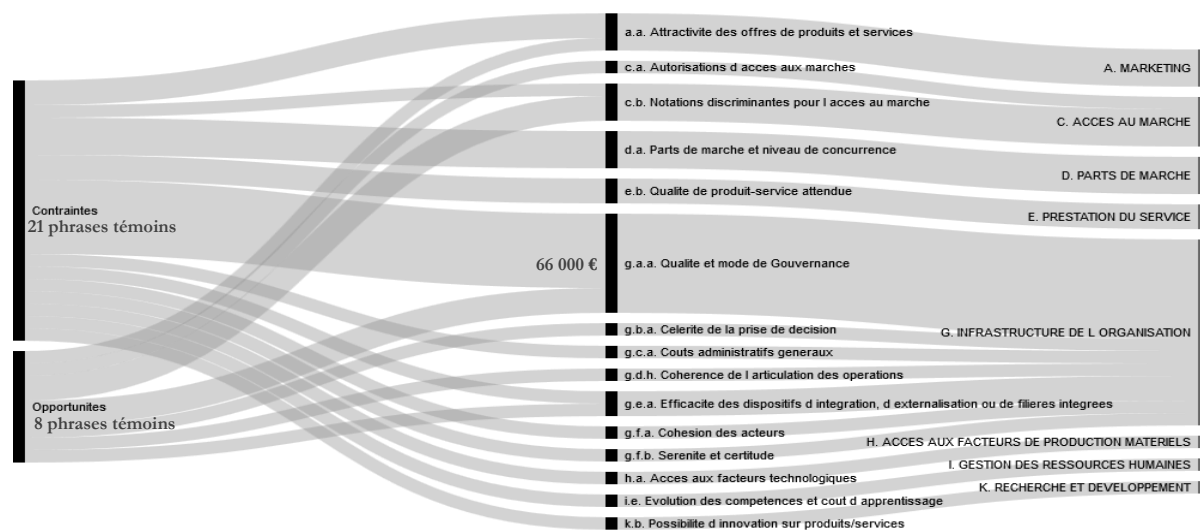
⁴⁵ Qualifié par l'expression anglophone de « outcome », pour désigner les impacts positifs d'une politique.

⁴⁶ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

Tableau 22 - Effets discriminants des politiques de Modernisation du service public

A. Effets sur la chaîne de valeur	Contraintes		Opportunités		B. Extrait du diagnostic qualitatif
	PT.	Coûts	PT.	Coûts	
CHAÎNE DE VALEUR					
A. MARKETING	2		1		« Selon les syndicats, pour le Directeur Général, il y a une obligation économique. Cela se traduit par un écart de valeur et de culture pour les salariés. Jusqu'à présent, il y avait l'État-providence mais, avec l'apparition de l'ARS, il faut se serrer la ceinture. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1013
Attractivité des offres de produits et services	2		1		
C. ACCÈS AU MARCHÉ	1		3		
Autorisations d'accès aux marchés			1		
Notations discriminantes pour l'accès au marché	1		2		
D. PARTS DE MARCHÉ	3				
Parts de marché et niveau de concurrence	3				
E. PRESTATION DU SERVICE	2				
Qualité de produit-service attendue	2				
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	10	66 000 €	4		
Qualité de gouvernance	6	66 000 €	2		
Prise de décision			1		
Frais administratifs généraux	1				
Qualité de coordination interne			1		
Qualité de coordination interorganisationnelle	1				
Comportements des acteurs	2				
H. ACCÈS AUX FACTEURS DE PRODUCTION MATERIELS	1				« La maison de retraite doit respecter des conditions préalables de l'ANESM afin de recevoir une autorisation d'exploitation appelée « Agrément ». - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°3
Accès aux facteurs technologiques	1				
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	1				« Nous avons 630 personnes en liste d'attente en 2013, mais nous sommes bloqués par cette politique de gestion de places, par le manque de nouvelles solutions pour les prendre en charge et par le manque de conviction de nos partenaires dans les évolutions que cela requiert. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1160
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	1				
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	1				
Possibilité d'innovation sur produits/services	1				
Total	21	66 000 €	8		

B. Effets discriminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins (Données qualitatives)



Une concurrence intensifiée par l'ouverture d'un marché de taille restreinte

Les lois et politiques mises en œuvre dans le cadre de la modernisation du service public établissent les conditions préalables que les opérateurs doivent observer pour obtenir une autorisation d'accès au marché, entendant par cela le mandat confié par l'État à un prestataire médico-social pour accompagner des personnes vulnérables moyennant des financements publics. Les organisations en conformité à ces prescriptions peuvent alors saisir l'opportunité d'exploiter le fonds de commerce conditionné par l'autorisation (b).

Toutefois, trois phénomènes jettent leur ombre sur cet accès au marché. Premièrement, la taille du marché est limitée lorsqu'il est conditionné par des quotas ou de quotes-parts. Or, dans le cadre de politiques de restrictions budgétaires, les administrations recourent souvent à ces systèmes afin de réduire les aides financières. Ainsi, des normes sont utilisées dans le secteur médico-social pour déterminer les volumes de services à prester qui seront prises en charge par les institutions financières. Bien qu'une telle limitation ne s'applique que dans la mesure où les sources de financement sont uniquement issues de ces institutions, il apparaît dans les cas étudiés qu'au moins de 80 % des ressources de l'organisations proviennent de subventions publiques (c).

Deuxièmement, plusieurs biais issus de la conformité aux normes de modernisation du service public peuvent générer de mauvaises évaluations et mettre en danger l'accès au marché. Ces biais sont développés dans la section précédente. Ils incluent une utilisation de critères d'évaluation inadéquats ou obsolètes par les évaluateurs, ainsi que des évaluations relevant davantage de rituel administratifs⁴⁷ plutôt qu'une évaluation authentique. Par exemple, dans le cadre des évaluations prescrites par la loi 2002-2, des évaluateurs reproduisent les mêmes rapports, identifient les mêmes faiblesses et produisent les mêmes recommandations aux établissements médico-sociaux sans réaliser de véritables audits de performance (d).

Enfin, le phénomène le plus déploré par les acteurs interrogés, travaillant principalement dans des associations à but non lucratif : l'ouverture des secteurs protégés aux nouveaux opérateurs, qui exacerbe de fait la menace de nouveaux entrants. Cette disposition réglementaire donne à l'État l'opportunité de privilégier les opérateurs disposant de certaines ressources au moment des appels d'offres. Ces ressources constituent alors des avantages stratégiques pour les opérateurs qui les possèdent : les propriétés foncières, les qualifications, ou encore un certain niveau de productivité, dont les indicateurs sont par exemple par les ratios d'encadrement des personnes accompagnées dans le champ étudié. Selon les acteurs interrogés, cette ouverture à la concurrence incite les établissements à vocation lucrative à formuler des offres compétitives en comptant sur selon le critère du « moins-disant », adopté par les institutions de financement dans le processus d'appel à projet, pour obtenir les marchés (e).

- (b) « La maison de retraite doit respecter des conditions préalables de l'ANESM afin de recevoir une autorisation d'exploitation appelée « Agrément ». - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°3
 « Notre démarche d'évaluation externe a impliqué les familles, les usagers par le biais du conseil de vie sociale et la reprise des résultats de l'évaluation interne qui s'est tenu peu avant les travaux sur le projet d'établissement. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1022
- (c) « Nous avons 630 personnes en liste d'attente en 2013, mais nous sommes bloqués par cette politique de gestion de places, par le manque de nouvelles solutions pour les prendre en charge et par le manque de conviction de nos partenaires dans les évolutions que cela requiert. » - Source : Administrateur, terrain e - n°1160
 « Faute d'agrément pour les enfants autistes, le financement de ces derniers s'élève à 34 902 € au lieu de 50 000 €. 6 autistes sont pris en charge par l'établissement. »
 Détail impact financier : Par an □ 6 pers × (50000-34902) € □ 90 588 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1579
- (d) « Les remarques du cabinet d'évaluation externe comportaient des « copier-coller » d'autres rapports d'évaluation ; Par exemple, la phrase « Une attention est portée par l'établissement sur le respect de l'intimité des résidents » a été reportée d'un rapport issu d'un foyer d'hébergement ou d'une maison d'accueil spécialisé puisque nous n'avons pas des résidents. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1072"
- (e) « La loi HPST, en 2009, permet aux nouveaux opérateurs sur le secteur médico-social de nous concurrencer, par contre, nous, la loi nous contraint alors que ces nouveaux le sont moins. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1172

Une baisse de qualité des services due au manque de ressources et à la standardisation des offres

La mise en oeuvre des politiques de modernisation du service public stimule la baisse de qualité des services de deux manières. Premièrement, l'application de politiques de restriction des ressources peut inciter les acteurs à réduire la qualité des services fournis à la mesure du financement fourni, jugé peu élevé(a). Par

⁴⁷ Qualifiés comme des « rites institutionnels » selon les théories institutionnelles et néo-institutionnelle.

ailleurs, puisque les allocations de ressources peuvent être attribuées à l'aide d'algorithmes de financement fondées sur des estimations macro-économiques, le niveau de ressources allouées n'est alors pas nécessairement adapté aux besoins spécifiques de chaque organisation et peut générer des disparités de qualité de service entre les organisations(c).

Deuxièmement, la standardisation de l'offre, eut égard aux besoins les plus représentés dans la population accompagnée, et effectuée dans une perspective de réduction des subventions, empêche d'offrir produits et services individualisés ou ne touche qu'une niche peu représentative de la population ciblée (b).

De telles stratégies sont toutefois entravées par les évaluations et contrôles préconisés dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de modernisation du service public : le recours à des évaluateurs indépendants pour certifier du respect de la qualité attendue du service malgré les restrictions budgétaires constitue une obligation (d). Ces évaluations peuvent être mises à profit par l'organisation si leurs conclusions leur paraissent convenables : elle peut promouvoir son activité auprès de tiers en se saisissant des dispositifs et rapports d'évaluation prescrits ou imposés pour diffuser ses réalisations marquantes, sous le sceau des évaluateurs indépendants(e).

- (a) « Les locaux sont vieillissants. Les résidents sont parfois à trois dans une chambre alors qu'ils payent le même prix que les autres. » - Source : Personnel, terrain d - n°131
- (c) « L'équipe pluri professionnelle fait preuve d'un engagement important malgré un taux d'encadrement encore trop faible en matière de prise en charge d'enfants autistes. Le Centre présente depuis le rebasage accordé en décembre 2010 (à hauteur de 236 179,00 €) un taux d'encadrement de 0,78 (avec un coût moyen à la place s'élevant à 52 097,04 € pour 2013) alors que la moyenne régionale concernant les établissements d'externat ayant un agrément autisme est de 0,97 en référence au PRISM 2008. Malgré le renforcement du personnel que ce rebasage a permis à compter de janvier 2011 (embauche de 3,22 ETP), l'établissement reste sous doté. (énoncé à l'occasion d'une évaluation interne) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1419
- (b) « La question de la « taille critique » a été posée lors de l'évaluation compte-tenu de la petite taille du dispositif, des moyens et de l'équipe mobilisée dédiés à la réalisation des accompagnements spécifiques. On a pourtant une autorisation de fonctionner en règle et un budget séparé, ce qui atteste de sa reconnaissance par l'ARS. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1030
- (d) « Sur la thématique de l'éthique et de la déontologie, l'évaluateur est tenu de respecter une charte déontologique réalisée par l'Anesm, et s'il s'engage dans la certification, il signe également un code de déontologie de la personne certifié émis par l'Afnor. Il ne faudrait pas détourner l'esprit de la loi 2002-2 qui a instauré ces évaluations (internes et externes), orientations qui ont fait suite à de graves actes de maltraitements dans certains établissements. » - Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1457"
- (e) « Au delà de la mise en œuvre de l'obligation réglementaire qui conditionne le renouvellement des autorisations de fonctionner, l'association souhaite se servir de la démarche d'évaluation externe pour rendre lisible les prestations qu'elle propose et à évaluer les niveaux de satisfactions des usagers, des familles et des professionnels. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°814

Une perte d'indépendance dans la gouvernance, la prise de décision et l'innovation par une prédétermination des objectifs et des moyens

Lorsque l'État cherche à contenir son budget, précepte des politiques de modernisation du service public, ses administrateurs recherchent, d'une part, des moyens pour contrôler et réduire les dépenses jugées superflues. Ils s'ingèrent alors dans les organisations qu'ils mandatent et subventionnent pour réaliser des services d'utilité publique. Ces organisations perdent alors de leur indépendance en termes de gouvernance, de stratégie et/ou de choix de mode de gestion (a). Les administrateurs cherchent également à contenir leurs budgets en définissant une commande de prestations sur les besoins qu'ils identifient comme prioritaires, incluant les restrictions tant les moyens à employer que les objectifs à atteindre⁴⁸. Ce dispositif de contrôle

⁴⁸ Cf. page 21 : les contrats de financement (contrats d'objectifs et de moyens, conventions tripartites, etc.) étudiés dans la section sur les politiques publiques sanitaires et médico-sociales constituent l'application de ce précepte dans le secteur médico-social.

enraye, selon les opérateurs traditionnels, l'initiative individuelle. Cette situation génère une entrave à l'innovation (d).

De plus, les acteurs interrogés déplorent le manque de réciprocité dans la relation avec les autorités publiques : ceux-ci ne respectent pas nécessairement les obligations réciproques nécessaires à la mise en œuvre de la norme qu'ils édictent alors que les opérateurs subventionnés doivent respecter leurs obligations à cause de leur situation de dépendance financière (c).

- (a) « Depuis les années 1990, le budget de l'association dégringole tous les ans mais a été globalement contenu. L'État nous avait dit depuis cette période qu'il fallait changer. J.P.H. a mis en place la loi 2002 et le premier décret de cette loi fut de mettre notre organisation sous tutelle. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°117
- « Des incohérences d'application de la loi 2002-2 et de la loi de juillet 2009 se posent dans le secteur médico-social. D'une part le premier s'inscrit dans un tryptique « symptôme-protocoles-tarifification à l'acte », tandis que le second reconnaît la nécessité d'un décloisonnement des politiques de santé avec la mise en place de modularités et de flexibilité aussi bien que des modalités de mise en œuvre d'appels à projets innovants. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°828"
- (d) « La mise en œuvre de la procédure d'appel à projet posée par la loi de juillet 2009 a eu pour conséquence d'effectuer un basculement de l'initiative vers les autorités administratives. L'innovation et l'expérimentation qui faisaient la richesse du secteur, puisque l'initiative et le cadrage des appels à projets sont pilotés par l'autorité administrative, État et conseils généraux, risquent de disparaître petit à petit. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°829"
- « Des incohérences d'application de la loi 2002-2 et de la loi de juillet 2009 se posent dans le secteur médico-social. D'une part le premier s'inscrit dans un tryptique « symptôme-protocoles-tarifification à l'acte », tandis que le second reconnaît la nécessité d'un décloisonnement des politiques de santé avec la mise en place de modularités et de flexibilité aussi bien que des modalités de mise en œuvre d'appels à projets innovants. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°828"
- (c) « Concernant le projet d'évaluation externe fin en septembre 2013 : les audits ont été faits et les rapports accompagnés de préconisations délivrés par le consultant. Le directeur administratif et financier de l'organisation explique qu'ils ont financé la totalité de cette évaluation car, alors qu'elle constitue une obligation légale, l'ARS n'a pas les budgets disponibles pour la financer ! » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°998

Des procédures d'évaluations et de contrôles onéreuses

Les politiques de modernisation du service public préconisent plusieurs évaluations (a). L'organisation peut se servir des dispositifs d'évaluation mis en place pour dialoguer avec les institutions. Ce dialogue contribue alors à l'avènement de la porosité des frontières public-privé.

Toutefois, les acteurs interrogés considèrent que ces évaluations sont coûteuses parce que, d'une part, elles mobilisent des ressources internes importantes pour rémunérer les évaluateurs, mais surtout du temps de travail consacré à leur préparation et réalisation, comme la réalisation de rapports (b). D'autre part, les opérateurs jugent ces contrôles onéreux parce qu'ils doivent souvent les financer sur fonds propres ou comme des dépenses non prévues pour ne pas enfreindre la loi, bien que leurs financeurs principaux soient les autorités publiques elles-mêmes (c).

- (a) « Pour justifier de la bonne gestion de l'établissement, notre centre est tenu de faire un rapport annuel de ses activités et de l'utilisation de son financement aux deux organismes qui la financent, communément appelées « tutelles » puisque les personnes handicapées sont considérées comme les « pupilles » de l'État. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1231"
- (b) « L'équipe et moi n'avons pas suffisamment fait vite pour rendre le projet d'établissement. Ça a pourtant demandé plusieurs semaines de travail considérable. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°362
- « Lorsqu'il y a eu l'audit, la Direction a acheté 300 € de fleurs alors que pour les activités de jardinage, on a peine eu de quoi s'acheter trois fleurs. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°528
- (c) « Concernant le projet d'évaluation externe fin en septembre 2013 : les audits ont été faits et les rapports accompagnés de préconisations délivrés par le consultant. Le directeur administratif et financier de l'organisation explique qu'ils ont financé la totalité de cette évaluation car, alors qu'elle constitue une obligation légale, l'ARS n'a pas les budgets disponibles pour la financer ! » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°998*
- « L'évaluation est sensée contribuer au dialogue interne et avec les institutions et autorités publiques. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°815"

Une incitation à la maîtrise des finances et à la révision des processus inefficients

La réduction des ressources allouées, en application des préceptes des politiques de modernisation des services publics, peut inciter les acteurs à réviser leurs processus inefficients, alors qu'en l'absence de cette impulsion, leur sensibilité économique n'aurait pas évoluée (b). Cette démarche ne peut toutefois être

accomplie sans une montée en compétence en gestion des acteurs mandatés pour réaliser ces activités. Cette nécessité d'apprentissage est largement perçue comme une contrainte, du moins temporaire, par les dirigeants d'établissements du secteur médico-social, qui proviennent, pour un grand nombre d'entre eux, de cursus techniques ou de mouvements de militance pour le bien-être social des personnes accompagnées (a).

Deux phénomènes viennent toutefois altérer les effets attendus cette démarche. Premièrement, la pression des politiques de restriction budgétaire incite les acteurs à focaliser l'allocation des ressources sur les activités dont la non réalisation peut porter atteinte à leur légitimité auprès des autorités dont elles dépendent, au détriment d'autres activités jugées primordiales pour le bon fonctionnement de l'organisation⁴⁹. Ces activités portent principalement sur les infrastructures de l'organisation (c). Deuxièmement, certaines procédures de contrôle de gestion, vouées à rendre plus efficaces sont *sui generis* sources d'inefficacité, de par leur lourdeur ou inadéquation par rapport aux situations à gérer. Les politiques de modernisation du service public imposent par exemple des démarches de mise en concurrence des fournisseurs. Or, des coûts d'achats jugés minimes sont amplifiés par la lourdeur des procédures de comparaison de prix, puisque le temps et les ressources investies pour les accomplir doivent y être additionnés (d).

(b) « Dans les ateliers, il y a des solutions à trouver pour éliminer certaines tâches qui sont inutiles. Il faut revoir certains procès de travail. - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°665" »
(a) « La loi 2002-02 exige de nous des compétences plus pointues au niveau de la Direction, or les Directeurs actuels ont grandi avec l'association et récoltent surtout l'existant. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°920
(c) « On n'a toujours pas eu le temps de faire le règlement de fonctionnement et le livret d'accueil pour les usagers par rapport aux lois de 2002. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°886" »
(d) « La loi hospitalière est une aberration. Si on achète un lit médicalisé, dans la mesure où je ne suis pas l'utilisateur, il faut établir un cahier des charges, ensuite il faut contacter trois fournisseurs faire des essais, des réunions, et ainsi de suite. - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°183 »

Un sentiment de trahison des valeurs sociales et solidaires

L'intégration du paradigme financier dans la sphère médico-sociale bouleverse les repères cognitifs des acteurs (*ethos* et *logos*), parfois exprimés sous le terme de culture. Ce paradigme est interprété comme opposé aux valeurs sociales et solidaires, dont les différents opérateurs des missions d'intérêt public se prévalent souvent. Cette mutation génère non seulement un sentiment de trahison, mais implique de rigoureux efforts de pédagogie et de négociation interne.

« Selon les syndicats, pour le Directeur Général, il y a une obligation économique. Cela se traduit par un écart de valeur et de culture pour les salariés. Jusqu'à présent, il y avait l'État-providence mais, avec l'apparition de l'ARS, il faut se serrer la ceinture. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1013
« La charte du management de l'association contient des explications des mutations du contexte - Loi HPST : moins de financements, maintien à domicile, mise en concurrence par la transformation en appel à projets à la suite d'une analyse des besoins territoriaux par l'ARS, les lois justifiant ces mutations, les engagements d'adaptation au changement et de questionnement sur les ressources -. Son objectif est d'allier les salariés à cette mutation des politiques publiques. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1207" »

⁴⁹ Référentiel propre à chaque personne interrogée.

3.2 POLITIQUES SOCIALES : ENTRE INJONCTION DE DIGNITÉ DE TRAITEMENT ET D'AUTONOMISATION DE L'USAGER

3.2.1 *Un enchevêtrement de normes volontaires et obligatoires sur le traitement de la personne humaine*

Des normes de protection sociale issues d'un paradigme de fraternité

Nés d'un paradigme de fraternité, plusieurs droits apparaissent en France après la Révolution de 1848, constituant alors une nouvelle génération de Droits de l'Homme. Naissent ainsi le droit à l'assistance, au travail puis, le droit à l'existence, à la protection, à la santé, à l'éducation, ainsi que de nombreux autres droits sociaux. Le champ actuel des normes sociales en France est vaste. Ainsi, on associe aujourd'hui les idées de « politiques sociales » et de « Droit social » aux normes et réglementations liées à l'action sociale de l'État et à son rôle de protecteur des citoyens contre les risques sociaux. Les enjeux actuels de la politique sociale en France sont le travail, l'emploi, la formation professionnelle, la protection sociale et l'assurance maladie, l'éducation, l'accompagnement des personnes sans domicile fixe, ou encore les politiques d'intégration et d'assistance des personnes handicapées et des personnes âgées. Il est ainsi possible de considérer que le droit du travail, le code de la sécurité sociale, les politiques publiques sanitaires⁵⁰ et les politiques médico-sociales⁵¹ relèvent des normes sociales.

Des normes issues tant du Droit public, du Droit privé que de normes volontaires.

Les normes sociales présentent la particularité d'être régies tant par le droit public et le droit privé, contraignants, que par certaines normes de nature volontaire. Ainsi, face à des normes coercitives, -comme la politique de lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté⁵², les politiques de protection des mineurs, les politiques de prise en charge de la dépendance des personnes âgées⁵³-, figurent de nombreuses normes volontaires relevant des normes sociales, telles que les normes sur la prévention des risques psycho-sociaux, ou encore les normes volontaires pour l'amélioration des conditions de travail publiées par ISO⁵⁴ ou par l'ANACT⁵⁵.

Comme il semble important de les traiter dans le détail, le Droit du travail, les politiques publiques sanitaires et médico-sociales ainsi que le code de la sécurité sociale sont traités dans d'autres sections. Les normes sociales dont il est fait référence dans cette section, recensées à partir de notre analyse de contenu, sont constituées des normes fondamentales pour garantir l'intégrité des individus. Elles incluent ainsi des droits internationaux : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948, - dont le contenu évoqué au cours de l'étude porte principalement sur les notions d'intégrité et d'égalité des individus -, puis le Droit social européen, et plus particulièrement les recommandations du Conseil de l'Europe aux États Membres en matière de politique sociale. Des réglementations nationales sont également recensées dans cette catégorie de normes : le droit sur la reconnaissance du handicap, - incluant notamment la Loi du 30 juin 1975 et la Loi de février 2005 -, puis les normes sur les obligations entre proches, en référence à divers codes tels que

⁵⁰ Normes sur la santé publique et la gestion des institutions de santé, telles que les hôpitaux.

⁵¹ Normes sur l'intégration médico-sociale des personnes dépendantes (personnes âgées et/ou en situation de handicap).

⁵² Illustrée par le Revenu de Solidarité Active (RSA).

⁵³ Illustrée par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA).

⁵⁴ ISO : International Organisation for Standardization. Ex. la norme AFNOR S31-199 « Acoustique – Performances acoustiques des espaces ouverts de bureaux », recommandation visant à réduire les nuisances sonores au-delà des recommandations légales.

⁵⁵ ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

le Code Civil et ses divers articles sur l'obligation alimentaire, le Code de l'action sociale et des familles, le Contrat de séjour⁵⁶, ou des codes privés tels que les Chartes des familles, définis par les établissements médico-sociaux dans la mesure d'une observance des lois.

3.2.2 Caractéristiques déterminantes : un paradoxe sur les prescriptions d'accompagnement des bénéficiaires

Droits de l'Homme : un code éthique utile mais complexe pour accompagner des individus vulnérables

Plusieurs caractéristiques des « Droits de l'Homme » sont estimées déterminantes et favorables par les acteurs. Sur le fond, ces normes assurent une garantie du respect des individus quelles que soient les politiques et programmes d'actions mis en œuvre. Selon les acteurs interrogés, ces normes permettent d'assurer le respect, par tant les bénéficiaires, les professionnels les accompagnant que les autres parties prenantes, des droits et obligations fondamentaux de chacun, souvent en référence aux questions d'intégrité physique et psychologique. Ces normes représentent ainsi un référentiel de jugement pour cautionner ou non des pratiques et politiques locales.

Toutefois, plusieurs caractéristiques ou phénomènes afférents à ces normes sont déplorés par les acteurs interrogés. D'une part, les prescriptions en termes de responsabilités des travailleurs médico-sociaux dans l'application concrète du respect des droits fondamentaux des bénéficiaires sont lacunaires et complexes à cause des spécificités des populations accompagnées (dépendance, handicap et autres vulnérabilités sociales). Dans leur mise en pratique, ces prescriptions restent ainsi sujettes à interprétation et génèrent des difficultés d'ordre tant opérationnel qu'éthique (b). D'autre part, les acteurs déplorent le manque de pédagogie des différents intervenants de la politique médico-sociale, -des normalisateurs aux opérateurs-, pour accompagner la mutation actuelle de la politique sociale. En effet, cette mutation se traduit par de nouveaux objectifs et de nouvelles méthodes de travail. Sans une argumentation sur la conformité de ces nouvelles pratiques aux droits fondamentaux des individus, elles demeurent illégitimes pour les acteurs et sont donc difficilement mises en œuvre (a).

(b) « Le règlement de fonctionnement n'aborde pas la question de la vie sexuelle et affective. En revanche, il évoque les règles et la position de l'établissement vis-vis de la contraception. La question de la vie affective n'est pas un tabou au sein de l'établissement, et l'échange est favorisé. Les usagers rencontrés semblent connaître un certain nombre de règles, parmi lesquels les gestes autorisés en public et ceux qui ne le sont pas. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1076

(a) « Les éducateurs spécialisés vous disent « je connais l'usager depuis tellement longtemps que je sais ce qu'il va me dire » alors qu'il faut donner le choix et proposer des possibilités différentes. Il faut changer la posture de l'éducateur. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°378

Normes sociales européennes et normes sociales nationales : une injonction de détachement de l'usager

Les similarités observées entre les caractéristiques déplorées ou vantées des normes sociales européennes et les normes sociales nationales en matière d'affaires médico-sociales témoignent de l'impact tentaculaire des premières sur les secondes. Ainsi, les normes nationales sur la reconnaissance du handicap et la place de la personne handicapée dans la société contemporaine évoluent sous l'influence des normes sociales européennes, elles-mêmes fondées sur un principe de désengagement financier des États des affaires sociales. Parmi les événements déterminants figurent ainsi la reprise des recommandations européennes

⁵⁶ Contrat de séjour : institué par le décret du n° 2004-1274 du 26 novembre 2004.

d'autonomisation des usagers (z), d'innovations de pratiques et de méthodes d'organisation efficaces dans les établissements médico-sociaux pour y parvenir (h).

En premier lieu, la reprise de la recommandation d'accompagnement des bénéficiaires vers l'autonomie est tantôt perçue comme une régression sociale, en institutionnalisant la désolidarisation de la société, mais également de la raison d'être des prestataires médico-sociaux (a), tantôt comme un expédient du progrès social en consacrant la reconnaissance citoyenne des bénéficiaires et en favorisant leur intégration plus active dans la société (g). L'étude ne montre aucune relation claire entre les divergences d'opinions recueillies à ce sujet et les différences de catégories de personnel ou de professions. Les acteurs interrogés conviennent toutefois que cette prescription est partiellement poussée par des orientations politiques en faveur de la réduction des dépenses publiques et, plus généralement, de l'atténuation de l'intervention de l'État dans les affaires sociales. Ces orientations sont caractéristiques des politiques de modernisation du service public.

En second lieu, la recommandation d'innover des pratiques et des méthodes d'organisation plus efficaces partage les opinions des acteurs interrogés. Cette injonction est favorablement accueillie par une partie des acteurs interrogés. Ils estiment qu'elles sensibilisent les opérateurs aux enjeux économiques de leurs activités et les incitent à mettre en œuvre de « bonnes pratiques » de gestion telles que des démarches d'évaluation interne ou le benchmarking de pratiques plus efficaces. Par ailleurs, ces mêmes acteurs estiment que les coopérations interorganisationnelles ou les réorganisations territoriales auxquelles une partie des acteurs sont réfractaires sont davantage induites par les innovations organisationnelles nécessaires pour interpréter les nouvelles orientations sociales en cours de construction plutôt que par simple nécessité économique (i).

Une autre partie des acteurs interrogés estime que la mise en œuvre de ces recommandations d'efficacité génère des dérives « *managérialistes*⁵⁷ ». Ces acteurs estiment ainsi que la gestion des établissements se focalise exclusivement sur les méthodes de réduction de coûts, occulte la dimension sociale et solidaire de l'activité et dépersonnalise le travail social (c). Ils considèrent également que les regroupements des établissements ou les réorganisations territoriales sont mis en œuvre dans l'unique objectif de réduire les dépenses et dénature a fortiori la vocation initiale des alliances dans le secteur médico-social, traditionnellement fondées sur le critère de militance et de volontarisme plutôt que dans le cadre de corporations économiques (b). Alors que l'innovation n'est pas par essence légitime, cette réticence à l'injonction d'efficacité exacerbe davantage le rejet des innovations établies sous ce paradigme tant par les destinataires, -bénéficiaires et leurs familles-, que des opérateurs eux-mêmes, -employés et cadres des établissements médico-sociaux, et mêmes par leurs partenaires institutionnels, -administrations et institutions de financement-, (d).

Dans les cas où un certain consensus est établi sur ces innovations, les organisations qui les portent se heurtent à différents phénomènes avant de pouvoir les mettre en œuvre, telle que la rigidité et la spécialisation des administrations, empêchant certains changements profonds (e), ou encore le manque d'infrastructures nécessaires pour mettre en œuvre concrètement des prescriptions normatives. Ces infrastructures incluent notamment la formation, l'harmonisation des langages professionnels ou encore les outils de gestion et les procédures internes nécessaires à la mise en conformité (f).

(z) « Les recommandations du Conseil de l'Europe aux 47 états membres est de considérer le souhait des personnes âgées vieillissantes et des personnes âgées handicapées de vivre leur vie avec le plus grand degré d'autonomie et de liberté possible dans un environnement où elles pourront bénéficier des services de soutien qui facilitent ce mode de vie au lieu de l'entraver. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°802

(h) « La loi 2005 préconise le renouvellement de l'offre de services médico-sociaux pour les personnes en situation de handicap. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°833

(a) « Parmi les éléments changeants du contexte de notre secteur, il y a le fait que la société se désolidarise. La loi de 1975 a amorcé ce changement en séparant le sanitaire du médico-social. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1170

⁵⁷L'expression « *managérialiste* » est une péjoration faite par les acteurs des pratiques de management mises en œuvre dans une perspective de réduction de coûts utilisées dans les organisations médico-sociales

- (g) « Le changement institutionnel, par la loi de 2005, est fondé sur le fait qu'il n'y a plus de fonds de l'État. Mais d'une part, je ne suis pas sûr de ça, et d'autre part, cela ne signifie pas forcément qu'il y ait de mauvaises intentions contre les associations derrière tout cela. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1166
- (i) « On ne peut plus accuser nos voisins nordiques d'avoir seulement une vision mercantile dans leur modèle d'accompagnement médico-social, c'est un choix de société. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1168
- « Les financeurs évoluent avec la régionalisation : nos politiques brandissent fortement la prise en charge à domicile, suivant le modèle nordique, car on ne peut plus créer de nouvelles places. Après tout, les familles n'ont qu'à se débrouiller. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1159
- (c) « Les cadres dirigeants ont une impression de dépossession sur les procédures mises en place depuis mon arrivée. Cela a changé leurs habitudes. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°927
- (b) « On nous demande de rationaliser les moyens : la notion d'entité associative va disparaître au profit d'une rationalisation de l'offre sur un territoire : pour continuer la mission d'intérêt général, notre association risque disparaître. Pour l'instant, ce n'est pas le cas puisque le principal souci des politiques est de ne faire de la peine à personne. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1179
- (d) « Le dispositif « inclusion » est un dispositif expérimental dans la mise en œuvre de la loi de 2005 par l'élaboration d'une offre unique dans le secteur. Il y a beaucoup d'énergie, de moyens humains et d'innovation dans ce dispositif. Nous regrettons donc que ce dispositif ne soit pas davantage identifié par la mission d'évaluation externe comme concourant fortement à la prévention de la maltraitance et la promotion de la bien traitance. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1026
- (e) « La rigidité et la spécialisation de l'organisation du secteur médico-social, très institutionnalisée, viennent en contradiction avec les ambitions des enjeux énoncés dans la loi du février 2005. Elles empêchent la modularité, l'adaptabilité des établissements par des changements rapides d'orientation et d'offre de service. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°824
- (f) « Le Comité éthique qu'on a monté se limite à la conformité avec la loi (traiter des questions de vie sexuelle des usagers, VIH Sida, homosexualité, etc.), tandis qu'en Belgique, ils ont franchi le pas en traitant de problèmes dans la vie quotidienne. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1154

Normes sur les responsabilités familiales : des obligations entre proches à double tranchant

Les normes sociales françaises prônent des obligations fortes entre les membres d'une famille. Nous avons regroupé sous les « normes sur les responsabilités familiales » plusieurs normes consacrant ces obligations d'entraide. Elles incluent notamment des obligations émanant du code civil, du code de l'action sociale et des familles, ainsi que certaines normes spécifiques aux organisations médico-sociales telles que les chartes des familles et les contrats de séjour. Du point de vue des organisations médico-sociales, dont les aides financières proviennent de diverses sources, l'institution de ces obligations entre proches est favorable puisqu'elle leur permet potentiellement de diversifier leur portefeuille de ressources financières (a).

Toutefois, ces mêmes prescriptions ont un impact négatif. La sollicitation de ressources auprès des parties prenantes obligées, représentées ici par les familles et les « aidants familiaux⁵⁸ », porte préjudice à l'image des établissements médico-sociaux. Les établissements spécialisés dans l'accompagnement des personnes âgées sont ainsi parfois qualifiés par les enfants obligés à contribuer au financement de l'accompagnement de leur parent comme « les maisons de retraite qui poussent à vendre la maison familiale » (b).

- (a) « Des règles juridiques sur l'obligation alimentaire imposent aux familles de contribuer à la prise en charge de leurs parents en cas de besoin dans la maison de retraite. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°13
- (b) « Le fait que la maison de retraite soit considérée comme l'institution qui contraint à vendre la maison familiale génère un climat de défiance et de contrôle permanent entre les professionnels et les familles. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°15

Le tableau suivant synthétise des caractéristiques déterminantes des politiques sociales.

Tableau 23- Synthèse des caractéristiques déterminantes des politiques sociales

⁵⁸ En France, un « aidant familial » est une personne qui s'occupe quotidiennement d'un proche en situation de dépendance, de handicap ou atteint d'une maladie. Cette personne peut être un parent, un ami, ou encore un voisin.

<i>Caractéristiques contraignantes</i>	<i>Caractéristiques avantageuses</i>
<p><u>Droits de l'homme</u> : DDHC, 1948, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La garantie du respect des individus quelles que soient les politiques et programmes d'actions mises en œuvre • L'accès à des mandats liée au droit des personnes d'être représentées 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manque de pédagogie dans la transformation des paradigmes de la politique sociale • L'interprétativité des prescriptions en termes d'éthique et responsabilités des travailleurs médico-sociaux
<p><u>Normes sociales européennes</u> : Recommandations du Conseil de l'Europe aux États Membres en politique sociale, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La prescription d'accompagnement à l'autonomie, convergente avec à prescription de réduction des dépenses • Le droit de manifester pour influencer les politiques sociales
<p><u>Normes sur les responsabilités des usagers</u> : Code civil (obligation alimentaire), Code de l'action sociale et des familles, Charte des familles et Contrat de séjour (décret n° 2004-1274 du 26 novembre 2004), etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'obligation de prise en charge par les proches (impact négatif en termes d'image des établissements) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les obligations de prise en charge par les proches (impacts positifs en termes de diversification des ressources financières)
<p><u>Normes sociales sur la reconnaissance du handicap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La prescription d'accompagnement vers autonomie des usagers perçue comme une institutionnalisation de la désolidarisation de la société • La prescription d'autonomisation des usagers davantage guidée par le désengagement de l'État des politiques sanitaires et sociales que d'une vision en termes de bien-être social • La formalisation des actions sous forme de projets ou de programmes • La faible reconnaissance effective des innovations en matière d'offres de services • Le manque de support organisationnel à la mise en œuvre concrète des prescriptions normatives (formation, procédures internes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • La prescription d'accompagnement vers autonomie des usagers perçue comme un progrès social • La possibilité de coopérer et d'innover au-delà des cahiers des charges traditionnels en matière d'offre de bien et service public • La sensibilisation économique perçue comme un progrès dans la mise en œuvre des politiques sociales (sensibilisation, évaluation, benchmarking, etc.)

3.2.3 Effets déterminants

Des politiques sociales plus contraignantes qu'avantageuses

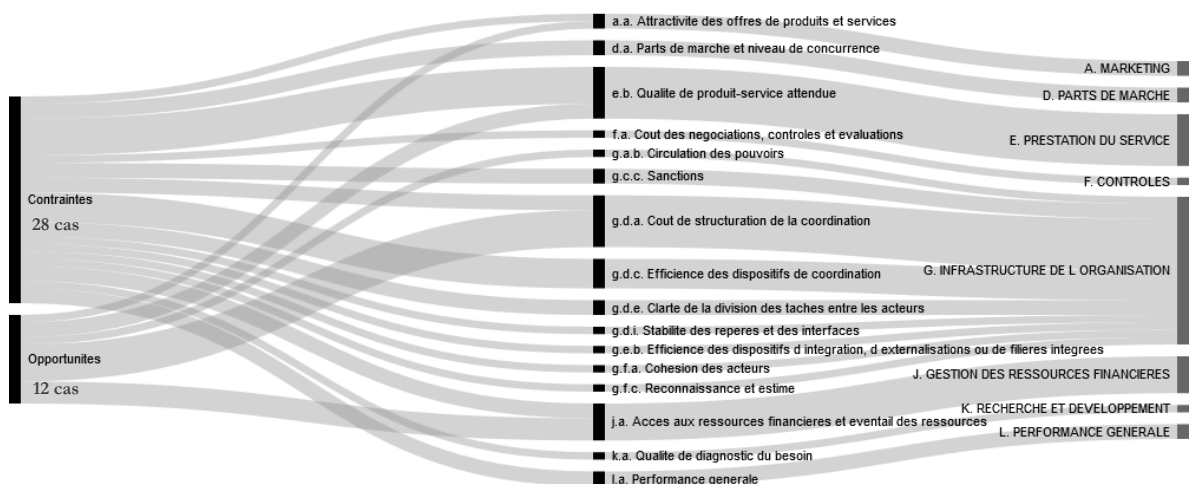
La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁵⁹. 25 phrases témoins explicites sur le sujet illustrent les effets contraignants de leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et seulement 12 portent sur leurs effets positifs. Sur les quatre organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 5400 €.

Quelques effets majeurs se distinguent. Selon leur récurrence dans les discours des acteurs interrogés, l'application des politiques sociales provoque des difficultés de coordination interne, c'est-à-dire d'organisation interne du travail (9 phrases témoins sur 25) et des difficultés à maintenir un certain niveau qualité de service (5 phrases témoins sur 25). Suivant le niveau des coûts mesurés, l'application des politiques sociales provoque une moindre productivité des employés. Inversement, l'amélioration des conditions du travail constitue l'une des opportunités les plus encensées de la conformité aux politiques sociales.

Tableau 24 – Effets déterminants des politiques sociales

⁵⁹ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

a) Effets déterminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins (Données qualitatives)



Une contraction du marché et des efforts de légitimation des services innovants vis à vis des politiques sociales

Les politiques sociales influencent les activités des organisations médico-sociales de différentes manières. Premièrement, le marché de la prestation médico-sociale subit une contraction du fait de l'injonction d'accompagnement des bénéficiaires, - des personnes dépendantes traditionnellement assistées par les professionnels et établissements médico-sociaux-, vers plus d'autonomie (a).

Deuxièmement, de nouvelles pratiques et/ou la proposition de nouveaux types de produits et services sont mises en œuvre en réponse aux injonctions d'innovation dans le cadre des politiques sociales. Elles obligent les opérateurs à déployer des efforts supplémentaires pour maintenir une certaine légitimité auprès des autorités, des partenaires et des bénéficiaires, dont les exigences divergent (d). Ainsi, alors que les institutions financières sont satisfaites par la mise en œuvre de projets innovants destinés à rendre les établissements subventionnés plus efficaces, ceux-ci subissent des contrôles, -formels ou informels-, effectués par les parties prenantes qui cherchent à s'assurer de la conformité des pratiques innovantes aux droits sociaux fondamentaux de la personne (l). En réponse, les opérateurs peuvent par exemple promouvoir l'utilisation de recommandations des bonnes pratiques dans leurs activités courantes (b).

b) Effets sur la chaîne de valeur*

CHAÎNE DE VALEUR	PT.	Coûts*	Opp.
A. MARKETING	1		1
Attractivité des offres de produits et services	1		1
D. PARTS DE MARCHÉ	2		
Parts de marché et niveau de concurrence	2		
E. PRESTATION DU SERVICE	5		2
Qualité de produit-service attendue	5		2
F. CONTROLES	1		
Coût des négociations, contrôles et évaluations	1		
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	14	100 €	6
Sanctions	2	100 €	
<i>Qualité de coordination interorganisationnelle</i>	1		
<i>Qualité de coordination interne</i>	9		5
Coût de structuration de la coordination	2		5
Efficacité des dispositifs de coordination	4		
Clarté de la division des tâches entre les acteurs	2		
Stabilité des repères et des interfaces	1		
<i>Qualité de gouvernance</i>			1
Circulation des pouvoirs			1
Cohésion des acteurs	1		
Reconnaissance et estime	1		
J. GESTION DES RESSOURCES	2		3
Accès aux ressources financières et variété	2		3
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	2	5400 €	
Coût du travail et productivité	2	5400 €	
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	1		
Qualité de diagnostic du besoin	1		
Total	28	5 400 €	12

* Coûts non ou sous-évalués compte tenu du temps imparti à l'étude

- (a) « Parmi les éléments changeants du contexte de notre secteur, il y a le fait que la société se désolidarise. La loi de 1975 a amorcé ce changement en séparant le sanitaire du médico-social. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1170-1
- (d) « Dans le changement d'organisation, et pour mieux prendre en charge les mutations sociales, l'expertise de la gouvernance, incluant le conseil d'administration, les sections, etc., est importante pour les crédibiliser aux yeux des personnels et des partenaires externes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1180
- « Le projet H, pour gagner en crédibilité, requiert l'accroissement relatif des services disponibles aux yeux du client. (Projet H - apports - en cours de construction) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1142
- « Lorsqu'il s'agit de se mobiliser pour défendre les droits des personnes handicapées, les parents crient sur tous les toits "Ce sont des citoyens à part entière de France, d'Europe et du Monde..." mais ces convictions ne se traduisent pas dans la réalité lorsqu'ils prônent, a contrario, la sécurisation à tout prix derrière les 4 murs des établissements. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1218
- « Il y a une concurrence émergente entre les projets non conventionnels H. et les métiers traditionnels (MAS, etc.) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°975
- « Le dispositif « inclusion » est un dispositif expérimental dans la mise en œuvre de la loi de 2005 par l'élaboration d'une offre unique dans le secteur. Il y a beaucoup d'énergie, de moyens humains et d'innovation dans ce dispositif. Nous regrettons donc que ce dispositif ne soit pas davantage identifié par la mission d'évaluation externe comme concourant fortement à la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1026
- (l) « Il faut parler « employabilité » et non de « place » dans les établissements et services d'aide par le travail. Il faut changer la posture vis-à-vis des familles sinon on passe des heures à répéter des choses avec des familles qui ne comprennent pas. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°668
- « Une grande majorité des procès intentés contre les maisons de retraite et leur personnel est effectué par des familles qui se constituent partie civile et/ou qui se font aider par des associations de protection des personnes âgées. Le motif de poursuite en justice le plus fréquent est l'attaque en justice pour maltraitance, violence et délaissement, surtout dû à notre faible taux d'encadrement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1
- (b) « Le processus d'élaboration du projet individualisé intègre la plupart d'éléments prescrits par la réglementation ou recommandés dans le cadre des RBP de l'ANESM (observations, Co-construction d'un projet personnalisé formalisé, signature, processus d'élaboration pluridisciplinaire, actualisation et ajustement en continu...). Il constitue l'un des points forts de notre établissement car de nombreux établissements n'y sont pas encore. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1045

Une instabilité de la qualité de service due à l'écartèlement des injonctions sur le mode d'accompagnement

L'instabilité de la qualité de service est exacerbée par divers aspects de l'application des politiques sociales. Premièrement, si certains professionnels en charge de fournir ces services considèrent que les efforts fournis dans l'autonomisation des usagers génèrent une amélioration de la qualité de service, d'autres considèrent qu'elle génère l'effet inverse (e).

Deuxièmement, la qualité de service souffre du caractère interprétatif de la responsabilité des professionnels vis-à-vis des personnes assistées, telle que définie dans les politiques sociales (f). Par ailleurs, des débats et discussions sont liés aux imprécisions du vocabulaire utilisé dans les normes sociales (i). En perspective, la qualité de service bénéficie de la clarté des responsabilités et des obligations des proches à l'égard des personnes accompagnées, puisque le recours aux proches permet souvent d'assurer un service minimal dans certains établissements (h).

Enfin, les acteurs interrogés considèrent qu'il est souvent nécessaire de déployer des efforts supplémentaires pour appliquer les normes portant sur la qualité de service puisqu'elles sont rarement opérationnelles, entendant par cela que les politiques sociales ne sont pas nécessairement accompagnées des outils nécessaires à leur mise en œuvre ou à la gestion des projets qu'elles suscitent (g).

- (e) « Les professionnels se raccrochent encore à l'âge d'or du métier. 4 résidents autonomes sont accompagnés individuellement sur 8 heures dans la journée alors qu'ils pourraient être totalement autonomes. »
 Détail impact financier : Tous les jours □ 4 résidents × 1 pers × 8 h × 365 j × 34 € □ 397 120 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1713
- (f) « Le problème de la stricte conformité à la loi sur la gestion de la vie amoureuse du résident, est qu'à un moment ou à un autre, on se retrouve obligé de l'interpréter parce qu'il n'y a pas de jurisprudence d'une part, et parce qu'il manque des signalements de la part des professionnels d'autre part. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1156
- (i) « Une des craintes pour la mise en œuvre du projet H est que le mot maltraitance soit employé par les professionnels du fait du changement de pratiques. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1124
- (h) « Pour pallier le manque d'encadrants, nous donnons aux familles la possibilité de rester 24h/24H lors de la fin de vie d'un résident. Lit, café, petit encas leur sont proposés pour améliorer cet accompagnement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°330

« Il semble utile de définir les modalités d'implication des familles dans le développement de l'accompagnement, soit par un contrat d'accompagnement, soit par un contrat de séjour. Leurs interventions sont en effet amenées à s'accroître. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°329

(g) « Il y a une absence de grille d'observation sur un dispositif d'accompagnement des enfants handicapés unique à notre association sur le territoire. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1103

« Il manque une procédure sur les missions du référent administratif du bénéficiaire accompagné. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°455

Une amplification des contrôles due à la diversification des sources de financement

En matière d'accès aux ressources financières, plusieurs aspects de l'application des politiques sociales permettent aux opérateurs de diversifier leurs sources. Il s'agit par exemple des ressources mutualisées dans le cadre des regroupements d'opérateurs, stratégie peu cautionnée par un grand nombre d'acteurs (k) ou encore du recours aux obligations familiales (j). Toutefois, les acteurs observent que la diversification des sources de financement amplifie la fréquence et la lourdeur des contrôles réalisés par des financeurs (m).

(k) « La dimension comptable est devenue trop souvent le paradigme qui conditionne les arbitrages et appauvrit la dimension collective et solidaire fondée par la loi de 2002 et la loi de 2005. » Elle nous mène à une rationalisation de l'offre sur le territoire. Notre association risque de disparaître dans les regroupements. - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°826

(j) « Des règles juridiques sur l'obligation alimentaire imposent aux familles de contribuer à la prise en charge de leurs parents en cas de besoin dans la maison de retraite. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°13

(m) « Le fait que la maison de retraite soit considérée comme l'institution qui contraint à vendre la maison familiale génère un climat de défiance et de contrôle permanent entre les professionnels et les familles. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°15

Des pouvoirs obtenus par l'intermédiaire des mandats politiques des dirigeants

En matière de gouvernance, un droit particulier relevant des normes sociales a été évoqué : l'éligibilité ou la possibilité d'être nommé aux fonctions publiques. Selon les acteurs, ce droit constitue une opportunité stratégique puisque les acteurs internes de l'organisation, titulaires de mandats dans les diverses administrations locales, peuvent utiliser ce pouvoir au bénéfice de l'organisation (a).

(a) « Un des dirigeants des établissements concurrents est premier adjoint au maire de la commune voisine. Avec mon mandat à la mairie, nous avons décidé de coopérer pour créer un plan d'action prioritaire commun. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1210

Des tâches moins intéressantes et une organisation du travail moins efficace

En matière d'organisation du travail, les acteurs considèrent, avec regret, que les mutations des politiques sociales modifient leurs responsabilités individuelles en matière de travail social, en les engageant notamment à davantage de travail dans les activités les moins prisées (c). Sous la perspective de l'intérêt de l'organisation, des acteurs considèrent que certaines protections sociales individuelles entravent la mise en place d'organisations plus efficaces (d). Enfin, les réorganisations administratives et territoriales liées aux changements des politiques publiques sont jugées pénibles (h).

(c) « Le temps de préparation du conseil de vie sociale par les travailleurs est disparate entre les travailleurs ayant des missions spécifiques et les autres pour lesquels ce temps n'est pas prévu et représente un ajout de mission. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°449

« Comme il n'y a pas véritablement de dispositifs clairs et de contrats clairs dans la gestion de la relation et des plaintes des familles. Les personnels de terrains disent parfois souffrir d'être moins reconnus comme des experts que comme des « serveurs » par les familles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°93

(d) « Les ouvriers (handicapés) sont plus efficaces de 8h à 12H en été, malheureusement, la réglementation fait que les horaires ne sont pas modulables de façon à ce qu'ils aient plus d'heures en été et moins d'heures en hiver, bien que ce soit en été qu'il y ait des pics d'activités. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°703

(h) « La mise en place des pôles territoriaux demande beaucoup aux cadres, cela leur demande le changement de méthode et leur pilotage, et déstabilise relativement moins le personnel. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1149

Des processus d'innovation sociale nécessitant des concertations interorganisationnelles

Dans les processus d'innovation sociale, entendant par cela la réorganisation des prestations médico-sociales, les opérateurs initient davantage de concertations interorganisationnelles. Plusieurs raisons expliquent cette initiative. D'une part, certaines alliances doivent être établies pour construire les innovations (f). D'autre part, les organisations cherchent à prouver que leur gouvernance est participative. En effet, comme la gouvernance du secteur se veut démocratique et repose sur une recherche de consensus entre les différentes parties prenantes, la mise en place d'instances de concertation avec les parties prenantes externes permet de justifier d'une démarche participative et d'apporter de la légitimité aux innovations (g).

(f) « Il conviendrait de dépasser le concept historique d'établissement et de mettre fin à la fragmentation et à l'atomisation des services, au profit d'une palette modulable et coordonnées en proximité du territoire de vie des usagers. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°825

(g) « Nous avons précisé le fonctionnement des conseils de vie sociale dans le règlement intérieur actualisé en 2011. L'instance fonctionne dans le respect du cadre réglementaire (Décret 2004-287 du 25 mars 2004) et des bonnes pratiques professionnelles. Ces instances sont des espaces pour les familles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1073

Davantage de benchmarking et de pratiques d'évaluation

Enfin, en matière de performance des établissements médico-sociaux, les acteurs interrogés considèrent, d'une part, que le benchmarking de modèles étrangers en matière de politique sociale permettrait de sensibiliser les opérateurs à la dimension économique, et ainsi à mieux utiliser leurs ressources financières. De telles pratiques requièrent toutefois un investissement en matière de veille stratégique (k). D'autre part, ils estiment que l'application des injonctions d'innovation sociale initie les acteurs à créer aux pratiques d'évaluation de projet (j).

(k) « La loi 2005 est mobilisée pour justifier auprès des employés et des parents la conformité légale des projets de la gouvernance mais surtout pour argumenter ceux-ci : égalité des droits et des chances. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1133
« La gouvernance de l'association est intéressée par le modèle nordique. Dans les pays du Nord, on solvabilité entièrement les personnes handicapées, en partant du principe que se sont des gens comme les autres. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1167

(j) « Dans la mise en place des dispositifs d'« inclusion » imposés par la réglementation, la loi de 2005, un bilan est indispensable, questionnant les objectifs, les moyens et les résultats de façon formalisée, afin d'asseoir le dispositif si sa pertinence est confirmée par les professionnels. Des réunions ont eu lieu régulièrement en cours d'année pour ajuster le fonctionnement avec l'équipe de la S. (Dispositif "inclusion" : dispositif destiné à accroître l'autonomie de l'utilisateur) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1025

3.3 NORMES DU TRAVAIL : UNE SOURCE DE RIGIDITÉ ET DE SOUS-PRODUCTIVITÉ DE L'ORGANISATION

3.3.1 Des normes régissant les relations nées d'un contrat de travail entre employeurs et salariés

Branche du droit social, le droit du travail français a pour objet d'encadrer la « relation de subordination » qui lie salarié et l'employeur et de corriger le déséquilibre entre les parties au contrat de travail. Ces normes couvrent alors plusieurs domaines de la vie de l'organisation tels que la formation, l'exécution et la rupture du contrat de travail, le respect des libertés syndicales, le respect des normes de sécurité au travail, ou encore la protection des travailleurs vulnérables. Dans le cadre de l'étude, cinq catégories de dispositions normatives exercent une influence considérable sur la performance des organisations du secteur médico-social : des dispositions normatives relatives au contrat de travail, à l'aménagement du travail, aux rémunérations, à la protection des vulnérabilités au travail et enfin aux risques psycho sociaux. Ces dispositions relèvent principalement du droit du travail, des accords collectifs ou encore des normes volontaires sur les conditions de travail.

Les hypothèses de départ incluaient le Droit du travail comme source de difficultés importantes dans les organisations médico-sociales. Trois conjectures soutenaient cette idée. La première est que le droit du travail et la résolution des conflits juridiques sont de plus en plus monoculaires en France, c'est-à-dire en faveur de l'employé. Deuxièmement, les managers éprouvent les difficultés de management à cause d'un droit du travail complexe et peu avantageux pour l'organisation. Troisièmement, les managers éprouvent des difficultés pour innover dans leur organisation du travail et dans leur offre de services à cause de la résistance des employés, avec l'appui d'un droit du travail rigide et fourni, à changer leurs pratiques.

3.3.2 Caractéristiques déterminantes : des normes prolifiques, complexes, lourdes, partiales et institutionnalisant le coût du travail

Normes du travail : prolifiques et exhortant à argumenter la légitimité des conditions de travail offertes

De manière générale, le droit du travail est estimé prolifique et difficile à appréhender par les managers contemporains (a). Un certain nombre d'administrateurs et de directeurs considèrent ainsi qu'il est nécessaire de réaliser des efforts supplémentaires, telles que le déploiement de stratégies de communication interne, pour convaincre les employés des vertus des conditions de travail fournies par l'organisation. Par exemple, l'homologation des plans de gestion de la masse salariale auprès des pouvoirs publics est estimée avantageuse, malgré les coûts administratifs que cela engendre, puisqu'elle confère à l'organisation une certaine légitimité dans ses pratiques, et ce particulièrement pour des démarches sensibles telles les réductions d'effectifs. De même, malgré les coûts de concertation que cela implique, établir des accords formels avec les partenaires sociaux sur des pratiques déjà en cours constitue une occasion de promouvoir indirectement les engagements sociaux de l'organisation (b).

(a) « La Direction passe au minimum 1 h par semaine à se renseigner sur les aspects ressources humaines de la convention collective. Ces procédures sont en effet lourdes et sensibles dans notre association, surtout ces derniers temps. »
Détail impact financier : 1 fois par semaine □ La Direction passe au minimum 1 h par semaine à se renseigner sur les aspects ressources humaines de la convention collective. □ 1 p × 1 h × 32 € × 52 sem □ 1664 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1873

(b) « L'association a mis en place une politique de prévention santé, récompensée par un prix, pour avoir mis en place un dispositif entier de prévention des risques psycho-sociaux grâce à un cabinet spécialisé. Ce réseau de santé a une forte influence sur les CHSCT. L'entreprise a même signé un accord « générations » afin d'entériner cet engagement. » (-Observée dans une période de fortes revendications et manifestation des IRP contre la politique managériale - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1205

Dispositions sur les contrats de travail : une partialité atténuée par la diversité des types de contrats

Plusieurs caractéristiques déterminantes concernent les normes sur le contrat du travail. D'une part, des cadres et managers interrogés estiment que droit du travail est partial, en particulier en cas de résolution de conflits juridiques. Par ailleurs, les employés détiennent le monopole des victoires prud'homales⁶⁰. Aux difficultés de résolution des conflits s'ajoutent également la lourdeur et la récurrence de tâches administratives de gestion du personnel, tant dans la gestion courante du personnel que dans les procédures d'embauches que de rupture du contrat de travail. Ces caractéristiques exhortent ainsi les managers à davantage de prudence et à recourir à toutes les dispositions réglementaires qu'ils maîtrisent pour maintenir

⁶⁰70% en 2011 en faveur du salarié. Source : site web ministère de la justice. Consulté le 23 Août 2013.

de la flexibilité et un coût du travail moindre, tel que le recours à la diversité des types de contrats de travail lors des recrutements.

D'autre part, des personnes sans responsabilités hiérarchiques considèrent que l'incomplétude des contrats de travail constitue une contrainte déterminante. La réalisation d'activités au-delà des opérations prévues par lesdits contrats est perçue comme une source injustifiée d'accroissement de la charge de travail et de non observance des normes du travail. Il semble par ailleurs que la fidélité aux dispositions du contrat de travail soit plus importante chez générations récentes.

Dispositions sur l'aménagement du travail : sources de rigidité et de faible réactivité au marché

Les normes influençant l'aménagement du travail incluent notamment, dans le cadre de notre étude, le Droit social européen sur le travail et circulation des personnes, le Droit du travail sur l'aménagement des horaires et l'annualisation du temps de travail, le Droit des sociétés sur les contrats et les statuts des organisations, mais également les accords collectifs. Selon les personnes interrogées, ces normes présentent les caractéristiques déterminantes suivantes.

Dans un premier temps, les cadres interrogés estiment que si la modularité du temps de travail constitue une source de flexibilité dans les organisations au niveau d'activité fluctuant, ou encore un moyen pour réduire le coût du travail (a), les modalités réglementaires sur les aménagements des horaires sont, quant à elles, inadéquates aux besoins réels de l'organisation (b).

Ensuite, les cadres et managers considèrent que des freins réglementaires à l'analyse du temps de travail effectif sont contraignants. En effet, l'aménagement du temps de travail constitue un terrain de recherche de rentes internes pour les acteurs : ils instrumentalisent les réglementations sur l'aménagement du travail pour réduire leur charge de travail sans pour autant perdre le bénéfice de leurs rémunérations. Ainsi, l'analyse du temps de travail est refusée par les acteurs lorsque le résultat leur est défavorable. Ce refus cache parfois de nombreux surcoûts.

Enfin, la transparence de la disparité des modes d'aménagement du travail entre différentes organisations comparables constitue une source de malaise et de malentendus internes. En effet, diverses problématiques émergent de la possibilité donnée aux acteurs de comparer leurs avantages respectifs génèrent les acteurs, incluant un sentiment d'injustice et des contestations.

(a) « Selon le directeur, la bonne gestion des horaires des moyens humains à disposition de la structure évite de payer des charges obligatoires imposées par la convention collective. Dans notre internat, les professionnels de l'internat n'effectuent pas la veille de nuit. Ils commencent leur activité à 16h30 puis accompagnent les jeunes jusqu'au coucher et l'arrivée du veilleur de nuit à 22H. Leur temps de travail est ensuite complété en journée par des accompagnements sur des temps de repas et/ou des activités ». Cette répartition permet de ne pas attribuer les 2 heures de compensations réglementaires sur les levers (non-respect du temps de repos) soit 2h pour 6 éducateurs par 4 jours par semaine sur 42 semaines = 2016 heures/ an. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1060

(b) « La fermeture anormale des ateliers des entreprises adaptées est due aux contraintes horaires des éducateurs et au fait qu'ils ne sont pas remplacés. Pour les 4 ateliers à orientation établissement de travail, 24 jeunes adultes ne sont pas au sein de leur atelier durant une journée par semaine, en raison de la non disponibilité de leur éducateur. » Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ 24 pers × 7 h × 45 sem. × 34 € □ 257040 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1627

Normes relatives aux rémunérations et avantages : l'institutionnalisation d'un coût du travail inadéquat

Deux caractéristiques déterminantes sont relevées en matière de normes sur les rémunérations et les avantages. Premièrement, sous la perspective des intérêts de l'organisation, l'institutionnalisation de seuils de rémunération, de diverses primes et indemnités, ainsi que d'avantages en nature est jugée défavorable par une partie des acteurs. Toutefois, les dirigeants interrogés ont deux perceptions divergentes de la contrainte qu'elle génère. Certains d'entre eux considèrent que l'institutionnalisation des seuils de rémunération et des avantages génère un surcoût de la masse salariale, au même titre que les taxes et cotisations sur le travail, et s'amplifie avec la complexité des modalités de gestion administrative du personnel sur le plan des rémunérations (c).

D'autres dirigeants considèrent qu'elle cristallise le coût du travail à un niveau peu incitatif. Ce faible caractère incitatif est amplifié par des dispositions sur les sanctions et récompenses dont l'efficacité est réduite soit parce qu'elles sont structurellement difficiles à mettre en œuvre (d), soit parce que les managers craignent les représailles des représentants du personnel, qui exercent une forte pression sur l'organisation dans l'objectif de faire progresser lesdits avantages.

Deuxièmement, les différences d'avantages procurés par les organisations à leur personnel suscitent des comportements défavorables ou difficiles à gérer. Elles attisent par exemple les revendications (b). Elles précipitent également les fuites de personnel dans certains secteurs d'activité, certaines zones géographiques ou certains types d'organisations sous des statuts administratifs particuliers, réputés plus favorables en matière d'avantages octroyés (a). En contraste, les mêmes employés considèrent que l'ouverture des emplois aux candidats étrangers, qui adoptent pourtant les mêmes stratégies, relève de la concurrence déloyale. La logique de ce raisonnement est la suivante : parce que les candidats étrangers sont moins exigeants en matière de conditions de travail, ils affaiblissent le pouvoir revendicateur des candidats locaux, dont l'emploi est menacé⁶¹ (e).

Paradoxalement, les acteurs considèrent que les dispositions d'égalisation des rémunérations constituent un problème. La raison est que l'institutionnalisation des différents métiers, produit historique, est si poussée qu'elle érige une certaine hiérarchie professionnelle, au nom de laquelle les acteurs revendiquent leur part « due » d'avantages, forme d'élitisme, ou se désolidarisent des autres catégories de personnel. Les managers interrogés estiment que la gestion de ces comportements est difficile et justifient une certaine discrétion en matière de rémunérations et d'avantages pour le personnel.

- (c) « Nos salaires sont bloqués depuis trois ans. Le mien a baissé l'année dernière suite à la ponction des fonctionnaires pour la retraite. »
- Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°244
- (d) « Dans le diagnostic, les professionnels ont exprimé l'idée d'un manque de possibilités de sanctions ou de récompenses démotivant, tant au niveau des soins qu'au niveau administratif. Cela pourrait être interprété de deux manières : soit un manque de possibilité à cause de contraintes légales - droit du travail et conventions collectives -, soit d'un manque de volonté de la Direction. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°91
- « Nous souhaitons une revalorisation de la prime de fin d'année et la Direction veut instaurer une prime dont le critère est l'assiduité et l'investissement dans le travail. Cela a choqué le personnel et nous attendons l'écrit pour aller aux prud'hommes. »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°215
- (b) « Le personnel demande un treizième mois. C'est légitime vu qu'on l'accorde au personnel en clinique et en hôpital. Dans notre cas, les financements sont bloqués à ce sujet. » - Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°211
- (a) « Notre convention collective est un problème majeur car elle bloque les salaires, l'organisation du personnel et le travail de nuit. Le personnel demande un treizième mois mais cette mesure de rémunération n'est pas conventionnelle donc pas accordable. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°189
- « La Direction est payée au niveau de responsable d'entité et non de directeur à cause de la convention collective. Elle n'est pas rémunérée à la hauteur de ses compétences. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°195
- « Il y a trop de jours de congés. On supporte notre convention collective. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°912
- (e) « Le recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers relève d'un véritable dumping social et a des effets pervers : la fuite des compétences nuit à la qualité des soins dans ces pays, tandis que l'intégration dans le pays d'accueil pose problème au niveau linguistique, culturel et religieux, notamment face aux questions de la souffrance et de la mort. Cette pratique entraîne un turn-over du personnel néfaste à la qualité et une déqualification fréquente des soignants, parfois associée à un problème de reconnaissance des diplômés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1397

⁶¹ Les acteurs interrogés qualifient cette ouverture aux candidats étrangers de « *dumping social* » en matière de gestion du personnel.

Protection des vulnérabilités au travail : une surcharge administrative et des abus difficiles à contrôler

Les normes sur la protection des vulnérabilités au travail incluent, non exhaustivement, les mesures de gestion de l'absentéisme, les mesures protectrices des malades ou encore les règles de responsabilité individuelle au travail. Trois caractéristiques relatives à ces normes sont jugées déterminantes. Premièrement, les managers estiment que l'organisation est tenue de beaucoup trop d'obligations envers ses employés en état de vulnérabilité, telles que la poursuite de la rémunération en cas d'absence et de maladie ou encore les obligations sociales liées à l'ancienneté. L'importance de ces obligations s'amplifie avec certains comportements outranciers des acteurs tels que les abus d'arrêt maladie ou l'instrumentalisation exagérée de leur protection réglementaire à des fins personnelles.

Ensuite, les tâches administratives liées à la régulation d'absences, arrêts maladies ou encore accidents du travail sont lourdes. Les managers interrogés considèrent qu'elles ne sont pas appropriées pour gérer des situations récurrentes, et que les contrôles desdites situations de vulnérabilité sont insuffisants (a). Enfin, la mission de protection des vulnérabilités au travail confère aux représentants du personnel un contre-pouvoir contre les managers. Cette caractéristique est amplifiée par le nombre élevé d'instances de dialogue social.

(a) « *Aujourd'hui, nous pensons qu'il faut plus de contrôles médicaux par la prévoyance ou la sécurité sociale en cas d'absences abusives.* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°288

Les normes relatives aux risques psychosociaux : une source d'inquiétude et un fonds de commerce

Deux caractéristiques des normes sur les risques psycho-sociaux sont déterminantes selon les acteurs. Premièrement, la prolifération d'études et de normes sur les risques professionnels représente une source d'inquiétude excessive. Ces risques perçus sont physiologiques, tels que le bruit, la pénibilité physique ou encore le manque d'ergonomie des postes occupés, et/ou psychologiques, tels que le harcèlement moral, le harcèlement transversal, ou encore le stress au travail. Selon les managers interrogés, les employés discernent de nombreux risques d'accidents qui ne sont pas nécessairement avérés puisqu'il manque des indicateurs « *objectifs* »⁶² pour les identifier et les évaluer. Certains comportements sont désinhibés par cette sensibilité au risque. D'une part, des demandes de faveurs et une exaltation du martyrisme prennent appui sur l'alibi de pénibilité du travail (a). D'autre part, les acteurs associent, parfois inconsciemment, un grand nombre de problématiques personnelles aux conditions de travail qu'ils éprouvent dans l'organisation (b).

Deuxièmement, les efforts que les experts externes en risques psycho-sociaux déploient pour protéger leur fonds de commerce et s'introduire dans l'organisation ont des effets secondaires. En portant un discours qui oppose l'amélioration des conditions de travail et l'amélioration de la performance (d), ils provoquent la décrédibilisation du manager dans son rôle de gestionnaire du risque social (c). Une divergence des recommandations des experts peut également être observée en matière de gestion des risques psychosociaux, phénomène en partie dû à la concurrence entre les cabinets d'experts (e). Enfin, les opérations de prévention, de contrôle, de formation, ou de prestations sur les risques sociaux sont jugées trop nombreuses.

(a) « *Nous devrions faire une analyse des accidents de travail dans l'établissement en analysant les aspects ergonomiques mal connus et mettre en place des actions préventives (ex : achat de chaussures avec semelles antidérapantes), cela permettrait d'objectiver la pénibilité du travail communiquée par les employés sur base du document unique de prévention.* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°260

« *La direction et l'encadrement, les personnels administratifs observent que les personnels soignants demandent tout pour eux puisque leur métier fait partie des plus "pénibles".* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°95

(b) « *Lorsqu'il y a un suicide, dans l'esprit des collègues, le travail y est pour quelque chose. Le contexte est donc très pesant car c'est sûr de l'affectif, ce qui affecte le climat social, et l'énerverment des syndicats dans leurs revendications sur les règles de base au travail.* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°885

(d) « *J'ai du mal à accrocher à ce que recommande le Cabinet P. qui s'occupe des risques psychosociaux. Je ne veux pas de mutations à travers cette approche paradoxale entre conditions de travail et performance : les conditions de travail, c'est une nécessité. Les freins sont assez forts je trouve. Il y a un décalage entre l'angélisme et la réalité.* » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1114

⁶² Terme employé par les acteurs interrogés.

- (c) « L'ascendant que les salariés ont déjà sur les hiérarchiques a été entériné par le sensationnisme généré par le cabinet ayant travaillé sur les risques psycho-sociaux. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°977
- (e) « Le cabinet P a apporté des recommandations contraires à celles du cabinet I. Le premier cabinet préconise une refonte des valeurs de l'association en se focalisant sur la qualité de vie au travail. Ses recommandations s'ancrent dans une adhésion massive aux risques psycho-sociaux. Le second cabinet préconise plutôt préconise une refonte des valeurs de l'association en se focalisant sur l'articulation de l'efficacité. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1007

Les caractéristiques déterminantes des normes du travail, recensées à partir de données collectées sur 4 organisations médico-sociales, sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 25 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des normes du travail

Dispositions normatives	Caractéristiques contraignantes	Caractéristiques avantageuses
Général	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre élevé de dispositions normatives sur le travail, difficile à appréhender pour le manager contemporain • Complexité de la gestion administrative du personnel • Droit du travail partial, en particulier en cas de conflit juridiques • Contre-pouvoirs conférés par le Droit social aux instances représentatives du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilités d'établir des accords collectifs temporaires ou permanents avec les partenaires sociaux • Possibilités d'homologation des plans de gestion de la masse salariale auprès des pouvoirs publics
Contrats de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Lourdeur et récurrence de tâches administratives de gestion du personnel • Incomplétude des contrats de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité des types de contrats de travail
Aménagement du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité dans l'aménagement des horaires des employés inadaptée aux besoins réels de l'organisation ou des acteurs, et plus généralement dans l'organisation du travail • Disparité des modes d'aménagement du travail entre différentes organisations, source de malaise et de malentendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositions facilitant la modularité du temps de travail
Rémunérations et pratiques incitatives	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionnalisation de planchers et de plafonds de rémunération • Dispositions d'égalisation des rémunérations et des conditions de travail • Taxes et cotisations liées au travail élevées • Inexistence ou d'inefficacité des dispositifs de sanctions et de récompenses autorisés 	
Vulnérabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Disparité du niveau d'exigence des employés en termes de conditions du travail • Obligations de l'organisation envers ses employés en état de vulnérabilité • Lourdeur des tâches administratives liées aux absences, arrêts maladies, accidents du travail, etc. • Abus du système d'arrêt maladie • Accroissement du nombre de normes quant aux risques au travail, source d'inquiétude excessive 	
Risques psycho-sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Association des problématiques personnelles des acteurs au travail • Protection par des experts en risques sociaux de leur fonds de commerce • Nombre élevé d'opérations de prévention, de contrôle, de formation, ou de prestations sur les risques sociaux 	

3.3.3 Effets déterminants : une moindre flexibilité, un coût du travail élevé et des managers sans légitimité

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁶³.

Une organisation du travail moins flexible, moins innovante et moins compétitive

En substance, les normes du travail provoquent des difficultés d'adaptation de l'organisation du travail ou d'innovation des produits et services alors que ces changements paraissent nécessaires pour maîtriser les variations des flux d'activités ou des changements plus profonds dans l'environnement(a). Il paraît d'autant plus difficile de faire preuve de réactivité et de résilience dans la mesure où ces normes sont instrumentalisées par le personnel ou les représentants du personnel comme des outils de blocage du changement. Or, dans certaines organisations, la recherche d'un consensus général et d'une certaine paix sociale prévaut sur la performance et, dans de tels cas de figures, les projets innovants n'emportant pas l'adhésion du personnel sont ralentis, voire empêchés (p).

L'application du droit du travail engendre également des difficultés opérationnelles, telles que les difficultés d'aménagement des horaires de travail pour mieux organiser le fonctionnement courant (b), résultant en une certaine inefficacité. D'une manière générale, ces difficultés d'adaptation aux besoins de l'organisation génèrent une dégradation de la qualité de service (v), une perte de compétitivité et, subséquemment, de marchés (u). Toutefois, un certain nombre d'acteurs considèrent qu'un excès de flexibilité a tendance à accroître la pénibilité du travail (d).

- (a) « Un cadre considère qu'une personne en moins chaque semaine ne changerait rien au fonctionnement le mardi dans l'établissement, mais serait plus utile le vendredi où il y a un pic d'activité. Cependant, il y a une forte rigidité des règles sur les horaires et cela débouche sur cette situation. » Détail impact financier : Toutes les semaines □ 1 pers × 7 h × 52 sem. × 34 € □ 12376 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1714
- p) « La nouveauté est mise à mal car les syndicats et les élus ne sont d'accord avec rien. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°872
- « Il y a des blocages liés à la nécessité d'un consensus total des accompagnants avant de prendre une décision managériale. Projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°979
- (b) « Les réunions de Direction sont posées en dehors des horaires et ne sont jamais tenues. Du coup, les ordres du jour des réunions techniques ne sont pas discutés au préalable. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1293
- (v) « Plusieurs activités pilotées par des professionnels pour accompagner les usagers n'ont pas été mises en place car elles ne correspondent pas aux horaires imposés, par exemple sur la relaxation détente, la peinture, la musique... » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°860
- « Depuis la loi sur les 35 heures, les transferts coûtent plus cher, notamment en termes d'encadrement, cela réduit le budget et le temps des transferts alors que c'est très important pour les personnes accompagnées. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°529
- (u) « La fermeture anormale des ateliers des entreprises adaptées est due aux contraintes horaires des éducateurs et au fait qu'ils ne sont pas remplacés. Pour les 4 ateliers à orientation établissement de travail, 24 jeunes adultes ne sont pas au sein de leur atelier durant une journée par semaine, en raison de la non disponibilité de leur éducateur. » Détail impact financier: 1 fois par semaine en 2013 □ 24 pers × 7 h × 45 sem × 34 € □ 257040 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1627
- (d) « Je fais deux fois 12 h, je suis dans mes limites. Deux fois 12 h et un grand groupe, c'est lourd. Je suis en difficulté le dimanche soir. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°579

Un coût du travail jugé élevé et/ou une sous-productivité des employés

Certains acteurs interrogés considèrent que, dans l'absolu, les seuils de rémunération minimaux imposés élèvent le coût du travail à un niveau excessif et que les avantages octroyés génèrent une faible motivation (z). Aux rémunérations élevées s'ajoutent des charges directes jugées excessives, incluant les taxes,

⁶³ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

impôts et cotisations sur le travail, (j), les frais de justice, d'intermédiation administrative (l), et les honoraires d'experts engagés dans la résolution des conflits au travail (i). Des charges indirectes augmentent également le coût du travail, telles que les ressources allouées dans la réalisation de tâches administratives de gestion du personnel, jugées lourdes et parfois inadéquates (k), ou encore certaines dépenses dans les activités de support psychologique, psychosocial jugés inappropriés (g).

D'autres acteurs estiment, au contraire, que les rémunérations sont maintenues à des seuils insuffisants, notamment au regard d'autres organisations, secteurs et/ou territoires, et que le problème de l'incitation réside plutôt dans les méthodes de rémunérations, de récompenses et de sanctions, jugées inadaptées, peu maîtrisées ou coûteuses à mettre en œuvre (h). Dans tous les cas, la faible incitation évoquée par les deux parties, conséquence de l'application du droit du travail, génère divers effets auxiliaires tels qu'un moindre esprit d'initiative (r) ou des fuites de personnel, requérant un surinvestissement dans les politiques d'attraction des ressources humaines (c).

Mis en perspective de la productivité des acteurs, le coût du travail est également estimé élevé. Des acteurs considèrent en effet que l'application des normes du travail suscite une certaine sous-productivité des acteurs. Cette sous-productivité est d'une part mécanique : des acteurs sont, par exemple, sous-productifs puisque des règles sur les aménagements du temps ou des horaires de travail instituent en substance un certain niveau d'inefficience (x). De même, cette sous-productivité peut être la conséquence indirecte de l'obligation d'allouer des ressources à certaines activités non solvables au détriment d'activités rentables ou jugées plus importantes, générant un manque à gagner. Par exemple, l'organisation surinvestit dans des temps de représentation sociale. Or, les ressources allouées dans ces activités sont jugées moins importantes ou rentables que le « cœur de métier » et génèrent un manque à gagner en termes de production solvable (e).

Cette sous-productivité peut être également être volontaire, puisque certains employés instrumentalisent la protection conférée par le droit du travail dans leur recherche de « rentes internes »⁶⁴(s). Ces rentes internes se manifestent sous forme diverses formes tels que des avantages pécuniaires ou encore un confort personnel, lorsque des individus réussissent à se maintenir dans un certain état de sous-productivité. Elles sont qualifiées de « rentes » puisqu'elles se réfèrent aux avantages obtenus par les acteurs au titre de leur statut protégé, institué par le droit, plutôt qu'aux efforts qu'ils fournissent (u). Elles sont parfois jugées abusives, notamment en référence aux facilités de s'absenter au travail sans souffrir les conséquences de cette absence (y) (b).

(z) « Sur les remplacements par CDD, l'établissement a dû verser une prime de précarité minimale de 10 % sur 44 192 €. »

Détail impact financier : 62 cdd pour remplacer ---absents en 2012 □ 44 192 € × 10 % □ 4410 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1810

« Notre convention collective est très coûteuse. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1174

(j) « Nos salaires sont bloqués depuis trois ans. Le mien a baissé l'année dernière suite à la ponction des fonctionnaires pour la retraite. » - Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°244

(l) « La prévention des risques psycho-sociaux donne aux instances représentatives du personnel un contre-pouvoir. Ils se sont saisis de la situation d'un employé qui buvait pour dire au siège que la Direction du site ne faisait pas son devoir de protection, cela risque de finir aux prud'hommes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°360

(i) « Il y a beaucoup de personnes en congés longue maladie que le préfet ne « réforme » pas à l'occasion des réunions du Comité Médical. La solution aux abus d'arrêts maladie devant le tribunal administratif coûte pourtant très cher et le tribunal ne sait pas que c'est un problème avec le préfet qui ne ferait pas son travail correctement. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°42

⁶⁴ L'expression est de nous.

- (g) « La mise en place des recommandations de la CHSCT à la suite à la politique de prévention santé menée par le DRH a amené à la mise en place d'une cellule de soutien psychologique et à celle d'un comité de pilotage paritaire d'un mandat de 3 ans. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1206
- (h) « Un salarié a fait un changement de planning non concerté avec une autre personne sans contrat de travail. Cette personne a fait un malaise sur les lieux du travail. Le Directeur établit un rapport au président 30min et convoque le salarié fautif par une lettre 35mn. »
 Détail impact financier : $\square 1 \text{ pers} \times ((30+35) / 60) h \times 25,67 \text{ €} \square 288 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1821
- (r) « Il n'y a pas de reconnaissance pour les personnes qui s'investissent, par exemple sur le printemps, le carnaval, etc. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°531
- (e) « Les absences sur temps de représentation syndicale ne sont pas remplacées. Un cadre estime à 20 heures par mois le nombre d'heures de non accompagnement dû à cette absence. » Détail impact financier : 1 fois par mois en 2013 $\square 20 h \times 34 \text{ €} \square 680 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1551
- (s) « Un directeur n'effectue pas son travail d'astreinte mais reçoit son indemnité de 200 € toutes les 2 semaines. Ce sont les cadres qui prennent en charge son travail. »
 Détail impact financier : Toutes les 2 semaines $\square 1 \text{ pers} \times 24 \text{ sem} \times 200 \text{ €} \square 4800 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1676
- (u) « Il y a des salariés protégés qui se mettent délégué du personnel et réduisent leur temps de travail. Au final, ils ne font rien. Ils sont dans l'évitement et les usagers ne sont pas accompagnés. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°881
- (y) « À cause des absences pour arrêts maladie de courte durée, sur les 7750 actes annuels à réaliser, seulement 7300 actes ont réellement été réalisés auprès des enfants. Cela représente 400 heures de "non accompagnement" en termes de qualité de service attendu. Il y a un risque de baisse du budget pour non réalisation des actes prévus. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1609
- (b) « Du fait de l'absence surélevée du personnel, l'établissement recrute des intérimaires. La non production de nouveaux contrats de remplacement ou intérimaires est évaluée à 4 jours temps plein pour 100 cas annuels. » Détail impact financier : 2012 $\square 7h \times 4j \times 100 \text{ contrats} \times 24 \text{ €} \square 67200 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1767
- « L'annualisation du temps de travail nous oblige à faire venir des aides-soignants et auxiliaires de vie de l'extérieur bien qu'ils ne connaissent pas la structure et nécessitent une formation supplémentaire. » - Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°206
- (w) « Il y a un manque d'activité de la cuisine centrale à cause de la réglementation sur les horaires qui est peu avantageuse et non adaptée aux horaires réels. Un cadre estime que 4 membres du personnel et 5 travailleurs handicapés sont en manque d'activité sur 30 % de leur temps. »
 Détail impact financier : Tous les jours $\square 9 \text{ pers} \times 30\% \times 7h \times 5j \times 45 \text{ sem} \times 34 \text{ €} \square 27540 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1553
- (a) « Notre convention collective est un problème majeur car elle bloque les salaires, l'organisation du personnel et le travail de nuit. Le personnel demande un treizième mois mais cette mesure de rémunération n'est pas conventionnelle donc pas accordable. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°189
- « Dans le secteur public, il existe une sorte de protectorat envers le titulaire qui est difficilement atteignable en cas de faute contrairement au contractuel. »
 Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°135

Des efforts de négociation interne à cause d'un droit du travail complexe

Le respect des normes du travail constitue une condition d'exercice de l'activité de l'organisation. D'une manière générale, cette condition est formelle puisque le Droit au travail est opposable non seulement par les employés qu'il est censé protéger, mais également par un grand nombre de parties prenantes. Cette opposabilité génère diverses situations où les organisations sont tenues de déployer des efforts de négociation, telles que les négociations avec les représentants du personnel et les administrations d'inspection du travail (e). Parfois, le respect des normes du travail constitue une condition informelle d'exercice de l'activité. Elle peut par exemple être soulevée lors de procédures d'évaluations diligentées par les autorités publiques et conditionner d'une manière informelle leur décision d'habilitation des organisations à fournir un produit ou service public (a).

D'autres phénomènes relatifs à la conformité aux normes du travail amplifient les coûts de négociations dans les organisations. Un premier phénomène est l'inefficacité des dispositifs autorisés de sanctions au travail, exhortant les organisations à instiller davantage de négociations dans leurs pratiques courantes de management (d). Un deuxième phénomène est la recrudescence et la complexification des conflits internes relevant de la conformité aux normes du travail, au point où les organisations choisissent parfois de recourir à des experts externes pour résoudre leurs problématiques sociales internes, moyennant des frais et honoraires élevés (f).

- (e) « Du fait de conflits entre délégués du personnel et cadres, une réunion avec 7 délégués du personnel et avec un directeur, un directeur adjoint et une directrice des ressources humaines de 1 heure a été programmée. » - *Détail impact financier* : 1 fois □ Une réunion avec 7 délégués du personnel et avec un directeur, un directeur adjoint et une directrice des ressources humaines de 1 heure a été programmée. □ 10 pers × 1 h × 34 € □ 340 € - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1608
- « Il y a eu un accident de travail dû à une remorque inadaptée. Un moniteur a passé 7 heures à parler avec la famille et les urgences à cause d'un accident de travail dû à une remorque inadaptée. 1 Directeur et 1 moniteur ont passé 4 heures ensemble lors de la visite de l'inspection du travail. »
- Détail impact financier* : 1 fois en 2013 □ 2 pers × 4h × 34 € □ 272 € - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1644
- « L'organisation a construit 11 accords collectifs co-construits avec les organisations syndicales notamment des accords visant le contrat de génération, un accord égalité hommes-femmes, un accord sur les risques psycho-sociaux et un accord salarial pour les ouvriers handicapés. » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°776
- (a) « Les affichages obligatoires respectent le cadre réglementaire et sont satisfaisants (énoncé dans le cadre d'une évaluation externe). » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1501
- (d) « On (l'encadrement et la direction) demande aux gens d'être ponctuels mais il faut batailler pour cela. » - *Source* : Personnel accompagnant, terrain e - n°637
- (f) « Des conflits entre les délégués du personnel et un cadre n'ont pas été résolus par manque de courage des ressources humaines. Elle a donc recruté un cabinet en résolution du conflit, dont la prestation a coûté cher. » - *Détail impact financier* : □ Le coût d'intervention d'un cabinet dans la résolution du conflit n'a pas pu être évalué. - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°155

Des managers avec moins d'autorité, de légitimité et de courage

L'application des normes du travail fait perdre de l'autorité, de la légitimité et du courage aux managers. Parmi les dispositions normatives et les phénomènes relatifs à l'application du Droit du travail à la source de ce problème figurent : la difficulté de sanctionner (f) ; le recours compulsif des subordonnés à la loi en tant qu'arguments de négociation (g), notamment lorsque les acteurs refusent de réaliser certaines opérations en se prévalant du Droit du travail (k) ; les tentatives d'usurpation du rôle du manager par des experts externes (i) ; l'attribution tacite d'une dimension hiérarchique aux niveaux de rémunérations institutionnalisés par les normes (j) ; et enfin le contre-pouvoir opposé par les instances représentatives du personnel qui instrumentalisent le Droit du Travail (h).

Ces phénomènes animent l'angoisse des managers et les découragent à prendre des décisions rapides, voire les poussent à se résigner face aux difficultés de gestion du personnel (l). La méconnaissance des normes du travail par un certain nombre de managers (d), du fait qu'un grand nombre d'entre eux est issu de cursus techniques, exacerbe davantage cette perte d'autorité, de légitimité et de courage. Elle exhorte les organisations à prendre en charge le coût des formations sur la gestion des problématiques sociales et de gestion du personnel (e).

- (f) « On a des professionnels qui ne se sentent pas contraints par ce qui leur être demandés. » - *Source* : Personnel accompagnant, terrain e - n°639
- « Des comportements ouvertement dissidents envers la Direction ne sont pas remis en cause. La Direction est molle, il n'y a pas de recadrage. » - *Source* : Personnel accompagnant, terrain e - n°638
- (g) « Ici, la question de l'autorité est taboue. Les salariés sollicitent excessivement des éléments juridiques ou psychologiques comme refuges contre la hiérarchie et les difficultés inhérentes à tout travail. Cela entraîne une déficience de la professionnalisation et l'échec du déploiement d'une autorité hiérarchique par crainte des réactions du personnel. » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°978
- (k) « Les gens demandent de l'autonomie sur des champs qui les intéressent et ne la prennent pas sur les champs où ils l'ont. » - *Source* : Personnel accompagnant, terrain e - n°630
- (i) « Le cabinet P est un concurrent du cabinet I : ils vendent des produits et services similaires : groupes de projet, formations, etc. Cependant, le cabinet P a approche est singulière car il lobotomise le client principal en plébiscitant les salariés sur les risques psycho-sociaux, qui est son fonds de commerce. » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1008
- « L'ascendant que les salariés ont déjà sur les hiérarchiques a été entériné par le sensationnisme généré par le cabinet ayant travaillé sur les risques psycho-sociaux. » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°977

- (j) « Il y a une difficulté de positionnement des psychologues qui se sentent mal considérés compte tenu de leur importance et expertise. Le fait que les psychologues soient beaucoup mieux payés à l'heure que la direction n'aide pas à éclaircir la situation. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1262
- (h) « La hiérarchie ne fait pas souvent le poids lorsque les personnes ciblées sont dans le collimateur des syndicats. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°774
- « Il y a une guerre déclarée entre les syndicats et les établissements de notre association sur le site de SB. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1190
- (l) « Le manque d'action préventives de l'absentéisme est-il dû à une insensibilité ou à un sentiment de résignation fataliste ? (en référence au droit du travail) » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°87
- (d) « La charge administrative de la structure est de plus en plus forte et stressante. Le directeur passe un temps monstrueux pour le traitement de la paie, sur les problématiques d'incompatibilité entre le droit du travail et les aptitudes du personnel si bien qu'on ne sait pas si la loi est respectée ou non. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°222
- « Les assistants administratifs manquent de compétences en ressources humaines, en comptabilité et en droit du travail. Le directeur doit donc tout vérifier et ne peut rien déléguer. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°224
- « Les évolutions des lois exigent aux postes de direction et d'encadrement des gens pointus, avec des bases en droit et des expériences dans le social par exemple. »
- Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°389
- (e) « La Direction a dû aider l'infirmier coordonnateur à réaliser les entretiens de recadrage. Il y a en effet un manque de formation en gestion du personnel de l'infirmier. » - Détail impact financier : 3 fois □ 1 pers × 3 fois × (45/60) h × 25,67 € □ 57,7575 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1844

Des procédures de recrutement compliquées par une méconnaissance du droit ou une nécessité de prudence

L'application des normes du travail exhorte l'organisation à déployer des efforts pour renforcer son attractivité professionnelle. En effet, les candidats au recrutement et leurs compétences sont attirés par les organisations, secteurs ou territoires où leurs avantages sont plus favorables, avantages parfois institués par le Droit du travail (p). Cette mobilité des ressources humaines est d'autant plus forte que les distinctions en matière de conformité au Droit du travail brandies par les différentes organisations leur permettent de développer leur attractivité professionnelle respective (r).

En contraste, d'autres phénomènes relatifs à l'application des normes du travail réfrènt les opérateurs dans leur processus de recrutement, telle que la crainte suscitée par la protection acquise par les employés une fois embauchés. Elle incite les employeurs à être plus prudents lors des recrutements (m). La méconnaissance de règles de gestion des ressources humaines dissuade également les managers de recruter (n), alors que certains dispositifs tels que le recours aux divers types de contrats leur permettraient de mobiliser des ressources humaines à moindre coût et avec une plus grande flexibilité (o).

- (p) « L'établissement ne trouve pas de soignants car la gériatrie n'a pas bonne image. Il faut dire aussi que nous sommes près de la Suisse où les aides-soignants sont mieux payés et la charge de travail est bien moins importante. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°233
- (r) « L'association a mis en place une politique de prévention santé, récompensée par un prix, pour avoir mis en place un dispositif entier de prévention des risques psycho-sociaux grâce à un cabinet spécialisé. Ce réseau de santé a une forte influence sur les CHSCT. L'entreprise a même signé un accord « générations » afin d'entériner cet engagement. » (-Observée dans une période de fortes revendications et manifestation des IRP contre la politique managériale - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1205
- (m) « Les cadres doivent mettre en place une réelle évaluation courageuse pendant la période d'essai : il faut savoir interrompre un recrutement. (Pilote : Direction IDEC) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°334
- « Sur le recrutement, on ne recrute pas des personnes avec une compétence avérée, mais plutôt des gens « dans le moule », qui ne font pas de vagues. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°852
- « Nous recourons à l'intérim tant que le "bon candidat n'a été recruté" pour pallier les erreurs de recrutements : cela a moins d'impacts négatifs qu'un recrutement hâtif ou hasardeux. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°333
- (n) « Nous n'accueillons pas de stagiaire car nous ne savons pas quel est le bon protocole. Il faudrait un protocole d'accueil des stagiaires est en cours d'élaboration. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1495
- (o) « Au niveau des contractuels, on n'a pas les mêmes avantages, tels que les primes de services alors qu'on fait le même travail que les titulaires. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°118
- « L'absentéisme sur le foyer de vie est si fréquent que nous avons intégré les contrats aidés et les contrats de professionnalisation dans les plannings pour l'éponger. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°868

3.4 NORMES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ : UNE PRÉVENTION EXCESSIVE PROVOQUANT DES SURCÔÛTS

3.4.1 *Des normes pour prévenir et réguler le risque sanitaire et de sécurité*

Plusieurs normes de santé et de sécurité générant des effets déterminants sur les établissements médico-sociaux ont été recensées. Elles incluent par exemple le code de la santé publique, la norme *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP), les normes de sécurité incendie, ou encore des normes sanitaires telles que la norme NF T90-431 sur la prévention et le traitement des bactéries légionnelles.

Les normes recensées protègent deux types de populations : les employés des établissements médico-sociaux et les bénéficiaires de l'accompagnement médicosocial. Les normes de santé et de sécurité à l'endroit des employés sont relatives à leur santé et de sécurité au travail. Elles relèvent notamment des conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail sur la santé et la sécurité au travail⁶⁵, ainsi que des conventions, directives et règlements de l'Union européenne. Ces directives incluent des directives « économiques », définissant les conditions de conception des produits, comme la directive « machine » 2006/42/CE, et les conditions sécuritaires afférentes. Elles incluent également des directives « sociales », qui réglementent plus explicitement les conditions de travail, à l'instar de la directive-cadre relative à l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs. La réglementation européenne est à l'origine de la majorité de la réglementation française actuelle en matière de sécurité et de santé au travail⁶⁶.

Les normes de santé et de sécurité protégeant les bénéficiaires évoquées dans l'étude relèvent davantage des normes de santé et de sécurité publique, influencées par les normes de santé de l'Organisation Mondiale de la Santé. Ces normes réglementent six domaines : l'hygiène publique, la lutte contre les maladies transmissibles, la préoccupation d'autrui, dite « administration sanitaire », l'épidémiologie, la sociologie de la santé et enfin l'économie de la santé⁶⁷. Il est important de souligner que les normes de santé et de sécurité, à l'instar des normes environnementales, constituent un domaine de mise en œuvre important du principe de précaution.

3.4.2 *Caractéristiques déterminantes : une aversion au risque et des normes nombreuses et complexes*

Une aversion forte au risque de santé et de sécurité

La majorité des problématiques et des effets relatifs aux normes de santé et de sécurité dans l'organisation sont davantage fondées sur les représentations du risque que sur les risques avérés. Ce phénomène,

⁶⁵Source : Site officiel de l'Organisation Internationale du Travail <http://www.ilo.org/safework/lang--en/index.htm> consulté le 25 Août 2015

⁶⁶ Source : site officiel de l'Union Européenne : http://eurlex.europa.eu/summary/chapter/employment_and_social_policy.html?root_default=SUM_1_CODED%3D17,SUM_2_CODED%3D1708&locale=fr Consulté le 25 Août 2015

⁶⁷ Source : OMS, Glossaire de la promotion de la santé, Genève, O.M.S., 1999 WHO/HPR/HEP/98.1 http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ho_glossary_fr.pdf Consulté le 25 Août 2015

caractéristique d'une aversion au risque, explique sans doute le fait que le domaine de la santé et de la sécurité constitue un champ d'usage fécond du principe de précaution. Plusieurs phénomènes amplifient cette aversion. D'une part, la menace d'une forte médiatisation ou de poursuites judiciaires lourdes plane souvent en cas de non-conformité aux normes de santé et de sécurité, risquant de compromettre fortement la crédibilité et la légitimité de l'organisation. D'autre part, la complexité des aspects techniques des normes santé et de sécurité accroît les difficultés à en saisir le niveau d'importance, poussant les acteurs pris au piège de leur propre ignorance à une sensibilité outrancière au risque.

Toutefois, la trop forte sensibilisation aux risques de santé et de sécurité est parfois jugée défavorable puisqu'elle suscite des revendications internes que les managers doivent gérer, notamment la non-conformité des équipements, des locaux, ou des conditions de travail aux normes de sécurité et de santé, parfois injustifiée quant au risque réel (c).

(c) « *Les locaux sont obsolètes et pas aux normes.* » - Source : *Personnel accompagnant, terrain e - n°607*

Des normes de santé et de sécurité nombreuses et complexes

Premièrement, les acteurs estiment que le nombre de dispositions normatives à respecter en matière de sécurité et de santé est trop élevé. Cette profusion de normes mène généralement à des arbitrages entre les normes à respecter et celles à enfreindre (a). Parallèlement, certains acteurs déplorent un certain manque de normes. Cette idée n'est pas nécessairement paradoxale à la première, compte tenu du contenu même des normes, ainsi que du phénomène d'obsolescence dont les normes font l'objet et qui implique d'en créer de nouvelles (b).

Deuxièmement, les normes de santé et de sécurité sont jugées trop complexes. Les acteurs éprouvent notamment des difficultés pour comprendre les processus et résultats des analyses d'hygiène, de santé et de sécurité effectuées. Les normes de santé et de sécurité sont également jugées lourdes ou inadéquates au regard du contexte dans lequel elles seront appliquées ou des ressources disponibles pour les mettre en œuvre (d). Certaines procédures paraissent notamment inapplicables dans les établissements médico-sociaux du fait de l'état vulnérable des personnes accompagnées (e).

De ces deux phénomènes émergent des surcoûts dans la mise en œuvre des normes de santé et sécurité. Ces surcoûts incluent des investissements en matériels, technologies, en équipements et en fournitures, mais également d'autres coûts de mise en conformité tels que les coûts de formation, d'installation, de maintenance, de contrôle interne, les frais de recours à des experts externes certifiés, les ressources allouées à la rédaction de rapports, etc. Les coûts de conformité aux normes de santé et de sécurité sont amplifiés par divers phénomènes, tels que l'obsolescence rapide des normes, l'obligation de se fournir en équipements de sécurité auprès de quelques fournisseurs détenteurs du monopole réglementaire (g), ou encore la mauvaise répartition de la prise en charge des frais de mise en conformité aux normes (f).

(a) « *Le personnel de cuisine et d'entretien consacre tellement de temps au respect des normes de sécurité alimentaire qu'il n'a plus le temps pour faire le nettoyage.* » - Source : *Personnel accompagnant, terrain c - n°1319*

(b) « *Dans l'établissement, la formalisation des soins par l'infirmière est émergente, il existe donc peu de protocoles individualisés d'accompagnement (fièvre-douleur, douleur abdominales, vomissements, contusions, crise convulsive, distribution des médicaments, protocole d'urgence en cas de crise d'un jeune). Dans le passé, l'échelle de douleur San Salvador a pu être utilisée mais elle ne l'est plus à ce jour. Les contentions sont rares et lorsque cela intervient, une prescription médicale est requise.* » - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1064*

(d) « *Certaines normes pour assurer la qualité de vie des résidents sont tout simplement impossibles à réaliser compte tenu du temps de travail qui est financé, à peine suffisant pour permettre d'assurer les missions de base. Il s'agit par exemple de normes comme la loi du 12 juillet 2010 qui impose de surveiller la qualité de l'air intérieur.* » - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°22*

(e) « *Il y a une forte difficulté de mise en œuvre des exercices incendie : lourdeur des normes de sécurité. 6 personnes de l'équipe ont passé 1 heure en 2012 pour apaiser les usagers car les exercices incendie sont inadaptés aux résidents.* » - *Détail impact financier : 1 fois en 2012 □ 6 pers × 1h × 34 € □ 204 €* - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1662*

(g) « *La législation nous contraint à changer les lits tous les trois ans bien qu'un lit reste adéquat au-delà de cette durée. Nous louons donc du matériel comme des lits et des verticalisateurs, et une fois l'enveloppe payée, il ne nous reste plus de fonds pour investir.* » - Source : *Infirmier coordinateur, terrain d - n°201*

(f) « L'établissement met en œuvre énormément de contrôles externes réguliers des bâtiments et de ces installations par des contrats de maintenance : alarme incendie, moyens d'extraction, moyens d'extinction, chauffage central, des locaux techniques, éclairages de sécurité. Des réparations sont effectuées tout au long de l'année et le registre de sécurité est tenu de manière permanente. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1508

Des normes ayant la capacité d'entraver la réalisation des activités

D'une part, les normes de santé et de sécurité exercent un impact direct l'autorisation ou l'interdiction d'exercer certaines professions ou de réaliser certaines activités. Par exemple, des délégations légales relevant de ces normes conditionnent les autorisations et interdictions de réaliser certaines opérations dans les métiers du soin (h). Des autorisations ou interdictions d'utiliser certains produits, équipements, locaux relèvent également des normes de santé et de sécurité (i). D'autre part, les normes de santé et de sécurité constituent également les référentiels dans un grand nombre d'évaluations de la qualité de service, de la performance et/ou de la responsabilité sociale de l'organisation (j). La conformité aux normes de santé et de sécurité confère une certaine légitimité lors d'évaluations et de contrôles, qu'il s'agisse de la conformité per se ou de l'existence de protocoles. En effet, il peut advenir que l'existence de protocoles ou les projets de constructions de protocoles soient en eux-mêmes sources de légitimité (k).

(h) « À plusieurs reprises, l'ordre des pharmaciens et l'ordre des médecins ont réussi à faire fermer des maisons de retraite sans agrément ou faire condamner des gérants au tribunal correctionnel pour « exercice illégal de pharmacie », notamment dans l'opération de préparation et de distribution des pilules par des personnes non titulaires du diplôme d'infirmière. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°5

(i) « Une chambre, peu nettoyée, a été fermée par les contrôleurs pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève pourtant à 367 € par mois. » - Détail impact financier : Toute l'année □ Une chambre est non disponible pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève à 367 € par mois. □ 1 pers × 1 fois × 12 mois × 367 € □ 4404 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1540

(j) « L'établissement a subi la critique des évaluateurs externes pour ne pas détenir de carnet sanitaire pour le suivi de l'eau chaude, conformément à l'arrêté du 1er février 2010 relatif à la surveillance des légionnelles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1079

(k) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la mise aux normes HACCP du service de restauration et d'entretien. (- énoncée dans le cadre d'une évaluation interne-) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1526

Tableau 26 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des normes de santé et de sécurité

Caractéristiques contraignantes	Caractéristiques avantageuses
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre élevé de dispositions normatives à respecter • Manque de protocoles de sécurité et de santé • Complexification des normes de santé et de sécurité • Qualité informative des normes de sécurité et de santé • Le contenu des normes de sécurité inadéquates au contexte ou aux ressources • Prescriptions en termes de moyens à investir pour prévenir les risques <ul style="list-style-type: none"> * Des mesures préventives lourdes * Des mesures préventives incohérentes et inadaptées <p>Une pédagogie inadaptée sur le risque de santé et de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'impact des normes de santé et de sécurité dans l'autorisation ou l'interdiction d'exercer certaines professions, de réaliser certaines activités <ul style="list-style-type: none"> * Autorisations ou interdictions de réaliser certaines actions en vertu des délégations légales * Autorisations ou interdictions d'utiliser certains produits, équipements, locaux • L'usage de critères de santé et de sécurité dans les évaluations de qualité de service • L'accumulation des coûts d'usage des normes de santé et de sécurité • Problématiques liées à la faible prédictibilité des effets potentiels d'activités innovantes en termes de santé 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir légitimant de la conformité aux normes de santé lors d'évaluations et de contrôles <ul style="list-style-type: none"> * De l'existence de protocoles * De la conformité per se • Intervention des administrateurs au niveau de la politique sanitaire et de sécurité dans les institutions • Qualité informative des normes de sécurité et de santé

3.4.3 Effets déterminants : une qualité de service et des conditions de travail meilleures moyennant des coûts de production élevés

Des normes de santé et de sécurité plus contraignantes qu'avantageuses

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁶⁸. Sur 59 phrases témoins explicites sur le sujet, 55 dévoilent les effets contraignants de leur application (tableau ci-contre). Selon leur récurrence dans les discours des acteurs interrogés, les effets majeurs de l'application de ces normes sont les difficultés d'acquisition des facteurs de production matériels (18 phrases témoins sur 55), d'organisation du travail (11 phrases témoins sur 55), ainsi qu'une dégradation de qualité des services (11 phrases témoins sur 55).

Deuxièmement, sur les quatre organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 64 900 €, soit 1.2 % du coût d'application des différentes normes recensées sur l'organisation (5 554 000 €), et 0.2 % du coût de tous les dysfonctionnements, toutes causes confondues, dans les quatre organisations étudiées (25 093 100 €). Selon le niveau des coûts mesurés, les effets majeurs sont une hausse du coût de prestation des services (43 100 € sur 64 900 €) et un coût d'apprentissage élevé (11 400 € sur 64 900 €).

Enfin, d'une manière générale, l'application des normes de santé et de sécurité génère des coûts beaucoup plus importants que ceux escomptés par les normalisateurs et leurs experts. Le cas suivant (Encadré ci-contre) montre que ces coûts cachés peuvent représenter jusqu'à 1150 fois le coût escompté de la mise en conformité à la norme.

Tableau 27 – Effets des normes de santé et de sécurité

CHAÎNE DE VALEUR	Contraintes		Opport.	
	PT.	Coûts	PT.	Coûts
A. MARKETING	1		2	n.e.
Attractivité des offres de produits et services	1		2	
C. ACCÈS AU MARCHÉ	1			
Notations déterminantes pour l'accès au marché	1			
E. PRESTATION DU SERVICE	11	43 100 €	1	n.e.
Qualité de produit-service attendue	7	200 €	1	
Efficacité logistique	2	42 900 €		
Synchronisation des acteurs et des activités	2			
F. CONTROLES	6			
Coûts d'intermédiation sur le contrôle	3			
Frais et honoraires d'expertise	3			
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	11	3 800 €	1	n.e.
<i>Prise de décision</i>	2		1	
Célérité de la prise de décision	2		1	
<i>Qualité de coordination interne</i>	7	3 800 €		
Efficacité des dispositifs de coordination	3	3 800 €		
Qualité de répartition du contenu du travail	2			
Qualité de répartition du volume du travail	2			
<i>Qualité des comportements</i>	2			
Sérénité et certitude	1			
Reconnaissance et estime	1			
H. FACTEURS DE PRODUCTION MATERIELS	18			
Coût d'acquisition des facteurs technologiques	5			
Investissements et maintenance matériels - prévention de risques physiologiques	13			
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	5	11 400 €		
Accès aux travailleurs et vivier de recrutement	1			
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	4	11 400 €		
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	2	6 500 €		
Possibilité d'innovation sur produits/services	2	6 500 €		
Total	55	64 900 €	4	n.e.

⁶⁸ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

Encadré 3 - Surcoût des normes : cas d'une obligation de mise en conformité aux normes de prévention de la légionellose

COÛT PRÉVISIONNEL DE MISE EN CONFORMITÉ PAR LES NORMALISATEURS						
Prévisions nationales sur facture globale de 48 projets de normes entre 2011 et 2022						
Source (1) : CCEN 2013 - Ces coûts ont été calculés sur la base des investissements tangibles nécessaires à la mise en place de la norme.						
Source (2) : Fichier National des Établissements sanitaires et Sociaux, http://finess.sante.gouv.fr ; Consulté le 12-12-2015						
Coût VISIBLE prévisionnel de la Mise aux normes : 1 840 000 000 € (1)			Nombre d'établissements médico-sociaux en 2011 : 40 481 (2)			
Ventilation des textes présentés à la commission consultative d'évaluation des normes par ministère (2011)			Impacts financiers VISIBLES prévisionnels de 48 projets de normes			
Ministère émettant la norme (1)	Textes présentés en 2011 (1)	Coût prévisionnel de la mise aux normes conçues en 2011 au sein des ministères	Impact VISIBLE prévisionnel de la mise aux normes de 2011 sur les charges des établissements médico-sociaux en 2022	Coût VISIBLE annuel moyen prévisionnel de la mise aux normes de 2011 dans les établissements médico-sociaux (sur 11 ans)	Coût VISIBLE annuel moyen prévisionnel de la mise aux normes de 2011 par établissement médico-social (sur 11 ans)	
Agriculture	2,8%	51 520 000 €	5 327 168 €	484 288 €		
Budget	2,1%	38 640 000 €	3 995 376 €	363 216 €	35 €	
Écologie	46,7%	859 280 000 €	88 849 552 €	8 077 232 €	771 €	
Économie	4,5%	82 800 000 €	8 561 520 €	778 320 €	74 €	
Éducation nat.	1,4%	25 760 000 €	2 663 584 €	242 144 €	23 €	
Fonction pub.	16,0%	294 400 000 €	30 440 960 €	2 767 360 €	264 €	
Intérieur	5,9%	108 560 000 €	11 225 104 €	1 020 464 €	97 €	
Santé	6,3%	115 920 000 €	11 986 128 €	1 089 648 €	104 €	
Solidarités	5,9%	108 560 000 €	11 225 104 €	1 020 464 €	97 €	
Travail	6,6%	121 440 000 €	12 556 896 €	1 141 536 €	109 €	
TOTAL	98,2%	1 806 880 000 €	186 831 392 €	16 984 672 €	1 621 €	
*Le coût prévisionnel moyen de mise en place de la norme sur la prévention des légionelles serait de 46 € par an						
COÛT RÉEL DE MISE EN CONFORMITÉ À LA NORME						
Source : Terrain de recherche, un institut médicoéducatif spécialisé dans l'accompagnement d'enfants autistes						
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES	FREQ	EFFETS AU PLAN ÉCONOMIQUE			
			DETAIL CALCUL	SUR TEMPS	SUR CONSOMMATIONS	TOTAL
Douche non utilisée par présence de légionellose - Sanction pour non-respect des normes d'hygiène imposées par l'inspection vétérinaire. Le non-respect des normes d'hygiène génère des sanctions de mise en conformité.	L'encadrement considère que la dangerosité de la légionelle est très relative, que cette obligation de	1 fois en 2012	En cas de légionellose, suite aux recommandations, le cadre effectue un choc thermique 5 minutes pendant 22 jours. 1 pers x (5/60) h x 22 j x 42 €	77 €	Coût du matériel non estimé	77 € + Risque de brûlure des résidents
La mise en conformité aux normes requiert un recours à des experts techniques externes.	fermeture représente davantage un coût plus qu'une précaution.	2 fois en 2012	La Direction appelle le laboratoire 15 minutes, et passe 30 minutes avec les agents de contrôle vétérinaire lors de leur visite. L'audit coûte 750 € 1 pers x (45/60) h x 2 fois x 42 €	63 €	750 €	813 €
Obligation de faire un rapport de non-conformité aux autorités publiques.	Norme remise en question : NF T90-431 (sept 2013) Qualité de l'eau – Recherche et dénombrement de <i>Legionella spp</i> et de <i>Legionella pneumophila</i> – Révision de NF T90-431 :200309 et NF T90-431/A1 :200604	1 fois en 2012	La Direction effectue un signalement à un organisme de tutelle durant 30 minutes. 1 pers x 0,5 h x 1 fois x 42 €	21 €		21 €
La mise en conformité au niveau de légionellose génère une charge de travail supplémentaire pour changer des personnes parce qu'elles ne sont pas changées dans la douche équipée.		Tous les mois	Un professionnel passe 15 minutes en plus à effectuer les changes de 8 personnes 2 fois par jour. 1 pers x 8 résidents x 2 fois x (15/60) h x 211 j x 42 €	35 448 €		35 448 €
L'utilisation de moyens disponibles est restreinte par des dispositions ou des sanctions réglementaires.		1 fois par jour	Chaque éducateur de 2 groupes d'enfants passe chacun 1 heure par jour à laver les enfants avec des lingettes alors qu'il y a une douche juste à côté. 2 pers x 1 h x 211 j x 42 €	17 724 €		17 724 €
TOTAL				53 333 €	750 €	54 083 €
Soit 54 000 € de coûts réels d'application des normes de prévention de la légionelle (terrain e)						
<ul style="list-style-type: none"> Coût direct de l'opération et appel aux experts : 911 € + Risque de brûlure des résidents Charge de travail supplémentaire pour réaliser les activités : 53172 € 						
Un coût surélevé de la mise en conformité à la norme sur la prévention des légionelles : 1150 fois plus élevé que le coût prévu par le normalisateur						

Une condition supplémentaire coûteuse pour l'accès au marché et la réalisation des activités

Plusieurs raisons expliquent le phénomène par laquelle les normes de santé et de sécurité sur l'organisation médico-sociale deviennent des conditions d'exercice des activités. Premièrement, et spécifique au secteur étudié, le respect des normes de santé et de sécurité conditionne de fait le nombre de personnes accueillies de certains établissements, puisque ces critères sont pris en compte par les institutions qui les financent pour déterminer leur capacité d'accueil, soit la taille de leur « marché » (b). Deuxièmement, le respect des normes de santé et de sécurité conditionne l'autorisation d'exercice des activités des organisations médico-sociales puisqu'elle est opposable par un grand nombre de parties prenantes critiques dans la légitimité de l'organisation à exercer (a).

Enfin, cette condition peut provenir de la nécessité de disposer de « référents institutionnels » sur des activités réglementées par les normes dans une organisation : dans le cadre des normes de santé et de sécurité, ces référents sont les détenteurs des autorisations nécessaires pour réaliser certaines activités relatives à la santé et à la sécurité. Or, lorsqu'ils ne font partie du personnel de l'organisation, celle-ci ne peut réaliser les activités réglementées et se voit obligée de rechercher des alternatives moins efficaces (c). Cette condition est parfois si critique que les organisations sont contraintes d'abandonner certaines activités de base par nécessité d'allouer des ressources à la mise en conformité aux normes de santé et de sécurité (h).

(b) « Une chambre, peu nettoyée, a été fermée par les contrôleurs pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève pourtant à 367 € par mois. » - *Détail impact financier : Toute l'année* □ 1 pers × 1 fois × 12 mois × 367 € □ 4404 € *Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1540*

(a) « Notre établissement a reçu un avis favorable de la commission de sécurité en novembre 2010 et est globalement en conformité avec les normes en vigueur en matière de sécurité, risque incendie et sanitaire : le registre de sécurité est disponible et tenu à jour ; les maintenances et les contrôles obligatoires sont effectués selon les modalités réglementaires et suivies par l'agent technique responsable de la maintenance (inventaire et vérification annuelle des extincteurs, vérification électriques etc.) ; et au plan des formations obligatoires au titre de la sécurité incendie, l'IME est en conformité avec la réglementation. » - *Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1077*

(c) « À chaque admission d'un résident, le Directeur a été contraint de prendre connaissance du dossier médical du futur résident pour valider ou non l'accueil de la personne. À chacun des 31 dossiers, sur 10 mois, le Directeur estime consacrer 15 minutes de plus que le médecin pour émettre un avis. La raison est que le poste de médecin coordonnateur n'a pas été pourvu. » *Détail impact financier : 31 dossiers sur 2012* □ 1 pers. × 31 dossiers × (15/60) h × 61 € □ 472 € - *Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1742*

(h) « Les procédures liées aux normes d'hygiène alimentaire accroissent la surcharge de travail, et elles représentent près de 1h30 d'activité dans la journée, temps pendant lequel la personne accompagnée est mise de côté. » - *Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°510*

Une qualité de service plus intégrante, moyennant des coûts d'apprentissage et de contrôles

Les collaborateurs perçoivent une amélioration de qualité des services lorsque les normes de santé et de sécurité sont observées, et ce particulièrement parce que la plupart organisations étudiées ont pour mission de fournir des prestations de santé (d). Ainsi, la préservation de la santé et la sécurité contribue directement à la réalisation des opérations de base (e). Par ailleurs, les parties prenantes déplorent la moindre qualité des services des organisations qui ne s'y conforment pas alors que les informations sur les normes de santé et de sécurité sont largement diffusées et disponibles (f).

La recherche d'une meilleure qualité de service par l'intégration de la dimension sanitaire et sécuritaire nécessite toutefois des apprentissages, et donc les coûts y afférents, que les organisations n'anticipent pas toujours ou dans lesquelles elles ne souhaitent pas investir (g). Elle implique également de recourir à de nombreuses prestations de contrôles et évaluations externes en matière de sécurité et de santé, mais dont le coût élevé est le plus souvent élevé et/ou en augmentation régulière (i).

(d) « Les protocoles d'entretien des locaux, imposés par la réglementation sur l'hygiène, est bien organisé en fonction des secteurs (réfectoire, ateliers, internat, bureaux) et du rythme et de l'intimité des résidents de l'internat sont respectés : les agents interviennent dans les chambres après 9h. » *Source : Infirmier, terrain e - n°1052*

« Le diagnostic d'accessibilité, mené par un cabinet d'audit handicap mentionne plusieurs problèmes d'adaptation aux handicaps et notamment au handicap moteur sur les locaux de notre établissement. Le projet de rénovation devra traiter ces différentes problématiques. » *Source : Directeur, terrain e - n°1080*

- (e) « Il faut lancer le protocole de travail réduit s'il n'y a pas de possibilité de remplacement d'un agent en urgence, notamment mis en place lors des cas Grippe H1n1. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°283
« Les infirmières doivent faire les prescriptions des médecins externes mais je ne suis pas forcément d'accord lorsque la prescription est à la limite de la dangerosité. Il y a de nombreuses chutes à causes des neuroleptiques. C'est tellement courant que j'avais oublié que ce n'est pas normal. » Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°108
- (f) « Un groupe d'enfants mange sur son lieu de vie. Entre les jeux, les coussins et la terre qui s'est déposée, ce n'est ni hygiénique, ni dans les règles. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1315
- (g) « La forte rotation du personnel nécessite des procédures d'accueil et d'intégration, mais ils sont inexistantes. Ainsi, les faisant fonction apprennent leur métier sur le tas. Cela provoque des fautes d'hygiène et a pu engendrer des gastro-entérites contagieuses. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1749
- (i) « L'établissement met en œuvre énormément de contrôles externes réguliers des bâtiments et de ces installations par des contrats de maintenance : alarme incendie, moyens d'extraction, moyens d'extinction, chauffage central, des locaux techniques, éclairages de sécurité. Des réparations sont effectuées tout au long de l'année et le registre de sécurité est tenu de manière permanente. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1508
« Des contrôles très réguliers ont lieu pour les nuisibles - insectes et rongeurs - par le biais d'un contrat prestataire. » - Source : Directeur terrain c - n°1512

Une charge de travail et des investissements accrus, au détriment d'autres activités

La charge de travail est multipliée par l'accomplissement des tâches réglementaires en matière de santé et de sécurité (f). Ainsi, les acteurs considèrent qu'ils surinvestissent leur temps de travail dans la prévention des certains risques, tels que le risque incendie (g). Se conformer aux normes de santé et de sécurité accroît également d'autres coûts : les temps en formation, puisque les formations sont nécessaires pour pouvoir appliquer les normes de santé et de sécurité (h) ; le coût des équipements ou des aménagements des locaux, qui ne sont pas toujours prévus (k) ; et enfin l'intervention des spécialistes externes sur des missions de santé et de sécurité, qui de surcroît affaiblit le rôle, la stabilité et la légitimité des managers (a). À ces coûts directs sont assortis le coût de réalisation des tâches administratives relatives aux activités portant sur la santé et à la sécurité, dont la fréquence est estimée élevée et la diversité complexe (i).

L'accroissement de la charge du travail et des investissements dans un domaine donné s'accompagne notamment d'une réallocation des ressources. Par exemple, les organisations sont contraintes d'abandonner des activités de management par nécessité d'allouer des ressources à des normes de santé et de sécurité (b). De plus, la nécessité d'investir dans des équipements conformes rend ceux existants virtuellement indisponibles et donc improductifs (j).

- (f) « Comme les infirmiers ne respectent pas les prescriptions des médecins, le médecin coordonnateur est sollicité, chaque mois, pour une personne souffrante qui n'a pas eu ses médicaments. Il doit ensuite réaliser une transmission de 10 minutes auprès de 3 infirmiers ce qui prend environ 10 minutes. » - Détail impact financier : $\square 1 \text{ pers.} \times (10/60) \text{ h} \times 12 \text{ mois} \times 41,5 \text{ €} + 4 \text{ pers.} \times (10/60) \text{ h} \times 12 \text{ mois} \times 41,5 \text{ €} \square 414 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1734
« Sur le foyer de vie, nous avons été obligés de créer un poste de maîtresse de maison car les équipes éducatives n'ont par exemple pas le temps de vérifier la température des plats, qui nous a été imposé par la direction des services vétérinaires. (Recommandation sur base des normes HACCP) » - Source : cadre d'établissement, terrain e - n°338
- (g) « Vérifier la température des plats nous a été imposé par la direction des services vétérinaires. Ces procédures sont tout simplement inadaptées à la réalité. (Recommandation sur base des normes HACCP) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°339
- (h) « Le temps consacré à organiser chaque année des formations sécurité et des points sécurité supplémentaires afin de pallier à la non mise aux normes sécurité des bâtiments est le suivant : 2 sessions théoriques de 7 heures pour les nouveaux. Il y en 39 nouveaux en 2012. » - Détail impact financier : $39 \text{ nouveaux en } 2012 \square 39 \text{ pers.} \times 2 \text{ sessions} \times 7 \text{ h} \times 24 \text{ €} \square 13100 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1774
- (k) « Le bâtiment est vieillissant et mène à un excès de travaux de rénovation. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1537
- (a) « Il y a eu un audit d'un cabinet externe qui a montré qu'il nous manquait du temps et de la place pour accueillir plus d'ouvriers alors que la gouvernance nous demande toujours d'en prendre plus. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°741

- (i) « Le bâtiment est vieillissant et mène à un excès de travaux de rénovation. 2 personnes consacrent 4 heures par semaine pour réaliser des devis, recevoir des entreprises, rendre compte des dossiers pour des travaux de réparations à réaliser sur le bâtiment. » - *Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ 2 pers × 1 fois × 4 h × 45 sem. × 34 € □ 12240 €* - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1538
- (b) « Le Directeur adjoint répond à des urgences, comme réparer les chasses d'eau ou une poignée de porte lorsque l'homme d'entretien n'est pas là. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1295
- (j) « Le foyer va déménager bientôt car ils ne respectent plus les normes et en ont pour 800 000 euros de travaux s'ils souhaitent rester, le déménagement sera sur un site du projet H qui accueillera une quinzaine de places. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°983

Une sensibilité aux risques générant une meilleure prévention et une crainte de redevabilité

D'une part, la qualité informative des normes permet une meilleure gestion des urgences grâce aux mesures préventives présentes dans les normes de sécurité et de santé (d) : disposer des normes permet de mobiliser les connaissances techniques qu'elle contient (e).

D'autre part, elle accroît la sensibilité des acteurs aux risques d'accidents physiques (c). Ils considèrent ainsi que la conformité aux normes de santé et de sécurité améliore les conditions de vie professionnelle et réduit la pénibilité physique du travail (n), amélioration qui n'est pas contradictoire aux intérêts de l'organisation, par exemple lorsque l'application de certaines normes de santé et de sécurité portant sur des locaux et équipements permet de réduire leur faible ergonomie et leur manque de fonctionnalité, générant subséquemment des gains d'efficacité (l). Toutefois, les acteurs estiment que l'ordre de priorité dans la prévention des risques n'est pas toujours pertinent (m).

Enfin, la sensibilité au risque provoque aussi des effets néfastes : les acteurs éprouvent une crainte de redevabilité sur les plans de la santé et de la sécurité du fait de leur prolifération (o), crainte qui ne les incite notamment pas à innover (p).

- (d) « Les protocoles d'hygiène, affichés avec les temps, servent en cas de remplacement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1057
- (e) « Il faudrait rassembler les supports visuels d'aide à la compréhension de la douleur de l'enfant. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1493
- (c) « Le dimanche soir, on est de temps en temps en cuisine. Les équipements ne sont pas satisfaisants car ils peuvent entraîner des risques de glissade pour les professionnels et les résidents. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°570
- (n) « Personne ne rappelle ni ne fait attention aux règles de sécurité, il a fallu un accident avec un taille-baie pour que les ouvriers comprennent qu'il faut porter un pantalon de sécurité. Mais cela est généralement dû à une méconnaissance de toutes ces règles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°745
- (l) « Les ascenseurs tombent souvent en panne car ce ne sont pas des ascenseurs adaptés pour une maison de retraite. À l'heure du repas, nous passons plus de deux heures à monter et descendre les résidents alors que cela devrait prendre 45 minutes. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°156
- (m) « Il y a un champ derrière l'établissement et en été, nous sommes infestés par des mouches. Nous ne pouvons pas appliquer un traitement anti-mouches à cause des personnes âgées. (Normes d'hygiène et normes de sécurité) » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°212
- (o) « Les aides-soignants sont obligés de faire le « dextro » pour les diabétiques car les infirmiers sont toujours débordés. Ce n'est pourtant pas à eux de le faire, le jour où il y aura un problème qui va être responsable ? » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°157
- (p) « Les groupes de travail devraient faire preuve d'ingéniosité et de créativité dans leur recherche de solutions d'amélioration afin de bien intégrer les contraintes de locaux et de budgets, et de ne pas se laisser impressionner par ces contraintes connues au départ. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1265

3.5 NORMES ENVIRONNEMENTALES : UN PARADOXE ENTRE ÉCOLOGIE ET PRÉSERVATION DU PATRIMOINE

3.5.1 *Caractéristiques : des arbitrages entre normes et une qualité informative à travers leur contenu*

Un paradoxe spécifique, lié à l'histoire des bâtiments des établissements médico-sociaux

Les établissements médico-sociaux, compte tenu de leur histoire, sont pour un grand nombre d'entre eux situés dans des bâtiments anciens. Cette contingence est importante dans la mesure où elle permet de comprendre la raison pour laquelle deux catégories de normes environnementales sont évoquées par les acteurs comme contraignantes ou opportunes. Ils évoquent, d'une part, les normes portant sur l'énergie et la performance énergétique des constructions, en vertu de préoccupations écologiques et d'autre part, les normes de conservation du patrimoine, nées de préoccupations culturelles. Il est toutefois important de noter que, d'une manière générale, les normes environnementales sont peu évoquées dans les discours des acteurs.

Une caractéristique déterminante des normes écologiques : leur qualité informative

Les normes environnementales, particulièrement les normes écologiques, recouvrent parfois un savoir-faire technique important. Les acteurs considèrent ainsi que les informations qu'elles contiennent sont importantes pour améliorer l'efficacité de l'organisation médico-sociale, par exemple en matière d'économie d'énergie.

« Le bâtiment n'a pas été isolé dans les normes et il faut chauffer davantage. Le gaspillage d'énergie est estimé à 15% de la facture de 40 430 € annuel. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ Le bâtiment n'est pas isolé et il faut chauffer davantage. Le gaspillage d'énergie est estimé à 15% de la facture de 40 430 € annuel. □ $40\,430\text{ €} \times 15\%$ □ 6064,5 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1539

3.5.2 *Effets : des risques légaux palliés par des négociations et du lobbying*

Un risque d'interdiction d'exercer

Les effets des normes environnementales sont liés à l'arbitrage entre normes écologiques et normes de préservation du patrimoine. Les acteurs considèrent que la conformité aux normes écologiques permet de réduire divers coûts, tel que le coût énergétique (d). En contraste, ils considèrent que la conformité aux normes de protection du patrimoine génère des inefficiences, des pertes de qualité de service ainsi que des pertes de marchés puisque, dans le cadre de leur activité, il leur est impossible de rendre leurs conditions de production plus efficaces (e). Or, le non-respect des normes écologiques lié au choix de préservation du patrimoine au détriment de l'écologie provoque un risque de fermeture de l'établissement, compte tenu de la nature de l'activité exercée (a).

(d) « Le bâtiment n'a pas été isolé dans les normes et il faut chauffer davantage. Le gaspillage d'énergie est estimé à 15% de la facture de 40 430 € annuel. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ Le bâtiment n'est pas isolé et il faut chauffer davantage. Le gaspillage d'énergie est estimé à 15% de la facture de 40 430 € annuel. □ $40\,430\text{ €} \times 15\%$ □ 6064,5 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1539

(e) *Perte d'opportunités liées à une norme : Cas d'une interdiction de modifier un bâtiment par les réglementations de conservation du patrimoine*
 « La réglementation municipale sur la conservation du patrimoine (loi du 31 déc. 1913) nous interdit de modifier notre foyer, classé au patrimoine. Pourtant, l'aménagement n'est pas aux nouvelles normes pour accueillir des personnes handicapées (loi du 11 fév. 2005). Du coup, nous n'avons pas l'agrément pour accompagner au moins 3 des personnes que nous pourrions accepter sur notre liste d'attente et pour lesquels nous disposons des moyens humains. En attendant la construction du nouveau bâtiment, ce sont les foyers d'à côté qui en bénéficient ». Source : Terrain e, foyer d'hébergement pour personnes âgées

DETAILS DU CALCUL		TOTAL
Somme non perçues pour non prise en charge de 3 personnes supp. :	3 pers x 773 € x 12 m.	27 828 €
(1) Frais hospitaliers non pris en charge par les 3 usagers manquants 773 € (moyenne du foyer)		
(2) Différence du prix de journée, non subventionnée - 3900 € - 773 €	3 pers x 3127 € x 12 m.	112 571 €
(3) Frais de construction du nouveau bâtiment – frais vente de l'ancien	Non évalué	Non évalué
TOTAL		140 000 €

(a) « Une ancienne structure, inscrite au patrimoine, a été fermée par une commission de sécurité car elle n'était pas aux normes. » - Source : Personnel, terrain e - n°525

Des efforts de négociations lors des évaluations et des tentatives d'infléchissement des normes

Plus généralement, les acteurs consacrent du temps et de l'énergie pour les contrôles, évaluations et négociations liées à la conformité aux normes environnementales (b), d'une part. D'autre part, ils consacrent des efforts supplémentaires pour chercher à infléchir les normes, telles que les politiques d'urbanisme en leur faveur (c).

(b) « Il y a eu des vices de forme des locaux à la construction. Régler le problème a pris du temps. Un cadre ou un agent d'entretien consacrent 1,5 jours de communication par mois avec le bailleur pour relancer les travaux sur les locaux. (Effet 3/3) » - *Détail impact financier : 11 mois en 2012 □ 1 pers x 7h x 11 mois x 34 € □ 2618 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1659*

(c) « Le directeur général de l'association est nommé directeur adjoint à l'urbanisme, développement durable et littoral de la mairie de St B. Mais il reconnaît que ses nombreux mandats lui demandent beaucoup de temps et que pour en porter certains, il va devoir en libérer d'autres. » - Source : Directeur, terrain e - n°1208

3.6 NORMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ : DES PROCÉDURES NON ASSIMILÉES ET DES RITES INSTITUTIONNELS D'ÉVALUATION

3.6.1 *Des normes complexes pour améliorer la qualité des processus et des processus d'évaluation biaisés*

Caractéristiques générales : des normes pour améliorer la qualité des processus et une certification pour améliorer l'attractivité

Les normes de systèmes de management de la qualité sont constituées de préconisations de pratiques organisationnelles destinées à aider les organisations à répondre au mieux aux besoins des clients et des autres parties prenantes, tout en répondant aux exigences légales et réglementaires liées à un produit ou service. Par exemple, pour améliorer la qualité dans les organisations, les normes de management de la qualité de la série ISO posent huit principes⁶⁹. Premièrement, « l'orientation client » : les organisations dépendent de leurs clients et devraient donc comprendre les besoins des clients actuels et futurs. Ils doivent répondre aux exigences des clients et s'efforcer de dépasser leurs attentes. Deuxièmement, le « leadership » :

⁶⁹ Source : www.iso.org Consulté le 20 juin 2016

les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisation. Ils doivent créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent participer pleinement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le troisième principe est « *l'implication du personnel* » : les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'une organisation et leur pleine participation permet de mettre leurs capacités au bénéfice de l'organisation.

Quatrièmement, « *l'approche processus* » : un résultat escompté est atteint de façon plus efficace lorsque les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus. Le cinquième principe est « *l'approche systémique de la gestion* » : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisation à atteindre ses objectifs. Puis, « *l'amélioration continue* » : celle de la performance globale de l'organisation doit être un objectif permanent de l'organisme, concrétisée à travers des évaluations de la performance. Le septième principe des normes de management de la qualité est « *l'approche factuelle pour la prise de décision* » : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données et informations. L'ultime principe est les « *relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs* » : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

L'usage des normes de management de la qualité s'est répandu dans les secteurs public et parapublic à travers les normes de modernisation du service public, dans le cadre d'un contrôle plus rigoureux des dépenses publiques. Ainsi, dans le secteur étudié dans le cadre de nos travaux, les lois-cadres du secteur sanitaire et médico-social imposent désormais la mise en œuvre de démarches qualité dans les organisations médico-sociales, notamment à travers des dispositifs réguliers d'évaluation de la performance. Les normes de management de la Qualité dont les acteurs font mention dans le champ étudié incluent notamment ISO 9001, Qualisnap, la démarche 5S, ou encore des démarches qualité individualisées. Lorsque les organisations sont évaluées sur la base des normes de management de la qualité, elles peuvent généralement demander une certification auprès des agences normalisatrices, moyennant certains frais.

L'adoption des normes de management de la qualité répond alors à deux espérances majeures. D'une part, l'organisation espère obtenir une performance supérieure suite à l'amélioration des processus internes. D'autre part, elle espère obtenir une plus grande attractivité en se faisant certifier.

Caractéristiques déterminantes : des procédures complexes, des évaluations biaisées pour alimenter des rites

Des caractéristiques majeures des normes de management de la qualité et des phénomènes liés à leur mise en œuvre génèrent des effets déterminants dans l'organisation. Premièrement, la présentation et les formations au management de la qualité sont jugées complexes (b). Concernant les évaluations mises en œuvre dans le cadre de la démarche qualité⁷⁰, plusieurs aspects sont abordés. Concernant les aspects avantageux de ces pratiques, les acteurs considèrent d'une part que les dispositifs d'évaluation constituent des instances propices de dialogues avec les institutions qui les commanditent. D'autre part, la possibilité qui est offerte aux évalués de sélectionner leurs propres évaluateurs permet de nommer des évaluateurs ayant occupé les mêmes types de postes, d'organisation ou d'activité qu'eux, dans l'espoir d'un jugement plus juste (c).

⁷⁰ Rappelons ici que les démarches qualité s'insèrent dans un paradigme de recherche d'efficience des services publics, tel que prôné par les politiques de modernisation publique pour lesquelles l'évaluation des activités et de la performance constitue une pratique fondamentale. Cf. page 7.

Concernant les aspects désavantageux des évaluations, certains acteurs considèrent premièrement que les protocoles d'évaluation sont biaisés par une connivence fréquente entre évaluateurs et évalués, ainsi que par le comportement clientéliste des évaluateurs (d). Deuxièmement, les acteurs déplorent la coexistence de plusieurs protocoles d'évaluation pour une seule et même évaluation du management de la qualité (e). Troisièmement, ils regrettent la concurrence par les coûts sur le marché de l'évaluation, puisqu'elle incite les évaluateurs à réaliser des prestations de moindre qualité : pour réaliser leurs prestations à moindre coût, certains prestataires enfreignent les codes déontologiques et méthodologiques (f). Enfin, les acteurs déplorent le fait que les évaluations constituent le plus souvent des rituels plutôt que de véritables études sur la performance des organisations évaluées, les institutions les commanditant étant le plus souvent au fait des pratiques susmentionnées.

- (b) « Dans l'établissement, le vocabulaire « qualité » employé n'est pas systématiquement adapté et ne facilite pas la compréhension par les employés, par exemple, la notion de « référentiel » est employée pour parler de supports de formation et comptes rendus de réflexions diverses. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1037
- (c) « L'évaluation par les pairs peut être selon moi une bonne chose car un professionnel comprend les enjeux et problématiques du secteur. » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1453
- « Il ne me paraît pas "impensable" qu'un Directeur Général d'un établissement X évalue un établissement y et l'inverse - et oui, c'est la mode en ce moment...-. Si ces personnes sont des professionnels intègres et expérimentés, il y aura même une plus-value liée à leur expertise du secteur. » - Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1458
- (d) « Il est complètement illusoire de croire que les mêmes règles s'appliquent à tous ! Par exemple, en EHPAD, j'observe que l'ARS ne "traite" pas du tout chaque établissement de la même façon ni avec les mêmes exigences. À l'un on laisse passer la maltraitance, à l'autre on lui empoisonne la vie avec des contrôles - qui ne débouchent sur rien ! » - Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1467
- (e) « L'évaluation interne que l'établissement doit accomplir seule se fonde sur quatre normes principales dont le décret du 15 mai 2007, qui précise les principes, des éléments de contenu et modalités de réalisation de l'évaluation. (2/4) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1401
- « Le guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux de septembre 2006 (CNESMS) détermine les principes et apporte des repères incontournables pour faciliter la mise en œuvre de l'évaluation. Il constitue l'une des quatre normes principales du processus d'évaluation interne. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1402
- « Parmi les quatre normes principales auxquelles l'établissement doit se conformer pour réaliser une évaluation interne, la loi du 2 janvier 2002 en introduit l'obligation et en définit le cadre. (1/4) - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1400
- Les Notes d'orientations (ANESM) constituent la quatrième norme principale de l'évaluation interne et reviennent sur certaines notions, notamment sur celle de « bonnes pratiques ». » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1403
- (f) « [Sur les défauts des évaluations internes et externes], l'ANESM et les financeurs recevant les rapports d'évaluation internes et externes laissent faire. Ceci dit, les établissements achètent ces prestations. Quelle mascarade ! À quand le rappel à l'ordre de tout le monde ? » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1446

Le tableau suivant présente une synthèse des caractéristiques déterminantes des normes de management de la qualité.

Tableau 28 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des normes de management de la qualité

<i>Caractéristiques contraignantes</i>	<i>Caractéristiques avantageuses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La faible qualité et pertinence des protocoles d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> * La connivence évaluateur-évalué * La concurrence par les coûts sur le marché de l'évaluation * Le clientélisme des évaluateurs • La coexistence de protocoles pour une seule et même évaluation du management de la qualité • La monopolisation d'une norme de management de la qualité • Les passe-droits liés à certaines certifications privées • La présentation et les formations au management de la qualité, jugées complexes • Les outils issus des normes de management de la qualité, souvent boycottés • L'expansion du portefeuille de procédures • L'éloignement des normalisateurs de la réalité professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • L'augmentation du nombre d'instance de dialogues avec les institutions • Facilitation du choix des évaluateurs et de préparation des évaluations (Qualité informative de la norme) • L'empathie des évaluateurs • L'effet marketing de la certification

3.6.2 Effets déterminants : une légitimité externe au prix de procédures lourdes et non assimilées

Des normes de management de qualité plus contraignantes qu'avantageuses

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁷¹. 40 phrases témoins explicites sur le sujet dévoilent les effets contraignants de leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et 15 portent sur leurs effets positifs. Sous cette perspective, l'application de ces normes provoque principalement des contraintes de contrôles et d'évaluations (12 phrases témoins sur 40) et des difficultés d'organisation du travail (7 phrases témoins sur 40).

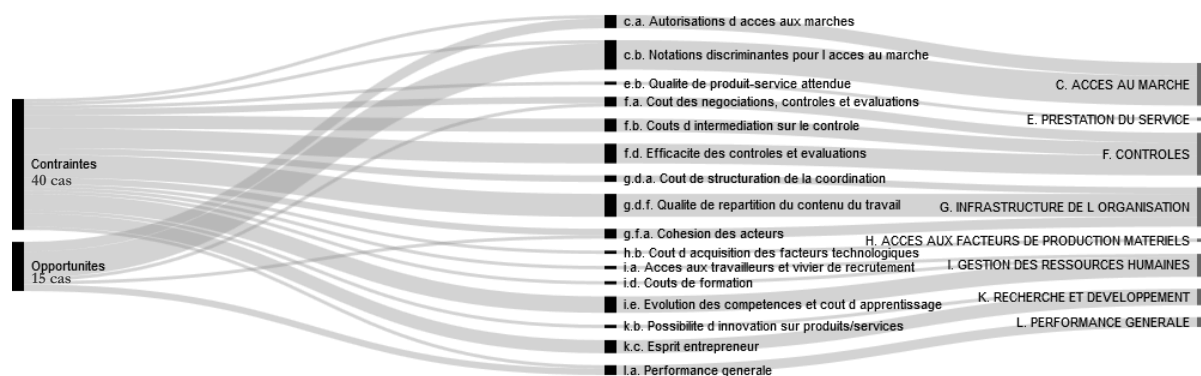
En termes de coûts, l'application des normes de management de la qualité se révèle toutefois avantageux, puisque les gains estimés (67 300 €, principalement des gains d'efficacité) se révèlent plus élevés que les coûts liés à la conformité à ces normes (600 €) sur les 4 organisations médico-sociales étudiées.

Tableau 29 - Effets déterminants des normes de management de la qualité

Tableau 29a- Nombre de cas et données financières	Contraintes		Opportunités		EXTRAIT DU DIAGNOSTIC QUALITATIF (phrases-témoin)
CHAÎNE DE VALEUR	PT.	Coûts	PT.	Coûts	
C. ACCÈS AU MARCHÉ	2		11		Surcoût des prestations sur la démarche qualité
Autorisations d'accès aux marchés	1		3		« En période de restriction budgétaire, quand on regarde le niveau des conventions tripartite, [les évaluations et les recours aux cabinets] coûtent quand même cher aux établissements alors que le minimum serait peut-être de renforcer l'encadrement. »
c.b. Notations déterminantes pour l'accès au marché	1		8		
E. PRESTATION DU SERVICE	1				« L'intervenant du cabinet qui a été payé pour nous former à la démarche qualité l'a fait de manière compliquée. De ce fait, les gens se sont démobilisés et rien n'a été mis en place. »
Qualité de produit-service attendue	1				
F. CONTROLES	12		1		« Nous, les cadres, ne savons pas comment redescendre les décisions en matière de démarche qualité vers le terrain, pour lequel la qualité n'est qu'un mot. »
Coût des négociations, contrôles et évaluations	2		1		
Coûts d'intermédiation sur le contrôle	4				« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Efficacité des contrôles et évaluations	6				
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	11		1		« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Qualité de coordination interne	9				
Coût de structuration de la coordination	2				« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Qualité de répartition du contenu du travail	7				
Qualité des comportements	2		1		« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Cohésion des acteurs	2		1		
H. FACTEURS DE PRODUCTION MATERIELS	1				« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Coût d'acquisition des facteurs technologiques	1				
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	7	600 €			« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Accès aux travailleurs et vivier de recrutement	1				
Coûts de formation	1				« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	5	600 €			
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	5				« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Possibilité d'innovation sur produits/services	1				
Esprit entrepreneur	4				« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
L. PERFORMANCE GENERALE	1		2	67 300 €	
Performance générale	1		2	67 300 €	« Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »
Total	40	600 €	15	67 300 €	

⁷¹ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amenés à identifier que les effets jugés significatifs ou des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

Tableau 29b- Effets déterminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins



Une légitimité et une attractivité conférées par des certifications

Premièrement, la démarche et la certification « Qualité » accroissent l'attractivité et la crédibilité de l'organisation auprès de ses différentes parties prenantes (a). Au-delà du domaine des normes de management de la qualité, le principe légitimant des certifications est le suivant : puisqu'elles symbolisent le fait que certains acteurs/organisations/produits remplissent des conditions spécifiques, les acteurs qui recherchent des partenaires/produits conformes à ces conditions accordent plus facilement une certaine légitimité et confiance aux acteurs, organisations ou produits « certifiés », réduisant subséquemment les coûts de recherche. Par exemple, en cas d'inexistence de moyens de sélection des évaluateurs, les managers éprouvent davantage de contraintes pour préparer leurs évaluations, puisqu'ils ne savent pas nécessairement comment ni sur quels critères les choisir. Or, les certifications des évaluateurs peuvent solutionner ce problème puisqu'il est plus facile de sélectionner celui qui sera, en référence à la norme sur laquelle la certification est établie, le plus légitime ou le plus compétent pour diligenter l'évaluation (e). La légitimité conférée par ces certifications est telle que, dans le secteur étudié, certaines certifications exemptent les organisations de subir certaines évaluations et contrôles conditionnant l'accès aux marchés (d).

Toutefois, lorsqu'un trop grand nombre d'acteurs ou d'organisations adoptent une norme et cherchent à se faire certifier conforme à celle-ci dans la perspective d'accroître leur légitimité, elles génèrent un effet de renchérissement⁷² : les certifications tendent à devenir, *de facto*, des conditions générales d'accès à certaines professions et/ou marchés. De plus, ces certifications peuvent être privées et payantes, telles que la certification à la plupart de normes de management de la qualité (b).

(a) « La démarche qualité ressemble plus à une politique de communication qu'à un travail sur la qualité réelle de prise en charge du résident. Elle laisse une impression de rapidité et d'utopie où les professionnels pas le temps d'approfondir. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°399

(e) « Concernant l'ANESM, une norme AFNOR est-elle gage de qualité de l'évaluateur ? le choix de l'évaluateur se fait-il sur l'expérience, la norme afnor que l'on a ou non, ou le tarif que l'on propose ? beaucoup de questions se posent. » - Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1462

(d) « J'ignorais que la certification AFNOR exonérait l'établissement de la procédure d'évaluation externe. Serait-ce un excès de naïveté que de penser que les lois de la République s'appliquent pour tous sur tout le territoire ? » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1465

(b) « Les évaluations externes : une grande magouille ! La certification AFNOR devient peu à peu le critère de sélection de son évaluateur externe. Sauf que pour être certifié AFNOR et passer cette certification - hors de prix d'ailleurs - une des conditions est d'avoir suivi une formation avec les 3 organismes que l'AFNOR a référencé, dont elle même bien sûr. » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1

⁷² L'expression est de nous.

Des évaluations à l'issue favorable mais relevant d'un rituel plutôt que d'un processus de changement

La possibilité de choisir son évaluateur et/ou le financement de la prestation d'évaluation par l'organisation évaluée l'incitent à sélectionner des évaluateurs qui lui rendront un jugement favorable à l'issue de son évaluation⁷³. De telles pratiques comportent toutefois des risques d'accusations de connivences ou de conflits d'intérêts (c). Ces pratiques sont d'autant plus utilisées que la concurrence sur le marché de l'évaluation est intense, puisque les opérateurs ont l'opportunité de sélectionner les prestataires proposant des tarifs moins élevés (g).

Toutefois, les acteurs considèrent les évaluations comme des rites institutionnels plutôt que des opérations de contrôle de performance authentique. Cette perception les incitent soit à les négliger, par une moindre perception de contrainte et des conséquences probables d'une mauvaise évaluation (h), soit à en remettre en cause divers aspects, tels que leur déroulement, la fiabilité des informations récoltées, la présence et la qualité des préconisations et des solutions proposées (i). Sous cette perspective, ils considèrent que les coûts engagés dans ces processus constituent, dans l'absolu, une allocation inefficace des ressources.

- (c) « Il ne faut pas oublier que la question de l'évaluation externe est déjà "pervertie" par le fait que le commanditaire est un client qui paie cher une obligation légale et qu'il peut choisir librement, avec très peu de restrictions, il faut le dire, son organisme habilité. » Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1459
- « Sur la connivence ou non des évaluateurs externes, lorsque l'on est évaluateur pour l'HAS on évalue en dehors de sa région de référence. Ce n'est pas le cas pour notre secteur et il est vrai que les un an de délai ne suffisent pas. Je fais l'évaluation interne d'un établissement et plus d'un an après j'interviens en externe ou je mandate une autre personne avec laquelle je suis en connivence, cela fait "arrangement", non ? » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1448
- (g) « Des établissements choisissent leur évaluateur sur le seul critère de prix: un exemple : pour un même client des devis qui vont de 2000 à 20 000 €, devinez lequel il a choisi. » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1443
- (h) « [Sur les défauts des évaluations internes et externes], l'ANESM et les financeurs recevant les rapports d'évaluation internes et externes laissent faire. Ceci dit, les établissements achètent ces prestations. Quelle mascarade ! À quand le rappel à l'ordre de tout le monde ? » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1446
- (i) « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, on ne peut plus dissocier ce qui est dit par le consultant, ce qui est dit par les personnels ou la direction. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1094

Des procédures non appropriées : vers une démarche qualité plus coûteuse que rentable

Les procédures de management de la qualité ne sont pas appropriées par les acteurs à cause de raisons variées. Parmi celles-ci, les procédures sont souvent rejetées par les acteurs exclus de leur processus d'élaboration et d'animation (a). De plus, le manque de formations, de pédagogie ou de compétences des formateurs aggrave la non appropriation des démarches qualité (b). Par ailleurs, les acteurs adhèrent encore moins à la démarche qualité lorsque leurs propres managers sont incapables d'en démontrer les effets positifs (f). Enfin, la forte technicité du langage utilisé dans les organisations pour parler de la démarche Qualité génère l'incompréhension des acteurs sur cette activité, et les empêche d'en maîtriser les procédures (c).

La non appropriation des procédures par les acteurs génère inévitablement des coûts, ainsi, tels que les investissements dans certaines technologies⁷⁴ préconisées par les démarches qualité qui ne sont pas utilisées par les acteurs ou représentent des contraintes administratives supplémentaires au lieu d'être utilisés comme des outils de travail (g). Le choix d'allocation des ressources dans la démarche qualité jugée inutile se fait alors au détriment d'autres opérations estimées plus importantes, tels que le recrutement (h).

⁷³Dans le secteur étudié, cette évaluation est qualifiée de cruciale dans l'accès au marché par les institutions.

⁷⁴ Des systèmes de gestion informatisés dans le cas étudié.

- (a) « Il est difficile de faire vivre la démarche qualité. L'idée n'est pas mal mais, à chaque fois, on redémarre. On a travaillé avec des personnes du groupe de pilotage sur une procédure d'accueil des stagiaires mais on ne sait pas comment l'exploiter. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°865
- « L'enjeu de l'appropriation des outils qualité (référentiels, règles et procédures, bonnes pratiques) reste prégnant et le renouvellement des membres du groupe de pilotage de la qualité et leur représentativité de l'ensemble des secteurs de l'association facilite la diffusion de la culture qualité. » - Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1038
- (b) « L'intervenant du cabinet qui a été payé pour nous former à la démarche qualité l'a fait de manière compliquée. De ce fait, les gens se sont démotivés et rien n'a été mis en place. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°395
- (f) « Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. » - Source : Directeur d'établissement, terrain e - n°948 / « Il y a peu de retour par rapport au comité de pilotage de la démarche qualité. L'information ne transite pas par rapport au comité. Il n'y a pas suffisamment de réunions collectives. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°572
- (c) « Dans l'établissement, le vocabulaire « qualité » employé n'est pas systématiquement adapté et ne facilite pas la compréhension par els employés, par exemple, la notion de « référentiel » est employée pour parler de supports de formation et comptes rendus de réflexions diverses. » Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1037
- (g) « Certains Directeurs de pôle ne demandent pas à leurs collaborateurs d'utiliser des outils de travail pour ne pas les surcharger. Or, nous avons investi financièrement dans ces outils en recourant à des cabinets et à des techniciens pour les développer. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°916
- (h) « En période de restriction budgétaire, quand on regarde le niveau des conventions tripartite, [les évaluations et les recours aux cabinets] coûtent quand même cher aux établissements alors que le minimum serait peut-être de renforcer l'encadrement. » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1454

Une créativité canalisée : vers l'innovation de pratiques plus efficaces

Lorsque l'organisation parvient à faire fonctionner son système de management de la qualité et à produire des évaluations et des recommandations d'amélioration, la démarche qualité reste perçue comme une source de rigidité et une entrave à la créativité, puisque les « produits » principaux de cette démarche sont des procédures sur les divers domaines d'activités de l'organisation (i). Les procédures de contrôle interne apportées par la démarche qualité sont mêmes vécues par certains acteurs comme des privations de liberté (e), puisqu'elles leur signifient les écarts entre leurs pratiques, parfois libres et entrant dans le cadre de leurs propres expérimentations, et les procédures établies.

Toutefois, ces privations évoquées par les acteurs sont relatives puisque les mêmes acteurs considèrent que la revue régulière des problèmes dont souffre l'organisation, opération clé de la démarche qualité, incite à innover (j) des pratiques dans lesquelles le rapport entre les ressources allouées et les objectifs à atteindre est meilleur (k).

- (i) « Le directeur commercial fait remarquer que la démarche Qualité et les procédures risquent de brider la créativité. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°987
- (e) « La démarche qualité a amené l'obligation de cadrer ce que l'on fait. Mais les équipes éducatives le vivent comme un contrôle qui leur enlèverait leur toute puissance. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°974
- « Le projet de la démarche qualité nous a été présenté sur la base du volontariat et nous apprenons que les membres du groupe sont désignés et non volontaires. C'est à double tranchant pour les personnes désignées. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1379
- (j) « Le projet d'établissement sera révisé tous les 5 ans. Une fois formalisé en 2014, le projet devra être revu tous les 5 ans. L'évaluation interne peut être considérée comme une première étape. Le processus de réactualisation du projet sera la seconde étape durant l'année 2014. Échéance 2019. » - Source : Directeur, terrain c - n°1416
- (k) « 8 moniteurs d'atelier et 80 ouvriers passent 30 minutes de trop par semaine car les tâches opérationnelles et le processus pourraient être optimisés (l'établissement a mis en place la démarche 5S). » - Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ 88 pers × (30/60) h × 45 sem × 34 € □ 67320 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1596

3.7 NORMES COMPTABLES : DES PROCÉDURES COMPLEXES, HÉTÉROGENES, ET DES EXPERTISES CÔUTEUSES

L'application des normes comptables est davantage soulevée par les acteurs comme une cause de contraintes que d'opportunités déterminantes. Il convient de présenter dans un premier temps de présenter leurs caractéristiques, puis leurs effets.

3.7.1 Des normes complexes pour présenter l'information économique

Les normes comptables sont constituées d'un ensemble de règles et de pratiques utilisées pour préparer et normaliser les états financiers émis en dehors de l'organisation. Puisque leur finalité est d'harmoniser l'information financière présentée par les entreprises et les organisations, de garantir un degré élevé de transparence et de comparabilité de leurs états financiers, les normes comptables affectent les activités suivantes : la mesure de l'activité économique, la préparation et la synthèse de l'information économique et enfin la divulgation des informations sur ces activités. Ces normes aident les parties prenantes des organisations, dont les investisseurs et créanciers, à mieux les comparer, tant au niveau national qu'international.

La comparabilité des organisations par l'intermédiaire de leurs états financiers n'est possible que si les normes comptables sont identiques. Or, à la diversité des normes comptables, incluant les normes internationales IAS⁷⁵ et IFRS⁷⁶, s'adjoint la diversité de pratiques nationales, notamment entre le secteur privé et les administrations publiques.

3.7.2 Caractéristiques déterminantes : des procédures complexes, hétérogènes et désarticulées des opérations réelles

L'organisation médico-sociale souffre principalement de quatre caractéristiques des normes comptables dans leur application courante. Les acteurs critiquent en premier lieu la complexité des procédures comptables. Elle génère un manque de clarté qui se manifeste principalement par des surtemps dans la réalisation des opérations de comptabilité (a). Les acteurs considèrent ensuite qu'il existe une forte hétérogénéité des pratiques et méthodes comptables employées. Cette hétérogénéité est davantage prégnante dans les opérations les plus décentralisées plutôt que dans le système comptable général. Dans le cas étudié, cette hétérogénéité constitue un obstacle au calcul du coût prévisionnel des activités (b).

Ils considèrent également que l'application des règles concernant les restrictions d'accès aux informations budgétaires est contraignante. Elles engendrent notamment une perte de lisibilité et de contrôle local ou général des dépenses (c). Enfin, les acteurs déplorent le manque de synchronisation entre les règles de comptabilité adoptées et le système de production. Les règles sur les restrictions d'accès aux moyens de paiement sont pour eux un exemple problématique puisqu'elles réduisent l'efficacité de nombreux aspects logistiques de l'organisation (d).

(b) « Chacun a sa grille pour faire les devis, pas coordonnés par le projet. On travaille chacun dans son coin, chacun sa source avec une différence façon de chiffrer. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°548

« Sur les différentes unités, les savoir-faire sur la tenue de caisse se sont développés différemment car n'y a pas de procédure écrite sur l'ensemble du fonctionnement. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°863

(c) « Une des problématiques dans les mutations du contexte institutionnel est que les professionnels ne connaissent pas « leurs économies » car ils ont peu de compétences économiques. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1198

(d) « Les fournitures à commander nous sont demandées trop tard dans l'année. Cette année, nous n'en avons eu que la moitié. » - Source : Personnel, terrain c - n°1350

⁷⁵ International Accounting Standards

⁷⁶ International Financial Reporting Standards

« Nous ne pouvons pas faire des courses sur internet et aller les chercher au Drive à cause d'une histoire de gestion. Les éducateurs en bavent car ils ne peuvent pas faire leurs courses avec le groupe complet. (-s'agissant ici d'une règle interne de gestion des paiements - liquide/chèques/ carte bleue- à l'établissement-) (effet 2/2) » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°484

3.7.3 Effets déterminants : des difficultés de coordination des activités et des expertises coûteuses

Un aspect bureaucratique réduisant l'efficacité des opérations

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁷⁷. Premièrement, les opérations courantes sont inefficaces à cause de l'aspect protocolaire des opérations comptables. L'aspect bureaucratique de la comptabilité devient fréquemment prioritaire par rapport aux urgences de gestion, tels que les besoins logistiques : la conformité aux normes et aux procédures devient alors problématique. De plus, au cours d'opérations de rapprochement de différentes organisations telles que les fusions-acquisitions, la nécessité de se conformer aux procédures comptables complexifie la gestion. Ce dysfonctionnement est toutefois inexorable puisque les procédures de gestion comptable sont en cours de transformation dans de tels processus (a). Les acteurs s'accordent toutefois sur le fait que la conformité accroît la sécurité des transactions financières (d).

Des coûts d'expertise comptable élevés et des rentes issues des anomalies du système comptable

Deuxièmement, les acteurs considèrent que les frais et coûts d'expertise comptable sont élevés, parfois injustifiées au regard de la qualité des prestations réalisées (b). Troisièmement, certains acteurs se saisissent des défaillances du système comptable pour satisfaire leurs intérêts individuels, en opposition aux intérêts de l'organisation (c).

(a) « À cause des procédures budgétaires, les fournitures à commander nous sont demandées trop tard dans l'année. Cette année, nous n'en avons eu que la moitié. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1350

(d) « Sur les unités, les savoir-faire se sont développés différemment car n'y a pas de procédure écrite sur l'ensemble du fonctionnement. Par exemple, sur la tenue de caisse, une unité était très rigoureuse tandis que sur l'autre, de l'argent avait disparu. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°862

(b) « Il y a eu de nombreuses erreurs du cabinet comptable. Le service comptable a consacré une demi-journée à relancer le cabinet comptable pour obtenir les documents demandés. Ce service a également été obligé de vérifier certaines imputations pour les clôtures de comptes. »

Détail impact financier : Année 2012 □ 1 pers. × 4h × 61 € □ 200 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1670

« Du fait de leur formats hétérogènes, un cadre du siège a passé 8 heures pour harmoniser les bilans faits chacun à leur façon en 2012. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 □ 1 pers × 8h × 34 € □ 200 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1670

(c) « Je me pose des questions concernant les directeurs d'établissement qui se payent une formation pour être évaluateurs externes "pour lorsqu'ils seront en retraite". Ils se font payer une formation soit par l'argent des résidents/ clients, soit par des subventions ou financements publics... et cela est permis ! » - Source : Organisme de formation, terrain a - n°1455

3.8 CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE

Une première catégorie de normes exerçant des effets déterminants sur l'organisation médico-sociale est composée de cinq *normes multisectorielles*, en référence à leur applicabilité dans différents secteurs : (1) les politiques de modernisation du service public, (2) les normes de management de la qualité, (3) les normes

⁷⁷ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

comptables, (4) les politiques sociales, (5) les normes du travail, (6) les normes de santé et de sécurité, ainsi que (7) les normes environnementales. La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités.

(1) Les *politiques de modernisation du service public* sont des normes dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité de l'action publique. La recherche fait émerger quatre normes principales pour restaurer l'équilibre budgétaire dans le secteur médico-social : la LOLF, loi 2002-2, la RGPP et la loi HPST. Selon les acteurs des établissements médico-sociaux, les caractéristiques déterminantes de ces normes portent essentiellement sur l'exhortation à la réduction des dépenses publiques. Premièrement, elles institutionnalisent les restrictions de budget et entérinent le désengagement progressif de l'État des activités sociales, incitant les acteurs à la maîtrise des finances et à la révision des processus inefficients. Deuxièmement, elles disposent d'une ouverture du marché de la fourniture de services publics, intensifiant de ce fait la concurrence sur un marché de taille restreinte. Bien que cette mesure permette de clarifier les critères d'accès au marché, elle réfrène le processus d'innovation de produits et de services des opérateurs puisque l'usage de critère d'accès au marché résulte en une prédétermination des objectifs qu'ils doivent poursuivre et des moyens qu'ils doivent utiliser. Selon les acteurs, ces deux caractéristiques contribuent à la dégradation de la qualité des services dans les activités parapubliques. Troisièmement, les mesures d'évaluation des organisations qui y sont soumises sont jugées inadéquates, particulièrement parce qu'elles sont centrées sur la performance financière, parce que leur mise en œuvre induit une perte d'indépendance dans la gouvernance et la prise de décision et, enfin, parce que les procédures d'évaluations et de contrôles sont jugées onéreuses. D'une manière générale, les acteurs estiment que ces caractéristiques rendent les politiques de modernisation du service public plus contraignantes qu'avantageuses, d'autant plus qu'elles exaltent un sentiment de trahison des valeurs caritatives, sociales et solidaires dont se prévalent les organisations du secteur. La modernisation, ainsi caractérisée, est alors qualifiée de « managérialisation » par ses opposants et de « professionnalisation » du secteur par les adeptes.

(2) Les *normes de management de la qualité* sont des préconisations de pratiques organisationnelles destinées à aider les organisations à répondre au mieux aux besoins des clients et des autres parties prenantes, tout en répondant aux exigences légales et réglementaires liées à un produit ou service. D'une part, la conformité à ces normes est censée améliorer la qualité et l'efficacité des processus. Les acteurs estiment toutefois qu'elles impliquent de mettre en œuvre des procédures peu assimilées, voire non appropriées, susceptibles de rendre la démarche qualité plus coûteuse que rentable. D'autre part, la conformité à ces normes permet d'obtenir une certification pour améliorer la légitimité et l'attractivité externes. De plus, les résultats des contrôles de conformité servent alors souvent à alimenter d'autres rites institutionnels, tels que les renégociations de subventions, plutôt que d'authentiques améliorations.

(3) Selon les acteurs, les *normes comptables*, destinées à standardiser la présentation de l'information économique, sont des procédures complexes, hétérogènes et désarticulées des opérations réelles. Trois effets majeurs sont évoqués. Les normes comptables apportent une dimension bureaucratique susceptible de réduire l'efficacité des opérations. Les coûts d'expertise comptable sont jugés élevés. Enfin, les anomalies du système comptable permettent à certains acteurs d'obtenir des rentes.

(2) Les *politiques sociales* sont constituées par un ensemble de normes portant sur la condition de la personne humaine. Ces normes sont issues tant du « Droit social », incluant les Droits de l'Homme, les normes sociales européennes, les normes sur la responsabilité civile des acteurs, les normes nationales sur le handicap, que de normes volontaires adoptées par les acteurs des organisations étudiées, telles que des chartes de familles. Les normes existant avant les années 2000 étaient construites sous un paradigme de fraternité, voire de charité. D'une manière générale, toutes les mesures renforçant la solidarité entre les individus sont perçues par les acteurs interrogés comme favorables, qu'il s'agisse de la solidarité financière

des familles envers leurs proches ou de la solidarité citoyenne, par la redistribution de l'État vers des bénéficiaires de prestations sociales. Toutefois, les acteurs constatent une transformation lente des politiques sociales par l'État, partiellement poussée par des orientations politiques en faveur de la réduction des dépenses publiques. Elle consiste, dans les activités sociales, en un **désengagement progressif de l'État des activités sociales**, et plus spécifiquement à travers l'injonction d'accompagnement des bénéficiaires vers l'autonomie dans le secteur médico-social. Pour les prestataires de ce secteur, cette mutation est parfois perçue comme une régression sociale, puisqu'elle institutionnalise une désolidarisation de la société et met en danger leur raison d'être. Les politiques sociales, et leur lente mutation, exercent des effets déterminants sur les opérateurs médico-sociaux. Premièrement, les fournisseurs de prestations sociales sont incertains de la qualité de service à fournir en considération des injonctions paradoxales sur les pratiques d'accompagnement (Faut-il « moins d'accompagnement médico-social » ou « plus de qualité de service » ?). Deuxièmement, le retrait progressif de l'État de certaines activités sociales provoque une contraction du marché des prestations sociales. Elle conduit les opérateurs à fournir des efforts supplémentaires vis à vis des financeurs pour légitimer des services sociaux existants ou innovants. Troisièmement, l'intégration de la dimension financière dans ces politiques, à travers l'amplification des contrôles et de l'usage d'indicateurs économiques, influence la sensibilité économique des opérateurs traditionnels. D'une part, elle incite des dirigeants d'organisations sociales à davantage de benchmarking et de pratiques d'évaluation. D'autre part, elle modifie les responsabilités individuelles des travailleurs sociaux, en les engageant notamment à la recherche d'efficience dans leurs activités et à la réalisation d'activités traditionnellement moins prisées.

(3) Une catégorie particulière de norme sociale, les *normes du travail*, exerce également des effets déterminants sur les organisations. Elle est constituée de toutes les normes régissant les relations nées d'un contrat de travail entre employeurs et employés. Leurs caractéristiques déterminantes sont nombreuses. Selon les dirigeants et managers interrogés, catégorie professionnelle qui s'est le plus exprimée à ce sujet, les normes du travail sont prolifiques et exhortent à argumenter la légitimité des conditions de travail offertes aux employés. Les dispositions sur les contrats de travail sont jugées partiales, favorisant l'intérêt des employés. Cette caractéristique est toutefois atténuée par la diversité des types de contrats auxquels peuvent recourir les organisations. Les dispositions sur l'aménagement du travail sont considérées comme une source de rigidité et de faible réactivité au marché. Les normes relatives aux rémunérations et avantages sont jugées institutionnaliser un coût du travail inadapté. Les normes sur la protection des vulnérabilités au travail constituent, selon les acteurs interrogés, une surcharge administrative et faciliteraient des abus difficiles à contrôler. Enfin, les normes relatives aux risques psycho-sociaux sont jugées constituer une source d'inquiétude et des coûts supplémentaires. D'une manière générale, les acteurs interrogés estiment que les normes du travail constituent une source de rigidité et de sous-productivité de l'organisation. Selon eux, l'organisation du travail est jugée moins flexible, moins innovante et moins compétitive. Le coût du travail est jugé plus élevé et/ou l'application de ces normes provoquerait une sous-productivité des employés. Les managers ont moins d'autorité, de légitimité et de courage. Les procédures de recrutement sont également compliquées par une méconnaissance du droit ou une nécessité de prudence. Enfin, la complexité du droit du travail conduit à des efforts supplémentaires de négociation interne.

(4) Les acteurs considèrent que les *normes de santé et de sécurité* en vigueur constituent des **mesures de prévention excessives, générant des surcoûts**. Selon eux, la majorité des problématiques et des effets relatifs aux normes de santé et de sécurité dans l'organisation sont davantage fondées sur les représentations du risque que sur les risques avérés. Une forte **aversion au risque**, institutionnalisée sous la forme du principe de précaution, entretient ainsi l'abondance et la complexité des normes de santé et de sécurité. En général, les normes de santé et de sécurité sont considérées plus contraignantes qu'avantageuses. Les acteurs estiment que, bien que l'application de ces normes soit susceptible de rendre la qualité de service plus intégrante et d'améliorer les conditions de travail, elle accroît des coûts de production au-delà d'un seuil parfois déraisonnable. En effet, les normes constituent une condition supplémentaire coûteuse pour l'accès au marché et la réalisation des activités ; leur mise en œuvre nécessite des coûts d'apprentissage et de contrôles ;

enfin, la charge de travail et des investissements s'accroissent, parfois au détriment d'autres activités. Les acteurs s'accordent toutefois sur le fait que la qualité informative de ces normes est susceptible d'accroître la sensibilité aux risques et le sentiment de redevabilité des acteurs dans le domaine de la santé et de la sécurité.

(5) Selon les acteurs, la conformité aux *normes environnementales* est compliquée par un paradoxe entre **écologie et préservation du patrimoine**. Les établissements médico-sociaux, compte tenu de leur histoire, sont pour un grand nombre d'entre eux situés dans des bâtiments anciens. Cette contingence est importante dans la mesure où elle permet de comprendre la raison pour laquelle deux catégories de normes environnementales sont évoquées par les acteurs comme contraignantes ou opportunes. Ils évoquent, d'une part, les normes portant sur l'énergie et la performance énergétique des constructions, en vertu de préoccupations écologiques et d'autre part, les normes de conservation du patrimoine, nées de préoccupations culturelles. Les risques légaux surgissent alors dans ces **arbitrages**, puisque se conformer à une norme implique d'en violer une autre. La résolution de ces situations problématiques implique souvent des efforts de négociation lors des évaluations, ainsi que des pratiques de lobbying ou de capture du régulateur⁷⁸.

Au-delà des normes générales ou multisectorielles, du moins sur le plan national, étudiées dans le chapitre 3, des normes spécifiques au secteurs médico-social ont également été observées. Elles font l'objet du chapitre suivant.

⁷⁸ Cf. infra

Chapitre 4.

CINQ NORMES SPÉCIFIQUES ET LEURS EFFETS SUR L'ORGANISATION MÉDICO-SOCIALE

Des *normes spécifiques au secteur médico-social* exercent des effets déterminants sur l'organisation médico-sociale: (B) la politique de modernisation du service public, (E) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, (D) le code de la sécurité sociale, (G) les référentiels métiers, dits normes professionnelles, (C) les politiques sociales, (I) les normes de santé et de sécurité, (K) le Droit administratif, ainsi que (L) les codes privés de gouvernance des organisations médico-sociales.

4.1 POLITIQUES PUBLIQUES SANITAIRES ET MÉDICO-SOCIALES : ENTRE INJONCTION DE CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC ET DE RÉDUCTION DES DÉPENSES

4.1.1 *Un cadre légal régissant l'organisation du secteur médico-social*

Des normes générant une part importante des contraintes normatives

Les normes qui composent ce que les acteurs regroupent sous l'expression « *politiques publiques sanitaires et médico-sociales* » relèvent du cadre légal général régissant l'accompagnement des bénéficiaires par les organisations mandatées pour le faire. Ces normes sont nombreuses. Par ailleurs, cette politique est souvent évoquée comme un ensemble homogène bien qu'elle recèle intrinsèquement de nombreux paradoxes. La raison est qu'une partie des normes qui la composent aujourd'hui proviennent directement des injonctions de modernisation du service public, tels qu'analysés précédemment, tandis qu'une autre partie provient de la tradition de militance pour l'instauration d'une assistance sociale aux personnes vulnérables, historiquement de nature caritative, secondée par le renforcement de l'État-Providence après 1945.

Les nombreux paradoxes et dysfonctionnements engendrés par cette dualité placent les « *politiques publiques sanitaires et médico-sociales* » au cœur des discours des acteurs interrogés, tiraillés entre une injonction de continuité et d'indéfectibilité du service public et une injonction de réduction des dépenses. Nos travaux montrent que l'application de ces politiques constitue une des sources majeures de coûts cachés dans l'environnement normatif de l'organisation médico-sociale. Cette section est composée de deux parties : la description des caractéristiques déterminantes de politiques sanitaires et médico-sociales, puis la description de leurs effets déterminants sur l'organisation médico-sociale.

Les politiques publiques sanitaires et médico-sociales : un hybride entre quatre groupes de normes

Quatre groupes de normes composent les « *politiques publiques sanitaires et médico-sociales* » : les médicosociales générales, les politiques d'intégration des usagers, les algorithmes de financement et les contrats de financement public. Premièrement, les politiques médicosociales fondamentales⁷⁹ sont composées des grandes politiques encadrant l'activité médico-sociale telles que la Constitution de l'OMS

⁷⁹ L'expression est de nous, pour regrouper quelques normes recensées au cours de l'étude qui consacrent, selon les acteurs, un droit fondamental à la santé et à certaines prestations sociales.

(1946), le droit à la santé, les politiques sectorielles et les schémas régionaux sur l'action médico-sociale. L'orientation de ces politiques est celle de l'accès fondamental à des prestations sociales et/ou sanitaires.

Puis, les politiques d'intégration des usagers⁸⁰ regroupent des normes destinées à faciliter le parcours des usagers entre différentes organisations d'accompagnement, telles que le GCSMS⁸¹, le Décret no 2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination sociale et médico-sociale, le Guide d'orientation des personnes handicapées GEVA⁸², de l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Amendement Creton (1989)⁸³, ou encore les règles publiques ou privées de gestion des admissions en établissement.

Figurent ensuite, les algorithmes de financement. Spécifiques au secteur médico-social, ces méthodes de quantification macro-économique des besoins, à valeur de norme, sont utilisées par les autorités de financement pour mieux allouer les subventions. Ils incluent notamment les grilles AGGIR⁸⁴ et PATHOS, au moment de nos travaux, qui sont des normes de tarification destinées à estimer le financement du prix de la journée d'accompagnement d'un bénéficiaire ou encore la quantité de travail à financer dans ces établissements.

Enfin, les contrats de financement public sont des contrats pluriannuels à valeur juridique qui encadrent les relations spécifiques entre organismes de financement et établissements médico-sociaux. Les acteurs interrogés considèrent avec regret qu'en cas de contradiction entre les différentes normes constitutives des politiques publiques sanitaires et médico-sociales, la réduction des dépenses prévaut en tant que principe d'arbitrage. Ces principes d'arbitrage dominent tant les normes spécifiquement techniques que les normes sociales.

« La dimension comptable est devenue trop souvent le paradigme qui conditionne les arbitrages et appauvrit la dimension collective et solidaire fondée par la loi de 2002 et la loi de 2005. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°827

4.1.2 Caractéristiques déterminantes : coexistence d'anciennes et de nouvelles normes, financiarisation et lobbying

Des politiques médicosociales générales en cours de « modernisation⁸⁵ » : vers une logique d'efficacité

Cinq caractéristiques déterminantes caractérisent les politiques médico-sociales générales. La première caractéristique de ces politiques, unique caractéristique avantageuse avancée par les acteurs, est la fonction de ces normes de constituer un étendard, un idéal politique permettant de fédérer les opérateurs sous les mêmes objectifs. La seconde caractéristique des politiques médico-sociales générales est celle d'imposer un seuil de qualité des services réglementaire devenu surélevé face à un budget légal insuffisant (a).

Les injonctions paradoxales, se manifestant par une coexistence des prescriptions divergentes sur les seuils de qualité du service à atteindre, sont principalement dues à la phase de mutation des orientations politiques. Cette logique d'action n'est toutefois pas appropriée par les acteurs qui se prévalent du fait que la réussite d'une mission de service public ne peut être uniquement évaluée à partir de la qualité et l'efficacité de l'action immédiate (output), mais également à travers ses externalités positives et répercussions futures sur les populations assistées (outcome) (b). La troisième caractéristique déterminante des politiques médico-

⁸⁰ L'expression est de nous.

⁸¹ Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale.

⁸² Guide d'ÉVALUATION des besoins de compensation de la personne handicapée.

⁸³ « Dispositif législatif permettant le maintien temporaire dans leur établissement de jeunes handicapés atteignant l'âge de 20 ans lorsqu'ils ont une orientation vers un établissement pour adultes mais sont dans l'attente d'une place » (Source : <https://glossaire.handicap.fr/glossaire-handicap-a.php>, consulté le 28-04-2016).

⁸⁴ Autonomie Gériatrie Groupes Iso-Ressources.

⁸⁵ Suivant le sens donné à la modernisation par les politiques de modernisation du service public, cf. page 7.

sociales générales est celle d'un arbitrage entre qualité de service et rationalisation des dépenses en faveur de cette dernière, principe hérité des politiques de modernisation du service public (c).

La quatrième caractéristique déterminante des politiques médico-sociales, dénoncée par les acteurs comme source de contraintes, est leur conception dans des « tours d'ivoire »⁸⁶, et ce malgré les efforts de décentralisation de la conception et de la mise en œuvre de la politique publique concernée (d).

Enfin, des groupes d'intérêt cherchent à influencer les choix d'investissements des décideurs-payeurs, dont les cahiers de route ont souvent une valeur réglementaire puisqu'il s'agit dans le domaine des autorités publiques. Plus ces groupes d'intérêts s'investissent dans les stratégies politiques, plus celles-ci s'avèrent payantes, bien qu'elles tendent à devenir anticoncurrentielles. Moins ils militent auprès des financeurs, moins ceux-ci considéreront leurs intérêts comme prioritaires (e).

- (a) « Le bâtiment sur lequel on travaille n'est pas conçu pour recevoir une population de plus en plus dépendante et invalide. Cela complexifie le travail. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°461
- (b) « Nous voulons être des soignants et non des maltraitants. Il manque du personnel soignant pour que le travail soit fait non pas uniquement en quantité, dans un temps donné, mais en qualité. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°230
- « Les populations interrogées soulignent un manque de temps et d'un fonctionnement dans l'urgence qui génèrent une dégradation de la qualité des soins, mais également de la présence auprès de la personne âgée (écoute, réconfort), pesées, douches, dossiers médicaux exhaustifs, projets d'accompagnement, gestion de la fin de vie. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°96
- « L'éducateur d'aujourd'hui a encore une image réductrice, c'est-à-dire le côté "éducateur avec ses petits autour de lui". Il faut éviter cela si on veut évoluer vers plus d'autonomie. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°376"
- (c) « Avec le tarissement des ressources publiques, quel est l'avenir des établissements médico-sociaux demain ? Le risque est que l'activité soit dévoyée sur un marché. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°753"
- (d) « Les axes stratégiques sont définis en haut et ça bloque dans la descente. Ils ne sont pas affinés en fonction des territoires et des publics. Les professionnels voient, sur les nouveaux modes d'accompagnement, une vision désincarnée par rapport aux usagers. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°401
- (e) « La situation difficile de l'organisation face au tarissement des ressources publiques aurait été différente si la force militante du mouvement des parents avait fait quelque chose sur notre environnement institutionnel. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°752

Politiques d'intégration des usagers : des mécanismes inappropriés et non consentis

Des normes sont établies pour fluidifier du parcours médico-social des usagers. En effet, le parcours du bénéficiaire de prestations médico-sociale est jalonné de nombreuses étapes relatives à l'évolution de sa situation médicale et sociale, telles que son vieillissement ou l'évolution de ses pathologies, et traversé par de nombreuses activités, telles que les activités récréatives ou pédagogiques. Dans son ensemble, ce parcours et les transitions nécessaires pour l'accomplir sont pris en charges par diverses organisations médico-sociales spécialisées⁸⁷. Des critères et modalités d'évolution du bénéficiaire ont été mises en place à travers les normes que nous appelons ici « politiques d'intégration des usagers »⁸⁸. Ensuite, les parcours des bénéficiaires sont administrés à partir de grilles d'évaluations standardisées de leur situation médico-sociale. Ces outils permettent de les prendre en charge dans des organisations médico-sociales qui se spécialisent alors en fonction des profils de bénéficiaires à accompagner.

Toutefois, les acteurs considèrent que ces outils peu pertinents sont incomplets ou manquent de clarté (a). Troisièmement, les normes de gestion des parcours des usagers ne sont pas nécessairement acceptées par

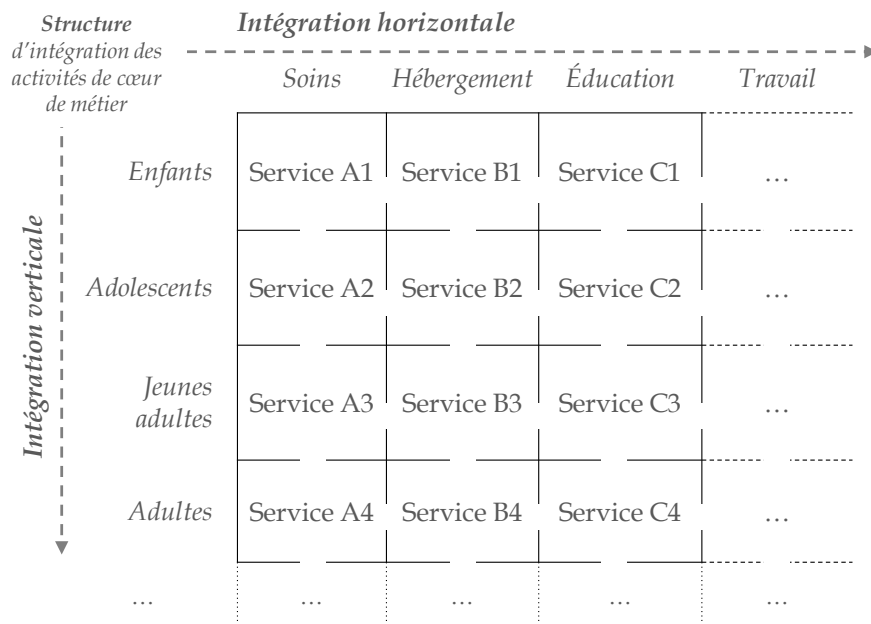
⁸⁶ Expression employée par les acteurs interrogés

⁸⁷ Cf. Tableau 8 – Structure complexe de la gouvernance du secteur médico-social.

⁸⁸ Telles que le GCSMS, Décret no 2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination sociale et médico-sociale, le Guide d'orientation des personnes handicapées (GEVA, de l'OMS), l'Amendement Creton (1989), les règles publiques ou privées de gestion des admissions en établissement, etc.

l'ensemble des opérateurs qui subissent leurs conséquences (a). D'autre part, des pressions politiques de tierces parties empêchent souvent le fonctionnement mécanique des systèmes mis en place en leur faveur, dont l'issue favorise certains opérateurs et désavantage ceux exclus de ces coalitions. (b). Quatrièmement, Dans le cadre de politiques d'intégration de différentes entités, des politiques de quotas ou de limitation des flux de clients ou d'utilisateurs selon les entités entravent la fluidité de la fourniture du service. Ces mesures engendrent des dysfonctionnements au sein des espaces de services où les personnes accompagnées se retrouvent « bloquées » (c).

Figure 17 - Structure des dispositifs d'intégration, d'externalisation et/ou de filière dans le secteur médico-social



- (a) « Sur un dispositif d'accompagnement des enfants handicapés unique à notre association sur le territoire, l'accueil de jeunes aux profils hétérogènes rendant la cohabitation difficile. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1102
- (b) « Les critères utilisés pour décider des profils des personnes handicapées à embaucher en fonction des besoins de production ne sont pas forcément partagés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°929
- « Parfois, le Directeur peut avoir des pressions de la part des élus pour favoriser une entrée dans l'établissement en dépit de la liste d'attente. »
- Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°176
- « Pour le pré-accueil, une procédure existe et est rédigée. L'équipe revendique l'association du chef de service au choix de la candidature lorsqu'une place se libère alors que la procédure n'implique que la Direction, le médecin psychiatre et la secrétaire. »
- Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1478
- (c) « Le public évolue. Les personnes sont orientées en maison d'accueil spécialisé mais elles restent en foyer de vie par manque de places. Or, il n'y a pas de matériel adapté en foyer de vie et les manipulations sont de plus en plus difficiles pour les professionnels. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°608

Algorithmes de financement : des entraves à la liberté de gestion et aux innovations médico-sociales

Des normes sont mises en place pour une estimation macroéconomique des besoins et des allocations. Parmi ces algorithmes figurent notamment la grille AGGIR et l'outil PATHOS, destinés à estimer grâce à un système de scores le niveau de financements à accorder aux organisations médico-sociales. Les acteurs déplorent en premier lieu cette nature macro-économique des algorithmes de financement, menant parfois à des décisions inadaptées à des cas spécifiques (a).

Deuxièmement, l'usage d'algorithmes de financement engendre une contrainte de standardisation des offres. Certains projets innovants peuvent ne pas être compatibles avec les algorithmes de financement traditionnels. Ce souci de compatibilité ultérieure des projets proposés incite les financeurs à restreindre le

spectre des offres prises en compte au cours des appels d'offres. Pour accroître leurs chances de capter les marchés, les opérateurs qui dépendent des financements sont alors contraints de conformer leurs offres de services, dans l'optique d'obtenir une meilleure congruence entre les appels d'offres et leurs offres (b).

Troisièmement, également issues de la tradition du new public management, la « *rationalisation* » des activités est décrite par les acteurs des organisations médico-sociales. Dans les faits, cette rationalisation se traduit par la restriction de la nature et du volume des dépenses possibles, problématique en termes de flexibilité de l'organisation, puisqu'elle empêche de réaliser de nombreux achats, des recrutements ou des activités estimés utiles par les acteurs interrogés ou encore des dépenses atypiques (c).

Ensuite, la focalisation sur les « *outputs* » est fermement critiquée. Le succès de l'action publique ne se définit pas uniquement par l'*output*, ou la prestation de service en elle-même au moment où elle est réalisée, mais également par l'*outcome*, qui est l'externalité positive de l'action dans le futur suivant la prestation. L'*outcome* peut alors être assimilé au résultat social ou économique de l'action publique⁸⁹. C'est ainsi qu'on ne peut juger de la performance de certains services que par leur *output*. Or, l'application des algorithmes de financement pour attribuer des ressources est interprétée par les opérateurs, dans la plupart des cas, comme une incitation indirecte à se préoccuper des outputs plutôt que d'une considération globale des aboutissements de la politique médico-sociale. Ce ressenti génère une perte du sens du travail accompli (d).

Cependant, les acteurs considèrent que l'application de ces normes incitent indirectement à la recherche de nouvelles sources de financement, et plus exactement à la diversification de leurs sources de financement pour moins subir les effets d'un algorithme unique (e). Enfin, la désynchronisation des dispositifs de financement est jugée opportune mais complexe. D'une part, les opérateurs instrumentalisent la désynchronisation des institutions de financement pour faire prendre en charge du coût de certaines activités, produits et services par d'autres institutions (f). D'autre part, parce qu'ils ne prennent pas en compte tous les paramètres réels, l'usage d'algorithmes de financement peut générer des trop perçus. Les acteurs s'accordent toutefois sur le fait que cette désynchronisation complique la gestion financière des organisations médico-sociales (g).

- (a) « Nous n'avons pas assez d'espace pour augmenter le nombre de places de résidents compte tenu de la petite taille du bâtiment. Le personnel en place est en capacité d'accompagner 40 résidents et n'en accompagne que 22. » *Détail impact financier: Tous les jours* □ (40 - 22) pers × 99,5 € × 365 j. × taux de marge de 76 % □ 496 823,4 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1836
- (b) « La qualité et la cohérence de la continuité des parcours sociaux et médicaux des personnes est souvent remise en cause et, dans les maisons de retraite, on parle d'une personne divisée en trois : « 1/3 de personne » financée pour partie pour les soins, « 1/3 de personne » financée pour le social et « 1/3 de personne » financée pour l'hébergement. Cette caricature n'est pas vide de sens puisqu'elle marque des désarticulations entre les prestations fournies par ces 3 différents systèmes, leurs fonctionnements et réglementations. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°35
- « Les groupes sont trop hétérogènes, comment travailler avec des petits, des moyens et des grands ? » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1356
- « Le système d'allocation des ressources en fonction du degré de dépendance conduit parfois les établissements à faire des choix stratégiques contre-productifs. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°100
- (c) « Il n'y a pas assez de personnel à cause de freins financiers. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°112

⁸⁹ Par exemple, dans les écoles, les *outputs* sont des heures de cours ou la pédagogie du professeur tandis que les *outcomes* sont l'employabilité future, l'épanouissement social. De même, dans les institutions de santé publique, les *outputs* sont les soins donnés sur le moment, la qualité d'accueil des patients ou le nombre de personnes touchées par des campagnes de prévention tandis que les *outcomes* sont le taux de mortalité, le taux de prévalence des maladies, etc. Suivant le même principe, dans les institutions d'aide à l'insertion à l'emploi, les *outputs* sont le nombre de personnes prises en rendez-vous, ou encore la qualité du déroulement de la séance tandis que les *outcomes* sont l'insertion des personnes accompagnées dans les emplois, ou encore la durée des emplois.

- « Le recrutement des Directeurs de pôle est compliqué car nous avons des exigences qui ne sont pas traditionnellement reconnues par le secteur. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°921
- (d) « Il faut travailler la cohésion des équipes car on perd de plus en plus le sens au travail (pilote : Direction IDEC) » - Source : Cadre d'étab., terrain d - n°308
- « Cette logique de financement est appelée managérialiste par les acteurs, ce qui jette un froid lorsqu'on parle de management. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1533
- (e) « Les soignants sont payés par l'organisme régional et le nombre de soignants est déterminé par la grille Aggir. Il y a quelques temps, les équipes en ont tellement eu marre du manque de personnel que l'association a financé un poste de soignant. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°236
- (f) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la construction d'un partenariat conséquent avec plus d'une quinzaine d'orthophonistes libéraux. (Indirectement financés par la sécurité sociale, donc hors budget) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1523
- (g) « Une personne âgée divisée par trois entre ARS, CG, reste à charge des familles, ça fait beaucoup de choses à suivre » - Source : Directeur, terrain d - n°100/1

Contrats de financement public : des injonctions de réduction des dépenses et de regroupement

Selon les acteurs interrogés, l'esprit des contrats de financement public est celui de réduire les dépenses et se regrouper. De nombreux types de contrats lient les institutions en charge de fournir les financements et les fournisseurs de produits ou services d'intérêt public. Ces contrats ont une valeur juridique. Dans le secteur médico-social, nous pouvons notamment distinguer la « convention tripartite », liant des maisons de retraite avec plusieurs institutions, ou le « Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens » (CPOM)⁹⁰, liant d'autres types d'établissements sur plusieurs années avec leurs tutelles. Il convient de rappeler ici que les contrats de financement public ont été initialement instaurés pour expérimenter des préconisations du New Public Management (Figure 2).

Figure 26 – Le New Public Management comme source d'inspiration des contrats de financement public



Premièrement, ces normes prescrivent la coopération interorganisationnelle et la mutualisation des ressources, prescriptions perçues comme favorables par une partie des dirigeants d'organisations concernées, bien que leur point de vue ne soit pas représentatif de l'opinion de l'ensemble des acteurs. Ainsi,

⁹⁰ « Le CPOM est, en droit français, le contrat par lequel un organisme gestionnaire d'établissements ou services sociaux ou médico-sociaux s'engage auprès d'une autorité de tarification sur une période pluriannuelle pour, en fonction des objectifs d'activité poursuivis par ses établissements, bénéficier d'allocations budgétaires correspondantes.[...] Les (établissements médico-sociaux) sont tenus de passer, en application de l'article L. 313-12 du code de l'action sociale et des familles, une convention pluriannuelle avec le Président du Conseil Général et l'autorité compétente pour l'assurance maladie représentée par le Directeur Général de l'ARS. » Source : Site de l'association de l'Unapei, <http://www.ajh.fr/fr/glossaire-ajh.html>, consulté le 29 avril 2016

les opérateurs espèrent mieux négocier leurs contrats d'objectifs et de moyens en cherchant à accroître leur pouvoir de négociation à travers un effet de taille et du cumul de leurs qualités ou avantages respectifs (a), les évaluations mises en œuvre dans le cadre des contrats de financement représentant des instances de dialogue entre financeurs et opérateurs (b).

Deuxièmement, le contrat de financement est considéré comme un outil de désengagement financier pour les autorités publiques. Ce désengagement se manifeste par la limitation de la taille du marché, notamment à travers la limitation du nombre d'acteurs autorisés et subventionnés, à travers le volume de subventions octroyées, ainsi que par de nombreux paramètres restrictifs comme la non fongibilité des subventions octroyées, qui génèrent à leur tour des difficultés d'allocation appropriée du budget ou de traçabilité des dépenses réelles (c). De plus, les dispositifs et autorisations administratifs ne permettent pas de répondre aux besoins logistiques à temps. Cette désynchronisation avec les opérations réelles génère des conséquences néfastes sur la qualité des produits ou services à réaliser (d).

Ensuite, la conquête des contrats d'objectifs et de moyens incitent les opérateurs à proposer des offres conformes aux injonctions implicites des autorités publiques : celles qui réduiront le plus les dépenses, et donc, par recherche d'économies d'échelles, celles qui seront les plus standardisées. Une telle stratégie provoque des réactions négatives de l'ensemble des clients ou usagers et est qualifiée de tentative de recentralisation du contrôle des politiques publiques (e).

Enfin, les contrats de financement, et plus généralement les politiques médico-sociales, exhortent à des stratégies d'amélioration de l'efficacité que les opérateurs interrogés considèrent comme contraignantes. Les acteurs déplorent ainsi la stratégie de mimétisme des organisations lucratives, par l'introduction d'un paradigme de productivité, la focalisation sur les dépenses à court terme, ainsi que la recherche d'une meilleure efficacité des processus (f)⁹¹. Ils déplorent également la normalisation des paramètres de gestion de la masse salariale et des compétences dans l'organisation médico-sociale qui, selon eux, résulte d'un souci de respect du budget plutôt que de réponse aux besoins des bénéficiaires et de l'organisation (g).

- (a) « Dans la mise en œuvre de la charte de gouvernance, nous coopérons avec N. dans la construction de projets innovants car cela va nous enrichir. S'ils restent seuls, dans 10 ans, ils ne vont pas survivre. Cette coopération est donc en prospective d'une nouvelle structure, de type fusion-acquisition. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°767
- (b) « Le projet d'établissement respecte les textes législatifs. Le projet d'établissement s'attèlera en 2014 à répondre à tous les critères légaux et sera transmis aux différentes instances. (Énoncée dans le cadre d'une évaluation interne) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1418
- (c) « L'État se désengage, et un de nos concurrents possède 1 million d'euros de fonds privés. Il semble nécessaire de travailler sur le partage richesse en ne se limitant plus à ces débats sur fonds publics et fonds privés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1182
- (d) « La métallerie de l'entreprise adaptée a eu des difficultés à une époque. Comme les investissements ont été bloqués, en l'espace de 6 mois, les personnels sont partis avec les clients. C'est à ce moment-là que j'ai été recruté. Cela n'a pas été facile pour moi, je viens du secteur industriel. Il m'a fallu faire connaissance avec l'entreprise, connaître le handicap, reconquérir des clients et surtout ne pas perdre ceux qui restaient. C'est difficile de remettre la machine en route. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°733
- (e) « Le fait d'accueillir des externes sur les lieux de vie d'internes insupporte les familles d'externes, surtout lorsque les professionnels interviennent sur ces deux populations en même temps. Nous avons besoin d'un externat à part entière (relatif au fait que les familles ne supportent pas que la qualité d'accompagnement soit la même alors que le coût des prestations n'est pas la même) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°470
- (f) « Sur le projet E, on a plus à y perdre qu'à gagner car les ouvriers ne souhaitaient pas une telle identification, ils ont essayé d'enlever l'autocollant (label sur l'introduction d'activités productives et lucratives dans un établissement médico-social) car ils préféraient la discrétion. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°746

⁹¹ Nous verrons ultérieurement les caractéristiques et les effets des normes de management de la qualité, justement introduits dans la perspective de professionnalisation des organisations du secteur médico-social

(g) « Il y a un poste d'infirmier qui est vacant depuis six à huit mois. On a droit à 2.65 et là on a 2.45. Pour le 0.25 qui reste, on passe par l'intérim car il n'est pas facile de trouver un quart temps d'infirmier. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°143

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques déterminantes des politiques publiques médico-sociales et sanitaires.

Tableau 30 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des politiques médico-sociales et sanitaires

<i>Dispositions normatives</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Caractéristiques contraignantes</i>	<i>Caractéristiques avantageuses</i>
<u><i>Les politiques médicosociales générales</i></u> Constitution de l'OMS (1946), Droit de la santé schémas régionaux, etc.	Instaurer un droit fondamental médico-social	<ul style="list-style-type: none"> • Une coexistence néfaste de prescriptions sur le seuil de qualité à atteindre • Un principe d'arbitrage en faveur des réductions des dépenses • Une conception des politiques dans des « tours d'ivoire » • Une influence de groupes d'intérêts sur les institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Une politique « médico-sociale » comme idéal rassemblant les opérateurs
<u><i>Les politiques d'intégration des usagers</i></u> GCSMS, GEVA, Amendement Creton, etc.	Établir une meilleure adéquation des prestations fournies aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Des outils standardisés inappropriés ou sujets à interprétation • Des procédures non consenties, manipulées ou enfreintes par d'autres acteurs • Des contingents réglementaires contrariant la fourniture du service public 	
<u><i>Les algorithmes de financement.</i></u> AGGIR, PATHOS, etc.	Mieux allouer des ressources grâce à des outils macro-économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Des normes pour une estimation macroéconomique des besoins et des allocations • Une contrainte de standardisation des offres par l'usage d'algorithmes de financement • Une rationalisation déplorée des activités par la tarification à l'acte • Une focalisation sur les « outputs », fermement critiquée • Une désynchronisation des dispositifs de financement, opportune mais complexe 	<ul style="list-style-type: none"> • Une incitation à la recherche de nouvelles sources de financement
<u><i>Les contrats de financement public.</i></u> Conventions tripartites, CPOM, etc.	Mieux planifier les dépenses et imposer des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Un outil de désengagement financier des autorités publiques • Une désynchronisation entre les procédures administratives de financement et les besoins en trésorerie • Une contrainte de standardisation des offres pour obtenir les marchés publics • Une prééminence des prescriptions d'efficacité et de productivité • Un encadrement restrictif des effectifs et des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Des prescriptions de coopération interorganisationnelle et de mutualisation des ressources • Des opportunités de dialogue entre financeurs et opérateurs à travers les évaluations

4.1.3 Effets déterminants : des difficultés de coordination et une hausse du coût du travail

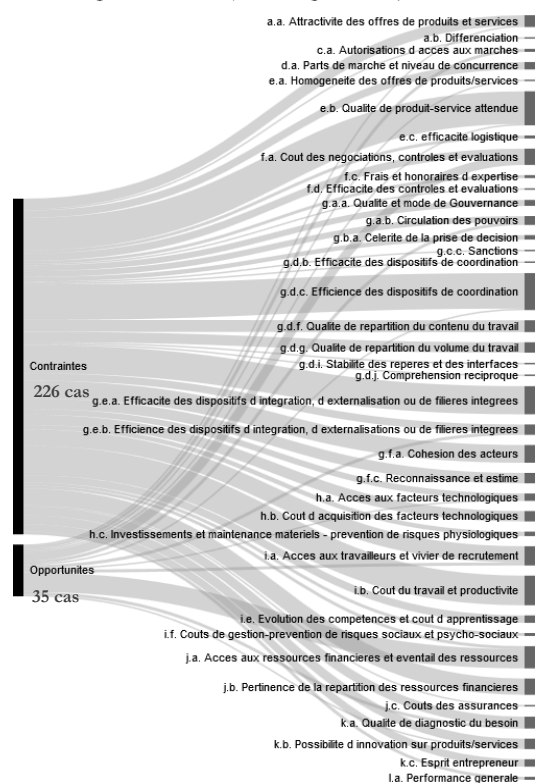
Des politiques publiques plus contraignantes qu'avantageuses

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités⁹².

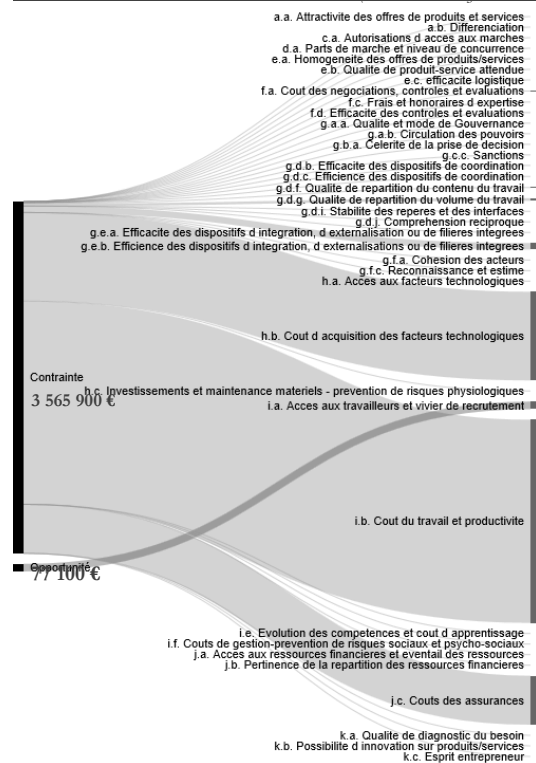
⁹² Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004) et dont nous expliquons les détails dans la conclusion du chapitre 5.

Tableau 31 - Effets déterminants des politiques sanitaires et médico-sociales

A. Effets déterminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins (Données qualitatives)



B. Effets déterminants de l'application des normes pondérés aux montants des coûts évalués (Données financières)



	<u>C. Effets sur la chaîne de valeur</u>		<u>Contraintes</u>		<u>Opportunités</u>	
	CHAÎNE DE VALEUR	PT.	Coûts	PT.	Coûts	
A. MARKETING	7		1			
Attractivité des offres de produits et services	7		1			
C. ACCÈS AU MARCHÉ			2			
Autorisations d'accès aux marchés			2			
D. PARTS DE MARCHÉ	5					
Parts de marché et niveau de concurrence	5					
E. PRESTATION DU SERVICE	24		2			
Homogénéité des offres de produits/services			1			
Qualité de produit-service attendue	22		1			
Efficacité logistique	2					
F. CONTROLES	8	9 200 €	6			
Coût des négociations, contrôles et évaluations	5	9 200 €	6			
Frais et honoraires d'expertise	2					
Efficacité des contrôles et évaluations	1					
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	97	101 000 €	5			
<i>Qualité de gouvernance</i>	8		2			
Qualité et mode de Gouvernance	4					
Circulation des pouvoirs	4		2			
<i>Prise de décision</i>	3					
Célérité de la prise de décision	3					
<i>Frais administratifs généraux</i>	1					
Sanctions	1					
<i>Qualité de coordination interne</i>	42	36 300 €	1			
Efficacité des dispositifs de coordination	1					
Efficacité des dispositifs de coordination	24	6 800 €	1			
Qualité de répartition du contenu du travail	8	4 400 €				
Qualité de répartition du volume du travail	7	25 100 €				
Stabilité des repères et des interfaces	1					
Compréhension réciproque	1					
<i>Qualité de coordination interorganisationnelle</i>	24	65 300 €	2			
Efficacité des dispositifs d'intégration ou de filières	19					
Efficacité des dispositifs d'intégration ou de filières	5	65 300 €	2			
<i>Qualité des comportements</i>	19					
Cohésion des acteurs	12					
Reconnaissance et estime	7					
H. ACCÈS AUX FACTEURS DE PRODUCTION MATÉRIELS	14	898 600 €	1			
Accès aux facteurs technologiques	4		1			
Coût d'acquisition des facteurs technologiques	7	898 600 €				
Investissements et maintenance matériels	3					
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	38	2 059 400 €	2	77 100 €		
Accès aux travailleurs et vivier de recrutement	11		2	77 100 €		
Coût du travail et productivité	20	2 059 400 €				
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	5					
Coûts de gestion-prévention de risques sociaux	2					
J. GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	14	496 800 €	13			
Accès aux ressources financières	2		13			
Pertinence de la répartition des ressources financières	11					
Coûts des assurances	1	496 800 €				
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	17		3			
Qualité de diagnostic du besoin	6		2			
Possibilité d'innovation sur produits/services	6		1			
Esprit entrepreneur	5					
L. PERFORMANCE GENERALE	2					
Performance générale	2					
Total	223	3 565 900 €	35	77 100 €		

226 phrases témoins explicites sur le sujet dévoilent les effets contraignants de leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et seulement 35 portent sur leurs effets positifs (Tableau 31). Sur trois⁹³ organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 3 565 900 €, soit 64 % du coût d'application des différentes normes recensées sur l'organisation (5 554 000 €), et 14 % du coût de tous les dysfonctionnements, toutes causes confondues, dans les quatre organisations étudiées (25 093 100 €).

Quelques effets majeurs peuvent toutefois être observés. Selon leur récurrence dans les discours des acteurs interrogés, l'application de ces normes provoque des difficultés de coordination interne et interorganisationnelle (97 phrases témoins sur 226), un accroissement du coût du travail et une instabilité du niveau de productivité (38 phrases témoins sur 226), et enfin des difficultés à maintenir un certain niveau qualité de service (24 phrases témoins sur 226). Suivant le niveau des coûts mesurés, l'application des politiques sanitaires et médico-sociales normes provoque une hausse du coût du travail (2 059 400 € sur 3 565 900 €, soit 58 %), et d'autre part, des surcoûts de matériel et d'équipements (898 600 € sur 3 565 900 €, soit 25 %). La captation de ressources financières constitue l'une des opportunités majeures de la conformité aux politiques médico-sociales.

Des efforts supplémentaires pour rendre les produits et services attractifs

L'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales génère divers effets déterminants sur les activités de base des organisations médico-sociales. Premièrement, la conformité aux normes génère une standardisation des produits et services. Or, cette standardisation, se traduisant par une plus faible individualisation des produits et services, est mal perçue par les clients et usagers. La stratégie de conformité implique alors des efforts supplémentaires pour rendre les produits et services attractifs (a).

(a) « Le fait d'accueillir des externes sur les lieux de vie d'internes insupporte les familles d'externes, surtout lorsque les professionnels interviennent sur ces deux populations en même temps. Nous avons besoin d'un externat à part entière (relatif au fait que les familles ne supportent pas que la qualité d'accompagnement soit la même alors que le coût des prestations n'est pas la même) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°470

« Du point de vue de la gouvernance, il est difficile de ne transformer les ESAT en entreprise pour le projet E et ses pôles territoriaux. Nous proposons donc, en plus, de créer un comité éthique composé du président, du directeur général d'administrateurs, du directeur qualité et de directeurs d'établissements, d'un médecin généraliste, d'un juriste, d'un philosophe et de personnes handicapées. » - Source : Présidence d'un groupe d'établissement médico-sociaux, terrain e - n°747

Des pertes de marchés et une moindre compétitivité

D'une part, des pertes de marchés résultent des modes de financement établis à travers ces normes. Elles peuvent être « ordonnées », par exemple lorsque les budgets légaux attribués ne permettent pas l'exécution de prestations supplémentaires (c). Elles peuvent également être indirectes, notamment lorsque la lenteur des dispositifs légaux de financement cause des pertes de marchés (d).

D'autre part, les opérateurs constatent que des facteurs idiosyncrasiques creusent les écarts de compétitivité lors de l'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales (f). Les acteurs estiment par exemple que l'allocation d'un niveau de subventions similaire ou standardisé à des établissements dont les contraintes locales sont différentes constitue une anomalie puisqu'elle cause des écarts de compétitivité entre ces établissements. Ce phénomène contribue notamment à la désertion des zones géographiques à faible « rendement » (e).

⁹³ Les coûts cachés ont été recensés dans trois organisations sur les quatre étudiées.

- (c) « Les organismes qui financent l'activité d'accompagnement n'autorisent qu'un nombre limité d'accompagnements de personnes handicapées par établissement. Cette évaluation est faite en fonction d'une estimation par les tutelles de leur capacité d'accueil réelle. » - Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1230
- d) « La métallerie de l'entreprise adaptée a eu des difficultés à une époque. Comme les investissements ont été bloqués, en l'espace de 6 mois, les personnels sont partis avec les clients. C'est à ce moment-là que j'ai été recruté. Cela n'a pas été facile pour moi, je viens du secteur industriel. Il m'a fallu faire connaissance avec l'entreprise, connaître le handicap, reconquérir des clients et surtout ne pas perdre ceux qui restaient. C'est difficile de remettre la machine en route. » - Source : cadre d'étab., terrain e - n°733
- (f) « Du fait de la taille de notre établissement, il n'y a pas de psychiatre. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1289
- (e) « Les structures sont extrêmement hétérogènes. On n'a pas de filières métiers avec une approche globale et coproduite. On se met en concurrence sur des clients ou des appels d'offres alors que d'autres territoires sont des « no man's land ». - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°549

Une détérioration de la qualité des produits et services

D'une part, l'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales mène à une détérioration de la qualité des produits et services. D'une manière générale, elle résulte directement des carences de ressources liées à l'application de la logique d'efficacité (h), et ce malgré les efforts déployés pour se conformer aux préconisations de mutualisation des ressources et de coopération interorganisationnelle pour maintenir un certain niveau de qualité (g). D'autres facteurs liés à l'application de ces normes génèrent également une baisse de qualité, incluant notamment la lenteur des administrations partenaires, ou encore l'inadéquation du mode de constitution de groupes d'utilisateurs à accompagner (i).

D'autre part, des efforts et des coûts de négociation sur le niveau de qualité à accomplir sont déployés en interne pour arbitrer entre les injonctions paradoxales sur la qualité du service médico-social. Dans les faits, des employés des établissements médico-sociaux considèrent que la poursuite des politiques sanitaires et médico-sociales actuelles, dans la focalisation sur l'efficacité, est réalisée au détriment de la dimension sociale, voire médicale, qui constitue pourtant la « raison d'être » de leur mission. Ainsi, l'ajustement du niveau de qualité accompli aux ressources disponibles, suite aux injonctions de restriction des dépenses, génère un sentiment d'inachèvement ou de devoir inaccompli de ces employés dans la prestation de service, et d'une course à la productivité au détriment de la qualité de service (j).

- (b) « Le système éducatif de notre site a grandi et a explosé avec une philosophie autre qu'une prise en charge humaine et sociale. On est dans la production et l'économie déconnectées de la prise en charge de la personne. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°544
- « Pour l'encadrement des repas on n'est que deux. On ne peut pas travailler avec les enfants pour les rendre autonomes. » - Source : Personnel, terrain c - n°1284
- (g) « À part le soin, il faut poursuivre le partenariat avec les structures extérieures pour pallier notre insuffisance en taux d'encadrement : centres de loisirs, associations spécifiques à l'autisme. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1429
- (i) « La pertinence du dispositif pour jeunes polyhandicapés E., qui propose un mode d'accompagnement homogène par regroupement géographique, peut être questionné, compte-tenu du nombre de jeunes qu'il accueille, 3 en ce moment, et de l'hétérogénéité des profils. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1027
- (j) « Nous voulons être des soignants et non des maltraitants. Il manque du personnel soignant pour que le travail soit fait non pas uniquement en quantité, dans un temps donné, mais en qualité. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°230

Des processus d'évaluation et de contrôles externes coûteux et bureaucratisés

Les dispositifs d'évaluation et de contrôles effectués par les institutions sont clarifiés et formalisés a priori par les politiques sanitaires et médico-sociales. Les contrats de financement prévoient par exemple des périodes d'évaluations et de contrôles à intervalles réguliers. Puisque ces dispositifs constituent également les principales instances de négociations entre opérateurs et institutions, leur anticipation dans le cadre des contrats de financement est ainsi supposée réduire les temps consacrés aux négociations, aux contrôles et aux évaluations, correspondant à des « coûts de recherche » selon la théorie des coûts de transaction (k).

Cependant, les acteurs considèrent que les évaluations et contrôles demeurent lourds et coûteux parce que les dispositifs de communication entre opérateurs et institutions sont bureaucratisés. Les protocoles administratifs et enquêtes établis dans le cadre de la surveillance de contrats de financement représentent une contrainte pour les managers, qui les estiment trop nombreux ou trop sophistiqués (l). Cette perception de lourdeur décriée par les opérateurs est toutefois à mettre en perspective avec le sous-dimensionnement réel des dispositifs réglementaires de dialogue, de contrôles et d'évaluation mis en œuvre par les institutions, manquant de moyens pour les réaliser (m). De plus, des frais et honoraires des expertises commanditées par les institutions pour étayer leurs évaluations sont jugés élevés ou injustifiés par les opérateurs (n).

Certains coûts issus de négociations informelles découlent indirectement de l'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales. Ainsi, lorsque les tierces parties comme les familles de bénéficiaires se plaignent à cause la baisse de qualité de service, en application des normes sur l'autonomisation de l'utilisateur, les opérateurs, au nom de leur mandat, sont leurs premiers interlocuteurs et doivent gérer leurs requêtes (o).

- (k) « La direction intègre parmi ses points à surveiller la demande de rebasage en taux d'encadrement auprès de l'ARS. » - Source : Directeur, terrain c - n°1528
- (l) « La Direction doit consacrer 1 h par jour à répondre à des enquêtes des tutelles. Il considère que ce temps est excessif. » - Détail impact financier : $1 \text{ h} \times 5 \text{ j} \times 47 \text{ sem} \times 23,09 \text{ €} = 5426 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1862
- (m) « En 2011, sur le bassin étudié, il y avait 11 909 logements (2) totalisant 54 686 lits. Ainsi, seulement 8% des maisons de retraite ont été inspectées (4h par inspection) par l'agence régionale de santé dans l'année, soit près de 4100 heures de « descente sur le terrain » - Source : Tutelles, terrain d - n°9
- (n) « Un dysfonctionnement lié à la décentralisation désarticulée des politiques publiques médico-sociales et sanitaires est que les réseaux originellement temporaires se sont institutionnalisés, consacrant de par le fait des normes qui ont été créées pour un contexte très spécifique (crises, épidémies, etc.). Cette multiplicité d'acteurs et de réseaux désynchronisés et les expertises ont eu un rôle majeur dans la structure normative saturée et remplie d'ambiguïtés du secteur médico-social actuel. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, document d'entreprise, terrain d - n°31"
- (o) « Un cadre passe 1 heure de plus par semaine pour traiter la démotivation des cretons et essayer de trouver des solutions car il manque de places dans d'autres établissements. 3 fois par an, 2 directeurs d'établissement pour les jeunes et pour le travail passent 1 heures 30 à rencontrer des familles de creton pour essayer de trouver une solution à leurs cas. » - Détail impact financier : $3 \text{ fois} \times 2 \text{ pers} \times 1,5 \text{ h} \times 34 \text{ €} = 306 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1576

Des difficultés de gouvernance et des privations de pouvoir

Les acteurs interrogés déplorent plusieurs sources de difficultés de gouvernance liées à l'application des politiques sanitaires et médico-sociales. Des difficultés de gouvernance proviennent des mutations des politiques publiques. En effet, les transformations de normes s'accompagnent, d'une part, de réattributions des activités ou des responsabilités, et d'autre part, d'injonctions contradictoires, du fait de la transition entre d'anciennes et de nouvelles normes. La réattribution des activités génère pour les différentes organisations concernées une difficulté pour circonscrire leurs responsabilités respectives. La coexistence d'injonctions contradictoires, quant à elle, génère des difficultés de prise de décision. Ainsi, les prescriptions d'efficience inscrits dans les contrats de financement sont opposées par les parties prenantes aux obligations de moyens (et de sécurité) des managers des organisations qui fournissent les biens et services publics. Cette situation les place dans une situation de prise de décision angoissante (c).

Des difficultés de gouvernance proviennent également de l'application des contrats d'objectifs et de moyens, que les acteurs perçoivent comme des instruments de recentralisation du contrôle des politiques publiques et d'ingérence (d). Cette menace incite par ailleurs les opérateurs à s'engager dans des alliances temporaires pour accroître leur influence et pouvoir de négociation avec les institutions (e), et ce malgré les impressions de « perte d'identité⁹⁴ » lors des processus de regroupement (f).

⁹⁴ Expression employée par les acteurs interrogés.

Enfin, une des sources de difficultés de gouvernance provient du fait qu'un certain nombre de principes sont estimés peu opérationnels par les acteurs interrogés. Les organisations sont alors amenées à déployer des efforts d'opérationnalisation. Par exemple, une première recommandation des contrats de financement porte sur la formalisation des projets. Ce principe est jugé favorable par les acteurs interrogés puisque l'effort de formalisation des projets devrait inciter les opérateurs à développer de nombreux outils opérationnels tels que, dans le cas des projets de coopération interorganisationnelle, la contractualisation des activités communes des partenaires ou encore l'élaboration de stratégies de communication communes (a). Toutefois, la pratique de la déclinaison opérationnelle des normes, qui constitue une pratique de gouvernance, est jugée plutôt difficile à cause de facteurs endogènes tels que la désarticulation entre acteurs de la gouvernance et acteurs opérationnels (b).

- (c) « Le secteur est pris entre deux injonctions contradictoires. Le premier est le surcontrôle et le formatage par les organismes publics dans l'ensemble des dispositifs de réalisation de l'activité (évaluations, appels à projets, démarche qualité). Le second est le désengagement de l'État et des conseils généraux en termes de moyens. (Direction générale) » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°751
- « Les rôles et les missions de chaque professionnel dans le cadre du projet n'ont pas été définis de manière claire établie car nous avons démarré en petite équipe, avec plusieurs casquettes. Cela embrouille aussi les partenaires et les usagers sur le bon interlocuteur. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°407
- « Dans l'établissement, la délégation de la faute revient au cadre. S'il ne remplace pas, les délégués du personnel lui tombent dessus alors qu'il ne connaît pas les problématiques réelles sur les lignes budgétaires. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°351
- (d) « On avait une décentralisation excessive, mais je ne souhaite pas qu'on aille non plus vers une centralisation excessive. Gardons notre créativité pour avoir un maximum de réponses individualisées. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°890
- (e) « Est-ce qu'on a réellement besoin de coopérer avec les N. dans la construction de projets innovants ? Non. Mais ils ont une forte légitimité aux yeux des institutions parce qu'ils ont démontré qu'ils sont créatifs. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°765
- « Certains font mine d'être d'accord pour se lancer sur de grands projets hors normes, notamment le projet H, puis une fois la porte franchie, ils jouent d'autres alliances. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1108
- (f) « Le Centre, lors de sa reprise en juillet 2009 par l'association S., sortait tout juste d'une crise institutionnelle majeure marquée par la demande adressée à l'association I. par la DDASS, de transférer la gestion des deux établissements à une autre association. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1404
- (a) « Pour le projet E, les internautes ont pu voir apparaître notre changement d'identité par l'ouverture d'un site internet qui reprend l'ensemble des activités des 6 filières, 20 métiers, répartis sur les 7 sites de production de 6 entreprises adaptées, et qui permet de faire des demandes de devis en ligne. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°818
- (b) « Les axes stratégiques sont définis en haut et ça bloque dans la descente. Ils ne sont pas affinés en fonction des territoires et des publics. Les professionnels voient, sur les nouveaux modes d'accompagnement, une vision désincarnée par rapport aux usagers. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°401

Des difficultés de coordination et d'organisation internes

Selon les acteurs interrogés, qui se sont largement exprimés à ce sujet, l'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales génère des contraintes sur la coordination et l'organisation internes du travail. Cet effet semble contredire les théories sur la fonction transactionnelle des normes : alors que les normes sont censées faciliter « mécaniquement » l'organisation des activités, elles semblent ici remplir la fonction inverse. Ces contraintes surviennent de diverses manières. Dans certains cas, l'adaptation aux mutations normatives requiert des efforts de la part des opérateurs, à travers notamment des réorganisations et des réattributions des responsabilités, et les négociations internes afférentes.

Dans d'autres cas, la raréfaction des ressources dans le secteur médico-social, perçue par les acteurs comme une résolution politique, contraint à des réductions d'effectifs (g) et à des accroissements de la charge de travail (h). Ces stratégies se soldent en perte d'efficacité de l'organisation interne du travail. De telles politiques de réduction des effectifs, notamment mises en œuvre à travers les contrats de financement, ciblent en premier lieu le personnel des fonctions support. Ces mesures génèrent des difficultés

d'organisation du travail. Certains aspects des politiques publiques, telle que la lenteur des procédures de financement, entraînent également des pertes d'efficacité puisque les décalages génèrent des choix d'allocation peu judicieux, compte tenu de la faible visibilité des gestionnaires (a).

Enfin, des sanctions internes sont appliquées pour réprover la conformité de certains acteurs aux normes issues de l'environnement externe. En effet, lorsqu'elles ne sont pas légitimes dans une organisation, l'application ou la demande d'application de certaines normes externes peut être perçue comme une déviance à la politique intra-organisationnelle ou à ce que les acteurs considèrent être les « valeurs » ou la « culture » de l'organisation, et résulter en sanctions formelles ou informelles (k).

- (g) « Le secrétariat d'un de mes sites est hébergé sur un troisième site, ce qui m'oblige à aller sur un lieu où je n'ai pas de fonctions. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°593
- (h) « 80% de temps de travail réglementaire n'est pas suffisant pour réaliser les missions d'un directeur d'établissement. Mais les financeurs expliquent que ce n'est pas possible autrement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°194
- « L'augmentation de la charge de travail est signalée par la quasi-totalité des employés - direction, encadrement, personnel, médical, paramédical, administratif. En plus du lien direct observé entre l'augmentation de l'absentéisme et la charge de travail, cette dernière peut être générée également par la complexification du travail, tant au niveau des soins (démence, Alzheimer, fin de vie...) que de l'administratif (légalisation du travail, contradiction des normes...). » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°84
- (a) « L'état de dépendance (le PATHOS) est évalué avec un an de retard. Le budget ne correspond pas aux attentes. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°175
- « Il y a des retards importants dans l'obtention des budgets de la part du Conseil Général et de l'organisme public administratif régional, il y a trop d'intermédiaires administratifs dans la mise en œuvre de la procédure. »
- Détail impact financier : Le retard dans l'obtention des budgets, qui oscille entre 3 mois et 7 mois, nuit au développement de la structure et retarde les projets par crainte de ne pas les obtenir. - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1725
- k) « Une personne du milieu diffus a été introduite, il y a trois ans, dans le service d'aide à la vie sociale. Cela a été critiqué et rapporté par la Direction alors que c'est la mission même du service, puis suivie d'un avertissement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°384

Des difficultés de coopération interorganisationnelle

L'application des politiques sanitaires et médico-sociales génère des difficultés de coopération interorganisationnelle. Une partie des coopérations entre opérateurs du secteur médico-social se manifeste souvent sous forme de processus d'intégration⁹⁵ ou d'externalisation. La mise en œuvre de tels processus requiert des normes en tant que structures minimales de coopération. Ces normes sont notamment représentées par les politiques consistant à faciliter le parcours et la transition des usagers accompagnés entre différents types d'établissements médico-sociaux, qui deviennent ainsi partenaires, selon des caractéristiques partagées (âges, pathologies, niveau d'employabilité, etc.) (m). Toutefois, les acteurs estiment que les normes censées faciliter ces coopérations dans le secteur médico-social sont défailtantes, soit parce qu'elles sont inadéquates, non opérationnelles ou parce qu'elles ne sont pas comprises par les différents partenaires (q). Les coopérations deviennent alors inefficaces et les coûts de régulation des dysfonctionnements engendrés sont conséquents (j).

Une autre partie des coopérations interorganisationnelles se produit dans le cadre de stratégies de regroupement volontaires des opérateurs pour accroître leur pouvoir de négociation avec les institutions. Or, ce type de coopération, dans la mise en œuvre des activités qui dépassent le champ des dites négociations, demeure factice parce que les infrastructures interorganisationnelles nécessaires à leur mise en œuvre ne sont pas mises en place (r), tels qu'un système d'information et de communication de coordinations et de concertation entre les partenaires (r), un système de planification et de gestion du temps partagé (s), un système de gouvernance unique ou cohérent sur les projets innovants communs (t) ou encore une organisation cohérente des tâches spécifiques au processus de regroupements lui-même (u). Ces diverses défailtances génèrent des surtemps de concertation entre les partenaires (v).

⁹⁵ Au sens du terme tel qu'employé dans la littérature stratégique.

Un troisième type de coopération entre opérateurs se produit lorsque des coalitions sont préconisées de façon directe ou implicite dans la perspective de réduire les subventions publiques. Dans les cas étudiés, ces coalitions ont pris diverses formes, de l'initiation des alliances, la constitution de groupements d'intérêts économiques aux fusions et acquisitions. Ces alliances stratégiques ne sont pas nécessairement souhaitées par les opérateurs qui estiment qu'elles fragilisent parfois les réseaux stratégiques et politiques préexistants (l).

Enfin en matière de coopération entre institutions et opérateurs, des surtemps de négociation se manifestent du fait de l'application mécanique de certaines normes. Par exemple, l'application des algorithmes de financement réduit les initiatives de dialogue entre les financeurs et les acteurs, suivant une croyance selon laquelle l'usage de ces normes d'attribution des subventions peut mécaniquement réduire le besoin de négociations. Il s'avère néanmoins que les négociations constituent des instances difficiles à éviter et qui se manifestent ultérieurement (i).

- (m) « Il manque des indicateurs dans les établissements et services d'aide par le travail sur ce qu'est l'« employabilité ». Un moniteur met « il y a des potentialités » alors qu'on sait que ça ne va pas le faire et derrière, on rame avec les familles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°677
- « Les instituts médicoéducatifs ne préparent pas assez au monde des adultes. On traite les personnes en situation de handicap constamment comme des enfants. Ils sont protégés et, lors de la bascule, le changement est trop fort pour certains. - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°682
- « La procédure d'admission de personnes à accompagner doit être clarifiée car chaque structure fait à sa sauce. En général, il s'agit plus de réunions d'informations que d'un protocole et un dossier réel. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°511
- (q) « Beaucoup de résidents sont dans l'établissement et devraient être en service spécialisé Alzheimer. Ces personnes ne sont pas dans la bonne structure tout simplement parce que le personnel n'est pas vraiment formé pour les accompagner correctement. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°232
- (j) « Un cadre et un directeur passent 7 heures à rencontrer la famille et discuter avec l'usager et les professionnels des défauts d'orientation. »
- Détail impact financier : 1 fois par an □ Un cadre et un directeur passent 7 heures à rencontrer la famille et discuter avec l'usager et les professionnels des défauts d'orientation. □ 2 pers × 7 h × 34 € □ 476 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1581
- (r) « Il manque des pratiques communes et de la synergie entre les établissements qui permettraient une cohérence d'ensemble. Il faut décloisonner. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°534
- (s) « Il manque un temps de concertation entre la plateforme et le comité de Direction de l'association pour construire les projets à mettre en place entre association et partenaires. - projet H » - Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°430
- (t) « Il n'y a pas d'outil de planification standardisé pour pouvoir le partager entre les structures alors qu'il y a des activités qui reviennent régulièrement partout, par exemple les conseils de vie sociale. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°458
- « Sur le projet H, les professionnels de la plateforme ont peu de maîtrise sur leur temps à cause de la dispersion géographique des personnes à accompagner. Les temps de pause à midi sont souvent des temps passés sur la route. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°413
- (u) « Au niveau institutionnel, le mode de gouvernance inter-associatif très particulier que nous avons rend les choses complexes à gérer. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°565
- (v) « 25 personnes passent 15 minutes supplémentaires par jour à rechercher des documents et faire des tâches en double. Le processus de travail est inadapté, ce qui génère plusieurs traitements de documents informatiques. »
- Détail impact financier : Tous les jours □ 25 pers × (15/60) h × 240 j × 34 € □ 51000 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1564
- (l) « Les appels à projets fragilisent nos réseaux. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1476
- « Au-delà des dispositifs réglementaires de droit commun sur l'accès à la formation, l'organisation a développé par ses propres ressources des partenariats sociaux qui autrement n'auraient pas pu profiter à ces salariés. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°782
- (i) « Il faut pallier la difficulté de financer du matériel et des investissements tangibles en négociant des achats dans le budget accordé par les institutions financières grâce à l'acquisition d'un matériel adapté : disque de transfert, lit à hauteur variable, chariot douche, balai ergonomique, guéridon de soin, matériel informatique en nombre suffisant. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°254

Des frustrations et un désengagement des employés

Plusieurs phénomènes liés à l'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales nourrissent des frustrations et un désengagement des employés sans responsabilité hiérarchique interrogés vis à vis de l'organisation médico-sociale. Ces phénomènes sont principalement liés aux régulations internes de la transformation du cadre normatif. En matière de prise de décision, le refus des leaders à arbitrer entre les injonctions contradictoires émergentes entraîne une perte de cohésion (a). De plus, la transformation des procédures de prise de décision d'un système traditionnellement démocratique vers un système plus autoritaire génère un sentiment d'exclusion et de dévalorisation chez ces acteurs (b).

En matière de réadaptation de l'organisation du travail, la mise en œuvre de l'injonction de productivité, nouvelle, génère un sentiment de perte de sens du travail, dans un secteur anciennement caritatif (c), voire un sentiment de regain de pénibilité et de déshumanisation du travail (s). De plus, l'attribution de nouvelles missions aux acteurs, la restriction de leur portefeuille d'activités, la rationalisation de leur temps de travail suivant une nouvelle logique le rendent moins attractif et provoquent un sentiment de frustration (h). Plus généralement, la transformation de l'environnement normatif suscite un sentiment d'insécurité pour les acteurs qui en subissent les conséquences (e).

- (a) « La Direction et les cadres nous font jouer le mauvais rôle, ils nous disent qu'il faut mettre des personnes vieillissantes dans des structures plus adaptées et disent aux familles qu'on garde les personnes. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°519
- (b) « Pour le pré-accueil, une procédure existe et est rédigée. L'équipe revendique l'association du chef de service au choix de la candidature lorsqu'une place se libère alors que la procédure n'implique que la Direction., le médecin psychiatre et la secrétaire. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1478
- « Le groupe de cadres s'accorde à dire que le management participatif n'encourage pas l'action. De plus, si son idée n'est pas retenue, la personne n'adhère pas au projet. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°989
- (c) « Cultiver la fierté de la production n'est pas dans notre code génétique, et nous faisons un rendement de – 500 000 € par an sur les ESAT. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1181
- « Un manque de cohérence s'est glissé entre la vocation « solidaire » de l'association qui doit apporter une plus-value importante à l'utilisateur et une certaine inefficacité des méthodes de travail que l'on constate. Cela alors même que les acteurs ont conscience de la nécessité d'une bonne gestion des ressources et que des indicateurs tels que l'absentéisme, le turn-over et la productivité sont inquiétants. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°982
- (s) « La pénibilité croissante du travail liée au vieillissement de la population s'associe à une usure du personnel et la présence de comportements parfois violents de la part des usagers ou de leurs familles. L'ambiance est jugée mauvaise notamment à cause de conflits, de la présence de clans et de pressions exercées par certaines personnes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°956
- (h) « Les surveillants de nuit sont-ils des agents de service ? Ils ne savent plus où est leur place. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°495
- « Doit-on recruter des AMP « dédiées » aux fonctions décrites dans les conventions tripartites ? Les AMP sont décrites comme une population de professionnels frustrés. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°56
- (e) « On doit s'adapter au changement, mais on n'a pas une visibilité sur quels changements et les équipes de l'institut médicoéducatif non plus. Cela engendre de l'insécurité dans les équipes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°953
- « Les critères d'admission des personnes en habitat spécialement dédié au projet H sont inconnus et génèrent autant d'incertitudes que de peurs, notamment parce qu'on ne sait pas encore le degré d'autonomie qui leur sera accordé. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1148

Des équipements à moindre coût et moins financés

Par application de la politique de réduction des dépenses publiques, les subventions accordées aux établissements médico-sociaux pour l'acquisition de moyens matériels sont réduites. Ces contraintes de nature réglementaire incitent les organisations à réaliser des achats d'équipements à moindre coût par souci d'économies (i), ou à mutualiser leurs ressources avec des partenaires externes (j). Les acteurs interrogés s'accordent toutefois sur l'idée que la lourdeur des procédures administratives pour se procurer les équipements et fournitures accroît leur coût d'achat, d'une part, et que d'autre part, le niveau de qualité exigé des établissements médico-sociaux s'accroît sans un apport des moyens matériels nécessaires pour l'accomplir en contrepartie (k).

- (i) « La cuisine, qui a été négociée pour un grand nombre d'établissements, c'est du low cost. C'est dommage de généraliser la S. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°627

(j) « Le partenariat avec la Mairie de Créteil a permis l'accès à des installations : piscines, gymnase, bibliothèque, ce qui nous permet d'offrir une qualité de service correcte en comparaison à d'autres grandes associations qui en ont les moyens. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1517

(k) « Le bâtiment sur lequel on travaille n'est pas conçu pour recevoir une population de plus en plus dépendante et invalide. Cela complexifie le travail. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°461

Un surcoût du travail : une régulation *ex post* des réductions de budgets

À de rares occasions, le mode de prévision du volume de travail à financer dans les établissements donne lieu à des trop-perçus d'aides financières (n). Toutefois, dans la majorité des cas, les mécanismes réglementaires relevant des politiques publiques sanitaires et médico-sociales restreignent directement ou indirectement la masse salariale (l).

D'une part, ces restrictions génèrent des dysfonctionnements, tels qu'un fort taux d'absentéisme, de turnover, ou encore une moindre productivité (q). Ces dysfonctionnements, à leur tour, sont régulés par le recours à de la force de travail supplémentaire, financée *ex post* (o). D'autre part, ces restrictions de ressources contraignent les acteurs à rechercher des solutions alternatives vécues comme défavorables, telles que les mutualisations des ressources humaines entre opérateurs (m).

(n) « Notre effectif est inadapté à l'activité. Les ressources humaines du site accompagnent 18 usagers alors qu'ils pourraient accompagner jusqu'à 36 personnes à 80 € par jour sur un projet comme les nouveaux modes d'accompagnement car le taux d'encadrement le permet. »

Détail impact financier : Tous les jours \square 36 usagers \times 365 j \times 80 € \square 1051200 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1716

(l) « On pâtit de l'absence d'un médecin pédopsychiatre alors qu'il représente une ressource pour les questions de santé, sur les pathologies des enfants ou encore pour définir les orientations stratégiques avec l'équipe de direction. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1288

« Le ratio entre encadrement et résidents sur la maison d'accueil spécialisé rend difficile les remplacements et la gestion des absences. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°869

« De nombreuses communes et établissements ne parviennent pas à gérer leur établissement sans « exploser » leur enveloppe budgétaire à cause de l'intérim qui grève les budgets. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°36

« Il y a des chefs de service isolés sur certains sites car il n'y a pas d'autres cadres. C'est notamment un problème lorsqu'on recrute et qu'on ne peut pas accompagner la personne dans ces fonctions car elle n'est pas assez tutorée. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°651

(o) « On tire sur la corde et les temps partiels épongent. Pour les titulaires, ce sont des dépassements de 35 heures par mois sur des journées de dix heures ou douze heures. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°185"

« Notre établissement fonctionne avec un quota de personnel minimum qui pourrait s'occuper de 40 bénéficiaires. Cependant, la petite taille de notre établissement fait que nous ne pouvons accueillir que 20 bénéficiaires. Nous faisons donc moins de recettes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°190

« Nous sommes peu financés sur les équipements de transfert. À cause de cela, pour lever un résident en fauteuil roulant, il faut 2 auxiliaires de soins. Chaque manipulation dure au minimum 10 minutes. Il faut réitérer au minimum deux fois par résident. »

Détail impact financier : 80 fois par jour \square 2 \times 40 résidents \times 2 p \times 0,2 h \times 365 j \times 32 € \square 373 760 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1868

« 4 de nos cdd à temps plein sont destinés à remplacer les absents sur un foyer. »

Détail impact financier : en 2012 \square 4 pers \times 1607 h \times 34 € \square 218552 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1638

(m) « Aujourd'hui, pour mieux attirer les soignants, il faut développer des partenariats avec le Pôle Emploi à travers les groupes de concertation existants sur la valorisation de la mission de soignant en EHPAD, de leur rôle global, sur la mise en place de critères, de tests, de questionnaires pour les recrutements. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°319"

Une meilleure prédisposition à l'apprentissage

La mise en œuvre de nouveaux projets dans le cadre de l'application des politiques publiques sanitaires et médico-sociales incite les acteurs à réévaluer leurs besoins en compétences et à impulser de manière formelle ou informelle de nouveaux apprentissages qu'autrement ils n'auraient pas initié, notamment des compétences commerciales (r).

(r) « La mise en place du projet E, peu conventionnel, requiert un dispositif de formation sur le développement et le maintien ou non des savoir-faire fondamentaux, sur le cœur de métier, et enfin sur le management et le développement commercial. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°822

Moins d'aides financières et des efforts supplémentaires dans leur conquête

Selon les acteurs interrogés, la qualité informative et la transparence des cahiers des charges pour obtenir des aides financières constituent une opportunité pour l'ensemble des opérateurs souhaitant exercer des activités d'accompagnement médico-social (u). Toutefois, plusieurs phénomènes relatifs aux politiques publiques sanitaires et médico-sociales entravent l'accès aux ressources financières et l'usage des ressources allouées. Ainsi, les politiques en question réduisent, par injonction directe, le niveau de ressources et leur destination (w), ou instaurent des procédures administratives complexes pour obtenir les aides financières et les utiliser judicieusement.

Ces entraves incitent les opérateurs à déployer des efforts supplémentaires pour conquérir les financements (x). Certains opérateurs, pour contrecarrer les politiques de réduction des coûts cherchent par exemple à instrumentaliser les dysfonctionnements des procédures de financement et obtiennent des trop-perçus (b). Ils peuvent également chercher à instrumentaliser les désynchronisations et le faible dialogue entre les institutions de financement pour capter davantage de ressources financières ou faire prendre en charge certains coûts par celles-ci (v).

Plus couramment, les opérateurs tentent d'établir des alliances dans l'optique de réaliser des économies d'échelle (y) ou de peser sur la décision publique qui établit ces politiques. En effet, certains acteurs interrogés estiment que les réductions des aides financières ne sont pas dues au fait que les fonds publics soient « rares » mais parce qu'ils sont prioritairement attribués aux lobbyistes⁹⁶, en référence aux opérateurs qui cherchent à influencer les choix d'investissements des décideurs-payeurs, choix de nature réglementaire. Ainsi, plus ces groupes s'investissent dans les stratégies politiques, plus celles-ci s'avèrent payantes. Moins elles militent auprès des financeurs, moins ceux-ci considéreront l'activité comme prioritaire et obtiendront les ressources convoitées (t).

(u) « L'Agence régionale de Santé finance les prestations de soins à partir d'une grille d'évaluation des besoins médicaux des personnes accompagnées par l'établissement. » - Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1226

« Le conseil Général finance les prestations sociales à fournir aux personnes handicapées à partir d'une estimation de leurs besoins sociaux dans les établissements médico-sociaux. » - Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1228

« [Parlant de l'ARS], en matière de répartition des enveloppes budgétaires, il y a des injustices. C'est "2 poids 2 mesures" ... cela dépend si vous êtes public ou privé, cela dépend aussi des relations nouées entre la direction de l'établissement et les professionnels de l'ARS : il y a des "passe-droits" pour certains EHPAD. » - Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1468

(w) « Une fois en période de gastroentérite on n'avait pas suffisamment de thermomètres. On a dû puiser dans le budget de l'animation car ce n'était pas possible d'aller à la pharmacie. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°128

(x) « Il faudrait rajouter l'idée d'une fondation aux projets en cours parce que ce serait peut-être un moyen à venir pour rechercher de nouveaux financements. (Présidence) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°748

(b) « Le centre sur lequel nous sommes intervenus réalisait un résultat net de 510 383 €, cas exceptionnel dans le secteur médico-social, subventionné à raison du volume d'activité. La raison est que l'augmentation du nombre d'accompagnement agréé (début d'année) par les tutelles n'a pas été directement suivie de l'augmentation de financement de postes correspondants (fin d'année) compte tenu de la désynchronisation des deux réglementations. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1234

(v) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la construction d'un partenariat conséquent avec plus d'une quinzaine d'orthophonistes libéraux. (c-à-d : prise en charge du coût des prestations d'orthophoniste sous les lignes budgétaires de la sécurité sociale et non dans le cadre du CPOM) (effet 2/3) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1524

(y) « Nous pensons qu'il faut développer des rencontres entre établissements sur différentes thématiques au-delà des agents et via les résidents, les familles. Il pourrait s'agir de discuter sur comment pallier les manques de financement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°269

⁹⁶ Le terme « lobbyiste » prenant ici tout son sens puisque dans le champ étudié, les allocations financières revêtent un caractère légal.

(t) « La situation difficile de l'organisation face au tarissement des ressources publiques aurait été différente si la force militante du mouvement des parents avait fait quelque chose sur notre environnement institutionnel. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°752

Une orientation contestée des innovations et des projets élaborés pour alimenter des rites institutionnels

Les innovations développées dans le cadre des politiques publiques sanitaires et médico-sociales doivent répondre à une orientation politique : l'introduction d'un paradigme d'efficacité dans les pratiques de gestion des établissements médico-sociaux. Cette orientation est déplorée dans la mesure où les innovations qui n'entrent pas dans ce cadre sont déçues au profit de projets en congruence avec les critères de financement. De nombreux acteurs considèrent que ces stratégies d'innovations sont davantage menées pour attirer des financements publics plutôt que pour améliorer les produits et services(e).

De nombreux conflits émergent alors de ces processus d'innovation, entre les acteurs considérant que les orientations des innovations sont acceptables et ceux qui considèrent qu'elles ne sont pas représentatives des « valeurs » du secteur. Ces conflits aboutissent en des efforts de concertation et de négociation interne et externe (g). Les acteurs considèrent par ailleurs que le succès de ces innovations est conditionné par les discours sur leur finalité (f). Ces conclusions doivent toutefois être atténuées par le fait que certains acteurs considèrent que les projets d'« innovations » construits et prônés par les établissements médico-sociaux sont fréquemment destinés à alimenter les rituels administratifs, que l'on peut qualifier de rites institutionnels⁹⁷ ou de stratégies de façades⁹⁸ mis en œuvre à la fois par les opérateurs et les administrations, plutôt que de constituer de réelles conduites du changement.

(e) « Le médecin coordonnateur est venu deux fois pour présenter des choses intéressantes au personnel, notamment une nouvelle loi, mais cela fait plus un mois qu'il ne vient plus et ce genre d'évènement n'est malheureusement pas financé. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°218

« Il est difficile de se rencontrer et d'être dans la Co-construction de projet d'accompagnement, entre équipe de jour et de nuit notamment dans l'institut médicoéducatif. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°933

« Il y a une absence d'évaluation de la personne handicapée et de ses potentialités. Il manque des référentiels. Du coup, on argumente difficilement avec les parents et les maisons départementales du handicap qui tranchent l'orientation. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°678

(g) « Sur l'activité d'enseignement, tous les enfants bénéficient d'au moins un temps scolaire - la durée étant adaptée à leur possibilité de 15 minutes pour certains à 45 minutes pour d'autres - dans leur programme, dans la semaine, afin de travailler les prérequis scolaires. Cependant, les deux professionnels du scolaire pensent qu'il faut que les enfants aient acquis les prérequis pour pouvoir bénéficier d'un temps de classe. Il faudrait clarifier et écrire, en équipe, les critères qui permettront de définir qui peut bénéficier de temps de classe. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1491

« Il faut composer avec les familles. Elles cherchent des solutions à côté de chez elles, mais ce n'est pas forcément dans l'intérêt de l'enfant. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°708

« Aujourd'hui, un établissement doit être actif en communication externe : il faut dynamiser l'image des EHPAD dans une perspective de développement des projets innovants. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°295

(f) « Il faut communiquer pour que les gens passent d'une vision et d'un discours les établissements de travail vont broyer nos petits enfants » à un « modèle d'insertion à la vie professionnelle et en communauté ». On est dans l'économie sociale et solidaire. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°669

⁹⁷ Expression employée dans les théories institutionnelle et néo-institutionnelle.

⁹⁸ Expression employée dans la théorie de la tétranormalisation.

4.2 CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE : UNE SOURCE DE DÉPERDITIONS FINANCIÈRES

4.2.1 *Des normes pour assurer les individus contre des risques médicaux et sociaux*

Le code de la sécurité sociale est un recueil d'articles législatifs ou réglementaires dont la fonction est de déterminer le financement, l'organisation, le fonctionnement et le régime juridique général de la sécurité sociale. D'une certaine manière, il représente un code d'assurance appliqué à l'ensemble de la collectivité française pour prévenir les risques médicaux et sociaux encourus par chaque personne inscrite à la sécurité sociale, puis pour réglementer et financer les différentes prestations nécessaires pour la prendre en charge si ces risques se produisent. Dans le cadre des travaux présents, deux types de cas impliquant la conformité au code de la sécurité sociale sont observés : le cas où le destinataire final est le bénéficiaire ou l'utilisateur de l'établissement et le cas où le destinataire final est l'établissement médico-social ou ses employés.

4.2.2 *Caractéristiques déterminantes : une source de financement administrativement lourde à appliquer*

Une institutionnalisation complexe de l'octroi de ressources financières

Plusieurs caractéristiques déterminantes des normes sur la sécurité sociale ont été observées. Parmi celles-ci, le système de sécurité sociale établit la nécessité de protéger les personnes vulnérables⁹⁹. Or, cette protection se traduit par des prestations d'aide médicale et sociale. Cette injonction normative perpétue alors la raison d'être des établissements médico-sociaux.

Par ailleurs, les fonds de la sécurité sociale, principalement composés de cotisations sociales et de dettes publiques, constituent la source principale de financements de ces établissements. Les acteurs déplorent toutefois la complexité des modes de financement des prestations médico-sociales. Cette complexité provient de la diversité des administrations qui réelles les fonds. Elle provient également de l'accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux activités administratives diverses telles que des déclarations et des négociations.

Une forte fragmentation des prestataires médico-sociaux

Bien que le système de sécurité sociale institutionnalise la coordination entre les différents prestataires médico-sociaux, les acteurs considèrent que cette démarche s'accompagne de certaines dérives. Parmi celles-ci figure notamment la trop forte spécialisation des activités de chaque prestataire ou un aspect bureaucratique excessif. Les acteurs déplorent également le fait que ces normes n'atténuent pas suffisamment, la concurrence entre les opérateurs fournissant les mêmes catégories de prestations, en se référant par exemple au droit du bénéficiaire de choisir son médecin traitant, qui génère un phénomène de concurrence entre les médecins traitants externes et les médecins internes des établissements médico-sociaux.

⁹⁹ Vulnérabilités en question : handicaps, maladies et vieillesse.

Des mécanismes facilitant l'externalisation des coûts

D'un côté, les acteurs approuvent la protection des employés contre les risques médicaux et sociaux, établie par les normes sur la sécurité sociale. Cet aspect est déterminant dans la mesure où la prise en charge des risques concernant les employés des organisations médico-sociales, tels que les maladies ou les accidents du travail, réduit significativement des coûts de main d'œuvre puisqu'ils sont pris en charge par la sécurité sociale plutôt que par l'organisation.

D'un autre côté, le coût des cotisations sociales suit une dynamique défavorable. La sécurité sociale endure régulièrement des surcoûts, tantôt dus au manque de précaution en matière médicale et sociale, tantôt à des inefficiences des organisations financées, tantôt à des abus. En réponse, les administrations de la sécurité sociale accroissent assidûment, par voie réglementaire, le coût des assurances et les cotisations sociales, ou les réclament sous forme d'indemnités rétroactives. Le coût du travail s'accroît alors subséquentement.

Figure 18 - Synthèse des caractéristiques déterminantes du code de la sécurité sociale

<i>Caractéristiques contraignantes</i>	<i>Caractéristiques avantageuses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentation des prestations médicales liées aux normes de sécurité sociale • Complexité des systèmes de financement générant des contraintes • Dynamique défavorable du coût d'assurances • Lourdeur des tâches administratives liée au fonctionnement des prestations de protection sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection sociale, source de financements pour les organisations sociales • Protection des employés contre les risques sociaux • Protection des bénéficiaires de l'établissement médico-social • Institutionnalisation de la coordination de différents prestataires

4.2.3 Effets déterminants : des octrois de financements mais des cotisations élevées et une lourdeur administrative

Un code de sécurité sociale plus contraignant qu'avantageux

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités¹⁰⁰. Trente phrases témoins explicites sur le sujet isolent les effets contraignants de leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et seulement 5 portent sur leurs effets positifs (Tableau 32). Sur les quatre organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 398 000 € soit 7% du coût d'application des différentes normes recensées sur l'organisation (5 554 000 €), et 1% du coût de tous les dysfonctionnements, toutes causes confondues, dans les quatre organisations étudiées (25 093 100 €).

Quelques effets majeurs peuvent être observés. Aussi bien selon leur récurrence dans les discours que dans les coûts estimés par les acteurs interrogés, l'application de ces normes provoque principalement des difficultés de gestion des ressources humaines (10 phrases témoins sur 30), d'organisation interne du travail (7 phrases témoins sur 30, 202 000 € sur 398 000 €, soit 51%), et des difficultés de gestion financière (7 phrases témoins sur 30, 106 000 € sur 398 000 €, soit 25 %). Bien que la captation de subventions constitue

¹⁰⁰ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

l'une des opportunités majeures de la conformité aux normes sur la sécurité sociale, de de cas spécifiques ont été relevés par les acteurs à ce sujet.

Tableau 32 - Effets des normes sur la sécurité sociale

<i>A. Effets sur la chaîne de valeur</i>	<i>Contraintes</i>		<i>Opportunités</i>		<i>B. Extrait du diagnostic qualitatif</i>
	PT.	Coûts	PT.	Coûts	
CHAÎNE DE VALEUR					
D. PARTS DE MARCHÉ	1	100 €	n.e.		« 2 personnes n'ont pas pu être accueillies en accueil de jour car il manque des fauteuils roulants alors que l'établissement a l'espace et le personnel pour le réaliser. Il y a d'ailleurs de la concurrence déloyale car les fauteuils roulants ont un financement différent entre personne âgée à domicile - 180 € - et personne en EPHAD - 680 €. »
Parts de marché et niveau de concurrence	1	100 €			
E. PRESTATION DU SERVICE	3	5 400 €	1	n.e.	Détail impact financier : 2 fois ■ 2 pers × 2 fois × 29,93 € ■ 119,72 €
Qualité de produit-service attendue	3	5 400 €	1		
F. CONTROLES	1	700 €	n.e.		Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1845
Coût des négociations, contrôles et évaluations	1	700 €			
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	7	202 000 €	n.e.		« Il y a des chutes anormales de personnes âgées à cause d'une mauvaise prescription et mauvais dosage des neuroleptiques par les médecins traitants externes. Chaque jour, un aide-soignant doit relever de leur siège les 25% de résidents qui sont victimes d'effets médicamenteux indésirables. »
<i>Frais administratifs généraux</i>	1				
Sanctions	1				Détail impact financier : Chaque jour ■ 1 pers. × (87 résidents × 25%) × (1/60) h × 360 j. × 41,5 € ■ 5415 €
<i>Qualité de coordination interorganisationnelle</i>	1				
Efficiencé des dispositifs de coordination interorg°.	1				Source : Médecin ESMS, terrain d - n°1730
<i>Qualité de coordination interne</i>	5	202 000 €			
Efficacité des dispositifs de coordination	4	198 000 €			
Qualité de répartition du contenu du travail	1	4 000 €			
H. FACTEURS DE PRODUCTION MATERIELS	1		n.e.		
Coût d'acquisition des facteurs technologiques	1				
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	10	84 000 €	n.e.		
Coût du travail et productivité	4	64 000 €			
Coûts administratifs de gestion du personnel	5	2 100 €			
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	1	17 500 €			
J. GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	7	106 000 €	4	24 000 €	
Accès aux ressources financières	4				
Coûts des assurances	3	106 000 €	4	24 000 €	
Total	30	398 000 €	5	24 000 €	

Légende :

PT : phrase témoin ; n.e.: Valeur non évaluée compte tenu du temps imparti à l'étude

*La valeur économique de certains phénomènes a été évaluée en euros constants lorsque les personnes interviewées disposaient des informations nécessaires à leur calcul. Les valeurs représentées dans le cadre de cette étude sont donc figuratives et contingentes.

« La décision du gouvernement sur le jour de carence a coûté 42 000 € à 4 établissements »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°43

Une baisse de qualité de service et de la concurrence déloyale liée à la diversité des modes de financement

Les acteurs interrogés dénoncent deux effets déterminants des normes sur la sécurité sociale sur les activités de base. Ils déplorent considèrent que le développement d'une concurrence entre prestataires médico-sociaux du fait d'anomalies dans les barèmes de financement de la sécurité sociale (a). Ils déplorent également la baisse de qualité de service causée par le fractionnement des prestations entre l'organisation et les prestataires externes. Par exemple, les organisations médico-sociales allouent des ressources pour réguler les accidents physiques et blessures des bénéficiaires engendrés par des traitements souscrits auprès de médecins traitants externes, par recours au droit des usagers en matière de sécurité sociale (b).

- (a) « 2 personnes n'ont pas pu être accueillies en accueil de jour car il manque des fauteuils roulants alors que l'établissement a l'espace et le personnel pour le réaliser. Il y a d'ailleurs de la concurrence déloyale car les fauteuils roulants ont un financement différent entre personne âgée à domicile - 180 € - et personne en EPHAD - 680 €. » - Détail impact financier : 2 fois □ 2 pers × 2 fois × 29,93 € □ 119,72 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1845
- (b) « Il y a des chutes anormales de personnes âgées à cause d'une mauvaise prescription et mauvais dosage des neuroleptiques par les médecins traitants externes. Chaque jour, un aide-soignant doit relever de leur siège les 25% de résidents qui sont victimes d'effets médicamenteux indésirables. » - Détail impact financier : Chaque jour □ 1 pers. × (87 résidents × 25%) × (1/60) h × 360 j. × 41,5 € □ 5415 € - Source : Médecin ESMS, terrain d - n°1730

Des modalités de coopération inefficaces à cause de la lourdeur administrative

Les acteurs interrogés considèrent que les dispositifs de communication entre les administrations de la sécurité sociale et l'organisation sont contraignants : l'organisation doit déployer des efforts supplémentaires pour s'adapter aux modalités administratives de recours aux assurances sociales, en se consacrant par

exemple aux nombreuses tâches administratives relatives à la gestion du personnel (d) ou en dédiant des ressources pour s'adapter aux technologies requises par les administrations de la sécurité sociale (e).

En matière de coopération entre prestataires médico-sociaux, ils estiment que les règles sur la confidentialité des usagers ou sur le secret professionnel réduisent l'efficacité de la coordination interorganisationnelle, et subséquemment de la qualité du service rendu, d'une part (b). D'autre part, la forte fragmentation des prestations médico-sociales entre l'organisation et les prestataires externes, établie pour correspondre à des algorithmes de financement, dérive souvent vers une sous-productivité du personnel, spécialisé sur des tâches précises et manquant de polyvalence (c).

- (d) « La déclaration accident de travail demande un temps de gestion administrative de 30 minutes par une secrétaire administrative et de 15 minutes pour le cadre de soin. Il y a eu 43 déclarations d'accident de travail cette année. » *Détail impact financier* : 2012 □ 1 pers × 43 d. (15/60) h + (30/60) h × 24 € □ 770 € - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1770
- (e) « Un quart du personnel médical et paramédical (32 personnes) consacre 10 minutes supplémentaires dans la manipulation informatique, afin de mettre à jour ou consulter le dossier résident. Ils disposent d'une compétence insuffisante dans l'utilisation de l'outil informatique compte tenu d'un manque de formation et d'une méconnaissance générale de l'outil informatique, particulièrement par le personnel le plus ancien. » *Détail impact financier* : Chaque jour □ 32 pers. × 1/4 × (10/60) h × 365j × 36 € □ 17520 € - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1802
- (b) « Dans le cadre du droit à la protection des enfants handicapés accompagnés, le dossier médical est conservé à l'infirmier et n'est accessible que par les personnels médicaux et paramédicaux habilités. La procédure d'accès au dossier reste à diffuser. » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1075
- (c) « Un Directeur d'établissement estime que 20% des visites d'un médecin traitant ne sont pas justifiées. Le coût d'une visite médicale est de 22 € pour l'établissement, somme à laquelle il faut ajouter 10 € de frais de déplacement. Il y a entre 5 et 7 visites de médecins traitants dans l'établissement. » - *Source* : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1729

Des financements et des augmentations de cotisations sociales

Les organisations mobilisent les normes pour capter des ressources financières. Cette captation peut être directe, à travers l'octroi de subventions aux prestataires médico-sociaux, et ce bien que les aides octroyées ne correspondent pas nécessairement à la somme espérée (a). Cette captation peut également consister en externalisations de coûts vers la sécurité sociale. D'une manière générale, cette stratégie est favorable à court terme. Elle permet de réduire les indemnités et des coûts de main d'œuvre qu'autrement l'organisation aurait dû prendre en charge (b). Toutefois, elle s'avère néfaste à long terme, puisqu'elle stimule l'accroissement des cotisations ou génère des indemnités rétroactives (c).

(a) « Un fauteuil nous coûte 680 euros alors qu'il coûte 180 euros à la personne âgée à domicile. L'enveloppe qui nous est allouée à ce sujet n'est pas adéquate. La personne âgée devrait bénéficier du même droit que si elle était chez elle. » - *Source* : Infirmier coordinateur, terrain d - n°202

(b) Cas : Economies réalisées par externalisation des coûts vers la sécurité sociale

Phénomène élémentaire	Détail De l'operation	Detaïl du calcul	Total
« Grâce à la grille de financement de l'agence régionale de santé (loi hpst), nous sommes financés pour un poste de psychiatre à mi-temps mais nous ne l'avons pas recruté. Avec l'enveloppe, nous finançons des postes d'éducateurs, pourtant non accordés. De toute façon, les prestations de psychiatrie sont faites par des psychiatres libéraux que la sécurité sociale paie et ne peut pas refuser de prendre en charge grâce à un article de loi (code sécurité sociale). » <i>Source</i> : recherche intervention dans un Centre d'accueil d'enfants autistes	(1) Frais de consultation du psychiatre libéral - pris en charge par un organisme de sécurité sociale	1607h × 0,5 etp × 75 €	60 200 €
	(2) Financement accordé par l'État pour un poste pourtant laissé vacant - (performance cachée de l'organisation)	1607 h × 0,5 etp × 32,2 €	25 900 €
	(3) Coût externalisé vers la sécurité sociale	60 200 € - 25 900 €	34 300 €
(1-2)			
« De mai 2012 jusqu'au 1er décembre 2012, un poste d'infirmier à 80% a été vacant. Les prestations ont été faites par les libérales et on les a fait prendre en charge par la sécurité sociale. » <i>Détail impact financier</i> : Année 2012 □ 151h × 80% × 7 mois × 37 € □ 31287 € - <i>Source</i> : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1751			

(c) « Le coût de l'assurance que nous avons prise pour limiter les effets des absences a augmenté de 15 000 €, et ceci à cause du trop grand nombre d'absences. »
Détail impact financier : Augmentation du coût de l'assurance de 15000 €, non accepté sur crédits non reconductibles. □ 15000 € -
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1881
« La décision du gouvernement sur le jour de carence coûte à 4 établissements 42 000 €. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°43

4.3 RÉFÉRENTIELS DE MÉTIERS : DES OUTILS INAPPROPRIÉS POUR GÉRER LES COMPÉTENCES ET RÉPARTIR LES TÂCHES

4.3.1 *Des prescriptions issues de recommandations de bonnes pratiques, de fiches de métiers et des programmes éducatifs*

De nombreuses normes sur l'aspect technique du métier

Les référentiels métiers constituent le bloc de normes techniques ou directement liées au « cœur de métier » des opérateurs médico-sociaux. Une norme technique est soit un référentiel publié par un organisme de normalisation officiellement agréé par un État (comme Afnor) ou issu d'un traité international (comme ISO), représentant alors une norme *de jure*, soit un standard *de facto* déterminé par un industriel pionnier ou en position dominante sur un marché, par une association professionnelle ou par un consortium d'acteurs industriels.

Dans le secteur étudié, les référentiels métiers sont constitués de prescriptions sur les techniques d'accompagnement social et médical. Ces normes portent notamment sur les méthodes d'accompagnement en matière d'expression et de participation de l'utilisateur, des relations de l'utilisateur avec l'environnement, des relations des professionnels avec la famille et les proches, de points de vigilance, de prévention des risques dans l'accompagnement médico-social, ou encore de recommandations sur la qualité de vie de l'utilisateur. Les référentiels métiers sont constitués de deux groupes de normes fortement convergentes. Le premier groupe est constitué des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le second groupe est constitué des orientations sur les politiques sociales, des référentiels métiers, fiches métiers ou fiches de postes, ainsi que des diplômes.

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles : des méthodes consensuelles utilisées comme critères d'évaluation

Le premier groupe de référentiels métiers se compose des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le terme « bonnes pratiques » désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels du domaine, qu'on peut trouver sous forme de guides de bonnes pratiques. Les « recommandations de bonnes pratiques » (RBP) sont définies dans le champ de la santé comme « *des propositions développées méthodiquement pour aider le praticien et le patient à rechercher les soins les plus appropriés dans des circonstances cliniques données* » (Fantino & Ropert, 2008). Ces normes peuvent se limiter aux obligations légales, ou les dépasser.

Les bonnes pratiques sont publiées par des organismes spécialisés qui sont soit des organismes d'État, soit des organisations créées par les professionnels d'un secteur d'activité, soit des agences techniques

agrémentées par les autorités publiques et la filière, telles que l'ANESM¹⁰¹, HAS¹⁰², ANAP¹⁰³, ou encore l'ANACT¹⁰⁴ dans le secteur étudié. Elles sont souvent établies dans le cadre d'une démarche de qualité en tant que critères d'évaluation.

Les référentiels métiers, diplômes et orientations sur les formations sociales : des recensements d'activités et de compétences nécessaires

Le second groupe de référentiels métiers se compose de trois éléments. Premièrement, les orientations sur les formations sociales des prescriptions issues de réflexions émises par l'ensemble des acteurs du champ médico-social, relevant tant des opérateurs que de l'État, à travers de nombreuses instances et rencontres. Puis, les diplômes sont souvent reconnus en tant que marqueurs de référentiels métiers. En effet, ils certifient l'acquisition de certaines connaissances ou compétences estimées « normales » pour exercer un métier, soit après des études et la réussite à un examen, soit par équivalence, notamment, en France, dans le cadre de la reconnaissance des acquis de l'expérience. Enfin, les référentiels métiers sont constitués de « référentiels de compétences », de « fiches métiers » ou de « fiches de poste »¹⁰⁵. Les référentiels de compétences répertorient toutes les compétences d'une organisation. Ils ont pour but d'aider une organisation à gérer de manière efficace les compétences dont elle fait preuve et à les mettre en lien avec les métiers qui correspondent. Les fiches de métiers ou de poste sont, quant à elles, des référentiels individuels sur les activités et les compétences nécessaires pour occuper une fonction.

4.3.2 Caractéristiques déterminantes : des normes inadaptées, fragmentées et fortement institutionnalisées, menant à une sous-utilisation des compétences réellement disponibles

Nos hypothèses initiales sur les caractéristiques déterminantes des référentiels métiers portaient d'une part sur le fait qu'elles s'alourdissaient et étaient de plus en plus exigeantes en termes de qualité. D'autre part, nous émettions la possibilité que les experts aient des points de vue concurrents sur la manière la plus appropriée d'organiser le travail, tels qu'observés entre les consultants et les auditeurs (Greenwood & Hinings, 1996) ou encore entre les avocats et les comptables (Suddaby & Greenwood, 2002). Les caractéristiques déterminantes de ces normes, découvertes durant les travaux sont les suivants.

Des référentiels métiers généralement insuffisants à eux-mêmes et inadaptés aux changements

De manière générale, les référentiels métiers et enseignements théoriques ne se suffisent pas à eux-mêmes pour assurer la formation des acteurs (a). D'autre part, les référentiels métiers instaurent des routines qui deviennent problématiques face à l'évolution constante des besoins et de l'environnement. Ces routines, pouvant être strictement techniques, sont susceptibles de devenir inefficaces. Elles peuvent également entériner certains acquis, privilèges ou pouvoir des acteurs, qui envisagent alors moins le changement. Cette situation est contraignante lorsque l'organisation doit faire preuve de flexibilité ou lorsqu'elle doit se

¹⁰¹ Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

¹⁰² Haute autorité de santé

¹⁰³ Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux

¹⁰⁴ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

¹⁰⁵ Les expressions sont employées par les acteurs interrogés.

réorganiser et ainsi remettre en question les structures existantes (b). Ainsi, dans le secteur médico-social, l'échec des managers dans leurs tentatives de faire monter en compétences ou de responsabiliser les employés se solde souvent par des glissements de fonction compte tenu de la cristallisation de la répartition des tâches et des responsabilités dans les référentiels de métiers.

(a) « Certains professionnels un peu dépassés peuvent être en difficulté face aux troubles psychiques des personnes accueillies ne sont entrés que récemment (2005) dans l'accompagnement professionnel. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°714
(b) « On a laissé faire les psychologues, ils n'ont jamais été interpellés sur leurs activités. Ils se considèrent hors du système. Aujourd'hui c'est difficile de les faire évoluer, ils sont dans une forme d'immobilisme. (Énoncée dans un contexte de pouvoir de sanction du manager). » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°897

Les bonnes pratiques : informatives mais nombreuses, coûteuses et souvent inadaptées au contexte

Premièrement, certaines caractéristiques des recommandations de bonnes pratiques sont jugées produire des impacts positifs. Primo, la conformité aux bonnes pratiques professionnelles légitime l'organisation (a). Secundo, les normes de bonnes pratiques informent les acteurs *ex ante* et permettent d'anticiper la régulation de nombreux événements, tant sur les opérations courantes qui font l'objet de ces recommandations que les évaluations ultérieures auxquelles l'organisation peut être tenue de se soumettre (b). Tertio, les acteurs louent le fait que le champ de la normalisation sous forme de « recommandations de bonnes pratiques » est ouvert aux innovations de pratiques (c), et ce malgré des stratégies de rétentions de savoir-faire qui se manifestent dans les instances d'élaboration et de diffusion des bonnes pratiques (d).

Deuxièmement, certaines recommandations de bonnes pratiques divisent l'opinion des acteurs quant à leurs effets négatifs ou positifs. Les incursions des recommandations de bonnes pratiques dans le champ de la gestion des ressources humaines consistent par exemple en des préconisations sur la rotation des postes, reposant sur l'idée selon laquelle le maintien d'un acteur dans une organisation sur du moyen terme génère de l'usure professionnelle et la cristallisation du fonctionnement. Certains cadres et professionnels ne partagent pas ce postulat. De plus, d'un point de vue commercial ou technique, la rotation n'est pas nécessairement adaptée à un suivi individualisé des usagers ou des clients. La catégorisation des acteurs par niveau hiérarchique dans l'analyse des données n'a toutefois pas été suffisamment probante pour expliquer cette divergence d'opinions, des facteurs personnels comme la volonté d'évolution de carrière, la proximité géographique du logement de l'employé sont apparus comme une explication plus satisfaisante. La recommandation de rotation des postes est donc jugée comme une contrainte ou une opportunité, selon les acteurs (f).

Troisièmement, certaines caractéristiques des recommandations de bonnes pratiques sont jugées générer des effets néfastes. Primo, par un phénomène d'obsolescence, certaines catégories de recommandations de bonnes pratiques demeurent hétérogènes tandis que de nouvelles recommandations continuent à émerger en permanence (e). Deuxio, les recommandations de bonnes pratiques prennent insuffisamment en compte des contraintes financières ou contextuelles des organisations (h). Il convient de noter à ce sujet que, d'une part, bien que les agences de normalisation soulignent que les recommandations de bonnes pratiques professionnelles se situent à l'interface d'une logique d'évaluation et d'une logique d'amélioration continue de la qualité, les arbitrages fréquents entre les normes techniques et les normes financières sur les objectifs à atteindre montrent une forte désarticulation, voire une divergence des préconisations. D'autre part, la multiplication, les contradictions et la non-faisabilité de certaines recommandations et obligations de bonnes pratiques d'accompagnement génèrent des dysfonctionnements et des conflits dans l'organisation. Enfin, des prestations complémentaires (expertises, formations, contrôles, etc.) prolifèrent en matière de bonnes pratiques (i).

(a) « Notre établissement a reçu les louanges du cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation interne par prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Anesm et par la prise en compte des RBP dans les différentes démarches de l'établissement : évaluation interne, révision du projet d'établissement, refonte du processus d'élaboration du projet personnalisé... » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1099
(b) « L'aide-soignante en SSLAD intervient de façon croissante dans la vie de la personne et dans son quotidien ; elle peut alors être amenée à rendre de menus services, tels qu'ouvrir la porte à un Kiné ou au médecin soignant, dont les horaires de visite auront été choisis

- précisément pour coïncider avec la présence de l'AS, aller chercher un médicament manquant à la pharmacie, voire apporter le repas... »*
- Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°77
- « L'équipe ne dispose pas de moyens de communication pour prévenir les enfants de l'arrivée de personnes extérieures à l'établissement. Elle considère qu'il faut mettre en place un pictogramme pour l'arrivée ou le passage d'une personne inconnue. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1492
- (c) « Le processus d'accueil des nouveaux professionnels est à revoir car les nouveaux n'ont pas de fiche de poste ni de projet institutionnel auxquels se référer. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1313
- (d) « On ne travaille pas en équipe à T., chacun défend son pré carré et refuse d'harmoniser les méthodes, et ce à tous les niveaux de l'organisation. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°422
- (f) « Ce qui dysfonctionne c'est qu'on nous impose de faire un roulement tous les trois ans avec le problème de la reprise du projet de l'usager en cours. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°580
- (e) « L'équipe s'est largement formée aux divers supports d'aide à la communication, aux communications alternatives et tentent de les mettre en œuvre dans les prises en charges des enfants. La communication et les apprentissages sont au centre de la prise en charge. Cependant, il est nécessaire d'harmoniser les pratiques et organiser des temps d'échange car il y en a sans cesse de nouvelles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1435
- (h) « Il faut proposer des douches quotidiennes payantes, sachant que la norme l'impose mais que l'établissement ne peut le faire tous les jours. Nous proposons ce service donc comme une offre supplémentaire pour laquelle des familles sont prêtes à payer. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°292
- (i) « Évidemment, il y a la dégradation des personnes âgées, mais ce n'est pas parce qu'il y a un seul cas d'Alzheimer sur un site que tous les employés doivent faire la formation sur cette maladie. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°390

Les référentiels métiers, programmes pédagogiques, diplômes et attestations : fragmentés et technocratiques

En plus des bonnes pratiques, les référentiels métiers incluent des enseignements et programmes pédagogiques, homologués, et dont la maîtrise est sanctionnée par l'attribution de divers symboles tels que des diplômes, des attestations ou des certifications. Les caractéristiques déterminantes de ces normes sont les suivantes. Premièrement, bien que les diplômes et certifications sont reconnus différemment par les parties prenantes (g), l'intégration de personnels disposant des diplômes nécessaires dans les organisations reste un atout dans la mesure où les managers l'utilisent comme argument, dans leurs stratégies de communication, pour accroître leur crédibilité (a).

Deuxièmement, certains acteurs interrogés considèrent que les diplômes et certifications constituent des barrières parfois injustifiées à l'exercice des activités (f), et qu'il existe un nombre trop élevé de diplômes et de certifications (e). D'ailleurs, les acteurs dont la possession d'un diplôme national constitue la condition d'exercice d'une profession réglementée perçoivent une menace lorsque les conditions d'accès à la profession changent, notamment avec l'ouverture à l'international de la recherche de candidats.

Enfin, la normalisation des compétences grâce à l'utilisation des référentiels métiers permet d'anticiper la force de travail nécessaire (c). Toutefois, l'observation des opérations courantes montre que cette normalisation génère des effets secondaires. Premièrement, elle stimule une fragmentation des compétences et des tâches, fondées sur les diplômes et certifications, menant subséquemment à une certaine forme d'élitisme (b). Deuxièmement, les acteurs sous-utilisent certaines de leurs compétences qui ne sont pas institutionnellement reconnues ou valorisées dans le système médico-social (d).

- (g) « Les familles ne nous font pas confiance sur notre expertise et attendent simplement qu'on serve et qu'on fasse les "lave-cul". » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°166
- (a) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes le recrutement de personnels diplômés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1522
- (f) « Le problème dans le recrutement des surveillants de nuit, c'est que la Direction cherche des aides-soignants pour faire le ménage. En effet, la loi oblige à ce que ce soit des aides-soignants qui fassent la surveillance. Nous n'avons pas le droit de garder des auxiliaires de vie pour cela. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°216
- (e) « Les participants du comité de représentants institutionnels sur le groupe Parcours et emplois pensent que tous les problèmes liés à la gestion des compétences doivent se résoudre en agissant sur l'externe, notamment les problèmes liés aux statuts, aux types de personnels et diplômes, etc., sources de facteurs externes jugés contre-productifs. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°41

- (c) « Les référentiels métiers et services et les fiches métiers, établis par les branches professionnelles ou les écoles, contribuent à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sont en place dans l'établissement. (Énoncée dans le cadre d'une évaluation externe) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1090
- (b) « Des aides-soignants ne touchent pas au balai et considèrent que ce sont les auxiliaires de vie qui doivent le faire. Ce ne devrait pas être ainsi car ils sont compétents sur les mêmes missions, voire plus compétents que certains aides-soignants. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°193
- (d) « Il existe des compétences à faire reconnaître à partir de pratiques. Par exemple, une aide médico-psychologique est capable de mener des activités sur l'autonomie et de proposer des choses à faire, mais il a fallu que le chef de service le révèle. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°379

Tableau 33 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des référentiels métiers

Dispositions normatives	Caractéristiques contraignantes	Caractéristiques avantageuses
Général	<ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance des référentiels métiers pour assurer les compétences des acteurs • Les routines (dangereuses face à l'évolution constante de l'environnement de l'organisation) 	
Recommandations de bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les divergences de reconnaissance des bonnes pratiques au niveau de la gestion des ressources humaines • Les prestations complémentaires à la mise en œuvre des recommandations de bonnes pratiques (formations, contrôles, etc.) • Les prescriptions sur la posture du référent institutionnel • La non prise en compte des contraintes financières ou contextuelles par les recommandations de bonnes pratiques • L'obsolescence rapide des recommandations de bonnes pratiques • La rétention de savoir-faire dans le circuit de remontée des bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Le pouvoir légitimant de la conformité aux bonnes pratiques professionnelles • La fonction technique des normes de bonnes pratiques en tant que « cœur de métier » • Le caractère démocratique des normes de pratiques • L'ouverture du champ de la normalisation aux innovations • La qualité informative ex ante des normes de bonnes pratiques
Référentiels métiers et diplômes et certifications	<ul style="list-style-type: none"> • La technocratisation de la répartition des tâches • La perversion des systèmes de reconnaissance institutionnelle (des compétences, des statuts, etc.) • Le nombre trop élevé de diplômes et de certifications • Les diplômes et certifications en tant que barrières injustifiées • Les divergences de reconnaissance des référentiels et des certifications par les parties prenantes • Les menaces de confrontation à d'autres référentiels et systèmes de certification/diplômes * difficulté de conciliation entre les connaissances des nouveaux intégrés et des connaissances des anciens employés * menace de l'intrusion de référentiels, diplômes étrangers sur le marché local * menace des politiques de recentrage des métiers sans tenir compte des diplômes 	<ul style="list-style-type: none"> • L'espérance de normalisation des compétences et de spécialisation des acteurs • Le pouvoir légitimant des certifications, attestations et diplômes • Les droits conférés à certains statuts individuels

4.3.3 Effets déterminants des référentiels métiers

Des référentiels métiers plus contraignants qu'avantageux

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités¹⁰⁶. Cent onze phrases témoins explicites sur le sujet dévoilent des

¹⁰⁶ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les

contraintes liées à leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et seulement 10 portent sur des effets positifs (Tableau 34). Sur les quatre organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 649 600 €, soit 12 % du coût d'application des différentes normes recensées sur l'organisation (5 554 000 €), et 2 % du coût de tous les dysfonctionnements, toutes causes confondues, dans les quatre organisations étudiées (25 093 100 €).

Quelques effets majeurs peuvent être observés. Selon leur récurrence dans les discours des acteurs interrogés, l'application de ces normes provoque des difficultés d'organisation du travail (45 phrases témoins sur 111, en grande partie relatives à la répartition des tâches), des difficultés de gestion des ressources humaines (31 phrases témoins sur 111, principalement liées à l'attractivité professionnelle des métiers), et enfin une perte de qualité de service (17 phrases témoins sur 111). Suivant le niveau des coûts mesurés, l'application des référentiels métiers provoque principalement une hausse du coût de coordination interorganisationnelle (580 300 € sur 649 600 €, soit 89 %).

Une meilleure qualité de produits et services, sanctionnée par une meilleure légitimité, à condition de rester souple et évolutif

Les référentiels métiers génèrent divers effets déterminants sur les activités de base. Ainsi, l'usage de bonnes pratiques cautionne l'obtention de bonnes appréciations lors des évaluations nécessaires à l'autorisation d'accès au marché (a). Cette légitimité est conférée par l'espérance que l'usage des référentiels métiers améliore la qualité des services, notamment en servant de support pédagogique préalable et en clarifiant au préalable diverses exigences techniques (b). Un grand nombre d'acteurs interrogés considère par exemple que l'usage des bonnes pratiques permet de prévenir la réalisation de certains risques majeurs en matière de santé des usagers (c).

Cette assurance d'un niveau minimal de qualité des services a d'autres effets bénéfiques, tels qu'une plus grande sérénité dans l'occupation des fonctions, puisque le cœur de métier des acteurs interrogés concerne la santé des bénéficiaires accompagnés (e). De plus, l'application des normes de bonnes pratiques peut constituer un argument pour convertir des activités non payantes en activités payantes (h).

Toutefois, l'usage des référentiels métiers a des effets néfastes sur la qualité des produits et services, essentiellement lorsque les acteurs font preuve d'une certaine rigidité à ce sujet. Elle suscite notamment une normalisation des compétences, souvent dévoyée sous forme d'hyperspécialisation des acteurs, qui génère à son tour une moindre aptitude à répondre aux besoins globaux des usagers (d). Deuxièmement, la mise en œuvre des référentiels métiers engendre des défauts de qualité lorsqu'elles ne sont pas adaptées aux situations spécifiques ou évolutives (f).

effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

Tableau 34 - Effets des référentiels métiers.

Tableau 34.a - Effets sur la chaîne de valeur	Contraintes		Opportunités		EXTRAIT DU DIAGNOSTIC QUALITATIF
	PT.	Coûts	PT.	Coûts	
A. MARKETING	4				Image positive conférée par la conformité aux normes « Notre établissement a reçu les louanges du cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation interne par prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Anesm et par la prise en compte des RBP dans les différentes démarches de l'établissement : évaluation interne, révision du projet d'établissement, refonte du processus d'élaboration du projet personnalisé... » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1099
Attractivité des offres de produits et services	4				
C. ACCÈS AU MARCHÉ	4				Utilité de procédures obligatoires ou fortement recommandées contestée « Les gens se plaignent de l'importance des écrits dans leur activité. Cette procédure obligatoire est vécue comme une charge supplémentaire et n'est pas intégré comme faisant partie de l'activité professionnelle. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°937
Autorisations d'accès aux marchés	1				
Notations déterminantes pour l'accès au marché	3				
E. PRESTATION DU SERVICE	17	40 600 €	1		Écarts entre injonctions normatives et moyens « On n'a pas de médecin coordonnateur. Parfois, on ne peut pas faire des choses car on n'est pas médecin » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°155
Qualité de produit-service attendue	16	40 600 €			
Synchronisation des acteurs et des activités	1		1		
F. CONTROLES	5		1		Efficacité relative des techniques et pratiques normées « On ne peut pas vraiment suivre des formations adaptées aux EHPAD. On assiste aux formations qui sont pondées par les textes alors que bien souvent elles ne servent à rien ou ne représentent pas la réalité du terrain. » Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°126
Coût des négociations, contrôles et évaluations	4				
Efficacité des contrôles et évaluations	1		1		
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	45	599 000 €	1		« Des éducateurs conçoivent des projets sur la base de référentiels inadaptés aux contraintes de l'établissement. Le cadre passe 20 heures par an à faire des corrections jugées anormales, voire utopiques, sur les écrits. » Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 1 pers x 20 h x 34 € ■ 680 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1605
Frais administratifs généraux	1				
Coûts administratifs généraux	1				
Prise de décision	3				
Célérité de la prise de décision	3				
Qualité de coordination interorganisationnelle	10	580 300 €			
Efficacité des dispositifs d'intégration, d'externalisation ou de filières intégrées	4				
Efficacité des dispositifs d'intégration, d'externalisations ou de filières intégrées	6	580 300 €			
Qualité de coordination interne	16	18 600 €	1		
Coût de structuration de la coordination			1		
Efficacité des dispositifs de coordination	4				
Efficacité des dispositifs de coordination	5	14 200 €			
Clarté de la division des tâches entre les acteurs	5	800 €			
Qualité de répartition du contenu du travail	2	3 500 €			
Qualité de gouvernance	3				
Qualité et mode de Gouvernance	2				
Circulation des pouvoirs	1				
Qualité des comportements	12				
Cohésion des acteurs	1				
Sérénité et certitude	4				
Reconnaissance et estime	7				
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	31	9 900 €	4		
Accès aux travailleurs et vivier de recrutement	12		1		
Coût du travail et productivité	6	9 900 €	1		
Coûts de formation	11				
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	2		2		
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	5		3		
Qualité de diagnostic du besoin	3				
Possibilité d'innovation sur produits/services			3		
Esprit entrepreneur	2				
Total	111	649 600 €	10		

Troisièmement, les acteurs développent parfois des projets en conformité avec les référentiels mais en inadéquation avec les ressources internes (i), requérant alors une réallocation des ressources (j). Enfin, la qualité de service générée par l'utilisation d'une pratique est souvent jugée moins bonne par les utilisateurs d'autres pratiques, à l'instar des jugements négatifs portés par les travailleurs autochtones sur les pratiques employées par les travailleurs immigrés, qui se fondent sur d'autres référentiels (g).

(a) « Notre établissement a reçu les louanges du cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation interne par prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Anesm et par la prise en compte des RBP dans les différentes démarches de l'établissement : évaluation interne, révision du projet d'établissement, refonte du processus d'élaboration du projet personnalisé... » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1099

Tableau 34.b - Effets déterminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins (Données qualitatives)

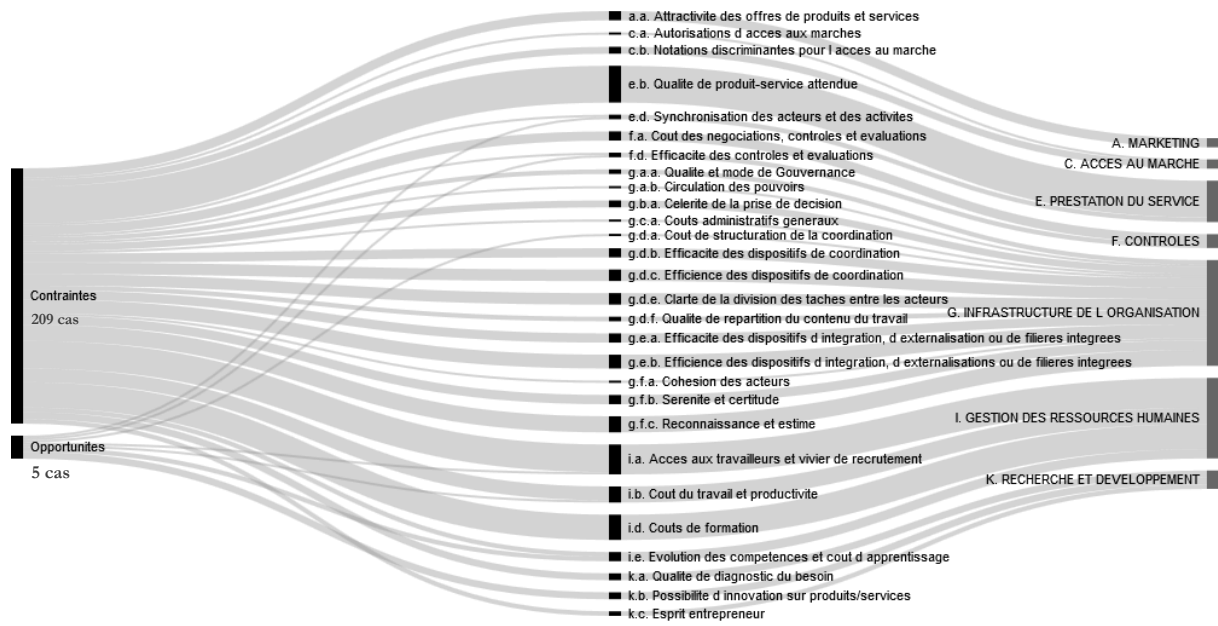


Tableau 34.c - Effets déterminants de l'application des normes pondérés aux montants des coûts évalués par les acteurs (Données financières)



- (b) « L'aide-soignante en SSLAD intervient de façon croissante dans la vie de la personne et dans son quotidien ; elle peut alors être amenée à rendre de menus services, tels qu'ouvrir la porte à un Kiné ou au médecin soignant, dont les horaires de visite auront été choisis précisément pour coïncider avec la présence de l'AS, aller chercher un médicament manquant à la pharmacie, voire apporter le repas... »
En référence aux référentiels métier. - Source : Administrateur d'Association, terrain d - n°77
- (c) « Il faut mettre en place le protocole de travail en mode dégradé en cas d'absence, comme ce qui a été fait lors de la grippe H1N1. » -
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°284
- (e) « Il faut accompagner les résidents sans hospitalisation en fin de vie pour accroître la satisfaction des résidents, l'humanité de l'activité et le sentiment du « devoir accompli » des agents. » En référence aux référentiels métiers / bonnes pratiques. - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°291

- (h) « La direction de l'établissement propose de recourir à des services d'auxiliaires de vie pour des personnes qui désirent être davantage accompagnées moyennant une contrepartie financière supplémentaire. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°293
- (d) « Les AMP travaillent peu dans les EHPAD et ce à cause de la réglementation : elles ne sont pas suffisamment formées aux soins dans leur parcours. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°52
- (f) « Le métier évolue mais les formations qualifiantes ne sont plus adaptées aux problématiques contemporaines. Les formateurs utilisent des référentiels qui correspondent aux besoins d'hier mais pas ceux d'aujourd'hui et de demain. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°685
- « On ne peut pas vraiment suivre des formations adaptées aux EHPAD. On assiste aux formations qui sont pondues par les textes alors que bien souvent elles ne servent à rien ou ne représentent pas la réalité du terrain. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°126
- « Le vieillissement accroît les problèmes médicaux et les professionnels ne savent pas comment les traiter. Par exemple, deux infirmières ont changé une personne en 15 minutes alors que ça prenait deux heures aux professionnels qui étaient déphasés. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°526
- (i) « Un cadre passe une heure par semaine en trop à réécrire les projets personnalisés ou revoir les éducateurs. Les projets conçus ne correspondent pas aux contraintes de l'établissement. » - Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ 1 pers × 1 h × 45 sem. × 34 € □ 1530 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1606
- (j) « Le manque de matériel informatique dans l'ensemble de l'établissement gêne la réalisation des activités écrites de bonne qualité, telles que les synthèses et les préparations. Il est souvent nécessaire de se réorganiser pour les achever. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1241
- (g) « Le recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers pose problème au niveau linguistique, culturel et religieux, notamment face aux questions de la souffrance et de la mort lors de l'intégration dans le pays d'accueil. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1398

Des processus de contrôle et d'évaluation entravés par les acteurs protégeant leurs propres pratiques

Les personnes interrogées considèrent que les acteurs acceptent difficilement, voire entravent les processus de contrôle et d'évaluation des pratiques, avec pour référentiel d'évaluation les référentiels métiers. En effet, ces dispositifs risquent de remettre en question leurs pratiques (k). Dans tous les cas, les personnes interrogées conviennent que des négociations internes sont à réaliser pour harmoniser les pratiques des acteurs (l).

- (k) « Parfois, les aides-soignants et les infirmiers ont peur de se remettre en cause lorsque l'on veut mesurer et quantifier certaines tâches qu'ils réalisent. On me répond « Je sais faire mon métier, il n'y a pas besoin d'évaluer. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°153
- (l) « Il y a des vieux professionnels qui n'ont jamais changé d'établissement et qui sont aigris. Il faut être vigilant pour que cela ne fasse pas tâche d'huile. On passe énormément de temps à soutenir les équipes et à voir qui va travailler avec qui. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°377

Des fonctions occupées par des personnes certifiées : une condition d'exercice des activités réglementées

La possession de certains diplômes et certifications permet aux employés d'exercer certaines fonctions dans les organisations où les activités sont réglementées, ou encore d'accéder à des avantages tels que des informations importantes au titre de leurs certifications/diplômes (b). Cet aspect des normes est à double tranchant. Du point de vue de l'organisation, certaines activités ne peuvent être réalisées correctement lorsque l'organisation ne compte pas parmi ses employés des personnes ayant l'autorisation de les effectuer (a). Du point de vue des candidats à l'emploi concerné, celui-ci perd en attractivité lorsque le diplôme, le certificat ou l'attestation devient une condition d'exercice alors qu'il n'est pas justifié au regard du travail attendu, ou alors requiert trop d'efforts individuels de sa part tels que des concours, des formations, etc. (a bis).

- (b) « Comme il n'y a pas de médecin coordonnateur depuis 6 mois, le directeur ne peut pas avoir accès aux données médicales et donc ne peut pas obtenir un avis médical pour savoir si l'établissement peut accueillir un nouveau résident ou non » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°164
- (a) « On n'a pas de médecin coordonnateur il faut donc que la directrice et l'infirmière cadre fassent le lien avec les médecins traitants » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°155/1

Une facilitation des recrutements et une meilleure anticipation de l'emploi, mitigée par un excès de référentiels métiers

Premièrement, l'existence des diplômes, attestations ou certifications permet aux employeurs de mieux sélectionner les candidats lors des recrutements : puisque ces symboles certifient généralement un niveau de compétences acquis après des formations et/ou des évaluations, les diplômes permettent de sélectionner les meilleurs candidats pour un poste donné (c).

Deuxièmement, l'usage de certains référentiels métiers permet de normaliser les compétences attendues, dont le symbole d'utilisation est constitué par des diplômes, certifications ou attestations. Cette fonction de standardisation des compétences par l'usage des référentiels métiers permet, d'une part, de prévoir les besoins d'emplois dans l'organisation (g). Elle facilite, d'autre part, la circulation des ressources humaines au niveau du marché du travail, ainsi que leur mutualisation dans les coopérations interorganisationnelles (d).

Dans les deux cas, les acteurs interrogés considèrent que la gestion prévisionnelle des emplois est difficile lorsque les diplômes et certifications nécessaires pour les exercer sont trop nombreux (e).

(c) « Les directeurs des structures demandent surtout à recruter des AS plutôt que des AMP, car ils savent qu'elles sont mieux formées aux soins. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°58

(g) « Les référentiels métiers et services et les fiches métiers, établis par les branches professionnelles ou les écoles, contribuent à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sont en place dans l'établissement. (Énoncée dans le cadre d'une évaluation externe) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1090

(d) « Il existe une convention entre l'Éducation Nationale et l'Établissement. Ce qui permet au professeur des écoles d'enseigner dans l'IME. Un souhait d'affichage de cette convention est demandé. Le Directeur souhaite rencontrer le professeur des écoles autour de la convention de l'Éducation Nationale. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1490

(e) « Les participants du comité de représentants institutionnels sur le groupe Parcours et emplois pensent que tous les problèmes liés à la gestion des compétences doivent se résoudre en agissant sur l'externe, notamment les problèmes liés aux statuts, aux types de personnels et diplômes, etc., sources de facteurs externes jugés contre-productifs. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°41

Une répartition des tâches fondée sur des référentiels, menant à une hyperspécialisation contre-productive, conflictuelle et entravant l'innovation

La répartition des tâches et des responsabilités est accélérée par l'usage de référentiels métiers : la nomination des « référents » sur ces métiers ou la possession de diplômes, de certifications ou d'attestations par des personnes permet aux organisateurs de leur assigner *ex ante* des tâches spécialisées et des responsabilités spécifiques (k). En termes d'apprentissage, l'aspect technique de bonnes pratiques permet aux acteurs d'appréhender leurs activités plus rapidement dans les organisations (z).

Toutefois, l'usage des référentiels métiers provoque des effets néfastes : la répartition des tâches et des responsabilités qui en découle est parfois considérée outrancière puisque les tâches ingrates et nobles (m) et certains avantages et privilèges (l) sont souvent répartis en fonction des diplômes et des référentiels métiers. Ainsi, les tentatives de modification dans la répartition des tâches et des responsabilités, construite sur les référentiels métiers sont interprétées par les personnes détentrices desdits diplômes et certifications comme un manque de reconnaissance de leur expertise, pourtant « attestée » (n)(s). Cette conception les incite d'ailleurs à négliger, voire à rejeter les activités hors de leur « cœur de métier », tel que défini par les

normes (o)¹⁰⁷. Cette logique n'est toutefois pas immuable, puisque lorsque l'institutionnalisation de la division des tâches provoque des désavantages, les acteurs changent de raisonnement et invoquent une iniquité dans l'organisation du travail (t).

Deuxièmement, l'utilisation des référentiels métiers provoque fréquemment une survalorisation des compétences techniques menant à des difficultés de coopération tant verticale qu'horizontale (u). En matière de coopération horizontale, en référence aux coopérations entre différents corps de métiers, les acteurs refusent de collaborer. Ce refus semble fondé sur la logique selon laquelle certains titulaires de diplômes, certifications et/ou attestations possèdent un statut plus respectable par rapport aux autres, ce comportement révèle un élitisme latent dans les organisations étudiées (v). Par ailleurs, des conflits émergent lorsque la politique de gestion des ressources humaines ne respecte pas l'ordre implicite instauré par les référentiels métiers (w). En matière de coopération verticale, en référence à la collaboration entre personnes de différents niveaux hiérarchiques, la survalorisation des compétences techniques entérinée par les référentiels métiers engendre des conflits entre managers et experts techniques (x).

Enfin, les acteurs ne mettent pas leurs compétences au service de l'organisation et ne prennent pas d'initiatives à cause de la forte institutionnalisation de leurs tâches. En effet, dans un environnement où les statuts et les certifications officielles jouent un rôle social fort, la non reconnaissance institutionnelle de certaines compétences incitent les acteurs à ne pas les utiliser car elles ne sont pas perçues légitimes, et par procuration, les acteurs qui les possèdent non plus. (p). En termes d'aptitudes individuelles, cette forte institutionnalisation suscite le rejet des évolutions de compétences, du fait de leur faible congruence avec la répartition des tâches préconisées par des référentiels métiers (q). En termes de pratiques, la rigidité des « bonnes pratiques » instaure parfois des routines qui deviennent inappropriées ou désuètes (r). Sur ce point, les organisations investissent souvent du temps pour retravailler les pratiques préconisées, mais ces propositions modifiées se heurtent souvent au refus des acteurs censés les mettre en œuvre (y). L'institutionnalisation des pratiques dans les référentiels métiers peut toutefois être utile dans certaines situations, notamment pour asseoir la viabilité et la légitimité des innovations (z bis).

(k) « Il manque un intervenant extérieur au niveau de la réunion. Le regard extérieur d'un professionnel n'est pas présent. On est démuni. On nous renvoie des choses comme si nous en étions responsables. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°571

(z) « Le processus d'accueil des nouveaux professionnels est à revoir car les nouveaux n'ont pas de fiche de poste ni de projet institutionnel auxquels se référer. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1313

(m) « Des aides-soignants ne touchent pas au balai et considèrent que ce sont les auxiliaires de vie qui doivent le faire. Ce ne devrait pas être ainsi car ils sont compétents sur les mêmes missions, voire plus compétents que certains aides-soignants. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°193

(l) « Les éducateurs fonctionnent beaucoup sur des privilèges acquis et non sur l'expérience. Ils refusent de changer de services, et il y a même la guerre au niveau des étages. De même pour les veilleurs de nuits et femmes de ménage. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°853

(n) « Les familles ne nous font pas confiance sur notre expertise et attendent simplement qu'on serve et qu'on fasse les "lave-cul". » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°166

(s) « Les secrétaires sont sans arrêt dérangées par les équipes de soins pour utiliser un ordinateur ou pour faire appeler un résident. Elles sont sans arrêt dérangées comme si le métier des soignants était le seul important dans l'établissement. Il y a des réflexes égoïstes au quotidien, comme celui de ne pas considérer le besoin d'autres catégories de personnels. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°169

(o) « Les éducateurs techniques spécialisés ne se sentent pas reconnus dans leur travail, ce qui développe une résistance au changement. On ne peut rien leur demander. J'ai essayé de valoriser les équipes par des délégations, avec certains ça marche mais d'autres s'y opposent. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°347

(t) « Il faudrait revaloriser certaines fonctions, comme les aides médico-psychologiques qui ont des publics difficiles et sont payées au SMIC, alors qu'on leur en demande autant qu'aux autres personnes plus qualifiées. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°949

¹⁰⁷Cette propriété bloquante des référentiels métiers peut toutefois être instrumentalisée puisqu'intégrer des activités jugées indésirables par les acteurs aux référentiels métiers les incite, dans une certaine mesure, à reconnaître cette activité en tant que partie intégrante de leur « cœur de métier ».

- (u) « Les gens se plaignent de l'importance des écrits dans leur activité. L'écrit est vécu comme une charge supplémentaire et n'est pas intégré comme faisant partie de l'activité professionnelle. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°937
- (v) « La réglementation est une problématique pour l'exercice en EHPAD : On a le sentiment de rencontrer des professionnels avec des provenances distinctes mais exerçant un métier identique. Dans la réalité de l'exercice quotidien, la frontière entre les AS et AMP est infime, voire inexistante compte tenu des besoins. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°54
- (w) « Si la Direction éprouve des difficultés à gérer la rotation du personnel, le personnel conteste la politique de recrutement qui ne tient pas compte des qualifications et diplômes nécessaires. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1248
- « Il faudrait repenser institutionnellement qui fait quoi, cela éviterait les conflits. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°0000
- (x) « Les fonctions sont jugées imprécises et mal définies à tous les niveaux de l'organisation, sur les tâches de l'éducateur notamment. Ce flou génère un manque de coopération et d'entraide au sein de l'équipe éducative. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1364
- (p) « La légitimité des personnes n'est pas toujours reconnue car elle se fonde sur les statuts acquis plutôt que sur les compétences réelles des individus. Cela engendre des incompréhensions et des difficultés de gestion des personnes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°981
- (q) « Il y a un besoin de coordination (entre prestataires internes et externes) et que cette responsabilité fonctionnelle soit portée par un éducateur spécialisé. Aujourd'hui, il n'est pas normal que ce soit le chef de service qui descende au niveau de l'équipe pour faire cette coordination. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°345
- (r) « On n'a pas de médecin coordonnateur, il y a donc des protocoles, et plein d'autres choses en cascade, qui ne sont plus fait car cela demande une compétence d'un médecin que nous n'avons pas. » - Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°150
- (y) « Il y a des référentiels métiers bien faits mais les éducateurs spécialisés ne les mettent pas en œuvre. Les salariés se plaignent qu'il faut formaliser, puis une fois que s'est fait les gens rejettent en disant que ce n'est pas individuel. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°681
- (z bis) « Il semble important de clarifier le rôle de référent et d'interlocuteur unique valable pour proposer un suivi thérapeutique et éducatif, et assurer un lien personnalisé avec les familles et les accompagnateurs externes. Ce projet nécessiterait une harmonisation des pratiques, et des règles du jeu de fonctionnement claires. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1271

Des emplois moins attractifs

Plusieurs phénomènes liés à l'application des référentiels métiers réduisent l'attractivité des emplois proposés par les organisations étudiées. Premièrement, en clarifiant les diverses activités et responsabilités individuelles, les référentiels métiers contribuent à établir le niveau d'attractivité des emplois, qui peut se révéler avantageux ou désavantageux pour l'organisation. Ainsi, l'emploi perd en attractivité lorsque les référentiels métiers qui les représentent en présentent ou en renforcent l'image négative, caractéristique du secteur étudié (i). Deuxièmement, la gestion technocratique des ressources humaines dérivant d'une trop forte normalisation des compétences génère un sentiment de dépersonnalisation du travail (h). Enfin, certaines tâches et activités préconisées en substance par les référentiels métiers sont contestées par les acteurs. Par exemple, certaines bonnes pratiques préconisant la mobilité professionnelle lors de l'exercice de leurs fonctions sont jugées contraignantes par certains acteurs (f). De telles contraintes impliquent des efforts supplémentaires pour améliorer l'attractivité professionnelle de l'organisation (j).

- (i) « Il faut aujourd'hui que les enseignants promeuvent les stages et les débouchés en EHPAD de la part des enseignants auprès des diplômés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°304
- (h) « La rotation interne du personnel a pour but d'homogénéiser les compétences tout en apportant de l'expérience aux salariés, pourtant cela déstabilise le personnel car il pense qu'il est interchangeable. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°372
- (f) « La mobilité professionnelle, hiérarchique ou fonctionnelle, est encouragée par l'établissement et l'Association. L'établissement, conformément aux orientations associatives, dispose à ce titre d'une procédure de bourses d'emploi et de souhaits de mobilité. Le postulat sur lequel se fonde la démarche est que le changement d'environnement est une source d'enrichissement personnel, permettant aux salariés de « prendre soin d'eux ». » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1089
- (j) « Nous n'avons aucun candidat au poste de médecin coordonnateur. Pour attirer les médecins libéraux, nous allons leur proposer de financer intégralement leur formation pour obtenir le diplôme et pouvoir exercer en tant que médecin coordonnateur en gériatrie. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°140
- « Un salarié a été formé chez nous en congés individuel de formation. Lorsqu'il a eu son diplôme, il a démissionné. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°198

Des coûts d'apprentissage et de réorganisation importants pour se conformer aux « bonnes pratiques »

La mise en conformité aux référentiels métiers, bonnes pratiques, et plus généralement aux normes présentant des aspects techniques requiert nécessairement des coûts de formation, d'apprentissage et de réorganisation du travail importants (a). Toutefois, les acteurs interrogés considèrent que les coûts des formations dans le cadre de ses procédures de certifications ou de labellisation sont excessifs, d'une part (b). D'autre part, l'organisation est fréquemment amenée à investir dans des formations internes car les référentiels métiers généraux, notamment ceux enseignés dans les écoles, sont souvent obsolètes ou inadéquats (c).

(a) « Pour ce qui est de l'apprentissage de la localisation et de l'expression de la douleur, cet item est très complexe à élaborer. Il renvoie à la problématique de communication des enfants et à leur perception de la douleur. Il faut passer beaucoup de temps à faire un travail de recherche documentaire à ce sujet parallèlement à une prospection, des outils utilisés dans ce domaine. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1486

(b) « Dans la démarche de labellisation d'établissements ou services d'aides par le travail, on a fait beaucoup de formation associative mais on n'a pas réinterrogé les compétences métiers des moniteurs. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°919
« Évidemment, il y a la dégradation des personnes âgées, mais ce n'est pas parce qu'il y a un seul cas d'Alzheimer sur un site que tous les employés doivent faire la formation sur cette maladie. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°390

(c) « L'inadéquation entre la formation initiale et la réalité du travail des professionnels encourage la formation sur le tas au détriment d'une formation intégrée synchronisée, structurée et pilotée. Tout en consolidant l'action de bien-être, cela permettrait de mieux appréhender des situations, complexes et difficiles auxquelles sont confrontés les acteurs au quotidien. (Diplômes) » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°122

4.4 DROIT ADMINISTRATIF : UNE DIVERSITÉ DE STATUTS POUR DES INÉGALITÉS D'AVANTAGES ET D'ATTRACTIVITÉ

4.4.1 Des statuts administratifs nombreux

Avant de développer cette section, il convient de rappeler que les établissements médico-sociaux exercent diverses activités. Ils incluent, entre autres, des institutions destinées aux enfants handicapés ou inadaptés, des établissements et services d'aide par le travail, des établissements d'aide aux personnes âgées, des établissements pour adultes atteints d'un handicap mental ou d'un polyhandicap, des établissements venant en aide aux personnes sans domicile fixe, des centres de traitement des addictions ou encore des maisons d'enfants à caractère social. L'ouverture de ces établissements n'est pas libre et ils sont soumis à une police administrative notamment réglementée par le code de l'action sociale et des familles ou le Droit administratif.

Le droit administratif est considéré comme une branche du droit public. Il constitue, le corps de normes qui régit les activités des organismes administratifs étatiques. Les prescriptions liées aux règles administratives peuvent inclure l'établissement de règles, l'arbitrage, ou l'exécution d'un programme de réglementation spécifique. Cette catégorie de Droit touche également certaines catégories de fournisseurs de biens et services publics et, par voie de fait, les établissements médico-sociaux, sujets des présents travaux. Selon les acteurs interrogés, les aspects du Droit administratif qui provoquent des effets significatifs sur l'établissement médico-social sont notamment les statuts d'établissement, qu'ils soient publics, privés, ou associatifs ; des types d'établissements, qu'il s'agisse par exemple d'IME¹⁰⁸, d'EHPAD¹⁰⁹, de SSIAD¹¹⁰, de

¹⁰⁸ Institut médicoéducatif

¹⁰⁹ Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

¹¹⁰ Services de Soins Infirmiers à Domicile

SPASAD¹¹¹, ou encore de MAS¹¹²; et enfin de la fonction administrative de l'établissement, qui relève de la fonction territoriale ou encore de la fonction d'État.

4.4.2 Caractéristiques déterminantes : facteurs d'ingérence et de coercition, bureaucratisation, et désavantages liés aux statuts administratifs

Les dispositions du Droit administratif : des facteurs d'ingérence

Les normes administratives jouent un rôle primordial l'organisation de la relation entre le financeur public et le fournisseur de biens et services publics. Le droit administratif définit le mode d'intervention de l'État dans les relations avec les établissements médico-sociaux, fournissant un socle légal de dialogue.

Les acteurs interrogés considèrent toutefois que ces normes, et plus particulièrement celles relatives aux statuts administratifs des organisations, facilitent l'ingérence des parties prenantes. Cette ingérence est éprouvée de diverses manières. Par exemple, les dispositions relatives au statut administratif exercent une influence contraignante sur le choix du mode d'organisation du travail (a), mais également sur les conditions de travail et/ou les rémunérations des acteurs (c). Les acteurs estiment également que l'ingérence de certaines parties prenantes externes à divers niveaux l'organisation, en vertu de la police administrative en vigueur, constitue une obligation contraignante (d).

(a) « En EHPAD, l'organisation et le cadre du travail sont très largement dépendants du type de management en vigueur, et du statut de l'établissement. En général, les professionnels concernés interviennent de jour comme de nuit (la plupart n'ayant pas d'infirmière de nuit, mais des "veilleuses", le plus souvent aides-soignantes). »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°68

(c) « La Direction dit que tous les aides-soignants des services de soins infirmiers à domicile sont aussi mal payés que nous alors qu'il y a des services, même dans la fonction publique territoriale, où les aides-soignants sont mieux payés. Nous avons un collègue auxiliaire de vie dans la fonction publique hospitalière qui gagnait 1,20 € de plus que nous par heure. Nous sommes les plus mal payés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°249

« Une AS personne est partie à la fin du recrutement en disant qu'il y avait un EPHAD qui venait d'ouvrir avec un salaire un peu plus élevé. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°162

Une bureaucratisation des relations avec l'administration

Deuxièmement, lorsque l'organisation des relations avec l'administration devient trop complexe et fait intervenir de trop nombreux intermédiaires, titulaires de mandats ou de délégations administratives, les activités administratives deviennent lentes et difficiles. Elles ralentissent ou entravent les activités courantes et les projets.

Des différences d'avantages et d'inconvénients liés aux statuts administratifs

Enfin, les acteurs considèrent que les avantages et inconvénients procurés par les statuts administratifs sont différents, tels que les avantages fiscaux (b).

(b) « Il y aurait un problème de location du bâti pour les établissements publics type EPHAD qui relèvent du niveau 4. Ils payent la TVA sur l'investissement. Or, selon une autre directrice de notre territoire, il est envisageable d'avoir un statut public et une gestion communale. » - Source : Administrateur, terrain d - n°38

¹¹¹ Services Polyvalents d'Aides et de Soins à Domicile

¹¹² Maison d'Accueil Spécialisé

(d) « Les familles, représentées par un club des présidents des conseils de vie sociale, désirent faire partager ce qu'ils vivent en rédigeant une newsletter ou une tribune pour les personnes accueillies dans l'association. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°808

Le tableau suivant synthétise les caractéristiques déterminantes des normes relevant du Droit administratif

Tableau 35 - Synthèse des caractéristiques déterminantes du Droit administratif

<i>Caractéristiques contraignantes</i>	<i>Caractéristiques avantageuses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • L'influence du statut administratif sur le choix du mode d'organisation du travail <ul style="list-style-type: none"> * Différences des avantages et des inconvénients procurés par les statuts administratifs * Différence des avantages fiscaux liés aux statuts administratifs • La problématique de l'attractivité et de la rétention du personnel liés aux avantages procurés par des statuts administratifs des organisations • Complexité des avantages et inconvénients liés aux statuts administratifs • Le nombre élevé d'intermédiaires à cause des systèmes de mandats ou de délégation administrative 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle primordial du Droit administratif dans l'organisation de la relation entre financeur public et fournisseur de biens et services publics

4.4.3 Effets : difficulté de gouvernance et disparité de l'attractivité professionnelle des organisations

Des normes relatives au droit administratif plus contraignantes qu'avantageuses

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités¹¹³. Vingt-sept phrases témoins explicites sur le sujet dévoilent les effets contraignants de leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et seulement 2 portent sur leurs effets positifs déterminants. Sur les quatre organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 5 100 €.

Selon leur récurrence dans les discours des acteurs interrogés, les effets majeurs de l'application de ces normes sont les difficultés de gouvernance, due à l'ingérence, et de libre organisation du travail (10 phrases témoins sur 27) ainsi que des difficultés d'attraction des ressources humaines, du fait des différences d'avantages offerts par les divers statuts administratifs (12 phrases témoins sur 27). Suivant le niveau des coûts mesurés, et pour les mêmes raisons mentionnées, l'application des statuts administratifs provoque une hausse du coût d'attraction des employés, (3 100 € sur 5 100 €, soit 61 %), et d'autre part, des surcoûts d'organisation du travail (1100 € sur 5 100 €, soit 21 %).

Une organisation du travail contrainte par les statuts et la police administrative

L'organisation du travail dépend fortement du statut administratif : les organisations ne peuvent pas définir librement certains aspects de leur organisation (a) ou de leurs projets (g), puisque ces aspects doivent respecter la police administrative établie. Comme cette contrainte provoque un effet standardisant, et ce malgré les différents statuts administratifs disponibles, les organisations éprouvent souvent des difficultés de différenciation (b). Cette contrainte est toutefois relative, puisque les mêmes acteurs considèrent que

¹¹³ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

l'assouplissement de la police administrative facilite l'accès des concurrents au marché, et provoque subséquemment un risque de pertes de marchés (c).

- (a) « En EHPAD, l'organisation et le cadre du travail sont très largement dépendants du type de management en vigueur, et du statut de l'établissement. En général, les professionnels concernés interviennent de jour comme de nuit (la plupart n'ayant pas d'infirmière de nuit, mais des "veilleuses", le plus souvent aides-soignantes). » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°68
- (g) « La Direction n'a pas délégué de signature sur certains partenariats, et reste subordonné à la CCAS. Cela oblige le Directeur à faire signer les contrats 1h par semaine. » - Détail impact financier : Toutes les semaines □ 1h x 4 sem. x 12 m. x 23,09 € □ 1108,32 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1858
- (b) « Le service d'accompagnement à la vie sociale et l'établissement de service et d'aide par le travail sont dans le même établissement. Cela crée des confusions pour les usagers. Le travail est trop croisé avec les activités hors du travail. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°563
- (c) « La loi HPST, en 2009, permet aux nouveaux opérateurs sur le secteur médico-social de nous concurrencer, par contre, nous, la loi nous contraint alors que ces nouveaux le sont moins » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1173

Une difficulté de gouvernance liée aux ingérences

L'application des normes relevant du Droit administratif génère des difficultés de gouvernance. Premièrement, elle permet à certains acteurs externes de s'ingérer dans la gouvernance des établissements (d). Cette ingérence, bien qu'elle apporte une preuve de gouvernance participative, n'est pas toujours favorable puisqu'elle peut rendre la gouvernance plus difficile, et mettre en danger la légitimité et l'attractivité de l'organisation lorsque les parties prenantes infiltrées dans l'organisation ne cautionnent pas les pratiques établies (e).

La nécessité de respecter cette police administrative s'accompagne également de diverses tâches administratives liées à la nécessité de rendre compte. Ces tâches amplifient la charge de travail des dirigeants et cadres d'établissements, par exemple en matière de préparation des contrôles effectués par les administrations (f). Enfin, la complexité des avantages et inconvénients liés aux statuts administratifs incite parfois les dirigeants et administrateurs à recourir à des experts externes pour faciliter leur compréhension et prise de décisions (q).

- (d) « Les familles se font représenter dans le conseil d'administration de l'association grâce à l'élection de deux présidents de conseil à la vie sociale pour y siéger. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°805
- (e) « Les familles, représentées par un club des présidents des conseils de vie sociale, désirent faire partager ce qu'ils vivent en rédigeant une newsletter ou une tribune pour les personnes accueillies dans l'association. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°808
- (f) « Le directeur cumule le mandat de directeur d'établissement et de directeur du centre communale d'action sociale. Il passe trop de temps dans ses écrits. » - Détail impact financier : tous les trois mois □ La Direction rédige pendant 10 h la délibération d'un comité d'administration de centre communal d'action sociale. □ 10 h x 4 trim. x 23,09 € □ 923,6 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1859
- (q) « Pour décider du modèle juridique du projet H, 1,5 an de réflexion a été nécessaire avec des juristes, des experts-comptables et des notaires. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1200

Des entraves aux coopérations interorganisationnelles

Plusieurs phénomènes liés à l'application des normes relevant du droit administratif entravent l'efficacité des coopérations interorganisationnelles. Premièrement, les opérations courantes impliquant différentes organisations et/ou administrations deviennent chronophages et lentes du fait des modalités administratives relatives à leur organisation. Par exemple, les commissions interinstitutionnelles établies par la police administrative sont souvent estimées chronophages et lentes (h). Un autre exemple porte sur la circulation des informations entre les organisations et/ou les administrations, ralentie par un grand nombre d'intermédiaires administratifs (i).

D'un point de vue stratégique, les organisations relevant de statuts administratifs différents refusent de coopérer, sous-exploitant par la même occasion les ressources qu'elles peuvent potentiellement mutualiser.

Ce refus de coopération se fonde notamment sur la concurrence entre organisations dont l'attractivité professionnelle dépend en partie du statut administratif (j).

- (h) « La santé est un milieu ultra-concurrentiel et notre Directeur Général est membre de l'agence régionale de santé. Il faut, en interne, des espaces pour échanger sur ces sujets. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°925
- (i) « Il y a beaucoup d'intermédiaires administratifs au niveau des ressources humaines qui sont externes à l'établissement. Cela complique notre fonctionnement notamment avec les conventions de stages qui tardent à revenir. » - Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°149
- (j) « Quand on trouve une fille bien, on cherche à la fidéliser. Il ne faut donc surtout pas la partager avec l'établissement, pourtant ami, d'à côté qui lui propose des heures complémentaires juste pour qu'on puisse le dépanner d'un manque d'effectif ponctuel. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°167

Des efforts supplémentaires d'attraction du personnel à cause d'un statut administratif désavantageux

Des avantages et des inconvénients sont assortis aux statuts administratifs. Des dispositions administratives relatives au statut des organisations peuvent par exemple être défavorables en matière fiscale(p). Cette disparité d'avantages et d'inconvénients porte également préjudice en termes d'attractivité et de rétention du personnel : du fait de leur statut administratif, certaines organisations exercent une faible attractivité en matière de conditions de travail, de rémunérations et d'avantages du personnel (l). Les personnes qualifiées sont alors attirées vers des organisations concurrentes (m), des secteurs concurrents (n), voire d'autres territoires. Les établissements sont alors amenés à investir en actions d'attraction de personnels (o).

- (p) « Notre statut ne nous permet pas de récupérer la TVA, à la différence d'autres établissements dans notre département. » - Source : Administrateur, terrain d - n°37
- (l) « Nos concurrents du secteur marchand réussissent à rémunérer leurs actionnaires à hauteur de 2900 € par mois une fois à la retraite, contre 1800 € dans notre cas. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1176
- (m) « La Direction dit que tous les aides-soignants des services de soins infirmiers à domicile sont aussi mal payés que nous alors qu'il y a des services, même dans la fonction publique territoriale, où les aides-soignants sont mieux payés. Nous avons un collègue auxiliaire de vie dans la fonction publique hospitalière qui gagnait 1,20 € de plus que nous par heure. Nous sommes les plus mal payés. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°249
- (n) « Une AS personne est partie à la fin du recrutement en disant qu'il y avait un EPHAD qui venait d'ouvrir avec un salaire un peu plus élevé. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°162
- (o) « Pour regagner en attractivité auprès des professionnels, il faut réaliser une communication écrite sur l'EHPAD en mettant en place un comité et des réunions des personnels de diverses structures, pour élaborer et de distribuer des supports de communication grâce à différents médias locaux. » - Source : Directeur, terrain d - n°298
- « Les infirmiers fuient les EHPAD, ils préfèrent aller à l'hôpital. L'établissement a déboursé 3 600 € de budget communication pour attirer du personnel infirmier, sans résultat notable. » - Détail impact financier : En 2012 □ 3600 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1793
- « Nous n'avons aucun candidat au poste de médecin coordinateur. Pour attirer les médecins libéraux, nous allons leur proposer de financer intégralement leur formation pour obtenir le diplôme et pouvoir exercer en tant que médecin coordinateur en gériatrie. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°141

4.5 CODES PRIVÉS DE GOUVERNANCE : DES NORMES AUTO-CONSTRUITES POUR MONTRER « PATTE BLANCHE »

4.5.1 Des normes pour gouverner en interne et accroître la légitimité externe

Un système de règles, de pratiques et de processus par lequel une organisation est dirigée et contrôlée.

Le code de gouvernance d'une organisation présente essentiellement les règles internes destinées à concilier les intérêts de nombreuses parties prenantes dans une organisation - incluant les propriétaires ou financeurs, les gérants, les clients ou usagers, les fournisseurs, l'État, ou encore la société. Le code de gouvernance fournit également le cadre pour la réalisation des objectifs d'une entreprise, elle englobe généralement différentes dimensions de la gestion, depuis les plans d'action et des contrôles internes jusqu'à la mesure de la performance et sa communication aux parties prenantes internes et externes.

Bien que les codes de gouvernances aient été mis au rang des priorités des organisations en matière de responsabilité sociale, suite aux crises financières récentes, et notamment à travers la loi Sarbanes-Oxley, beaucoup d'organisations se sont efforcées depuis longtemps de présenter une gouvernance de haut niveau. Les tendances récentes semblent montrer que les organisations ne se limitent pas à présenter à travers leurs codes de gouvernance qu'elles sont financièrement performantes. Elles tendent également à faire preuve d'une « bonne citoyenneté » grâce, notamment, à la démonstration de mesures de protection de l'environnement, d'un comportement éthique du point de vue social ou encore de pratiques de gouvernance saine.

Les règles de gouvernance ne sont pas contenues dans des textes législatifs ou réglementaires, mais plutôt dans des codes élaborés par les organes représentatifs des entreprises. Il est d'usage de dire qu'il n'existe que deux codes de gouvernance en France, ceux de l'AFEP¹¹⁴ et du MEDEF¹¹⁵. Toutefois, dans le secteur étudié, l'émergence et l'usage de plus en plus fréquent de codes de moindre envergure tels que des documents de position ou encore les chartes de gouvernance montrent que les codes de gouvernance jouent un rôle de plus en plus prépondérant, notamment pour positionner l'orientation politique claire des administrateurs des établissements. À ce jour, la loi française n'encadre pas le contenu des codes de gouvernance et l'adhésion des acteurs à ceux-ci, à la différence, par exemple, des accords collectifs qui font valeur de loi une fois signés entre des partenaires sociaux. Les dispositions y figurant et leur application relèvent ainsi de l'autorégulation des organisations.

Deux niveaux de codes de privés de gouvernance : des politiques générales et des protocoles opérationnels.

Notre étude révèle deux niveaux de codes de gouvernance dans les établissements médico-sociaux. Le premier niveau concerne les normes émises au niveau de la politique générale interne. Les documents recensés au cours de l'étude incluent notamment la Charte de gouvernance, le « Livre blanc », qui sont des documents utilisés en tant que vitrines de la stratégie interne, le « Projet associatif », ainsi que les règles internes portant sur l'organisation générale, dont le règlement intérieur institué par les fédérations professionnelles.

Le second niveau inclut les protocoles internes, constituant des déclinaisons opérationnelles de la politique générale interne susmentionnée. Elles traversent différentes dimensions de l'organisation et incluent tant les dimensions techniques qu'organisationnelles. Ont été par exemple recensés des protocoles internes de gestion et d'organisation du travail, d'animation technique, de transmission d'informations, des cahiers des charges industriels pour certaines activités de manufacture, des programmes d'accompagnement interne, ainsi que des petites règles de vie interne portant sur la gestion du temps, les horaires internes, ou des règles rangement et de classement d'éléments partagés.

« L'organisation, la gouvernance et la politique de notre association sont explicitées dans plusieurs documents fondateurs : le projet associatif daté de 2004 et révisé en 2011, le Livre Blanc daté de 2007, les chartes du Management, des Adhérents et des Usagers. Elles sont déclinées en actions concrètes, communiquées en interne et en externe via plusieurs supports : le site internet, le site intranet, le bulletin d'information mensuel, le P. Des communications spécifiques sont réalisées par ailleurs sur des thèmes précis, par exemple sur le thème Santé prévention. (-énoncé dans le cadre d'un rapport d'évaluation interne-) » - Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1091

¹¹⁴ Association française des entreprises privées

¹¹⁵ Mouvement des entreprises de France

Des normes internes pour transcender les aberrations des normes externes.

Certains codes de gouvernances reconnaissent les contradictions entre les normes externes. Certains codes de gouvernance tentent de transcender ces contradictions et plusieurs injonctions issues de normes externes sont mises en convergence. Les codes de gouvernance tentent ainsi de concilier les différentes pressions normatives qui sont exercées sur l'organisation médico-sociale, particulièrement les écartèlements entre les normes financières et les attentes en termes de qualité du service.

4.5.2 Caractéristiques déterminantes : des codes de gouvernance pour se promouvoir en externe et des protocoles internes sans dépositaires

Des codes de gouvernance pour accroître l'attractivité institutionnelle externe plutôt que pour gouverner

Les acteurs interrogés sont souvent peu convaincus de l'authenticité des politiques internes promises à travers les codes de gouvernance (h). Ils considèrent que les codes de gouvernance constituent davantage des outils pour accroître l'attractivité institutionnelle, plutôt que des outils de gouvernance interne, puisqu'ils sont utilisés comme des instruments de promotion auprès des parties prenantes externes (f).

De nombreux facteurs endogènes relatifs à l'utilisation des codes de gouvernance suscitent cette conception. Premièrement, une désarticulation entre les acteurs dans la gouvernance et les acteurs opérationnels est observée dans la mise en application du code de gouvernance. Celle-ci est renforcée par l'isolement des gouvernants et le manque de dialogue entre les deux niveaux (g). Deuxièmement, les positions ou la stratégie des opérateurs, censées être éclaircies par les codes de gouvernance, sont souvent trop intellectualisées et donc peu compréhensibles par tous (i). Troisièmement, l'élaboration des codes de gouvernance est parfois externalisée, notamment auprès de cabinets spécialisés dans la rédaction de ce type de document (j). Enfin, il arrive que les codes de gouvernance ne soient tout simplement pas diffusés (k).

(h) « Nous reprenons les axes généraux de l'association mais notre stratégie est beaucoup dans la reconduite de ce qui se fait déjà. Nous n'avons pas pris le temps de nous questionner si ce qui se fait est bien fait puisque nous ne l'avons pas ce temps. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°468

(f) « Le projet d'établissement correspond en réalité non à un projet stratégique (début-fin) mais plutôt à un recueil de bonnes pratiques et à un document de communication envers les tutelles sur les activités et le cadre de fonctionnement des établissements. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°326

(g) « Notre projet et nos grandes orientations n'ont pas été appropriées par de nombreux cadres et des parents, pourtant ces orientations ont été débattues et écrites dans le projet associatif, qui est le carnet de route. Pourquoi ? » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1127

(i) « On intellectualise beaucoup les concepts liés au changement, notamment la notion de territoire. C'est ce qui bloque le mouvement des cadres et empêche la recherche de solutions au niveau local. (Projet H) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1193

(j) « Notre projet et nos grandes orientations n'ont pas été appropriées par de nombreux cadres et des parents, pourtant ces orientations ont été débattues et écrites dans le projet associatif, qui est le carnet de route. Pourquoi ? » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1127

(k) « La charte de gouvernance doit être présentée en assemblée générale de l'organisation. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°759

Des codes de gouvernance pour légitimer des idées nouvelles et démontrer la cohérence de l'organisation

Premièrement, les acteurs perçoivent une certaine incohérence des activités lorsqu'elles ne sont pas clairement reprises et unifiées dans un code unique de gouvernance. Cette incohérence est notamment amplifiée par les incomplétudes ou les défaillances des normes externes. La norme est alors utilisée pour clarifier les obligations réciproques s'appliquant dans un cadre collectif (a).

Deuxièmement, certaines activités ou actions entreprises par certains opérateurs se différencient des activités traditionnelles. Elles constituent parfois des innovations (organisationnelles, d'offre de service, etc.). Les

codes de gouvernance sont alors élaborés pour apporter de la crédibilité à ces nouveautés¹¹⁶ et rassurer les acteurs par leur insertion dans un cadre normalisé (l). Ainsi, les codes de gouvernance constituent des instruments pour légitimer des innovations. Au-delà des innovations, au sens premier du terme, les codes de gouvernance sont utilisés pour clarifier et convaincre sur les projets stratégiques rencontrant de nombreux réfractaires, tels que les choix peu populaires d'allocations de ressources financières (b).

- (a) « Pour faire vivre la charte de gouvernance, il serait nécessaire qu'elle énonce une architecture claire de ce qui est mis en place pour les personnes handicapées, qu'elle énonce clairement la place des partenaires et concurrents. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°764
- « Il faut créer une charte de gouvernance pour codifier formellement les règles de la gouvernance, identifier les organes statutaires principaux de la gouvernance, poser les axes prospectifs des cinq ans à venir. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°749
- (l) « Contrairement au schéma traditionnel de l'offre d'accompagnement, le développement d'une activité enracinée sur les ressources territoriales requiert la mise en place de nombreux partenariats, de former les gens sur place afin de créer une cohésion et un réseau territoriaux. Par exemple, sur le projet E., on réussit à négocier avec le client en regroupant 5 Entreprises adaptées fournissant le même produit dans une seule filière. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1194
- (b) « Le livre blanc de l'association préconise de tenir compte de la rareté des financements dans le secteur médico-social en appuyant sur la conviction que les personnes handicapées aspirent à d'autres modes de vie comme le projet H. Ce dernier préconise un mode d'habitat et d'accompagnement avec qualité, mais en dehors des murs d'un établissement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1126

Élaboration des codes de gouvernance : un aspect participatif et une régularité essentiels mais contraignants

Premièrement, le niveau de participation aux instances d'élaboration des codes de gouvernance définit en partie leur nature contraignante ou avantageuse. La participation des acteurs concernés par ces normes est susceptible d'accroître leur adhésion future et est généralement considérée comme favorable. Inversement, leur exclusion est susceptible de favoriser leur rejet ou défiance vis à vis de la norme (e). Cette démarche participative implique toutefois un certain temps passé par les dirigeants et cadres dans les commissions institutionnelles internes, qui nécessite d'allouer davantage de ressources (c).

Deuxièmement, la fréquence de révision des codes de gouvernance est jugée problématique. D'une part, la trop forte instabilité des codes de gouvernance empêche la mise en place d'un socle minimal de règles pour garantir la coopération (m). D'autre part, la trop forte stabilité des codes de gouvernance instaure des routines problématiques (n).

- (e) « La mixité de l'équipe de direction est à travailler car les directeurs ne voient que le handicap, personne ne voit les MAS. » - Source : Directeur, terrain e - n°388
- « En 2011, lorsque nous avons voulu réécrire le projet associatif, il y a eu une commission où les parents sont intervenus. » - Source : Directeur terrain e - n°1184
- « L'association et ses dirigeants sont, selon son projet associatif, en état de veille permanente par une implication de plus en plus forte au sein de ses réseaux institutionnels pour repérer, soutenir et/ou intégrer les innovations. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1215
- (c) « Selon le code de gouvernance, les ressources obtenues et la valeur ajoutée produite par les établissements (valeur ajoutée de compétences, financière, technique), doivent être mutualisées et redistribuées selon des axes prioritaires définis en concertation entre les Administrateurs, le Directeur Général, les Directeurs, les cadres intermédiaires, les représentants ». Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1016
- (m) « Tout le monde ne comprend pas la stratégie et ne la partage pas. Par exemple, les éducateurs ne comprennent pas, mais surtout n'acceptent pas l'orientation des E. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°930
- (n) « Nous reprenons les axes généraux de l'association mais notre stratégie est beaucoup dans la reconduite de ce qui se fait déjà. Nous n'avons pas pris le temps de nous questionner si ce qui se fait est bien fait puisque nous ne l'avons pas ce temps. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°867

¹¹⁶« explain » dans la tradition juridique anglo-saxonne

Des managers ne se positionnant pas comme administrateurs des règles et protocoles internes

Dans les organisations, un ou quelques individus deviennent souvent les seuls « dépositaires »¹¹⁷ du respect d'une ou de quelques règles, reconnus par la majorité des acteurs comme les personnes connaissant lesdites règles et chargées d'en assurer le respect. Il peut dans certains cas s'agir du manager (e). Toutefois, et malgré un besoin avéré d'autorité de la part des acteurs managés, les managers éprouvent des difficultés à se positionner en tant que « dépositaires » des règles (f). Ils éprouvent notamment une difficulté de sanctionner les déviances malgré les règles internes établies (g).

- (e) « Lorsque les cadres sont en formation, il n'y a plus de règles à suivre, les éducateurs font fonctionner l'établissement comme ils peuvent et prennent des décisions qui ne sont pas de leur ressort, comme négocier des achats alors qu'ils n'ont aucune visibilité sur les budgets. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°353
- (f) « Il y a un manque de directivité et de règles de la part de la direction. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1250
« Les manques de fermeté dans les décisions, de prise de responsabilités et d'équité dans les pratiques de gestion du personnel déstabilise le personnel. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1249
« Le management manque de verticalité, il est trop horizontal. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°719
- (g) « S'il y a des fautes, normalement il s'en suit des sanctions, mais quand l'équipe est soudée, chacun y va de son récit et tout l'informel vient parasiter les décisions de la direction. La solidarité de l'équipe fait pression par des biais détournés. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°848

Des protocoles internes nombreux ou insuffisants et difficiles à faire respecter.

Les organisations oscillent entre un grand ou un trop faible nombre de protocoles internes. Dans le premier cas, les acteurs déplorent un trop grand nombre de protocoles internes. Ils estiment que cette profusion mène à une déliquescence, à la lourdeur et à la complexité du système de règles internes (c). Elles constituent une source de difficulté de réalisation des opérations, s'accompagnent souvent de doublons de pratiques, et dérivent, plus généralement, vers une mauvaise coordination des acteurs (a).

Dans le second cas, les acteurs considèrent que le manque de protocoles entrave le fonctionnement attendu de l'organisation. Trois types de protocoles sont évoqués à ce sujet : des règles de gestion du personnel dans la perspective d'une certaine équité, des processus techniques sur des opérations courantes, ainsi que des outils de gestion (b). Dans le premier cas, comme dans le second, une certaine hétérogénéité des protocoles internes persiste à cause de la résistance des acteurs à modifier leurs pratiques (d).

- (c) « Il y a des problèmes de procédures lourdes comme le courrier qui passe entre 5 mains et changent d'établissement. » - Source : Personnel, terrain e - n°1012
- (a) « On perd de l'information car il y a plein d'outils différents qui pourraient être regroupés sur un ordinateur. » Source : Personnel, terrain d - n°114
- (b) « La Direction n'institutionnalise pas des pratiques et des règles glissent. Par exemple, il n'y a pas de protocole pour cadrer les horaires, notamment sur les temps de préparation des activités des enfants autistes. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1314
- (d) « Les équipes refusent d'utiliser un agenda et veulent tout mettre dans le cahier de préparation. À cause de cela, des rendez-vous médicaux ont été oubliés. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°498

Le Tableau 36 synthétise les caractéristiques déterminantes des codes de gouvernance.

¹¹⁷ Expression de notre choix.

Tableau 36 - Synthèse des caractéristiques déterminantes des codes de gouvernance

<i>Caractéristiques contraignantes</i>	<i>Caractéristiques avantageuses</i>
<p>CODES DE GOUVERNANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le caractère participatif et stratégique de la création des codes de gouvernance • La faible conviction des acteurs en l'authenticité des politiques promises à travers les codes de gouvernance • La fréquence de révision des codes de gouvernance <ul style="list-style-type: none"> * <i>La trop forte instabilité des codes de gouvernance, empêchant la mise en place d'un socle minimal de règles pour garantir la coopération</i> * <i>La trop forte stabilité des codes de gouvernances, instituant une routine problématique</i> <p>La constitution des instances de gouvernance</p> <p>La faible adhésion des acteurs au code de gouvernance <ul style="list-style-type: none"> * <i>La désarticulation/ rupture entre gouvernance et opérationnels</i> * <i>L'intellectualisation des positions ou de la stratégie des opérateurs</i> * <i>L'externalisation de l'élaboration des codes de gouvernance</i> * <i>La faible diffusion des codes de gouvernance</i> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le caractère participatif et stratégique de la création des codes de gouvernance • Le pouvoir fédérateur interne des codes de gouvernance • Les codes de gouvernance comme instruments de légitimation d'innovations • La fonction supplétive des codes de gouvernances aux normes externes • L'impact des normes de gouvernances en termes d'attractivité des parties prenantes • En tant qu'outils de promotion auprès des diverses parties prenantes • L'impact des normes de gouvernances en termes d'attractivité des parties prenantes en tant que garanties de crédibilité dans le réseau professionnel
<p>PROTOCOLES INTERNES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de protocoles internes (trop ou pas assez) • Lourdeur et complexité des protocoles • Hétérogénéité des protocoles internes liés à la résistance des acteurs à respectivement modifier leurs pratiques • La polarisation de la surveillance au respect des règles sur un seul ou quelques individus • La difficulté de positionnement du manager en tant qu'administrateur des règles malgré un besoin exprimé d'autorité de la part des managés • La difficulté de sanctionner malgré les règles établies 	

4.5.3 Effets déterminants

Des codes privés de gouvernance plus contraignants qu'avantageux

La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités¹¹⁸. Quarante-six phrases témoins explicites sur le sujet dévoilent les effets contraignants de leur application sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, et seulement 7 portent sur leurs effets positifs (Tableau ci-contre). Sur les quatre organisations médico-sociales étudiées, les coûts d'une stratégie de conformité à ces normes sont estimés à 128 500 €, soit 2.3 % du coût d'application des différentes normes recensées sur l'organisation (5 554 000 €), et 0.5 % du coût de tous les dysfonctionnements, toutes causes confondues, dans les quatre organisations étudiées (25 093 100 €). Nous maintenons l'hypothèse selon laquelle ces coûts sont très largement sous-estimés.

Selon leur récurrence dans les discours des acteurs interrogés, les effets majeurs de l'application de ces normes sont les difficultés de gouvernance (10 phrases témoins sur 46) et d'organisation interne du travail (10 phrases témoins sur 46). Suivant le niveau des coûts mesurés, les effets majeurs d'application des codes privés de gouvernance des surcoûts engendrés par un certain manque de sérénité et de certitude (90 500 € sur 128 500 €, soit 25 %), ainsi de des surcoûts liés à des tâches administratives (22 100 € sur 128 500 €, soit 17 %).

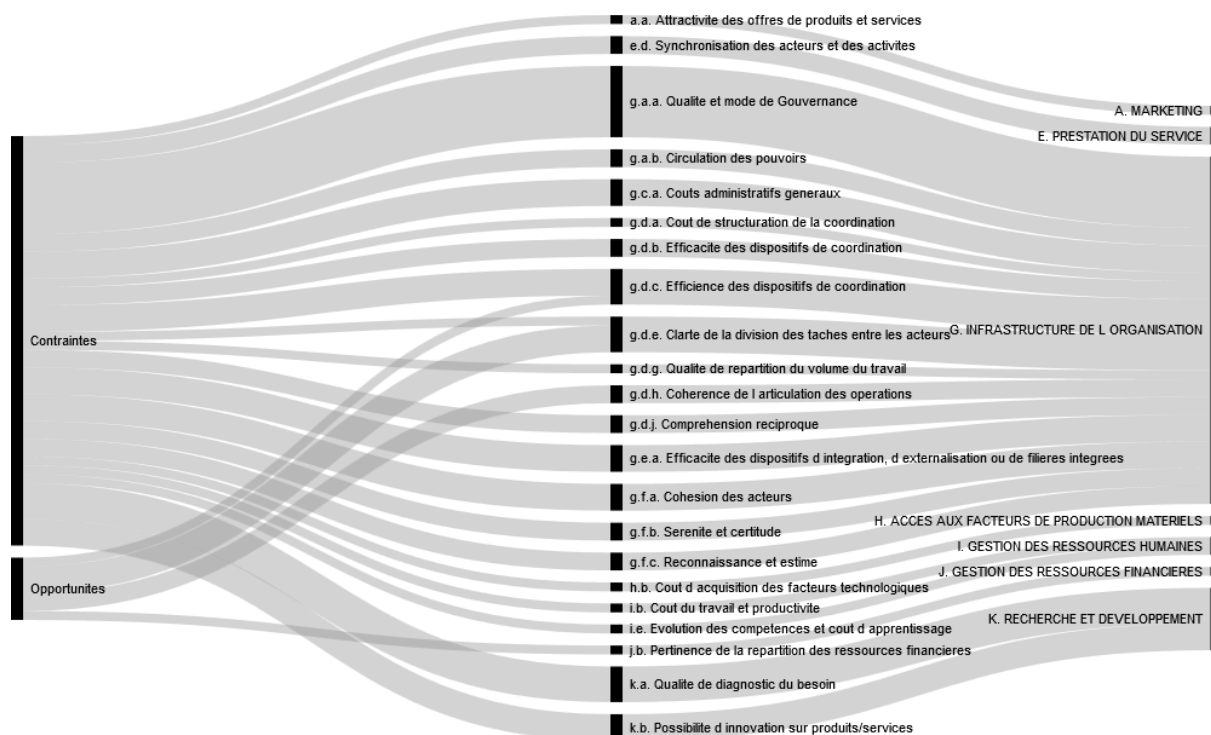
Tableau 37 - Effets déterminants des codes privés de gouvernance

	Contraintes*		Opport*	
	PT.	Coûts	PT.	C.
Tableau 37.a. – Effets sur la chaîne de valeur				
A. MARKETING	1			
Attractivité des offres de produits et services	1			
E. PRESTATION DU SERVICE	2	11 400 €		
Synchronisation des acteurs et des activités	2	11 400 €		
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	33	115 000 €	6	
Qualité de gouvernance	10			
Qualité et mode de Gouvernance	8			
Circulation des pouvoirs	2			
Frais administratifs généraux	3	22 100 €		
Coûts administratifs généraux	3	22 100 €		
Qualité de coordination interne	10	2 200 €	6	
Coût de structuration de la coordination	1			
Efficacité des dispositifs de coordination	2			
Efficience des dispositifs de coordination	3	1 700 €	1	
Clarté de la division des tâches	1	500 €	3	
Qualité de répartition du volume du travail	1			
Cohérence de l'articulation des opérations				2
Compréhension réciproque	2			
Qualité de coordination interorganisationnelle	3			
Efficacité des dispositifs d'intégration, d'externalisation ou de filières intégrées	3			
Qualité des comportements	7	90 500 €		
Cohésion des acteurs	3			
Sérénité et certitude	2	90 500 €		
Reconnaissance et estime	2			
H. FACTEURS DE PRODUCTION MATERIELS	1			
Coût d'acquisition des facteurs technologiques	1			
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	2			
Coût du travail et productivité	1			
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	1			
J. GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES				1
Pertinence de la répartition des ressources financières				1
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	7	2 000 €		
Qualité de diagnostic du besoin	4			
Possibilité d'innovation sur produits/services	3	2 000 €		
Total	46	128 500 €	7	

* Coûts sous évalués compte tenu du temps imparti à l'étude

¹¹⁸ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

Tableau 37.b. - Effets déterminants de l'application des normes pondérés au nombre de phrases-témoins



Une meilleure attractivité institutionnelle ou commerciale

La présence des codes privés de gouvernance accroît l'attractivité commerciale ou institutionnelle et, dans le cadre de la fourniture de services publics, le potentiel d'accès aux marchés d'une organisation (a). Elle accroît également la crédibilité des organisations dans leur réseau professionnel (b). Les acteurs internes déplorent toutefois, d'une part, qu'il manque souvent une stratégie de gouvernance réelle derrière les politiques affichées. Ils considèrent également qu'elles sont uniquement vouées à servir d'arguments de promotion externe. Cette orientation quasi exclusivement externe génère alors des frustrations internes (c), mais également l'impression que les codes de gouvernance présentent un caractère dolosif puisque les conditions de réalisation des produits ou des services promises à travers les codes de gouvernance peuvent être obsolètes, difficiles à réaliser, ou ne pas correspondre aux réalités de l'organisation (d).

- (a) « Le projet d'établissement correspond en réalité non à un projet stratégique (début-fin) mais plutôt à un recueil de bonnes pratiques et à un document de communication envers les tutelles sur les activités et le cadre de fonctionnement des établissements. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°326
- (b) « L'Association n'a ni direction, ni stratégie. Comme elle n'a pas de vitrine, elle n'est pas reconnue sur le terrain et donc elle n'a pas de réseau. » - Source : Directeur, terrain c - n°1335
- (c) « Nous reprenons les axes généraux de l'association mais notre stratégie est beaucoup dans la reconduite de ce qui se fait déjà. Nous n'avons pas pris le temps de nous questionner si ce qui se fait est bien fait puisque nous ne l'avons pas ce temps. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°468
- « Notre projet et nos grandes orientations n'ont pas été appropriées par de nombreux cadres et des parents, pourtant ces orientations ont été débattues et écrites dans le projet associatif, qui est le carnet de route. Pourquoi ? » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1127
- (d) « On a une plaquette pour les partenaires de l'institut médicoéducatif qui présente le pôle enfance mais elle est ancienne. On n'est pas forcément très fidèle à ce qu'il faudrait transmettre. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°938

Davantage de clarté sur l'organisation du travail et un socle minimal pour produire de l'efficacité

D'une manière générale, les règles internes apportent davantage de clarté sur l'organisation du travail, les responsabilités et la redevabilité des différents acteurs (a). Au-delà de la clarté, la cohérence des activités semble également mieux perçue lorsqu'elles sont reprises et unifiées dans un code unique (c). La formalisation des codes de gouvernance génère ainsi plusieurs effets positifs. Premièrement, l'existence de règles communes constitue une condition minimale pour produire de l'efficacité et un travail en équipe, un certain degré d'anarchie et de désynchronisation s'installant en cas d'absence de règles internes (d). Deuxièmement, la formalisation des règles semble davantage susciter d'adhésion à la répartition des tâches et de responsabilités qu'en leur absence (b). Enfin, l'existence de règles internes de travail, en vertu de leur qualité informative, réduit le temps et l'énergie consacrée aux négociations et aux apprentissages (e). Par ailleurs, les codes privés de gouvernance peuvent également constituer des instruments de sensibilisation des causes particulières, telle que la performance ou le bien-être collectifs (t).

Toutefois, les règles assurent moins efficacement leur fonction managériale dans les organisations fortement participatives, démocratiques ou associatives. D'une part, la démonstration de directivité et d'autorité par la mise en application des règles est perçue comme un comportement négatif dans les établissements médico-sociaux, de tradition plutôt démocratique (n). D'autre part, les supérieurs hiérarchiques en charge d'en faire preuve sont susceptibles d'éprouver un sentiment de culpabilité à cet égard, en rencontrant notamment des difficultés à faire appliquer les sanctions préétablies en cas de non observance de règles internes (o).

- (a) « Un règlement de fonctionnement d'un établissement médico-social constitue un document de référence quant aux obligations réciproques de l'usager et du personnel. Il rend compte des règles de vie collective (modalités relatives aux transports et déplacements, mesures de sécurité et d'hygiène, utilisation des locaux,) ainsi que des sanctions prévues en cas de non-respect de ces règles. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1068
- (c) « Pour faire vivre la charte de gouvernance, il serait nécessaire qu'elle énonce une architecture claire de ce qui est mis en place pour les personnes handicapées, qu'elle énonce clairement la place des partenaires et concurrents. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°764
- « Pour la charte de gouvernance, un challenge de la coopération avec N. est l'harmonisation des façons de travailler. » - Source : Administrateur, terrain e - n°768
- (d) « Les instituts médicoéducatifs font 9 h – 16 h 30 et les établissements de services et d'aide par le travail 8 h 30 – 17 h. Ainsi coté travail, on ne comprend pas que le jeune qu'on envoie arrive à 9 h 15 et le groupe est déjà parti travailler. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°710
- (b) « Le rôle des cadres dans le relais avec les parents et vis-à-vis du personnel, afin que ceux-ci s'approprient notre politique et grandes orientations, est crucial afin qu'il n'y ait pas un déficit de communication. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1129
- (e) « Du fait d'une absence de procédures de demande de congés payés, le personnel n'anticipe pas ses demandes de congés payés et tous posent leurs congés en même temps. Le Directeur a rencontré le délégué du personnel 45 min pour arbitrer les problèmes de planification des congés. » - Détail impact financier : $2 \text{ pers} \times 2 \times (45/60) \text{ h} \times 25,67 \text{ €} = 77,01 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1833
- (t) « La charte de gouvernance et la charte de management qui existent dans l'association sont un seul et unique document. En 2011, on y a introduit « prendre soin de ceux qui prennent soin ». - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1152
- (n) « Pour une autre équipe, et lors des travaux pour harmoniser et redonner du sens aux pratiques, tout regard hiérarchique est perçu comme une malveillance. La coopération n'est pas possible. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°634
- « La faible conscience du rôle essentiel de chef d'orchestre de l'équipe de Direction est source de glissements de fonction et induit un encadrement paternaliste, laissant libre cours à l'affect. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1260
- (o) « S'il y a des fautes, normalement il s'en suit des sanctions, mais quand l'équipe est soudée, chacun y va de son récit et tout l'informel vient parasiter les décisions de la direction. La solidarité de l'équipe fait pression par des biais détournés. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°848
- « La Direction est molle et prolixe. Elle n'aime pas les réunions de synthèse, ne répartit pas la parole et n'est pas garante du respect. Elle voit des gens accrochés à leur téléphone portable mais ne dit rien. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1254

Un socle minimal pour apporter de la sérénité dans un groupe

Les règles apportent un certain degré de sérénité dans un groupe. Cette sérénité peut se manifester de diverses manières. Les règles réduisent par exemple les angoisses ou le manque de repères des acteurs (k). L'observance des règles internes réduit également les perceptions de favoritisme ou de décisions arbitraires (l). Cette sérénité est toutefois fragile, puisque les défaillances des règles sur l'organisation du travail sont

fréquemment instrumentalisées par les acteurs pour accroître leurs avantages ou leur confort personnel, pouvant entraîner des conflits internes (m).

(k) « Il manque des règles et procédures car les éducateurs spécialisés de mon site n'ont pas le temps de les faire. Cela crée des frustrations car on a besoin de structuration. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°564

(l) « Le siège interdit la promotion interne et, malgré tout, cela se fait. Nous sommes souvent confrontés à des dérogations aux règles générales, basées sur des arguments subjectifs, non acceptables et qui conduisent au favoritisme. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°846

(m) « La procédure pour prendre des rendez-vous médicaux ne tient pas en compte de la programmation des activités dans les agendas des professionnels. Des éducateurs prennent des rendez-vous pour des jours où ils seront absents. Cela se répercute sur les autres qui doivent tout prendre en charge. » - Source : Directeur, terrain e - n°367

Des inefficiences liées aux défaillances des règles internes

Certaines défaillances des règles internes génèrent des inefficiences ou un certain niveau de sous-productivité. Ainsi, l'institutionnalisation excessive de la répartition interne des tâches génère des inefficiences en cas d'imprévus (f). L'excès de protocoles ralentit parfois la prise de décision aux niveaux opérationnels (j). Certaines routines deviennent obsolètes avec le temps mais persistent, générant une sous-productivité (g). Enfin, l'hétérogénéité des règles s'appliquant à des événements identiques génère des inefficiences (h). En effet, le refus d'utiliser un protocole unique, censé fluidifier l'organisation du travail, génère parfois des défauts de coordination ou une moindre efficacité (i).

Sans les imputer aux caractéristiques défaillantes des règles, l'utilisation des règles internes s'accompagne souvent de « coûts d'usage » des règles, tels que les tâches administratives. Ainsi, l'aspect administratif des normes internes alourdit parfois la charge de travail (w).

(f) « Lorsque les cadres sont en formation, il n'y a plus de règles à suivre, les éducateurs font fonctionner l'établissement comme ils peuvent et prennent des décisions qui ne sont pas de leur ressort, comme négocier des achats alors qu'ils n'ont aucune visibilité sur les budgets. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°353

(j) « Au service, une famille m'a demandé de mettre des rideaux pour cacher un miroir, j'ai deux coutures à faire. Soit je passe par la procédure mais deux mois après ce n'est toujours pas fait, soit je vais voir directement la personne en catimini. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°392

(g) « La direction nous a obligé à ne pas fermer. On ne voit pas l'utilité de ne pas avoir une période de fermeture au mois d'août où il n'y a quasiment pas d'ouvriers. L'idée de départ consistait à proposer des vacances moins chères, hors période. Mais ça manque de propositions. Puis aussi, c'est ritualisé en août chez les ouvriers. Ceux qui sont partis en juillet ne sont pas satisfaits. Ce qui fait qu'on se retrouve avec 2 sur 3. Ceux qui sont là en juillet sont en surcharge de travail. En Juillet, il y a plus de clients avec des demandes plus urgentes. Les clients deviennent très exigeants. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°582

(h) « On perd de l'information car il y a plein d'outils différents qui pourraient être regroupés sur un ordinateur. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°114

« Les cadres peuvent laisser l'équipe faire une autorégulation. Des personnes peuvent utiliser différents canaux et des décisions différentes peuvent être prises sur un même sujet. Cela court-circuite la réunion de coordination. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°577

(i) « Les équipes refusent d'utiliser un agenda et veulent tout mettre dans le cahier de préparation. À cause de cela, des rendez-vous médicaux ont été oubliés. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°498

(w) « La charte de management, comme d'autres choses, est écrite et validée mais, sur le terrain, il y a une perte de sens avec des choses à faire signer partout. Le côté formalisé à l'excès est lourd et n'est pas opérationnel. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°882

Des processus d'élaboration de codes de gouvernance nécessitant des ressources

L'élaboration des codes privés de gouvernance nécessite des ressources. Ces ressources incluent notamment le temps passé par les dirigeants et cadres dans des instances d'élaboration, de contrôle et de révision des normes (q). Elles incluent également les honoraires des experts externes auxquels les organisations recourent pour aider à construire et à formuler leurs codes de gouvernance (p).

(q) « L'association et ses dirigeants sont, selon son projet associatif, en état de veille permanente par une implication de plus en plus forte au sein de ses réseaux institutionnels pour repérer, soutenir et/ou intégrer les innovations. - projet H » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1215

« Il manque de l'harmonisation des interventions et des pratiques. Il y a besoin d'un agenda partagé entre les chefs de services afin de créer de la synergie. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°888

(p) « Il y a quelques années j'ai travaillé avec le cabinet Eq. Dans un autre établissement. Sur l'A. ils avaient fait, pour les établissements qu'ils ont aidés, un copier-coller du projet d'établissement dans lequel je travaillais auparavant, pour 1000 € par jour. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°845

Des efforts d'alignement permanents entre codes de gouvernance et stratégie

Les acteurs estiment que, dans la plupart des cas, les codes privés de gouvernance et la stratégie de l'organisation sont mal articulés. Dans un premier cas de figure, les codes de gouvernance sont utilisés pour montrer en externe le caractère innovant de l'organisation, de ses produits et services tandis que les stratégies réelles sont souvent des reconductions d'anciennes pratiques (u). Dans d'autres cas de figure, les organisations ne déploient pas suffisamment d'efforts pour aligner leurs codes de gouvernance avec leurs stratégies (v).

(u) « Nous reprenons les axes généraux de l'association mais notre stratégie est beaucoup dans la reconduite de ce qui se fait déjà. Nous n'avons pas pris le temps de nous questionner si ce qui se fait est bien fait puisque nous ne l'avons pas ce temps. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°867

(v) « Une réécriture du projet par la Direction, en concertation avec l'association, les membres de l'équipe, est à effectuer en actualisant le contenu en rassemblant tous les documents déjà formalisés et en prenant donc en compte toutes les évolutions déjà engagées depuis 2008. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1412

4.6 CONCLUSION DU QUATRIÈME CHAPITRE

Cinq normes spécifiques au secteur médico-social

Une seconde catégorie est composée de cinq *normes spécifiques au secteur médico-social* : (1) le Droit administratif, (2) le code de la sécurité sociale, (3) les référentiels métiers, dites normes professionnelles, (4) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, ainsi que (5) les codes privés de gouvernance des organisations médico-sociales. La recherche met en évidence davantage de situations dans lesquelles l'application des normes génère des contraintes plutôt que des opportunités¹¹⁹.

(1) Branche du droit public, le *droit administratif*, constitue le corps de normes qui régit les activités des organismes publics et parapublics. Selon les acteurs interrogés, fournisseurs de service publics, les aspects du droit administratif qui provoquent des effets significatifs sur l'établissement médico-social sont notamment les *statuts d'établissement* : une grande diversité de statuts pour des inégalités d'avantages et d'attractivité. Le premier effet déterminant de l'application de ces normes est la *difficulté de gouvernance*. D'abord, les dispositions relatives aux statuts administratifs des organisations facilitent l'ingérence et la coercition des parties prenantes, notamment l'État. Ensuite, l'organisation interne du travail et les possibilités de coopération interorganisationnelles sont contraintes par les statuts et la police administrative. Enfin, la conformité à ces normes provoque une forte bureaucratisation des relations avec l'administration. Le deuxième effet est une *disparité de l'attractivité professionnelle des organisations*. Les acteurs considèrent que les avantages et inconvénients procurés par les statuts administratifs sont différents, tels que les avantages fiscaux ou rémunérateurs. Les organisations dont le statut administratif est désavantageux doivent alors déployer des efforts supplémentaires d'attraction du personnel.

¹¹⁹ Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amené à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée.

(2) Le *code de la sécurité sociale* est un recueil d'articles législatifs ou réglementaires dont la fonction est de déterminer le financement, l'organisation, le fonctionnement et le régime juridique général de la sécurité sociale. Dans le cadre des travaux présents, deux types d'évènements impliquant la conformité au code de la sécurité sociale sont observés. Le premier cas est celui où le destinataire final d'une prestation sociale est le bénéficiaire ou l'utilisateur de l'établissement. Dans ce cas, les caractéristiques déterminantes du code de la sécurité sociale sont, selon les acteurs, qu'elle apporte certaine lourdeur et complexité administrative dans les activités et qu'elle institutionnalise une fragmentation excessive des prestataires médico-sociaux. Ces caractéristiques sont susceptibles d'accroître les difficultés d'obtention des financements nécessaires à la réalisation des prestations sociales, les difficultés de coopération entre prestataires médico-sociaux, et finalement de provoquer une baisse de qualité des services. La diversité des modes de financement institutionnalisés par le code de la sécurité sociale est également susceptible de générer une concurrence déloyale entre prestataires médico-sociaux. Le second cas est celui où le destinataire final d'une prestation sociale est l'établissement médico-social ou ses employés. Dans ce cas, le code de la sécurité sociale possède une utilité en tant que mécanisme facilitant l'externalisation des coûts, notamment le coût de régulation des problèmes sociaux dans les organisations. Le recours à cette mesure est toutefois susceptible, à long terme, d'accroître les cotisations sociales.

(3) Les *référentiels métiers* constituent le bloc de normes directement liées au « cœur de métier » des opérateurs médico-sociaux. Dans le secteur étudié, les référentiels métiers sont constitués de prescriptions sur les techniques d'accompagnement social et médical. Deux groupes de référentiels sont identifiés. Le premier groupe est constitué des recommandations de « bonnes pratiques » professionnelles. Ces méthodes consensuelles sont souvent utilisées comme critères d'évaluation des caractéristiques techniques des prestations médicosociales réalisées. Les acteurs estiment qu'elles ont une certaine qualité informative mais sont trop nombreuses, coûteuses dans leur application et souvent inadaptées au contexte. Le second groupe est constitué des « référentiels métiers » à proprement parler : des orientations sur les politiques sociales, des fiches métiers ou des fiches de postes, ainsi que et des programmes éducatifs. Il s'agit de recensements d'activités et de compétences nécessaires pour réaliser l'activité. Les acteurs estiment que ces référentiels sont particulièrement fragmentés et technocratiques. La conformité aux référentiels métiers est parfois reconnue par l'obtention d'un symbole de conformité, tels que les certifications, diplômes ou attestations. Parfois, la détention de ces symboles devient une condition obligatoire d'exercice des activités.

Les acteurs reconnaissent que la conformité aux référentiels métiers est susceptible de produire une meilleure qualité de produits et services. Néanmoins, premièrement, des coûts d'apprentissage et de réorganisation importants sont souvent nécessaires pour se conformer aux « bonnes pratiques ». Deuxièmement, les référentiels métiers sont insuffisants et sont inadaptés dans diverses situations. C'est le cas lorsque la situation à gérer est évolutive. C'est également le cas en matière d'organisation du travail, de gestion des compétences et de répartition des tâches. Dans la pratique, l'usage de symboles de conformité facilite le recrutement et une meilleure anticipation de l'emploi. Toutefois, d'une part, cet effet est mitigé par un excès de référentiels. D'autre part, une organisation du travail et une répartition des tâches uniquement construite sur ces symboles est susceptible de générer une hyperspécialisation contre-productive, notamment par la sous-utilisation des compétences réellement disponibles. Cette hyperspécialisation est, à son tour, susceptible de réduire l'attractivité de l'emploi, d'engendrer des conflits interpersonnels et d'entraver l'innovation.

(4) Les *politiques publiques sanitaires et médico-sociales*¹²⁰ incluent quatre groupes de normes composant le cadre légal spécifique à l'accompagnement des bénéficiaires de prestations médico-sociales : les politiques médico-sociales générales énonçant les grandes orientations politiques dans le domaine médico-social, les politiques d'intégration des usagers destinées à faciliter le parcours des usagers entre différentes organisations d'accompagnement, les algorithmes de financement des opérateurs médico-sociaux et, enfin, les contrats de financement public. Dans l'ensemble, les opérateurs traditionnels critiquent fortement les mesures impliquant une mutation de la gestion financière des activités médico-sociales et considèrent avec regret que la réduction des dépenses prévaut en tant que principe d'arbitrage en cas de contradiction entre les différentes normes constitutives des politiques publiques sanitaires et médico-sociales. Ils estiment par exemple que les politiques médico-sociales générales sont en cours de « managérialisation », en référence à l'introduction de la logique d'efficacité dans la gestion des activités médico-sociales. Ils estiment également que l'usage d'algorithmes de financement, sous forme de méthodes de calcul standardisées, constitue une entrave à la liberté de gestion et aux innovations médico-sociales. Enfin, selon les acteurs interrogés, l'esprit des contrats de financement public est celui de réduire les dépenses et d'inciter les opérateurs à se regrouper pour mutualiser leurs ressources.

Les effets déterminants de ces normes sont nombreux. Les injonctions de réduction des dépenses conduisent à une détérioration de la qualité des produits et services, à un surinvestissement des dirigeants dans les activités politiques nécessaires à la conquête d'aides financières, à la détérioration de la qualité des équipements par souci d'économies, et, paradoxalement, à un surcoût du travail du fait de la régulation *ex post* des dysfonctionnements engendrés par les réductions de budgets. L'introduction de la pratique du contrôle et d'une logique de gouvernance autoritaire plutôt que démocratique provoque des difficultés de gouvernance et des privations de pouvoir et implique souvent de mettre en œuvre des processus d'évaluation et de contrôles externes coûteux et bureaucratisés. Ensuite de l'injonction de mutualisation et de regroupement des opérateurs émergent des difficultés de coordination internes et interorganisationnelles. Enfin, la standardisation de l'offre exacerbe la concurrence, susceptible de provoquer des pertes de marchés et une moindre compétitivité. Elle est également susceptible de déchoir les innovations qui n'entrent pas en congruence avec les critères de financement ou avec le paradigme de réduction des dépenses, et ce même si l'élaboration et la présentation des projets innovants sont souvent réalisés dans l'unique but d'alimenter des rites institutionnels. Enfin, de la standardisation des activités et des difficultés d'arbitrage entre orientations politiques émergent des frustrations et un désengagement des employés du secteur médico-social.

(5) La dernière catégorie de norme porte sur les *codes privés de gouvernance*. Il s'agit d'un système de règles, de pratiques et de processus internes par lequel une organisation est dirigée et contrôlée. Ils cherchent alors, par des règles internes, à concilier les intérêts potentiellement contradictoires de nombreuses parties prenantes d'une organisation - incluant les propriétaires ou les financeurs, les gérants, les employés et les syndicats, les clients ou les usagers, les fournisseurs, l'État, ou encore la société au sens large. Deux niveaux de codes de privés de gouvernance sont observés : des politiques générales et des protocoles opérationnels.

Les effets de l'usage des codes de gouvernance sont les suivants. Premièrement, ils apportent davantage de clarté sur l'organisation du travail et constituent un socle minimal pour produire de l'efficacité et de la sérénité dans un groupe. Ces effets sont cependant mitigés, d'une part, par les défaillances fréquentes des règles internes, - trop nombreuses, insuffisantes ou incohérentes - et, d'autre part, par le comportement des leaders ou des managers qui ne se positionnent pas comme administrateurs des règles et protocoles internes. Deuxièmement, l'élaboration des codes de gouvernance efficaces implique une dimension participative et une certaine régularité, des efforts d'alignement permanents entre les règles internes et la stratégie étant nécessaires. D'une manière générale, ce processus nécessite ainsi une allocation conséquente de ressources.

¹²⁰ Expression utilisée par les acteurs interrogés pour qualifier l'ensemble de normes ici décrites.

Selon les acteurs interrogés, la caractéristique la plus déterminante des codes de gouvernance est surtout celle de servir à accroître l'attractivité institutionnelle ou commerciale externe plutôt que de gouverner, qui est son utilité affichée. Ils permettent, lorsqu'ils sont communiqués, de légitimer auprès des parties prenantes externes des idées nouvelles et à démontrer la cohérence de l'organisation. Ils servent alors à « montrer patte blanche » en externe plutôt qu'à réellement gouverner en interne.

Un niveau d'universalité des résultats lié au secteur

À l'issue des chapitre 3 et 4, deux phénomènes peuvent être observés. Le premier phénomène porte sur le niveau d'universalité des résultats : certaines normes exerçant des effets déterminants s'appliquent à l'ensemble des organisations, au moins sur le plan national, tandis que d'autres sont spécifiques au secteur médico-social (Tableau 38).

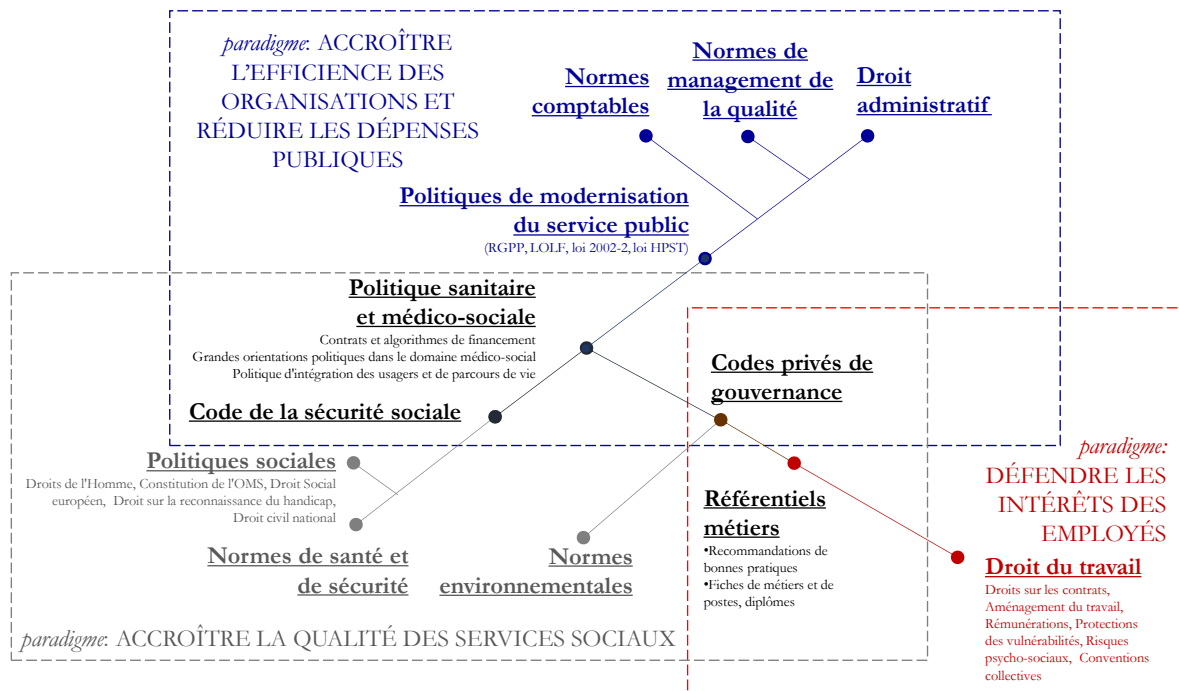
Tableau 38 – Niveau de spécificité des normes exerçant des effets déterminants sur l'établissement médico-social

<i>Génériques : normes s'appliquant sur l'ensemble des organisations (périmètre national)</i>	<i>Normes spécifiques au secteur étudié</i>
Les politiques de modernisation du service public	Les politiques publiques sanitaires et médico-sociales
Les politiques sociales	Le code de la sécurité sociale
Les normes du travail	Les référentiels métiers
Les normes environnementales	Le droit administratif
Les normes de management de la qualité	Les codes privés de gouvernance.
Les normes comptables et fiscales	

Le phénomène de cladisme des injonctions normatives

Le second phénomène est celui d'un cladisme des injonctions normatives (Figure 19). L'analyse des caractéristiques jugées déterminantes par les acteurs permet d'identifier trois grandes injonctions parfois contradictoires, incarnées par les 12 catégories de normes évoquées : (1) accroître l'efficacité des organisations, - et ainsi réduire les dépenses publiques -, (2) accroître la qualité des services, - en l'occurrence celle des prestations médico-sociales -, et (3) défendre les intérêts des employés, - des travailleurs sociaux -. À partir d'une analyse historique succincte, un phénomène de cladisme de ces injonctions normatives peut être établi : certaines normes influencent la substance d'autres normes. Comme les injonctions sont parfois divergentes, certaines normes générées *ex post* comportent dans leur substance des contradictions, telles que les politiques sanitaires et médico-sociales, critiquées pour comporter de nombreux paradoxes. Ce phénomène explique en partie les difficultés de gouvernance du secteur. À défaut de pouvoir réagir autrement, d'autres normes tentent de concilier ces divergences, à l'instar des codes privés de gouvernance. Ce résultat est toutefois contingent tant au secteur d'activité qu'au moment de l'analyse notamment du fait des choix politiques adoptés durant la période étudiée, puisque des changements de paradigmes peuvent se produire dans le futur.

Figure 19 – Phénomène de cladisme des injonctions normatives.
Cas du secteur médico-social de 1945 à 2017



L'observation des effets des normes, de leurs caractéristiques et de leurs effets, telle qu'effectuée par catégorie de norme dans le chapitre 4, peut-être améliorée par une approche plus générale de la conformité à l'ensemble de l'environnement normatif. Cette démarche a permis, dans le chapitre 5, de définir les effets de l'environnement normatif sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'établissement médico-social, puis d'en extraire les fonctions fondamentales des normes.

Chapitre 5.

LES EFFETS FONDAMENTAUX DES NORMES

La conformité aux normes, dans le secteur étudié, provoque, d'une manière générale, de nombreuses contraintes et de nombreuses performances. Ce chapitre est dédié à l'analyse de ces effets dans la chaîne de valeur spécifique des organisations étudiées, puis à partir d'une analyse secondaire, à l'identification des fonctions génériques fondamentales des normes, indifféremment des intérêts des acteurs.

5.1 LES EFFETS DE LA STRATÉGIE DE CONFORMITÉ SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION MÉDICO-SOCIALE

Somme toute, quels sont les effets de la stratégie de conformité aux normes environnant l'organisation médico-sociale ? La démarche logique adoptée pour répondre à cette question consiste, dans ce chapitre, à agréger puis à classifier les effets observés de l'application des 12 catégories de normes, respectivement exposés dans les sections antérieures, dans une chaîne de valeur adaptée à l'établissement médico-social. Ces résultats sont présentés dans cette section.

5.1.1 *Des normes altérant tous les composants de la chaîne de valeur de l'organisation médicosociale*

5.1.1.1 *Des contraintes et des opportunités identifiées sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation*

Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités qu'une organisation opérant dans un secteur spécifique effectue afin de fournir un produit ou un service. La chaîne de valeur est utilisée pour visualiser de manière générale les processus d'organisation, c'est-à-dire pour visualiser l'organisation de la fabrication d'un produit ou de la prestation d'un service comme un système, composé de sous-systèmes avec chacune des entrées, des processus de transformation et les sorties. La réalisation de chacune des étapes de la chaîne de valeur implique l'acquisition et la consommation des ressources sous différentes formes, - ressources financières, main-d'œuvre, matériaux, équipements, ou encore temps d'administration et de gestion - . De façon générale, la manière dont les activités de la chaîne de valeur sont effectuées détermine le niveau de coûts et affecte les profits. Chacune des étapes de la chaîne de valeur contribue ainsi à déterminer la capacité d'un domaine d'activité stratégique, d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel (Porter, 1985).

La spécificité de notre champ de recherche a incité à classifier ces activités comme suit. Les activités « de base » ou « cœur de métier » sont constituées par les activités concernant l'accès au marché, le marketing, ainsi que les activités réalisées pour conquérir des parts de marché, la prestation du service ou médico-social, ainsi que les différentes activités relatives à des contrôles et des évaluations externes. Les activités secondaires, dites « de soutien » ou « de support » sont les activités relatives à l'infrastructure de gouvernance, - dans laquelle ont été classifiées les activités de gouvernance et de prise de décision, la coordination interne ou l'organisation interne du travail, la coordination interorganisationnelle, incluant toutes les activités de coopération externe, les frais administratifs, et enfin les comportements des acteurs. Les activités de soutien incluent également la gestion des ressources humaines, des ressources financières, et enfin de la recherche et développement. Le constat général est que l'application des normes génère des contraintes et des opportunités sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation (Figure suivante).

Figure 20- Répartition des effets des normes dans la chaîne de valeur de l'établissement médico-social

	C	O
ACTIVITÉS DE BASE	169	38
MARKETING	16	6
ACCÈS AU MARCHÉ & CONTRÔLES EX ANTE	10	16
PARTS DE MARCHÉ	16	
PRESTATION DU SERVICE	78	8
CONTRÔLES EX POST	49	8
ACTIVITÉS DE SOUTIEN	632	65
INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	302	25
Qualité de gouvernance	43	5
Prise de décision	11	2
Frais administratifs généraux	10	
Qualité de coordination interne	128	15
Qualité de coordination interorganisationnelle	43	2
Qualité des comportements	67	1
ACCÈS AUX FACTEURS DE PRODUCTION MATÉRIELS	37	2
GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES	25	21
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	216	8
RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT	42	7
TOTAUX	801	103
	904	

Légende : Les normes provoquent divers effets sur l'établissement médico-social. Les acteurs se sont exprimés sur ces effets à plusieurs reprises.

C représente le nombre de verbatim sur les effets contraignants des normes et **O** représente le nombre de verbatim sur les effets avantageux des normes

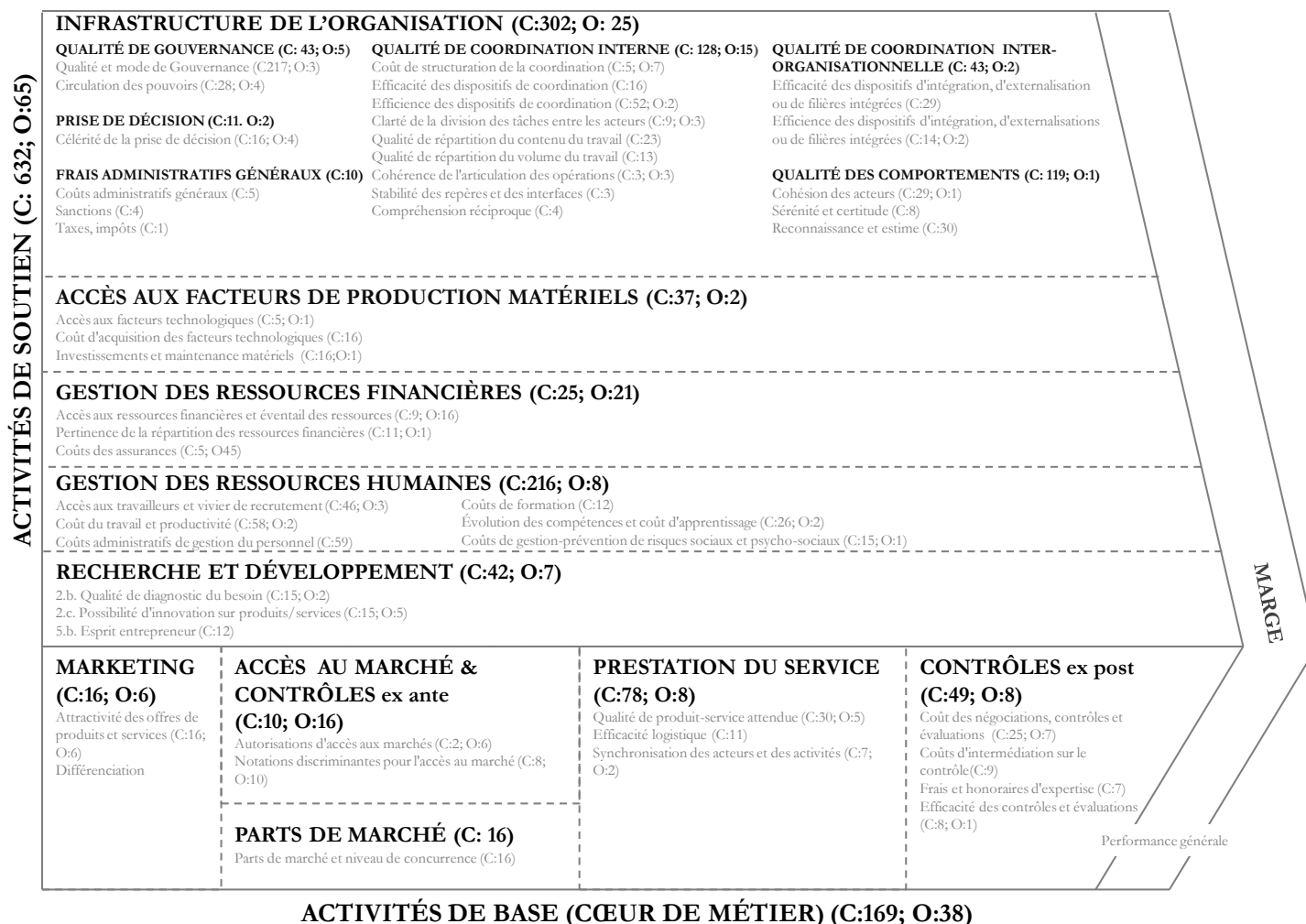


Tableau 39 - Effets de la conformité aux normes

EFFETS ACTIVITÉS	CONTRAINTES		OPPORTUNITÉS		TOTAL
	PT.	Coûts	PT.	Coûts	PT.
ACTIVITÉS DE BASE	169	397 400 €	38		207
A. MARKETING	16		6		22
Attractivité des offres de produits et services	16		6		22
Différenciation					
C. ACCES AU MARCHÉ	10		16		26
Autorisations d'accès aux marchés	2		6		8
Notations discriminantes pour l'accès au marché	8		10		18
D. PARTS DE MARCHÉ	16	257 100 €			16
Parts de marché et niveau de concurrence	16	257 100 €			16
E. PRESTATION DU SERVICE	78	128 500 €	8		86
Qualité de produit-service attendue	60	46 600 €	5		65
Efficacité logistique	11	70 400 €			11
Synchronisation des acteurs et des activités	7	11 400 €	2		9
F. CONTROLES	49	11 800 €	8		57
Coût des négociations, contrôles et évaluations	25	11 600 €	7		32
Coûts d'intermédiation sur le contrôle	9	0 €			9
Frais et honoraires d'expertise	7	200 €			7
Efficacité des contrôles et évaluations	8	0 €	1		9
ACTIVITÉS DE SOUTIEN	632	5 151 600 €	65		697
G. INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	302	1 123 700 €	25		327
Frais administratifs généraux	10	100 €			10
Coûts administratifs généraux	5	100 €			5
Sanctions	4	0 €			4
Taxes, impôts	1	0 €			1
Prise de décision	11	0 €	2		13
Célérité de la prise de décision	11	0 €	2		13
Qualité de coordination interorganisationnelle	43	645 700 €	2		45
Efficacité des coopérations externes	29	0 €			29
Efficacité des coopérations externes	14	645 700 €	2		16
Qualité de coordination interne	128	321 300 €	15		143
Coût de structuration de la coordination	5	0 €	7		12
Efficacité des dispositifs de coordination	16	199 300 €			16
Efficacité des dispositifs de coordination	52	28 300 €	2		54
Clarté de la division des tâches entre les acteurs	9	12 600 €	3		12
Qualité de répartition du contenu du travail	23	11 600 €			23
Qualité de répartition du volume du travail	13	69 000 €			13
Cohérence de l'articulation des opérations	3	0 €	3		6
Stabilité des repères et des interfaces	3	200 €			3
Compréhension réciproque	4	0 €			4
Qualité de gouvernance	43	66 000 €	5		48
Qualité et mode de Gouvernance	22	66 000 €	2		24
Circulation des pouvoirs	21	0 €	3		24
Qualité des comportements	67	90 500 €	1		68
Cohésion des acteurs	29	0 €	1		30
Sérénité et certitude	8	90 500 €			8
Reconnaissance et estime	30	0 €			30
H. ACCES AUX FACTEURS DE PRODUCTION MATERIELS	37	898 600 €	2		39
Accès aux facteurs technologiques	5	0 €	1		6
Coût d'acquisition des facteurs technologiques	16	898 600 €			16
Investissements et maintenance - prévention de risques physiologiques	16	0 €	1		17
I. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	216	2 490 700 €	8	77 100 €	224
Accès aux travailleurs et vivier de recrutement	46	3 300 €	3	77 100 €	49
Coût du travail et productivité	58	2 312 000 €	2	0	60
Coûts administratifs de gestion du personnel	59	105 600 €		0	59
Coûts de formation	12	0 €		0	12
Evolution des compétences et coût d'apprentissage	26	29 600 €	2	0	28
Coûts de gestion-prévention de risques sociaux et psycho-sociaux	15	40 000 €	1	0	16
J. GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	25	602 800 €	21	24 100 €	46
Accès aux ressources financières et éventail des ressources	9	0 €	16	0	25
Pertinence de la répartition des ressources financières	11	0 €	1	0	12
Coûts des assurances	5	0 €	4	24 100 €	9
K. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	42	8 600 €	7	0	49
Qualité de diagnostic du besoin	15	0 €	2	0	17
Possibilité d'innovation sur produits/services	15	8600 €	5	0	20
Esprit entrepreneur	12	0 €		0	12
Total général	801	5 527 000 €	103	168 500 €	904

5.1.1.2 Une stratégie de conformité générant plus de coûts que d'opportunités.

Le Tableau 39 synthétise les coûts cachés liés à l'application des normes observés dans 3 organisations médico-sociales¹²¹. Sur celles-ci, 5 527 000 € de coûts sont comptabilisés, contre 168 500 € d'opportunités. La recherche met en évidence davantage de situations où cette stratégie génère des contraintes plutôt que des opportunités. Nous ne pouvons toutefois conclure que, d'une manière absolue, la stratégie de conformité aux normes provoque plus de coûts que d'opportunités. En effet, plusieurs éléments incitent toutefois à relativiser ce résultat. La première provient de la méthode employée pour estimer les coûts engendrés par l'application des normes. D'une part, le temps consacré à l'étude n'a probablement pas été suffisant pour identifier l'ensemble des coûts et des avantages. D'autre part, nous attirons l'attention sur le caractère biaisé de ce résultat, soumis à un biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Ce biais ne les a probablement amenés à identifier que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner. Il ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » de la norme évoquée. Il est ainsi possible qu'un certain nombre d'avantages procurés par les normes aient été occultés pendant la collecte des données. Bien que ces limites de la méthode ne constituent pas un obstacle pour les présents travaux, dont l'objet consiste à identifier les méthodes de transformation des contraintes normatives en opportunités, il est par contre important d'analyser la constitution des coûts et des opportunités que les acteurs ont évoqués pour mieux comprendre la nature des contraintes normatives.

5.1.1.3 Des secteurs moins contraints que d'autres par les normes

Tableau 40 - Synthèse des coûts cachés par terrain de recherche

	EFFECTIF En équivalent temps plein	COÛTS CACHÉS TOTAUX		EXTRACTION DES COÛTS CACHÉS LIÉS A L'APPLICATION NORMES		
		Organisation	Par pers/an	Organisation	Par pers/an	% coûts cachés totaux
TERRAIN C : 1 établissement	23,69	490 600 €	20 700 €	90 500 €	3 800 €	18 %
TERRAIN E : groupe de 43 étab.	681,69	17 780 000 € (1)	26 000 €	2 319 500 €	3 400 €	13 %
TERRAIN D : 10 étab. indépendants	458,1	6 822 500 €	14 800 €	3 307 900 €	7 200 €	48 %
TOTAL	1163,48	25 093 100 €	21 500 €	5 717 900 €	10 600 €	23 %

N.E. : coût non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Premièrement, l'application des normes concourt amplement aux contraintes que subissent les organisations. Sur 25 093 000 € de coûts cachés observés sur 3 organisations médico-sociales, toutes causes confondues, 5 717 900 € sont relatifs à l'application des normes, soit 1/5 des coûts cachés (Tableau 40).

Deuxièmement, les contraintes liées à l'application des normes sont plus lourdes sur certains secteurs ou domaines d'activités que d'autres. Dans les cas étudiés, les maisons de retraites sont plus contraintes par les normes que les organisations d'accompagnement de personnes handicapées. Chez les premières, 48% de leurs coûts cachés, toutes causes confondues, sont liés à l'application des normes, contre 13 à 18% chez les secondes. Plusieurs explications ont été évoquées par les acteurs interrogés. La première est que les contraintes techniques sont plus fortes dans les maisons de retraite parce que la dimension médicale des activités est plus prégnante. En effet cela implique davantage de contraintes normatives supplémentaires sur divers aspects :

¹²¹ Les travaux ont été menés sur 4 organisations médico-sociales. La 4^{ème} organisation a été exclue de l'analyse des coûts du fait qu'elle constitue un organisme de formation, alors que les 3 organisations choisies sont des prestataires de services d'accompagnement médico-social.

santé et hygiène, équipements, contrôles. La deuxième explication réside dans le fait que le secteur est jugé moins attractif pour les employés qui ont le choix entre plusieurs types d'établissements, notamment entre maisons de retraites, hôpitaux, ou encore établissements d'accueil de personnes handicapées. Ce différentiel d'attractivité exacerbe les revendications sur les conditions de travail, incluant les rémunérations et les efforts liés à la rétention du personnel, qui constituent ainsi une majeure partie des contraintes perçues par les maisons de retraite. Enfin, les acteurs interrogés estiment que l'activité politique des dirigeants et administrateurs des maisons de retraite est plus faible que celle des établissements d'accueil des personnes handicapées. Dans ces secteurs le lobbying, qualifié de « mouvement de militance », et les réseaux sont plus développés et plus actifs. Cette faible activité politique serait à la source de normes désavantageuses pour les maisons de retraite, notamment en ce qui concerne les normes de financement, à la différence des établissements d'accompagnement des personnes handicapées qui sont moins contraints à ce sujet du fait de leur forte pression sur les autorités publiques.

5.1.1.4 Des pertes d'opportunités comme conséquences majeures de l'application des normes

Les coûts cachés engendrés par les normes sont de deux natures ; des coûts cachés historiques¹²² et des coûts d'opportunité¹²³. Cela signifie que les normes jouent à la fois un rôle important en tant que sources de coûts de production additionnels et en tant qu'entraves à l'accès aux marchés et/ou à la réalisation d'un chiffre d'affaires supplémentaire. Toutefois, les coûts identifiés ne présentent pas les mêmes proportions. Les coûts cachés historiques relatifs à l'application des normes sont estimés à 1 970 000 €, tandis que les coûts d'opportunité sont 1,7 fois plus élevés (3 357 300 €) : près de 2/3 des coûts cachés liés à l'application des normes sont constitués par des coûts d'opportunité. Il est ainsi possible d'affirmer que les coûts cachés de l'application des normes sont en majeure partie des coûts d'opportunité.

Les coûts historiques ou les surcharges représentent 36 % du coût d'application des normes. Dans le cas étudié, ces coûts se présentent essentiellement sous la forme de surtemps et de sursalaires sur les activités de soutien, et dans deux domaines particuliers. En premier lieu, les surcharges pèsent sur la gestion des ressources humaines, avec 17,73 % des coûts d'application des normes. Les contraintes normatives accroissent le coût du travail, impliquent des coûts de gestion administrative du personnel et affaiblissent la productivité. L'impact visible des normes sur le coût des ressources humaines explique en partie la raison pour laquelle ce sujet arrive en deuxième position en termes de niveau d'expression des acteurs sur les contraintes normatives. En second lieu, les surcharges pèsent sur l'infrastructure de l'organisation, et particulièrement dans l'organisation du travail interne et des coopérations externes, représentant 7,89 % des coûts d'application des normes. Ce résultat peut sembler inattendu, notamment dans la mesure où les normes sont théoriquement censées faciliter et réduire les coûts de coordination¹²⁴. Plusieurs explications à ce résultat contredisant la théorie peuvent être données dans le cadre des présents travaux. D'abord, les normes ne se suffisent pas à elles-mêmes, et d'autres structures de coordination doivent être mises en place pour la faciliter. Ensuite, les normes ne sont pas nécessairement pensées pour faciliter la coordination. Elles peuvent être dévouées à d'autres finalités. Enfin, les normes peuvent présenter des caractères contradictoires entre elles, ou des inadéquations quant au contexte dans lequel elles doivent être mises en œuvre.

¹²² Autres qualifications possibles : surcharges.

¹²³ Autres qualifications possibles : « manques à gagner », ou de non-produits.

¹²⁴ Cf. Chapitre 1.

Tableau 41 – Coûts de l'application des normes : entre coûts historiques et coûts d'opportunités

ACTIVITÉS	EFFETS SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE					TOTAL
	COÛTS HISTORIQUES			COÛTS		
	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non production	Non création de potentiel	
MARKETING						
Attractivité des offres de produits et services						
Différenciation						
ACCÈS AU MARCHÉ						
Autorisations d'accès aux marchés						
Notations discriminantes pour l'accès au marché						
PARTS DE MARCHÉ				257 100 €		257
Parts de marché et niveau de concurrence				257 100 €		257
PRESTATION DU SERVICE				108 700 €		128
Qualité de produit-service attendue		7 800 €		38 800 €		46 600 €
Efficacité logistique		400 €		69 900 €		70 400 €
Synchronisation des acteurs et des activités		11 400 €				11 400 €
CONTRÔLES	900 €	10 900 €				11 800 €
Coût des négociations, contrôles et évaluations	900 €	10 600 €				11 600 €
Coût d'intermédiation sur le contrôle						
Frais et honoraires d'expertise		200 €				200 €
Efficacité des contrôles et évaluations						
INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	7 900 €	420 200 €	8 100 €	580 200 €	107 200 €	1 123
Frais administratifs généraux		100 €				100 €
Coûts administratifs généraux						
Sanctions		100 €				100 €
Taxes, impôts						
Prise de décision						
Célérité de la prise de décision						
Qualité de coordination interorganisationnelle		49 100 €		580 200 €	16 300 €	645
Efficacité des coopérations externes						
Efficience des coopérations externes		49 100 €		580 200 €	16 300 €	645
Qualité de coordination interne	7 900 €	305 000 €	8 100 €		200 €	321
Coût de structuration de la coordination						
Efficacité des dispositifs de coordination		199 300 €				199
Efficience des dispositifs de coordination		28 300 €				28 300 €
Clarté de la division des tâches entre acteurs		12 600 €				12 600 €
Qualité de répartition du contenu du travail	7 900 €	3 700 €				11 600 €
Qualité de répartition du volume du travail		60 900 €	8 100 €			69 000 €
Cohérence de l'articulation des opérations						
Stabilité des repères et des interfaces					200 €	200 €
Compréhension réciproque						
Qualité de gouvernance		66 000 €				66 000 €
Qualité et mode de Gouvernance		66 000 €				66 000 €
Coût de structuration de la coordination						
Qualité des comportements					90 500 €	90 500 €
Cohésion des acteurs						
Sérénité et certitude					90 500 €	90 500 €
Reconnaissance et estime						
ACCÈS FACTEURS DE PROD. MATÉRIELS		401 800 €		496 800 €		898
Accès aux facteurs technologiques						
Coût d'acquisition des facteurs technologiques		401 800 €		496 800 €		
Investissements et maintenance matériels						
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	552 300 €	428 000 €		1 502	8 200 €	2 490 70
Accès aux travailleurs et vivier de recrutement		3 300 €				3 300 €
Coût du travail et productivité	504 705 €	305 900 €		1 501 400		2 312 00
Coûts administratifs de gestion du personnel	8 650 €	88 800 €			8 200 €	105 678
Coûts de formation						
Evolution des compétences et cout d'apprentissage		29 600 €				29 600 €
Coûts de gestion-prévention de risques sociaux/psychosociaux	39 036 €	300 €		600 €		40 000 €
GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES			106 000 €	496 800 €		602 800
Accès aux ressources financières et éventail des ressources						
Pertinence de la répartition des ressources financières						
Coûts des assurances			106 000 €	496 800 €		602
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT		8 600 €				8 600 €
Qualité de diagnostic du besoin						
Possibilité d'innovation sur produits/services		8 600 €				8 600 €
Esprit entrepreneur						
TOTAUX	561 200 €	1 294 700 €	114 100 €	3 441	115 400 €	5 527 50
	1 970 000 €			3 357 300 €		5 527 50

Tableau 42 - Proportion des coûts cachés liés aux normes et comparaison au taux d'expression des acteurs sur les contraintes normatives par activité

	COÛTS			COÛTS D'OPPORTUNITÉ		TOTAL	PHRASES TÉMOINS (En %)	ÉCAR
	Sursalaires	Surtemps	Surconsommation	Non production	Non création			
ACTIVITÉS DE BASE	0,02 %	0,56 %		6,62 %		7,19 %	21,10 %	14
MARKETING							2%	2
ACCÈS AU MARCHÉ							1,25 %	1
PARTS DE MARCHÉ				4,65 %		4,65 %	2 %	-3
PRESTATION DU SERVICE		0,36 %		1,97 %		2,33 %	9,74 %	7
CONTRÔLES		0,20 %				0,21 %	6,12 %	6
ACTIVITÉS DE SOUTIEN	10,14 %	22,87 %	2,07 %	55,64 %	2,09 %	92,81 %	78,9 %	-14
INFRASTRUCTURE DE L'ORGANISATION	0,14 %	7,60 %	0,15 %	10,50 %	1,94 %	20,33 %	37,7 %	17
• Frais administratifs généraux							1,25 %	1
• Prise de décision					0,30 %		1,37 %	1
• Qualité de coordination interorganisationnelle		0,89 %		10,50 %		11,68 %	5,37 %	-6
• Qualité de coordination interne	0,14 %	5,52 %	0,15 %		1,64 %	5,81 %	15,98 %	10
• Qualité de gouvernance		1,19 %				1,19 %	5,37 %	4
• Qualité des comportements					0,15 %	1,64 %	8,36 %	7
ACCÈS FACTEURS DE PROD.MATÉRIELS		7,27 %		8,99 %		16,26 %	4,62 %	-12
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	9,99 %	7,74 %		27,17 %		45,06 %	26,97 %	-18
GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES			1,92 %	8,99 %		10,91 %	3,12 %	-8
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT		0,16 %				0,16 %	5,24 %	5
PERFORMANCE GÉNÉRALE		0,10 %				0,10 %	1,25 %	1
TOTAUX	10,15 %	23,42 %	2,07%	62,27 %	2,09 %	100%	100%	0
			36 %		64 %	100%	100%	

L'étude montre que les coûts d'opportunité représentent 64 % du coût d'application des normes. Deux catégories de coûts d'opportunité sont distinguées dans le cadre des présents travaux : des coûts d'opportunité directs et indirects¹²⁵. Les coûts d'opportunité directs, tels que nous les avons comptabilisés, sont issus de l'application de normes restreignant expressément le potentiel de chiffre d'affaires ou de marges de l'organisation par, par exemple, des politiques de quotas, de restriction de la taille du marché, ou encore des prohibitions dans l'exercice certaines activités ou professions génératrices de valeur ajoutée. L'identification de ces coûts confirme la représentation générale de la norme en tant que barrière explicite à l'entrée. Ces coûts d'opportunité directs ne représentent toutefois que 6,62 % des coûts d'application des normes.

ACTIVITÉS	COÛTS CACHÉS		TOTAL
	Coûts historiques	Coûts d'opportunité	
Activités de base	0,57 %	6,62 %	7,19 %
Activités de soutien	35,07 %	57,74 %	92,81 %
Performance générale	0,10 %		0,10 %
TOTAL	36 %	64 %	100 %

Les coûts d'opportunité indirects représentent 57,74% du coût d'application des normes. Les coûts d'opportunité indirects sont ainsi plus prégnants que des coûts d'opportunité directs. Ces coûts sont indirects parce que, plutôt que de constituer explicitement des barrières à l'entrée, les normes empêchent la réalisation de certains scénarios d'activités de soutien qui, à leur tour, empêchent les organisations de saisir des opportunités et de réaliser certaines marges ou du chiffre d'affaires supplémentaire. Ces pertes d'opportunités, conséquences finales de l'application des normes, sont principalement dues à des contraintes normatives sur les méthodes de gestion du personnel : 21,17% des coûts cachés relatifs aux normes sont des coûts d'opportunités liées à la gestion des ressources humaines ; sur la liberté d'organisation : 12,44 % des coûts cachés relatifs aux normes sont des coûts d'opportunités liées à l'infrastructure de l'organisation ; et enfin sur l'accès, le coût et les méthodes de gestion concernant les ressources matérielles et financières, représentant, pour chacune des catégories, 8,99 % des coûts d'opportunité engendrés par les normes. Ainsi, il serait toujours juste de considérer que les normes constituent des barrières à l'entrée, mais pas de la manière dont ces barrières

¹²⁵ Les expressions sont de nous.

sont traditionnellement perçues, sachant d'autant plus que 92% des coûts cachés relatifs à l'application des normes se concentrent au niveau des activités de soutien de l'organisation dans les cas étudiés.

5.1.2 Effets sur les activités de base

En résumé, quels sont les effets des normes sur les activités de base ? Quatre domaines sont affectés : le marketing, l'accès au marché, la qualité du service et les évaluations et contrôles auxquels l'organisation se soumet.

5.1.2.1 Marketing : une légitimité et une attractivité des produits et services relatives à la conformité

La conformité aux normes peut améliorer l'attractivité et la légitimité des produits et services auprès des diverses parties prenantes de l'organisation. Certaines parties prenantes sont par ailleurs si critiques que la conformité aux normes qu'ils réclament constitue une condition de survie. L'organisation recourt à plusieurs stratégies pour amplifier l'effet légitimant de la conformité, dans l'objectif d'accroître son avantage concurrentiel. Par exemple, les dispositifs de contrôles et d'évaluation sont déployés comme des espaces et instruments de promotion externe lorsque l'organisation est conforme aux normes. Inversement, des stratagèmes sont mis en œuvre pour dissimuler ou justifier des points de non-conformité. Dans le premier cas, l'organisation dissimule ses infractions en cherchant à éviter les contrôles. Dans le deuxième cas, les acteurs emploient des stratégies discursives, ils appliquent par exemple le principe du *comply or explain* en suggérant que le manque de moyens ou l'existence de risques supérieurs en cas de conformité justifie leur infraction. Il arrive également que les acteurs réinterprètent les normes afin de faire coïncider leurs interprétations avec leurs pratiques. Quel que soit le stratagème adopté, l'organisation déploie des efforts pour réduire sa dépendance envers les institutions réclamant la conformité aux normes.

La conformité aux normes peut également provoquer l'effet inverse : réduire l'attractivité et la légitimité des produits et services. Cet effet se manifeste dans deux cas. Le premier cas est celui où la qualité d'un produit ou service repose sur ses propriétés idiosyncrasiques. La conformité aux normes réduit directement la qualité du produit et service puisqu'elle amoindrit ou ôte les propriétés qui rendaient le produit ou service légitime, attractif et, subséquemment, compétitif. Le deuxième cas est celui où les produits et services sont des innovations. Par essence, les innovations ont un caractère peu attractif ou illégitime¹²⁶. Les parties prenantes se méfient, ne fut-ce que temporairement, des innovations et préfèrent les produits et services « normaux ». L'organisation innovante est alors tenue de déployer des efforts supplémentaires pour légitimer ses produits et services, gagner la confiance de ses parties prenantes. Ces efforts incluent des efforts de communication et de négociation avec ses différentes parties prenantes. Dans le premier cas comme dans le second, l'application des normes réduit la possibilité de différenciation et constitue une contrainte.

5.1.2.2 Accès au marché et à l'exercice des professions : fortement conditionnés par la conformité aux normes

Dans les cas étudiés, l'accès au marché est relatif à deux éléments : d'une part, les autorisations d'accès au marché et, d'autre part, les notations ou évaluations déterminantes dans l'accès au marché. Se conformer aux normes semble favorable en matière d'autorisations d'accès aux marchés ou à l'exercice de certaines professions, puisque ne pas les respecter signifie, réciproquement, être exclu du marché. Pour protéger l'accès

¹²⁶ Qu'elles soient aussi bien à l'encontre des normes qu'instituées par les normes

au marché, les membres de l'organisation déploient des stratégies supplémentaires. Ils instrumentalisent notamment les dispositifs de contrôles et d'évaluation pour rassurer les institutions de leur capacité à assurer l'activité ou la profession en question. Ils se constituent également en réseaux pour lutter contre l'exacerbation des critères d'accès au marché ou pour les faire infléchir en leur faveur.

La conformité à certaines normes conditionnant l'accès au marché est cependant jugée contraignante dans certains cas, notamment lorsque les critères d'accès sont jugés inadéquats, par exemple lorsque les candidats à des professions réglementées estiment que les conditions d'accès au métier sont superflues compte tenu des activités effectivement réalisées, ou lorsque des certifications payantes sont nécessaires pour accéder au marché.

Au-delà de l'autorisation expresse d'accès ou d'exclusion du marché, d'autres dispositifs conditionnent l'accès au marché, telle que les notations et les évaluations. Pour accéder au marché, les organisations doivent respecter un grand nombre de normes. Cette conformité est établie par des évaluateurs ou des notateurs : les organisations les plus conformes obtiennent de bonnes évaluations ou notations, et accroissent ainsi leurs chances d'accès au marché, tandis que les moins conformes sont mal notées ou évaluées, et sont exclues. Pour que les notations et évaluations auxquelles ils se soumettent leur soient favorables, les membres de l'organisation déploient diverses stratégies. Ils peuvent mandater volontairement des organismes externes pour réaliser des évaluations dans l'optique de renforcer leur pouvoir de négociation avec les institutions dans le lancement de leur activité. Ils peuvent faire participer diverses parties prenantes à la préparation et à la réalisation des évaluations, dans l'optique d'accroître la légitimité des résultats. Ils peuvent recourir à des pratiques de connivence entre évalués et évaluateurs. Ils peuvent également recourir au plébiscite social, par exemple à travers une large communication externe des points de conformité, pour exercer une certaine pression sur les évaluateurs et les institutions.

La conformité aux normes qui s'opère dans le cadre des systèmes de notation et d'évaluation comporte toutefois des aspects désavantageux. Certains critères de notation sont jugés inadéquats ou obsolètes, et incitent les acteurs à s'y conformer pour obtenir de bonnes évaluations même si cette conformité est contre-productive. Ensuite, les acteurs consacrent des ressources conséquentes pour se soumettre à ces dispositifs alors qu'ils ne constituent, dans certains cas, que des rituels administratifs. Enfin, les acteurs et les organisations ne se sont pas égaux devant les évaluations : certains sont, par exemple, exemptés d'évaluations parce qu'ils reversent une contrepartie financière, acte considéré comme une source d'iniquité ou d'injustice.

Deuxièmement, la conformité aux normes engendre des pertes de marché lorsque les normes instituent des structures trop rigides pour permettre à l'organisation de réagir rapidement face aux événements sur le marché ou à l'évolution des besoins auxquels elle tente de répondre. C'est par exemple le cas lorsque des mesures relatives à l'organisation du travail ne permettent pas à l'organisation d'être suffisamment flexible pour saisir des opportunités sur le marché.

5.1.2.3 Marché : un marché restreint par choix politique et une concurrence plus intense

D'une manière générale, la conformité collective aux normes est susceptible d'accroître la taille d'un marché, par effet de réseau. Toutefois, une exception contingente au secteur étudié est déterminante. Dans ce cas, la conformité aux normes réduit simultanément la taille du marché et intensifie la concurrence. La réduction de la taille du marché est une conséquence d'une injonction normative spécifique au secteur étudié, où les politiques publiques instituent une limitation de la taille du marché malgré la forte demande. Selon les secteurs cette politique est expliquée par un désengagement des financeurs des activités médico-sociales, et que ces financeurs se trouvent être les régulateurs eux-mêmes. Cette même injonction institue une mise en concurrence des organisations, par une ouverture du marché à tous les types d'organisations. On observe alors une instauration progressive d'un modèle d'économie de marché, favorisant les nouveaux entrants disposant des meilleurs facteurs clés de succès. Cette évolution est perçue comme déloyale par les opérateurs

anciennement protégés, puisqu'elle entraîne une perte des avantages acquis, mais surtout parce que ces organisations sont moins compétitives à cause de divers dysfonctionnements organisationnels non liés aux normes.

5.1.2.4 Qualité du service : un environnement normatif affectant la qualité des produits et services

L'application des normes peut instituer une modification des caractéristiques ou des conditions de production du produit ou service rendu. L'application de ces normes est susceptible d'améliorer la qualité du produit ou du service suivant deux logiques. La première, relative à la fonction de la norme : la norme représente un référentiel des exigences de qualité attendue par les diverses parties prenantes de l'organisation. Elle constitue ainsi une source d'information sur le niveau de qualité à accomplir et contient des scénarios privilégiés d'organisation de la production pour l'atteindre. Les obligations normatives des parties prenantes externes sont ainsi intégrées en tant qu'éléments supplétifs de qualité. La seconde, plus substantielle : le contenu de la norme est jugé favorable du point de vue des convictions ou des orientations politiques des acteurs, et améliore selon eux la qualité de service. Dans le cas étudié, les pratiques réalisées dans la perspective d'une plus grande autonomie des personnes handicapées accompagnées sont par exemple considérées par certains acteurs comme un moyen d'accroître la qualité de service et d'instituer un certain progrès social, puisqu'elles intègrent plus profondément ces usagers dans la société plutôt que de les « enfermer entre quatre murs »¹²⁷. Toutefois, suivant cette même appréciation discrétionnaire, l'application des normes peut instituer une baisse de qualité. Ainsi, d'autres acteurs considèrent que ces mêmes pratiques d'accompagnement instituent une régression sociale et un « *abandon* »¹²⁷ des personnes accompagnées.

D'autres phénomènes expliquent également la baisse de qualité du produit ou service par l'application des normes. Une première catégorie de phénomènes est liée à la substance même de la norme. Premièrement, des normes auxquelles les organisations ne peuvent se soustraire restreignent le niveau de ressources qu'elles pourraient allouer à la réalisation du produit ou service : ces normes acculent l'organisation à réduire la qualité de service pour préserver son efficacité. Des stratégies sont développées, parfois à contrecœur, pour atténuer cet effet, telles que les stratégies de mutualisation des ressources ou d'externalisation des activités. Deuxièmement, certains acteurs instrumentalisent la protection conférée par des normes en leur faveur, normes dont l'objet ne porte pas directement sur le produit et service, pour s'opposer à la réalisation efficace des opérations internes. Ces stratégies provoquent à leur tour une baisse de la qualité des produits et services réalisés. Par exemple, les employés recourent au droit du travail pour obtenir de meilleures conditions de travail, parfois « au détriment » de la qualité du produit ou service réalisé. De même, les usagers eux-mêmes utilisent leurs droits sociaux pour avoir recours à des prestations médico-sociales en dehors de l'établissement médico-social, mais dont la qualité est jugée faible par les professionnels de ces établissements qui jugent ainsi que la prestation globale perd en qualité.

Une seconde catégorie de phénomènes est relative aux défaillances des normes elles-mêmes. Premièrement, l'organisation est souvent confrontée la coexistence de normes multiples sur la qualité de service. Cette multiplicité trouve sa source dans le cumul d'anciennes et de nouvelles normes ou dans la concomitance de normes contradictoires dans leur substance, émises par des organismes aux intérêts divergents. Ce phénomène génère des difficultés pour trouver un consensus tant interne qu'externe sur le niveau de qualité acceptable du produit ou service à réaliser, menant souvent à des arbitrages en la matière. Deuxièmement, des normes ne se suffisent pas à elles-mêmes pour assurer la qualité du produit ou du service, notamment lorsqu'elles ne contiennent pas les informations nécessaires pour réaliser le produit ou le service dont elles font pourtant l'objet.

¹²⁷ Expression employée par des acteurs interrogés.

Une troisième catégorie de phénomènes est relative aux effets mécaniques des normes : le produit ou service subordonné à l'application de la norme est souvent inadéquat pour pouvoir répondre à des besoins spécifiques et complexes. Les raisons sont les suivantes. Premièrement, la conformité aux normes provoque une certaine homogénéité ou un isomorphisme des produits et services. Cette conséquence peut réduire la qualité de service dans la mesure où elle provoque une désincarnation du produit ou service, perçu de moindre qualité puisque celui-ci devient trop généraliste et/ou ne répond pas aux besoins spécifiques des utilisateurs. Deuxièmement, la conformité aux normes s'accompagne d'une rigidification des structures organisationnelles : l'organisation du travail est « figée » par des normes. Cette rigidité réduit l'adaptabilité de l'organisation face à des crises ou face à l'évolution des besoins des utilisateurs de son produit ou service.

5.1.2.5 Contrôles et évaluations : des dépenses souvent superflues pour préserver la légitimité de l'organisation

Les évaluations et contrôles sont des opérations qui permettent de vérifier la conformité aux normes. Si les acteurs sont conformes, ils considèrent ces dispositifs comme des sources d'avantages, puisque ces contrôles sont susceptibles d'améliorer leur légitimité et être récompensés par des symboles attractifs, tels que des certifications ou des attestations. Réciproquement, les acteurs dont les acquis sont menacés par les contrôles et évaluations y résistent ou tentent de les éviter, sous peine d'obtenir des évaluations défavorables et d'être tenus d'allouer des ressources dans la renégociation des résultats qui seront transmis aux parties prenantes souhaitant les obtenir.

Diverses mesures relatives à l'application des normes permettent d'atténuer le coût des contrôles. D'une part, lorsque l'organisation maîtrise et a incorporé la norme dans ses activités courantes, elle réduit les coûts de préparation des évaluations. D'autre part, l'institutionnalisation *ex ante* des dispositifs d'évaluations dans ces normes elles-mêmes fournit les informations nécessaires pour mieux les anticiper, et réduit ainsi les coûts de recherche.

Toutefois, plusieurs facteurs relatifs à leur application sont également susceptibles d'accroître le coût des contrôles et des évaluations. D'une part, l'organisation est souvent tenue de verser divers frais et honoraires aux évaluateurs et aux administrations prenant part au processus. Ces coûts sont amplifiés par la fréquence croissante des contrôles et évaluations, - relative à la fragmentation des institutions qui les commanditent ou à la prolifération des normes -, ainsi que par la nécessité de recourir à des évaluateurs disposant d'un agrément, d'une certification ou d'une habilitation spéciale. D'autre part, certains acteurs internes ou externes instrumentalisent les dispositifs de contrôles et d'évaluations pour exercer leur pression sur l'organisation dans le but d'obtenir des avantages au sein de l'organisation, représentant des coûts supplémentaires pour celle-ci.

Les contrôles et les évaluations constituent, selon certains acteurs interrogés, des coûts absolus. En déplorant certaines caractéristiques de ces opérations, les acteurs s'interrogent sur leur utilité. En premier lieu, ils observent que les évaluations rendues manquent de qualité, en référence à leur traçabilité et à leur fiabilité, et que la mise en œuvre de certaines préconisations de piètre qualité mènent l'organisation à fournir des efforts de régulation ultérieure des erreurs commises par les évaluateurs. Ensuite, ils constatent que la qualité des évaluations est souvent altérée par un comportement clientéliste des évaluateurs, - qui choisissent leurs méthodes et critères d'évaluation en fonction de la partie prenante qu'ils souhaitent satisfaire -, ou par leur comportement non éthique. En effet, sur un marché du contrôle soumis à une concurrence intense, certains évaluateurs tentent de « *casser les prix* »¹²⁸ pour être sélectionnés par les commanditaires de l'évaluation, mais manquent ensuite à leur code déontologique dans la réalisation de leurs prestations afin de rester rentables. Enfin, les acteurs observent que ces opérations de contrôle et d'évaluation sont souvent inutiles, et/ou relèvent de simples rituels administratifs : elles constituent des activités uniquement destinées à satisfaire des

¹²⁸ Expression employée par les acteurs interrogés.

frases administratives. Dans ces différents cas, les coûts de l'évaluation et des contrôles sont souvent considérés comme absolus et incitent les acteurs à ne pas allouer suffisamment de ressources à leur préparation, alors même que ces rites, aussi inefficients soient-ils, possèdent une fonction de légitimation importante devant les institutions.

5.1.3 Effets sur les activités de soutien

En synthèse, quels sont les effets des normes sur les activités de soutien ? Cinq domaines sont concernés : l'infrastructure de gouvernance, la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières, l'accès aux facteurs de production matériels et leur usage, ainsi que la recherche et développement.

5.1.3.1 Infrastructure de l'organisation : un phénomène de désorganisation

L'application des normes affecte divers aspects de la gouvernance de l'organisation : les rapports de pouvoir et la qualité de gouvernance, la prise de décision, la coordination interne et externe, en référence à l'organisation du travail interne et des coopérations externes, ainsi que les comportements des membres de l'organisation.

Pouvoir et gouvernance : des captations de pouvoir, des ingérences et des influences sur les processus de normalisation

L'application de certaines normes affecte les rapports de pouvoir. Premièrement, les normes instituent dans leur substance même le pouvoir de certains acteurs ou sont utilisées par les acteurs pour obtenir indirectement du pouvoir. Le pouvoir désigne ici l'ascendant, l'emprise ou la domination exercés sur un acteur ou un groupe d'acteurs. De nature physique, moral ou psychologique, le pouvoir donne la possibilité à un acteur ou à une organisation d'appliquer, de faire appliquer, éventuellement par la force, des décisions dans différents domaines couverts par cette capacité. Les normes confèrent à certains acteurs ou à certaines catégories d'acteurs des avantages, une protection ou des libertés qu'elles n'accordent pas à d'autres acteurs et qui peuvent être utilisées à leur encontre. Par exemple, selon les managers interrogés, le pouvoir dont disposent les représentants du personnel dans les organisations provient de la protection que leur confère les normes du travail. Ce pouvoir occulte certains managers de leur rôle, autorité, stabilité et légitimité.

Deuxièmement, les normes confèrent un pouvoir d'ingérence : certaines dispositions normatives permettent à certains acteurs de s'infiltrer dans les sphères de gouvernance ou de prise de décision d'autres organisations que la leur et y exerçant une pression pour obtenir des avantages. Cette propriété donne aux membres de l'organisation, tels que ses dirigeants ou ses administrateurs, l'opportunité de défendre les intérêts de l'organisation en participant à des manifestations externes ou en s'introduisant dans d'autres sphères de gouvernance. Des ressources importantes sont allouées à la conduite de ces stratégies politiques externes.

Cette propriété d'ingérence vaut toutefois également pour certains acteurs externes qui tentent de s'introduire dans la sphère de gouvernance de l'organisation. Cette action est perçue comme une contrainte. Ainsi, l'application de normes administrative permet à certaines institutions de s'introduire dans la gouvernance des organisations médico-sociales et les inciter à prendre certaines décisions que les dirigeants n'auraient pas prises. Autre exemple, la dépendance financière entre les opérateurs et les institutions qui les subventionnent, qui relève parfois de contrats à valeur juridique, pousse les premiers à prendre des décisions suggérées par les secondes.

Enfin, le pouvoir d'ingérence se transforme en pouvoir d'influence des processus de normalisation lorsque des acteurs parviennent à s'introduire dans les instances d'émission de normes. Certains droits permettent expressément de telles stratégies, telles que les droits de représentation à des fonctions où les acteurs disposeront du pouvoir d'émettre des normes (par mandats, élections, nominations officielles, etc.). D'autres

stratégies, au-delà du droit d'accès express à cette possibilité, permettent d'accéder à ce pouvoir, tel que le regroupement des organisations ou la constitution de réseaux par divers acteurs pour se constituer en groupes de pression¹²⁹. Ces jeux d'influences expliquent en partie une autre observation faite par les acteurs, selon laquelle les institutions internationales exercent une influence forte sur les décisions politiques des institutions locales.

Lorsque les rapports de pouvoirs sont défavorables aux administrateurs, dirigeants et managers des organisations, des difficultés de gouvernance s'en suivent.

Prise de décision : une lenteur dans le processus et une angoisse permanente

Dans certains cas, et tel que prédit par la théorie, l'application des normes accélère la prise de décision. D'une part, la qualité informative des normes permet de prendre des décisions plus rapidement. Réciproquement, l'incomplétude des normes constitue une source d'angoisse. D'autre part, lorsque la norme apporte ou impose de nouveaux modèles d'action, elle stimule la sensibilité des acteurs à certains domaines auxquels ils sont traditionnellement insensibles, les obligeant à prendre des décisions qu'autrement ils n'auraient pas prises.

D'autres phénomènes relatifs aux normes, au contraire, ralentissent les processus de prises de décision. Parmi celles-ci figure principalement la profusion de normes. Comme les normes sont nombreuses, complexes et évolutives, il est difficile, voire impossible pour l'acteur de les connaître exhaustivement. Cette impossibilité nourrit leur angoisse, puisque les acteurs sont incertains des conséquences de la moindre des actions, envisagées sur le plan des normes. Une telle angoisse ralentit le manager contemporain dans ses prises de décisions.

Organisation interne du travail : une efficacité mitigée et des coûts de coordination élevés

L'application des normes affecte la qualité et l'efficacité de l'organisation interne du travail. Trois domaines sont évoqués par les acteurs interrogés : le processus de structuration de l'organisation du travail, la qualité et l'efficacité de la division du travail ainsi que de la répartition des tâches, et enfin l'efficacité générale

- *Les normes affectent le processus de structuration de l'organisation du travail*

L'application de normes affecte le processus de structuration de l'organisation du travail. Ces effets peuvent être positifs, puisque l'organisation a besoin de créer ou d'établir des infrastructures pour assurer la coexistence et les coopérations des acteurs. Les normes, tant externes qu'internes, peuvent assurer ce rôle puisqu'elles clarifient et légitiment les cahiers des charges préconisés ou imposés aux parties prenantes. Toutefois, cet effet est atténué par la dynamique instable de l'environnement normatif : les normes, particulièrement les normes externes, sont changeantes. Cette transmutabilité implique des réorganisations fréquentes dans l'organisation qui les a incorporées en tant qu'infrastructures.

D'autre part, les normes facilitent la structuration de l'organisation du travail puisqu'elles pallient de nombreuses incomplétudes des contrats. Toutefois, à ce sujet, les acteurs regrettent que les normes adoptées par l'organisation et érigées en tant qu'infrastructures sont, pour un certain nombre d'entre elles, conçues dans des « tours d'ivoire »¹³⁰ : elles sont peu opérationnelles et révèlent la désarticulation entre les normalisateurs et les acteurs opérationnels, censés les mettre en œuvre.

- *Les normes affectent la qualité de la répartition des tâches et des responsabilités*

Du fait de leur qualité informative, ou encore parce qu'elles préétablisent les droits et obligations des acteurs prenant part à l'activité, les normes clarifient en partie la division des tâches et des responsabilités entre les

¹²⁹ Les bonnes pratiques en matière d'influences des normes feront l'objet de la troisième partie.

¹³⁰ Expression employée par les acteurs interrogés.

acteurs. Cette cristallisation de la répartition des tâches et des responsabilités par la norme engendre toutefois des effets néfastes, dans la mesure où elle provoque les mêmes dysfonctionnements qu'une organisation trop spécialisée et à la fois trop rigide, mais également parce que cette répartition préétablie des tâches et des responsabilités est souvent inadaptée ou déséquilibrée selon le contexte dans lequel elle s'applique. Elle entraîne alors des dysfonctionnements liés la répartition des tâches et des responsabilités.

Dans les organisations étudiées, l'application des normes cause des effets considérés comme négatifs en matière de qualité de répartition du contenu du travail. Le premier effet est mécanique : le contenu et les méthodes de travail s'homogénéisent du fait de l'application des normes. La mise en conformité aux normes provoquant cet effet rencontre ainsi de nombreuses résistances, non seulement parce qu'elle génère un sentiment de dépersonnalisation du travail, mais peut également remettre en cause les avantages acquis par les acteurs. Le deuxième effet est substantiel : en instituant la répartition des tâches, certaines normes polarisent les tâches ingrates et des tâches nobles sur différentes catégories d'acteurs. Le troisième effet est un choix stratégique des acteurs : par crainte de perdre leur légitimité auprès des parties prenantes pour lesquelles leur conformité à la norme est importante ou par crainte des sanctions, ils choisissent d'allouer leurs ressources aux activités sujettes aux injonctions normatives, quitte à abandonner d'autres activités moins privilégiées par les normes, mais pourtant tout aussi importantes au regard du bon fonctionnement de l'organisation.

D'une manière générale, les acteurs considèrent que l'application des normes accroît leur charge de travail. Cet accroissement est dû à divers phénomènes. Le premier : des normes instituent substantiellement cet accroissement de la charge de travail. Le second : les normes accroissent la charge de travail parce qu'elles ne sont pas adaptées à l'organisation, et constituent ainsi des sources de coûts absolus. Le troisième : l'organisation internalise des activités qu'elle ne devrait pourtant pas être dans l'obligation de réaliser car des parties prenantes externes le leur imposent, et ce, grâce au pouvoir que les normes leur confèrent¹³¹.

- *Les normes affectent la qualité et le coût de la coordination interne des opérations*

- * *Cohérence de l'articulation des opérations*

L'application des normes peut améliorer la cohérence entre les diverses activités mises en œuvre dans l'organisation. En effet, l'hétérogénéité des pratiques empêche d'instaurer les interfaces nécessaires au fonctionnement des activités collectives. Cet effet provient ainsi de diverses fonctions de la norme : le rôle de la norme en tant que réducteur de la variété des pratiques, des produits ou des procédés utilisés et en tant que facilitatrice de leur articulation.

Les acteurs observent toutefois que les normes elles-mêmes sont multiples et hétérogènes. Deux pistes sont préconisées pour réduire cet effet. Premièrement, l'organisation a intérêt à réaliser des efforts d'arbitrage et de consolidation des normes « choisies », sans lesquels l'incohérence et la désarticulation des activités sont vouées à se perpétuer. Deuxièmement, les institutions ont intérêt à se focaliser sur la prescription d'objectifs plutôt que de moyens pour laisser une marge de liberté aux organisations dans leur mode de production.

- * *Efficacité de la coordination des acteurs internes*

L'application des normes peut rendre la coordination interne plus efficace, en instituant notamment des obligations de coopération entre les acteurs, ou en jouant le rôle de repères cognitifs pour appréhender leurs tâches et l'action collective plus rapidement. Les acteurs conviennent toutefois que, pour assurer la qualité et l'efficacité de la coordination interne, les normes ne peuvent constituer les seules infrastructures organisationnelles.

¹³¹ Cf. page 11, Pouvoir et gouvernance : des captations de pouvoir, des ingérences et des influences sur les processus de normalisation.

Par ailleurs, plusieurs phénomènes expliquent l'effet inverse, celui dans lequel l'application des normes réduit l'efficacité de la coordination entre les membres de l'organisation. Les deux premiers phénomènes sont mécaniques. D'abord, la normalisation de certaines activités est estimée favoriser l'hypermotivation¹³² des acteurs, qui accroît mécaniquement les efforts de coordination nécessaires entre les acteurs. Ensuite, certains dispositifs de coordination, en s'institutionnalisant au-delà d'un certain seuil, deviennent bureaucratiques, et complexifient davantage la coordination entre les acteurs plutôt que de les rendre fluides. Ces dispositifs sont d'autant plus inefficaces que les systèmes de délégation, d'autorisations ou d'habilitations administratives sont nombreux.

Le troisième phénomène est lié à la substance de la norme, et plus particulièrement à l'inadéquation des injonctions normatives aux spécificités contextuelles : les normes instituent des mesures que les acteurs considèrent contre-productives pour mener à bien leurs activités. Ces mesures concernent aussi bien l'organisation du travail en elle-même que d'autres domaines de l'organisation. Ainsi, dans le cas étudié, la logistique est moins efficace du fait de nombreuses restrictions dans l'usage et l'achat des équipements. Autre exemple, des politiques de réduction des effectifs focalisés en priorité sur les fonctions support de l'organisation engendrent des difficultés supplémentaires pour organiser les activités de soutien, pourtant essentielles au fonctionnement de l'activité.

Le quatrième phénomène est lié aux défaillances des normes : le manque de clarté des normes, dans lesquelles les injonctions sont difficiles à interpréter, contradictoires ou complexes génère des difficultés de compréhension réciproque entre les acteurs censés les appliquer pour se coordonner. Les deux derniers phénomènes sont liés aux stratégies des acteurs pour préserver leurs avantages. D'abord, des acteurs refusent de coopérer par élitisme : certaines distinctions entre les acteurs (statuts, certifications institutionnelles, positions politiques, etc.) sont renforcées par les normes établies. Ces distinctions incitent les acteurs à un comportement élitiste et peu coopératif. Ensuite, des acteurs instrumentalisent certaines normes pour préserver leurs avantages individuels, mais réduisent par ce recours l'efficacité de l'organisation interne du travail.

** Coûts de coordination des acteurs internes*

Dans certains cas, le coût de coordination peut être réduit par l'application des normes. Les normes constituent avant tout une infrastructure de coordination, sans laquelle les acteurs subiraient de nombreux coûts de recherche et d'information, de négociation et de décision, ainsi que de surveillance et d'exécution. Ainsi, par exemple, la mise en place de circuits administratifs fluidifie la circulation de certaines informations importantes dans les opérations des différents acteurs qui, en l'absence de certaines normes, n'auraient pas été établis.

Dans d'autres cas, la conformité aux normes est susceptible d'accroître les coûts de coordination. Le premier cas : en situation d'innovation de procédés, de produits ou de services, la démarche des acteurs est ponctuée de tâtonnements et d'erreurs et requiert davantage de coordination entre les parties prenantes à ce processus. Dans le second cas : parfois, les préconisations issues des normes quant aux dispositifs organisationnels et opérationnels sont lacunaires ou insuffisamment opérationnelles pour mettre en place de la coordination qu'elles œuvrent à établir. Cette situation implique alors des concertations supplémentaires entre les acteurs censés les mettre en œuvre.

Coopérations externes : une coordination plus efficace mais nullement automatique

Dans les organisations étudiées, l'application des normes est susceptible d'améliorer l'efficacité des coopérations entre plusieurs organisations. Plusieurs phénomènes sont évoqués pour expliquer cet effet. Premièrement, l'application des normes homogénéise les pratiques entre diverses organisations, facilitant leur

¹³² Cf paragraphe précédent.

coopération. Cet effet, qui rassemble parfois des organisations concurrentes, est observé par les acteurs lors de la mise en œuvre de stratégies d'intégration, d'externalisation ou de constitution de filières. Deuxièmement, certaines normes institutionnalisent des dispositifs de contrôles et d'évaluation, qui, plutôt que d'être perçus comme des tentatives d'ingérence, sont parfois perçus comme des instances de dialogue constructif entre l'organisation et les organisations commanditaires de l'évaluation, constituant un avantage lorsque l'organisation est en quête de légitimité. Cet effet représente une forme de coopération entre institutions et organisation. Troisièmement, des normes instituent parfois les rapprochements organisationnels eux-mêmes. Un effet subsidiaire de ces rapprochements est la plus grande facilité d'obtenir certaines subventions, du fait de la préférence accordée par les institutions qui les octroient aux organisations regroupées, supposément plus efficaces grâce à un effet de taille.

Plusieurs phénomènes provoquent l'effet inverse. D'abord, certaines normes instituant des relations interorganisationnelles manquent souvent de directives quant aux dispositifs de coordination nécessaires pour les instituer, requérant alors des efforts de concertation de la part des parties prenantes à ces coopérations, et ainsi des coûts supplémentaires. Ensuite, la normalisation des produits et services offerts et/ou des critères d'octroi des aides financières complique la concurrence entre les organisations fournissant le même produit ou service, du fait de la difficulté de différenciation. Enfin, certaines défaillances endogènes empêchent l'organisation de mettre en œuvre la coopération externe pourtant enjoins par les normes, telles que le manque d'infrastructures immatérielles pour réaliser les préconisations normatives, la difficulté à démultiplier les préconisations normatives de manière opérationnelle, ou encore la faible maîtrise des flux entre les différentes organisations. Sur cet aspect, certaines normes sont mises en place pour « automatiser » certains flux interorganisationnels. Or, comme ces normes sont souvent inadéquates ou ne prennent pas en compte les spécificités des organisations, les flux qu'elles génèrent créent des dysfonctionnements dans la coordination interorganisationnelle. La régulation de ces dysfonctionnements, par exemple à travers de nouvelles concertations ou négociations, représente un coût conséquent.

Comportements des acteurs : perte de cohésion, anxiété et élitisme

L'application des normes provoque des comportements spécifiques chez les membres de l'organisation.

- *Perte de cohésion et de loyauté*

D'une manière générale, les normes sont utiles pour créer le socle de cohésion nécessaire à tout projet collectif. Quelques phénomènes exercent toutefois l'effet contraire. Le premier cas est lié à la transformation des normes : les acteurs expriment un sentiment de perte de sens du travail, de perte d'identité ou des « valeurs » lorsque des normes différentes de celles qui encadrent traditionnellement leurs activités changent. Ces mutations peuvent réduire la cohésion des acteurs et leur loyauté vis-à-vis de l'organisation.

Le second cas est lié à la répartition des pouvoirs engendrés par les normes : elle peut constituer une source de conflits entre les acteurs. Il peut par exemple s'agir de conflits issus de l'exercice du « contrôle » par le manager, exercice d'autorité conforme aux normes établies, mais pas nécessairement légitime aux yeux des acteurs contrôlés. Inversement, il peut également s'agir de conflits liés à l'instrumentalisation des normes par certains employés pour contrecarrer le pouvoir des managers, ou du recours de certains acteurs à des normes pour soutenir leurs comportements abusifs. Il peut également s'agir de conflits élitistes entre différentes catégories de personnel, renforcés par les normes existantes, puisque les avantages acquis par ces différentes catégories sont entérinés par les normes (position sociale, avantages matériels, etc.).

Les derniers cas évoqués par les acteurs sont liés aux actions des managers. Premièrement, des normes rendent la gestion de certains domaines de l'organisation sensibles à gérer. Or, certains managers refusent de gérer les conflits ou les dysfonctionnements relatifs à ces domaines, considérant qu'ils sont moins nocifs que le « risque juridique » qui entourerait une mauvaise décision prise pour les résoudre. Deuxièmement, le refus, par les managers, de se positionner et d'arbitrer entre les normes à suivre et celles auxquelles ils choisissent de renoncer attise les conflits et le manque de cohésion entre les acteurs. Sans lignes directrices communes ni

stabilité des règles adoptées, ces derniers peuvent faire valoir des opinions différentes sur celles à appliquer et empêcher ainsi la coopération. Enfin, les dirigeants et les managers sont parfois accaparés par des stratégies politiques. Ce souci de la stratégie externe conduit parfois à un délaissement de l'animation interne et, ainsi, à la déliquescence du climat social interne.

- *Anxiété et incertitude*

D'une manière générale, les instituent la manière dont « sont faites les choses », réduisant de fait l'incertitude des acteurs et l'anxiété corollaire. Quelques exceptions majeures sont observées. Premièrement, l'application des normes permet de garantir que certaines activités sont réalisées ou qu'elles sont réalisées suivant un niveau de qualité précis. Cette propriété de la norme rassère les acteurs et leurs parties prenantes. Or, les normes sont instables. Leur transformation bouleverse les repères institutionnels et culturels des acteurs, et constitue de fait une source d'anxiété et d'incertitude. Deuxièmement, l'anxiété des acteurs est engendrée par la prolifération des normes. Elle se manifeste par la peur du risque juridique accompagnant la prolifération de normes, la crainte permanente d'être tenu responsable ou redevable. Enfin, une troisième forme d'anxiété réside dans la culpabilité ressentie par certains acteurs dans la mise en application des normes.

- *Elitisme, manque de reconnaissance et démotivation*

Plusieurs phénomènes liés à l'application des normes génèrent des effets néfastes en matière de reconnaissance et d'estime. D'abord, l'organisation « mécaniste » du travail, à travers la mise en place de nombreuses normes, constitue parfois une source de démotivation. Deuxièmement, les normes permettent de catégoriser et d'établir les caractéristiques de leurs objets, afin de pouvoir évaluer leur valeur, leur efficacité et prendre des décisions rapides sur ce qui peut en être fait. Or, des normes sont utilisées dans le domaine social en suivant le même schéma. Ainsi, des acteurs porteurs du symbole de conformité à certaines normes, tels que des diplômés, des certificats, ou des distinctions particulières, sont « catégorisés », puis jugés et traités, reconnus ou rejetés par les autres acteurs en conséquence. Ainsi, en attribuant des avantages à certaines catégories d'acteurs, les normes et leurs symboles favorisent des comportements d'élitisme. Ce comportement est souvent déploré par les acteurs défavorisés.

5.1.3.2 Facteurs de production matériels : des coûts d'acquisition élevés et des difficultés de gestion du risque physiologique

Dans les organisations étudiées, la conformité à certaines normes provoque des difficultés en matière d'acquisition de facteurs de production matériels, incluant les locaux, les équipements et les fournitures. Ainsi, les démarches administratives pour acquérir certains équipements et fournitures sont estimés complexes et inefficaces. Les acteurs déplorent également l'obligation d'utiliser des facteurs de production réglementés et/ou de se fournir en équipements dont ils considèrent que l'utilité est relative, mais qui constituent des obligations réglementaires. Ces obligations accroissent, selon eux, les charges de l'organisation sans apporter de valeur ajoutée supplémentaire. D'autre part, certaines normes restreignent expressément le niveau de ressources disponibles, empêchant d'acquérir des équipements et des fournitures adaptées. Selon les acteurs interrogés, cette contrainte a toutefois un aspect positif, celui de stimuler la recherche de méthodes d'optimisation des ressources matérielles disponibles et des stratégies d'achats, tels que le recours à des politiques de regroupement d'achats.

En matière de prévention de risques physiologiques, l'application des normes génère diverses contraintes. Dans un premier cas de figure, certaines normes instituent des mesures de prévention des risques jugées drastiques et inappropriées quant aux spécificités de l'organisation et de ses moyens. Aux coûts des équipements s'ajoutent de lourdes et diverses des tâches administratives sur la gestion des équipements et des locaux. Dans d'autres cas, plus rares, les normes, entravent les organisations dans leur tentative de prévenir ces risques, à l'instar des normes de préservation du patrimoine, ou des normes de financement qui

les obligent à opérer des choix dans leurs allocations de ressources. Il est toutefois important de noter ici que, dans le cas étudié, fut-ce volontaire ou non, de nombreux coûts ont été observés engendrés par la non application de normes touchant à la prévention des risques physiologiques, tels que le coût de régulation d'accidents du travail ou le surcoût de maintenance dû à une non mise en conformité des locaux dès la construction.

5.1.3.3 Gestion des ressources humaines : un coût du travail accru et une attractivité amoindrie

Dans les organisations étudiées, la conformité aux normes affecte la gestion des ressources humaines. Plusieurs domaines sont évoqués par les acteurs : l'accès au travail, le coût du travail et la productivité, la formation et l'apprentissage, ainsi que la gestion et la prévention des risques sociaux et psychosociaux.

Attractivité professionnelle et force de travail disponible

L'application des normes affecte l'attractivité professionnelle de l'organisation. Ces effets peuvent être bénéfiques dans plusieurs situations observées. Premièrement, certaines conditions de travail instituées par l'environnement normatif constituent une source d'attractivité pour le personnel. Cet effet ne peut toutefois être apprécié ainsi que subjectivement puisque si certaines organisations, secteurs, ou territoires offrent des conditions attractives, les autres subissent une fuite du personnel qualifié, et doivent s'efforcer de déployer des efforts supplémentaires dans la rétention du personnel. Deuxièmement, concernant particulièrement la normalisation des compétences, l'usage des normes et des symboles de conformité corollaires facilite parfois la recherche de personnel. Comme le symbole de conformité (diplômes, attestations, certificats, distinctions) établit, d'une certaine manière, qu'un acteur dispose de compétences et d'un savoir-faire précis, et maîtrise ainsi les diverses activités relatives à son référentiel métier, le recruteur peut plus facilement effectuer le tri entre les candidats au poste qu'il propose. Les normes qui conduisent à opérer ces choix représentent également des outils utiles dans des situations d'échange ou de mutualisation des ressources humaines. Enfin, les acteurs estiment que le recours à certaines dispositions réglementaires permet de garder de la flexibilité organisationnelle, tel que le recours à la diversité des formes de contrats possibles dans la gestion du personnel, et facilite ainsi les procédures de recrutement.

L'application des normes exerce toutefois des impacts négatifs en matière d'accès aux travailleurs dans différentes situations. Premièrement, les recruteurs hésitent à embaucher des salariés sous le motif que les normes du travail leur confèrent une situation protégée une fois recrutés, mais également parce que les conditions administratives de recrutement sont parfois complexes. L'excès de précautions dont ils font preuve dans leur processus de recrutement est par ailleurs considéré comme un surcoût nécessaire. Deuxièmement, les recruteurs estiment que de certains systèmes de diplômes, d'attestations et de certification des compétences sont injustifiés au regard des attentes en termes d'activités, et complexifie davantage leur gestion du personnel et processus de recrutement, puisqu'il s'agit de métiers réglementés. Certains acteurs estiment que cette normalisation des compétences et des savoir-faire n'est pas réellement destinée à faciliter la gestion du personnel au niveau local, mais constitue plutôt un instrument de chiffrage financier pour les institutions en charge de financer les activités. Cette normalisation mène à l'élaboration de critères stricts de quantification de la force de travail nécessaire dans les organisations subventionnées. Ces politiques sont souvent défavorables aux organisations financées, parce qu'une de leurs conséquences est de minimiser l'enveloppe globale de ressources et de restreindre expressément leur masse salariale.

Coût du travail et productivité

L'application des normes affecte le coût du travail et la productivité des acteurs. Cet effet peut être positif dans certains cas et en fonction des normes. La normalisation des compétences, telle qu'expliquée précédemment, peut permettre aux organisations d'anticiper la quantité du travail à fournir. Certaines normes

de protection sociale réduisent également les coûts du travail en prenant en charge le coût de maladies et d'accidents professionnels.

Les acteurs interrogés s'expriment toutefois plus profusément sur les effets néfastes de la conformité aux normes sur le coût du travail et la productivité. Plusieurs observations sont notées à ce sujet. Premièrement, en matière de droits et avantages des personnel, certaines catégories d'acteurs estiment que les avantages du personnel sont trop élevés du fait de la mise en œuvre des normes, en comparaison de leur productivité. D'autres catégories d'acteurs estiment au contraire que les avantages du personnel, institués par les normes, sont insuffisants et que la source de leur faible productivité et engagement envers l'organisation relève plutôt des entraves réglementaires dans la mise en œuvre des systèmes de primes et de sanctions.

Deuxièmement, en matière de normes de financement, les acteurs regrettent que les préconisations normatives en matière d'allocation de ressources soient focalisées sur la productivité immédiate. La réduction de coûts immédiats est priorisée, au détriment des activités indirectement productives ou de création de potentiel. En instituant des critères de performance, ces mêmes normes permettent d'estimer la sous-productivité de certains acteurs.

Troisièmement, les acteurs interrogés estiment que l'instauration d'une masse salariale « optimale », souvent calculée grâce à des estimations algorithmiques des besoins à satisfaire et par la normalisation des compétences, n'atteint jamais son objectif ou se dégrade rapidement puisque ces algorithmes ne prennent pas compte du contexte particulier de l'organisation, d'une part, et parce que les besoins à satisfaire évoluent, d'autre part.

Quatrièmement, les acteurs estiment que la gestion administrative du personnel est de plus en plus lourde et complexe. Elle constitue une source importante de coûts. Ces coûts incluent le coût de réalisation des opérations administratives proprement dites, mais également les opérations de prise de connaissance des normes. Il est toutefois important de noter que les surcoûts en gestion administrative du personnel sont également liés à des dysfonctionnements endogènes. Ils comprennent la négligence des tâches administratives par les opérateurs techniques, le niveau d'absentéisme élevé, la forte rotation du personnel, ou encore de nombreux accidents de travail. Ces dysfonctionnements amplifient la charge administrative. La cause racine ne provient alors pas des normes en elles-mêmes.

Enfin, l'application de normes spécifiques en la matière accroît les coûts relatifs aux activités de gestion et de prévention des risques sociaux et psychosociaux. L'effet positif principal évoqué par les acteurs est que l'existence et la diffusion de ces normes sensibilise l'organisation à la gestion des risques, sans lesquelles ils n'auraient déployé que peu d'efforts. Les acteurs déplorent toutefois que certaines de ces activités sont inutiles, et que l'organisation subit une mauvaise image puisque, sous l'influence de nombreux experts en risques psycho-sociaux, la requête d'une meilleure productivité envers les employés est souvent perçue comme un accroissement de la pénibilité au travail.

Formation et apprentissage

L'application des normes affecte les coûts de formation. Se mettre en conformité implique des temps et des coûts élevés de formation, d'apprentissage et de réadaptation de l'organisation. Or, la prolifération et la transformation rapide des normes impliquent des investissements plus fréquents en la matière. De plus, les acteurs estiment que d'une part les formations sur les normes sont généralement insuffisantes pour prendre en charge les situations réelles. D'autre part, les formateurs manquent de pédagogie et ces formations généralistes se révèlent souvent inadéquates.

L'application des normes affecte également l'évolution des compétences des acteurs. Deux effets positifs majeurs sont évoqués. D'une part, la norme constitue un référentiel de connaissances techniques. D'autre part, les normes cherchant à instituer des innovations stimulent la remise en question des compétences établies dans les organisations. Dans tous les cas, les acteurs conviennent que la déclinaison interne et participative des normes contribue au succès de leur appropriation. Les effets négatifs des normes sur l'évolution des

compétences sont les suivants. La forte intégration des normes dans le schéma cognitif des acteurs, provoque une difficulté à faire évoluer leurs compétences pour mieux appréhender l'évolution de l'environnement. Ce schéma cognitif est constitué de divers éléments, tels que leurs connaissances techniques, la représentation qu'ils ont de leur métier, les « valeurs »¹³³ qui guident leurs raisonnements et leurs actions. Ces difficultés sont des résistances à l'appropriation de nouvelles facettes d'une activité (technique, sociale et économique). Au-delà du schéma cognitif, certains acteurs résistent au changement du fait d'une association de la carte des compétences établie à des acquis et à des privilèges ou avantages qu'ils souhaitent préserver.

5.1.3.4 Gestion des ressources financières : des externalisations de coûts

Accès aux ressources financières

Dans les organisations étudiées, l'application des normes est susceptible de faciliter l'accès aux ressources financières. Les situations dans lesquelles ce phénomène est observé sont les suivantes. D'abord, le droit de monétiser des prestations permet de capter davantage de ressources. Ensuite, certaines normes administratives établissent des critères et des clés de répartition des ressources financières entre financeurs et financés. La congruence de l'organisation à ces critères permet d'accéder aux ressources. Dans les deux cas, les acteurs conviennent toutefois que la captation des ressources n'est pas aussi mécanique, puisqu'il est souvent nécessaire de recourir à leurs réseaux politiques pour les obtenir. Enfin, les acteurs instrumentalisent les défaillances du système réglementaire de financement pour capter davantage de ressources. Ces ressources sont allouées judicieusement grâce à leur consolidation dans un « contrat interne de répartition des ressources¹³⁴ ».

L'application des normes entrave l'accès aux ressources financières dans diverses situations. En premier lieu, certaines normes instituent substantiellement une baisse des dépenses publiques. Certains phénomènes exacerbent ce problème, notamment l'influence d'autres groupes de pressions sur les choix d'investissements dans les politiques publiques. Les organisations dépendantes de ces ressources financières doivent alors se mettre en quête de nouvelles ressources.

En deuxième lieu, l'usage de critères d'attribution des ressources peut être accompagné de conditions d'affectation de ces ressources. Lorsque ces conditions instituent un caractère infongible des ressources allouées, l'organisation ne peut plus les utiliser librement. Or ces critères et ces conditions sont parfois jugés inadéquats ou sont susceptibles de mener à des choix inefficients. Par exemple, l'usage de critères trop précis pour attribuer des subventions est jugé contraignant pour les organisations qui ne peuvent plus innover tout en espérant garder le bénéfice de ces aides financières. Enfin, la dimension administrative de l'accès aux subventions est lourde, et les calendriers d'obtention des financements coïncident rarement avec les besoins des gestionnaires des établissements.

Externalisation des coûts et coûts des assurances

Dans les organisations étudiées, l'application des normes permet d'externaliser certains coûts des risques avérés, notamment par la prise en charge de certains risques sociaux réalisés dans l'organisation par les organismes de sécurité sociale. Le recours à de telles stratégies, fondées sur le système d'assurance sociale établi, provoque toutefois des effets néfastes à moyen terme, notamment une hausse du coût des assurances et des cotisations, ou encore le refus des assurances de couvrir l'organisation.

¹³³ Une section est dédiée à ces schémas cognitifs dans l'avant-dernier chapitre.

¹³⁴ L'expression est de nous.

Frais administratifs

L'application des normes accroît plusieurs catégories de coûts administratifs. D'une manière générale, les organisations sont tenues de réaliser de nombreuses tâches administratives, parfois au détriment des activités de base. Ces tâches administratives sont jugées complexes, parfois inutiles, obsolètes, voire bloquantes. Par exemple, les managers éprouvent des difficultés à faire appliquer des sanctions puisque les démarches administratives pour les mettre en œuvre sont lourdes et, de fait, coûteuses. Dans certaines organisations, certaines tâches administratives nécessitent la présence d'une personne habilitée à les réaliser, représentant un coût additionnel. Ensuite, les normes instituent divers coûts tels que les taxes, les impôts, les cotisations d'assurances. Enfin, l'application des normes s'accompagne de nombreux frais de justice, dédiés à la résolution de conflits juridiques.

5.1.3.5 Recherche et développement : des possibilités d'innovations simultanément accrues et bridées

L'application des normes affecte la Recherche et Développement de l'organisation. Trois aspects sont abordés par les acteurs en la matière. : la veille sur le besoin des utilisateurs du produit/service et la demande sociale, la possibilité d'innover et l'esprit entrepreneur.

Diagnostic des besoins et appréhension de la demande sociale

L'application des normes provoque des difficultés dans le diagnostic des besoins des utilisateurs du produit ou service fourni par l'organisation. La raison est que certains acteurs recourent aux outils de diagnostic des besoins élaborés par les normalisateurs, alors que ceux-ci manquent de pertinence et d'adéquation avec les spécificités du contexte. D'autres facteurs peuvent provoquer le même effet : la négligence des opérations administratives censées le faciliter, ou encore le verrouillage institutionnel des circuits d'information qui véhiculent les données nécessaires pour réaliser ce diagnostic.

Possibilité et volonté d'innovation

Dans les organisations étudiées, l'application des normes facilite l'innovation sur les produits et/ou les services dans plusieurs cas. Premier cas, les normes institutionnalisant dans leur substance les processus d'innovation. Elles impulsent directement le processus, à l'instar des normes qualité requérant un dispositif d'amélioration continu, ou indirectement, comme la nécessité d'innover pour rester rentable suite à l'institutionnalisation d'une baisse de ressources. Second cas, les dispositifs d'évaluation, établis par voie réglementaire, peuvent constituer des instances de renégociation périodique de l'offre de produits/services.

En dehors de ces cas, les acteurs conviennent qu'il est difficile d'innover à l'encontre des projets politiques ou des normes établies. Plusieurs causes l'expliquent : l'illégitimité de fait de l'innovation, des entraves substantielles aux innovations engendrées notamment par une définition restrictive des moyens et des objectifs à atteindre par certaines normes, ainsi que l'injonction d'allouer prioritairement les ressources dans les activités directement productives. Dans tous les cas, la crainte d'enfreindre les normes est souvent plus forte que l'envie d'innover et d'entreprendre.

5.2 LES TROIS FONCTIONS FONDAMENTALES DES NORMES

Dans un environnement où les parties prenantes sont stratégiques et ont des intérêts potentiellement divergents, la notion même de « contrainte », du moins pour les contraintes sociales que représentent les normes, ne peut être que relative : une norme contraignante pour un acteur ne l'est pas nécessairement pour un autre, voire constitue une opportunité pour ce dernier. L'observation des effets déterminants de la conformité aux normes peut ainsi être élevée à un niveau plus générique : finalement, quels sont les effets fonctionnels de la norme, indistinctement des intérêts en jeu ?

L'analyse des effets observés confirme l'hypothèse des trois fonctions organisationnelles de la norme telles que pressenties à partir de la revue de littérature : une fonction servant à la réalisation d'échanges, une fonction d'incitation ou de prévention à l'adoption de certains comportements, et enfin une fonction de régulation de l'usage et de la répartition des ressources.

D'une lecture des effets, sans prendre en compte leur « polarité », émergent ainsi trois fonctions génériques des normes, correspondant aux espérances majeures quant à leurs finalités. Chacune de ces fonctions est abordée consécutivement. La première fonction, dite *fonction transactionnelle*¹³⁵, porte sur la capacité d'une norme à structurer et à faciliter ou à freiner l'échange, qu'il soit marchand ou non marchand, matériel ou immatériel, individuel ou collectif. La deuxième fonction, dénommée *fonction incitative*¹³⁵ de la norme, porte sur la capacité d'une norme à inciter un ou plusieurs acteurs à agir par un comportement spécifique, consolidant ainsi son rôle théorique dans les activités de gouvernance, de contrôle, d'exercice de l'autorité, ainsi que de prévention. La troisième fonction majeure de la norme porte sur sa capacité à modeler le système de répartition des ressources. Certaines normes sont en effet le résultat d'actions politiques menées par des acteurs pour capter des ressources, à la différence des actions productives, ou pour générer différentes formes d'exclusivité qui génèrent également un rendement ou des privilèges. Or, le principal revenu non issu du facteur travail ou du risque entrepreneurial est la rente. Cette fonction est ainsi dénommée *fonction rentière*¹³⁶ de la norme.

5.2.1 La fonction transactionnelle des normes

Les normes ont une capacité à structurer les activités comportant des interactions collectives, que nous simplifierons par le terme « échange » : des échanges marchands ou non marchands, matériels ou immatériels, entre des individus et/ou des groupes sociaux. Cette capacité de structuration est au moins de deux natures. La première est substantielle : les normes peuvent comporter des injonctions permettant, obligeant, ou prohibant la réalisation de certains échanges. La seconde est fonctionnelle : par l'utilisation collective de normes, les acteurs conformes accroissent leur capacité à réaliser des échanges au sein du système ainsi créé. Inversement, les acteurs non conformes sont exclus du système. Sous cette approche fonctionnelle, la norme structure les échanges de deux manières : (1) en constituant une infrastructure immatérielle d'échange et (2) en constituant un instrument de légitimation des choix, des actions et des activités des acteurs. Les propriétés de la fonction transactionnelle de la norme, relevées à partir des cas étudiés, sont présentées dans le Tableau 43.

5.2.1.1 La norme, infrastructure immatérielle d'échange

La norme constitue un élément de facilitation ou d'entrave aux échanges de trois façons : en agissant comme une structure de coordination mécanique des échanges, en stimulant les échanges et, enfin, en agissant comme un instrument d'inclusion ou d'exclusion à un système d'échange¹³⁷.

¹³⁵L'expression est de nous.

¹³⁷ Dans la majorité des travaux effectués en la matière, une hypothèse forte est que, pour les acteurs et les organisations concernées, les normes privées (les cas observés portent majoritairement sur les normes industrielles privées) sont sources de performance et les réglementations publiques sont des facteurs d'activités génératrices de coûts supplémentaires ou entravant la possibilité de saisir certaines opportunités. Toutefois, à l'issue de la recherche, deux observations remettent en question ce postulat. Premièrement, ne peut-on pas conclure qu'elle relève plutôt de la perception discrétionnaire des acteurs de l'étendue de leur champ de responsabilités, et ainsi du choix de rejeter les normes cherchant à leur faire prendre en charge les externalités négatives de leurs actes ? Deuxièmement, peut-on considérer que cette thèse demeure plausible alors même que les sphères de normalisation, -publique et privée-, sont

Tableau 43- La fonction transactionnelle de la norme

La norme, infrastructure immatérielle d'échange	La norme, une structure de coordination	La norme, une infrastructure d'échange L'accroissement de la taille du système par la normalisation
	mécanique des échanges entre ceux qui l'adoptent	La norme, un instrument de la division du travail et de la spécialisation La norme, un instrument de réduction des coûts de transaction La norme, un levier d'économies d'échelle et d'effet d'expérience La meilleure anticipation des requis de l'échange par le recours aux normes L'intensification de la concurrence du fait de la normalisation
La norme, instrument de légitimation des actions et choix	La norme, un instrument d'inclusion ou d'exclusion du système d'échange	La norme, un instrument de protection contre les nouveaux entrants La norme, un instrument d'entérinement d'une avance stratégique
	La légitimité des choix et des méthodes d'organisation conformes	L'institution des buts et des moyens légitimes par la norme La confiance accordée aux acteurs et organisations conformes La dépendance aux revendicateurs de la conformité à la norme
	L'effet ambivalent des normes sur les stratégies de différenciation	La réduction de la capacité de différenciation à cause de la fonction de réduction de variété de la norme L'accroissement de la capacité de différenciation en cas d'usage de normes fermées L'accroissement de la capacité de différenciation en cas de forte prolifération de normes L'accroissement de la capacité de différenciation en cas de réglementations strictes exhortant à l'innovation

Ce résultat général converge avec la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), présentée dans le chapitre 2 et définie comme un des cadres théoriques de la recherche. Selon cette théorie, un échange gagne en efficacité et en efficience grâce à la capacité de la norme à réduire les coûts de transaction. Selon l'auteur, dans sa différenciation de la hiérarchie et du marché, recourir aux coûts de coordination, en référence aux coûts d'administration par voie hiérarchique, vaut mieux que de recourir au marché pour effectuer une transaction lorsque les opérations nécessaires à celle-ci, incluant la recherche d'information, la négociation, la surveillance et l'exécution du travail, représentent un coût excessivement élevé. Selon cette théorie, la hiérarchie est assimilée à un modèle d' « arrangement institutionnel » reposant principalement sur des normes sous forme diverses, - procédures, processus ou règles -, coordonnées un supérieur hiérarchique, le « *peak coordinator* ». Au-delà de la distinction entre la dimension intra-organisationnelle ou extra-organisationnelle de la transaction, cette théorie suppose surtout qu'un principe de subordination et de conformité des acteurs aux normes établies est source de performance et d'avantages. Les caractéristiques suivantes constituent la contribution à cette théorie.

fortement poreuses, notamment du fait des nombreuses actions politiques des opérateurs privés, mais également des intérêts privés des acteurs politiques et des normalisateurs ? - Cela entraînant ceci, premièrement, une hypothèse de notre recherche est que les caractéristiques techniques des normes sont plus déterminantes que leur origine dans leur capacité à structurer les échanges. Deuxièmement, les échanges provoqués par la normalisation incluent autant les échanges jugés favorables par les acteurs que les échanges « indésirables », impliquant ainsi que la normalisation des activités ne génère pas que des gagnants.

La norme : une structure de coordination mécanique des échanges entre ceux qui l'adoptent

- *La norme, une infrastructure d'échange*

Lorsqu'une communauté d'acteurs adopte une norme, elle devient une infrastructure immatérielle de développement des échanges entre ces acteurs. Par exemple, l'usage de normes en matière d'identification et d'évaluation du niveau de dépendance des bénéficiaires facilite et accélère leur assignation dans un organisme d'accueil adapté et spécifiquement apprêté pour répondre à leurs besoins. Autre exemple, l'usage de normes reconnues de management de la qualité par des établissements médico-sociaux facilite l'obtention de financements auprès des autorités pour lesquelles cette conformité constitue une condition d'attribution de subventions (approche fonctionnelle).

Toutefois, l'incitation ou l'obligation à réaliser certaines activités et certains échanges n'est pas nécessairement à l'avantage des acteurs tenus de s'y conformer. Par exemple, l'adoption de normes de santé et de sécurité peut, en substance, obliger certains établissements à se fournir en équipements que les managers estiment inappropriés, voire inutiles au regard du risque réellement encouru dans leur cas spécifique. Autre exemple, l'aspect administratif des normes, tel que le reporting et les obligations de déclaration, enjoint les organisations à réaliser des opérations administratives parfois jugées lourdes, inappropriées, voir inutiles (approche par la substance).

- *L'accroissement de la taille du système par la normalisation*

L'adoption d'une norme commune par des acteurs accroît les possibilités d'interactions, d'échanges et d'activités collectives dans le système où cette norme s'applique. Ce phénomène peut être causé par la cohésion sociale produite par la création d'une communauté dont la norme constitue le socle. Il peut être également dû à un effet de compatibilité et/ou d'interopérabilité des objets normalisés, qui éradique les entraves techniques aux échanges et accroît le choix des « fournisseurs » potentiels. Il peut enfin être dû à la nécessité de coordination et d'échanges suite à la spécialisation adoptée par les acteurs et des organisations normalisées. Par exemple, la spécialisation de l'offre des opérateurs médico-sociaux, stratégie stimulée par la standardisation des prestations médico-sociales, incite les établissements médico-sociaux à davantage d'interactions entre elles pour améliorer le suivi global des personnes accompagnées, qui transitent souvent d'un type d'établissement à un autre¹³⁸ (approche fonctionnelle).

En retour, plus le nombre d'acteurs utilisant ou reconnaissant la norme est élevé, plus la probabilité qu'elle s'impose aux autres acteurs et que les alternatives soient écartées est élevée. Ainsi, la force d'une norme est fondée sur une adoption large. Cet effet, appelé *effet de réseau* (Mione, 2006), implique qu'une norme largement adoptée devient plus utile et durable à mesure que le nombre d'utilisateurs s'accroît, stimulant alors les échanges entre les acteurs membres du réseau. Par exemple, la norme ISO 9001 tend à devenir la norme de management de qualité la plus utilisée dans le secteur médico-social. La raison, dans les cas étudiés, provient de sa reconnaissance croissante du fait du nombre d'établissements l'ayant adopté et de la tendance des évaluateurs du système de management de la qualité des établissements médico-sociaux à se former à celle-ci plutôt qu'à d'autres normes (approche fonctionnelle).

- *La norme, un instrument de la division du travail et de la spécialisation*

La spécialisation engendrée par l'usage collectif des normes s'accompagne corollairement d'une division du travail. Par exemple, la normalisation des prestations médico-sociales permet aux différents prestataires de se spécialiser sur un aspect de ces prestations afin d'accroître leur efficacité et leur efficacité respective. Une des

¹³⁸ Toutefois, dans cet exemple, ces interactions ne sont pas toujours bien accueillies par les professionnels et les dirigeants de ces établissements qui souhaitent garder le contrôle de leur prestation de service ou une certaine indépendance.

conséquences est que ces organisations, fragmentées, doivent ensuite recourir à des structures et des coûts de coordination supplémentaires pour réaliser l'activité collective. Ces structures peuvent inclure d'autres normes (approche fonctionnelle).

- *La norme, un instrument de réduction des coûts de transactions*

Les gains d'efficacité générés par l'utilisation des normes montrent qu'elles constituent des moyens de réduction des coûts de transactions et des risques liés aux transactions, et donc des leviers de fonctionnement des marchés, c'est-à-dire de rencontre entre l'offre et la demande dans le domaine des échanges marchands. Par exemple, le fait que les professionnels disposent de diplômes et/ou de certifications, sanctionnant des études et un programme s'imposant comme des normes, facilite et accélère les processus de recrutement dans les établissements médico-sociaux, qui gagnent en termes de temps de recherche et de repérage des meilleurs candidats. D'une certaine manière, ce résultat illustre une fonction d'« auto-coordination » des acteurs ou des activités lorsqu'ils se conforment aux normes. Le même phénomène a été observé par économistes de la standardisation lorsque plusieurs industries adoptent les mêmes normes techniques industrielles (Arthur, 1987; 1989; David, 1987; David & Greenstein, 1990; Foray, 1990) (approche fonctionnelle).

- *La norme, un levier d'économies d'échelle et d'effet d'expérience*

La standardisation des catégories de dépendance permet aux établissements médico-sociaux de spécialiser leur offre d'accueil, et ainsi d'adapter leur fonctionnement (personne, équipement, organisation du travail, etc.) pour répondre à des besoins spécifiques mais en volume plus conséquent. Dans cet exemple, l'adoption de normes facilite l'obtention d'économies d'échelle. Les économies d'échelle correspondent à une diminution des coûts unitaires grâce à l'augmentation des capacités de production et du volume d'affaires : les frais fixes s'étalent sur des séries plus longues et réduisent le coût des investissements lorsque la capacité totale augmente (Strategor 2005 ; Mayrhofer, 2014). En effet, les normes apportent un cadre de référence aux opérateurs pour apprécier le marché et pour réduire les variétés de produits/services/procédés en fixant des « gammes » à partir de standards. La réduction de la variété remplit alors deux fonctions. En premier lieu, elle permet de minimiser la prolifération inutile de services ou de procédés imperceptiblement différenciés. Ainsi, par exemple, les opérateurs médico-sociaux proposent des services en une gamme limitée de prestations afin d'exploiter les économies d'échelle. Cela peut impliquer un certain compromis pour les bénéficiaires au profil « non standard », pour lequel il est toujours possible d'obtenir un service sur mesure, mais à des conditions plus complexes et/ou à un tarif plus élevé. Le compromis opérant ici est souvent entre le choix et le prix. La stratégie de réduction de la variété par la standardisation permet ainsi de réduire les coûts par l'effet de volume et, ainsi, de créer des économies d'échelles.

Dans un deuxième cas observé, le non observance de certaines « bonnes pratiques »¹³⁹, qui constituent des standards en matière de prestation de service médico-social, est susceptible de générer des coûts élevés de régulation de dysfonctionnements. Réciproquement, l'usage de ces normes accroît la performance. Ce cas illustre le phénomène par lequel l'adoption de standards techniques précipite l'effet d'expérience. En stratégie classique, cet effet s'acquiert lorsqu'une organisation produit davantage du même produit, le cumul de production menant ensuite à une augmentation de la productivité grâce à un effet d'apprentissage, à la spécialisation des travailleurs, à l'innovation de procédés, à la standardisation et à la rationalisation et enfin aux économies d'échelle (Henderson, 1974; Gélinier, 1979). Or, les normes techniques émergent souvent par

¹³⁹ Les cas étudiés ici impliquent une perception de pertinence des « bonnes pratiques » par les acteurs interrogés, auquel cas nous nous efforçons d'étudier leur fonction. En effet, dans d'autres cas, certaines « bonnes pratiques » sont jugées substantiellement contraignantes (cf. chapitre 4).

l'expérience et réduisent les coûts d'apprentissage de ceux qui l'utilisent après sa création¹⁴⁰. Les normes codifient les connaissances technologiques et facilitent ainsi le processus de transfert de connaissances (approche fonctionnelle).

- *La meilleure anticipation des requis de l'échange par le recours aux normes*

Enfin, l'utilisation de normes par les acteurs leur permet d'anticiper les requis des échanges et des activités qu'ils effectueront ultérieurement. Par exemple, l'usage du Droit du travail permet aux acteurs, tant les employés que les employeurs, d'avoir une perception anticipée de différents aspects de leur relation future, en deçà des aspects contractuels de leur relation. Autre exemple, la standardisation des prestations médico-sociales permet aux établissements candidats à l'attribution de subventions publiques de se renseigner sur les conditions d'attribution de ces fonds et ainsi de s'adapter pour pouvoir les obtenir. Dernier exemple, la connaissance des « bonnes pratiques » et des normes professionnelles permet aux employés des établissements médico-sociaux d'anticiper leurs futures activités et responsabilités, réduisant dans une certaine mesure certains coûts de recherche et d'apprentissage une fois entrés en fonction. D'une manière générale, comme les normes génèrent des conditions de compatibilité, les « producteurs » qui souhaitent produire sont en mesure de définir techniquement comment ils vont s'insérer avec cohérence dans le système de production global. Pour les « consommateurs », les normes créent un cadre de référence précis grâce auquel ils peuvent comparer les producteurs et les conditions de l'offre sur le marché. Les mêmes phénomènes sont souvent étudiés dans le domaine industriel (Mione, 2006) (approche fonctionnelle).

- *L'intensification de la concurrence par la normalisation*

La normalisation des activités dans un système donné, dans la mesure où ce système présente des enjeux concurrentiels, intensifie la concurrence. Une des causes majeures de ce phénomène est que, à travers la normalisation, les « consommateurs » bénéficient d'un plus large choix de « fournisseurs » offrant des produits/services/procédés d'une même qualité. Par exemple, la standardisation des prestations médico-sociales exacerbe la concurrence dans la course aux financements entre les différents établissements médico-sociaux, qui ne peuvent plus se prévaloir de la différence de leurs prestations pour obtenir des subventions spécifiques. Autre exemple, la reconnaissance de quelques diplômes et certifications professionnelles exacerbe la concurrence entre leurs titulaires sur le marché de l'emploi, puisqu'il devient alors plus facile pour les recruteurs, grâce à un effet de réduction de la variété, de comparer les différents candidats. Cet effet des normes explique ainsi le phénomène d'extension des champs de la concurrence aux instances de normalisation : les acteurs s'engagent dans de multiples actions politiques pour tenter d'influencer les normes à leur avantage. En effet, être la seule ou la première à répondre à ces exigences confère un avantage concurrentiel à une organisation (approche fonctionnelle).

La norme : un instrument d'inclusion ou d'exclusion du système d'échanges

La conformité à une norme, adoptée par un certain nombre d'acteurs pour structurer un système collectif, permet d'intégrer ce système. Inversement, la non-conformité à cette norme peut exclure un acteur ou une organisation de ce système. Par exemple, un établissement médico-social qui ne respecte pas le Droit du travail éprouvera des difficultés, voire une impossibilité à employer des personnes dans le système où ce droit s'applique. Ces difficultés seront les mêmes quelles que soit les normes en vigueur dans le système observé, et ce particulièrement lorsqu'elles constituent des conditions d'exercice des activités. Autre exemple, des

¹⁴⁰ D'ailleurs, selon les organisations qui les vendent, une norme technique constitue un document de référence destiné à résoudre des problèmes techniques et commerciaux *répétés* entre partenaires économiques et commerciaux (Mione, 2006).

professionnels issus de pays étrangers et formés à des normes professionnelles différentes éprouvent des difficultés à être recrutés dans les établissements médico-sociaux nationaux.

- *La norme, un instrument de protection contre les nouveaux entrants*

Les acteurs déjà inclus dans un système donné peuvent décider d'établir des normes pour se protéger de nouveaux entrants dans ce système. Par exemple, sur les cas observés, les dirigeants d'associations d'établissements médico-sociaux entretiennent de nombreuses relations avec les autorités publiques qui décident des politiques régissant leur secteur d'activités. Il a été observé que lorsque ces derniers ont promu l'ouverture des marchés publics aux opérateurs privés non traditionnels, un fort mouvement de militance s'est développé pour tenter d'infléchir les conditions d'accès au marché. Autre exemple, l'usage généralisé de normes professionnelles par les employés des établissements médico-sociaux, attestés par des certifications, qualifications ou diplômes, permet de garantir un certain niveau de compétences sur le marché de l'emploi. Toutefois, il entrave l'accès des candidats non diplômés à l'emploi et toute tentative d'accès, dans le cas étudié, est qualifiée par les titulaires de ces certifications de « concurrence déloyale », voire de « dumping social », dans la mesure où les cas étudiés concernent des emplois dans le secteur sanitaire et social. Cette situation protège par cela même les titulaires de ces certifications, qui coopèrent pour maintenir cette condition d'accès. Cette capacité protectrice de la norme implique souvent la coopération des acteurs déjà inclus dans le système (marché, société, etc.) (approche fonctionnelle et/ou substantielle)

- *La norme, un instrument d'entérinement d'une avance stratégique*

Lorsque des enjeux concurrentiels existent, l'entrée en vigueur de nouvelles normes peut entériner l'avance stratégique de certains acteurs ou organisations. Prenons un exemple. Sur un des cas observés, une des orientations politiques du secteur est d'encourager les innovations permettant de gagner en efficacité et une meilleure intégration des différents prestataires. De nombreuses associations d'établissements médico-sociaux s'engagent alors dans des projets d'innovations en proposant de nouveaux types d'offres médico-sociales pour parvenir à cet objectif. À travers différentes actions politiques, une des associations observées tente de faire reconnaître et d'institutionnaliser auprès des autorités publiques un de ses projets d'innovations, alors même que les pratiques qu'elle promeut sont déjà mises en place au sein de sa propre organisation ou que les réflexions sur les aspects opérationnels du projet sont à un stade déjà avancé. Cette tentative a pour objectif, du moins en partie, de permettre à l'organisation de disposer d'une avance stratégique puisqu'en cas d'institutionnalisation des pratiques qu'elle promeut, elle sera déjà conforme ou disposera pour le moins des leviers opérationnels pour mettre le projet en œuvre plus rapidement que ses concurrents. Cet exemple révèle que, d'une part, le premier conforme à une norme sera celui qui détiendra l'avantage concurrentiel. D'autre part, la coopération entre les différents acteurs impliqués dans les processus collectifs de normalisation n'exclut toutefois pas un certain degré de concurrence : même si cette démarche est souvent présentée comme consensuelle, des enjeux de pouvoirs persistent (approche fonctionnelle).

5.2.1.2 La norme, instrument de légitimation des choix, des actions et des activités

La conformité aux normes permet aux acteurs du système dans lequel elles sont en vigueur de légitimer leurs décisions et leurs actions. Par exemple, un établissement médico-social dans lequel les normes professionnelles sont appliquées paraît plus légitime que d'autres pour exercer l'activité auprès des professionnels et associations professionnelles du secteur. Au même titre, les organisations respectant les normes administratives sont plus légitimes que d'autres auprès des administrations publiques faisant prévaloir ces normes. Autre exemple, un candidat au recrutement respectant les normes professionnelles, disposant des certifications nécessaires pour attester de cette conformité, paraît plus crédible, et ainsi plus légitime que ses concurrents, à l'emploi dans les établissements pour lesquelles cette conformité est une condition d'accès. Dernier exemple, une organisation respectant les normes du travail en vigueur paraît plus légitime auprès des

acteurs et des organisations pour lesquelles ces normes sont favorables, en l'occurrence des employés et des administrations de contrôle des conditions du travail dans le cas étudié. Deux phénomènes notables sont observés pour expliquer cette fonction de la norme. Un phénomène général porte sur l'effet de légitimité procuré par la conformité des actions auprès des parties prenantes. Un phénomène plus singulier porte sur l'effet ambivalent des normes sur les stratégies de différenciation, à savoir de délégitimation et de légitimation.

La légitimité des choix et des méthodes d'organisation conformes

La norme confère de la légitimité aux choix et aux méthodes d'organisation des acteurs et des organisations conformes. Trois raisons expliquent ce phénomène.

- *L'institution des buts et les moyens légitimes par la norme*

La première raison est que la norme institue les buts et les moyens légitimes à atteindre. Par exemple, les normes du travail instituent certaines conditions à respecter dans l'organisation du travail. Si ces conditions ne sont pas respectées, les moyens employés par l'organisation pour réaliser son activité peuvent être considérées comme illégitimes. Ce résultat correspond aux phénomènes observés par les théoriciens institutionnalistes. Ainsi, dans les années 1980, DiMaggio et Powell (1983) étudient la façon dont les pressions institutionnelles incitent les organisations à adopter des pratiques pour acquérir soutien et légitimité. Ils décrivent sous le concept d'isomorphisme institutionnel le mouvement d'adaptation des organisations guidé par l'objectif de survie en gagnant de la légitimité et montrent que les exigences institutionnelles, souvent traduites sous forme de normes formelles, prescrivent les buts légitimes à atteindre (Pache & Santos, 2010). Or, les organisations sont souvent exposées à des exigences institutionnelles multiples et parfois contradictoires. Ils sont alors amenés à choisir la norme sur laquelle ils doivent se référer pour justifier le but qu'ils poursuivent (Meyer & Rowan, 1977 ; Friedland & Alford, 1991 ; Djelic & Quack, 2004; Kraatz & Block, 2008). Si le cours des événements mène les acteurs à poursuivre des buts ou des actions innovants, ils doivent rechercher ou développer des cadres et modèles alternatifs qu'ils utiliseront comme normes pour se justifier, particulièrement s'ils doivent justifier des valeurs d'engagement social et de juste usage des ressources au cours de leurs actions politiques (Benford & Snow, 2000) (approche fonctionnelle).

- *La dépendance aux revendicateurs de la conformité à la norme*

La seconde raison est que les acteurs et organisations peuvent être dépendants à d'autres acteurs et/ou aux organisations revendiquant la conformité aux normes et doivent, de ce fait, s'y conformer pour satisfaire les conditions nécessaires à leur accord ou à leur collaboration. Par exemple, de nombreuses normes administratives définissent les conditions d'utilisation du budget des établissements médico-sociaux. La non-conformité des établissements à ces normes risque d'empêcher l'obtention de certaines autorisations administratives ou de leurs subventions. L'objectif de la mise en conformité aux normes ou de négociation sur celle-ci est alors de légitimer et de stabiliser l'existence de l'organisation ainsi que d'atténuer les menaces provenant des diverses parties prenantes.

L'étude montre que l'impact de cette dépendance est relatif à deux facteurs. Premièrement, le niveau de centralisation des pouvoirs et des circuits de décision influence le niveau de pression normative exercée par les parties prenantes critiques et restreint les options stratégiques des acteurs. Dans les cas observés, les acteurs les plus puissants sont souvent représentés par les autorités réglementaires fortement centralisées¹⁴¹ (État, administrations publiques). D'une part, ces autorités obligent les organisations à fonctionner d'une manière prédéfinie grâce à leur pouvoir légal et militaire. D'autre part, en finançant certaines activités publiques, parapubliques ou privées, elles tirent avantage de la relation de dépendance par les ressources pour exercer

¹⁴¹ Ce résultat peut correspondre à de nombreuses analyses en théorie institutionnelle (Holm, 1995), (Ruef & Scott, 1998; Pache & Santos, 2010)

leur domination. Plus ces autorités auxquelles l'acteur ou l'organisation est dépendant sont centralisées, plus l'état de dépendance constitue une source de risque de perte de légitimité. Inversement, plus ces autorités auxquelles l'acteur ou l'organisation est dépendant sont fragmentées, moins l'état de dépendance constitue une source de risque de perte de légitimité. L'état de dépendance est ainsi différent entre les établissements accompagnant des personnes âgées, pour lesquels les sources de financement proviennent de trois organisations (administrations régionales, départementales et familles), et les établissements accompagnant des personnes handicapées, pour lesquels une seule administration constitue la source de financement principale.

Le second facteur par lequel l'état de dépendance amplifie les contraintes normatives est la **capacité d'intervention** dans les processus de normalisation et dans le champ politique. Plus un acteur ou une organisation est capable d'influencer l'issue des processus de normalisation, moins l'état de dépendance constitue une source de contrainte. En effet, la construction et le changement du cadre institutionnel résultent de batailles d'ordre politique entre des constituants sociaux disposant d'intérêts divergents et de pouvoirs inégaux. Comme les normes figurent parmi les composantes de ce cadre, elles sont susceptibles de refléter les idées et les objectifs des concurrents politiques les plus puissants dans l'environnement social. Inversement, les acteurs les moins influents se retrouvent contraints d'adopter des choix désavantageux dans leurs stratégies du fait des écarts de puissance politique entre les participants au cours d'un processus de normalisation¹⁴².

Dans les cas observés, la source de la contrainte normative n'est toutefois pas toujours externe. Ainsi, les revendicateurs de la conformité aux normes peuvent être des « référents internes ». Les conflits de normes, relevant de désaccords sociaux et économiques au niveau politique, peuvent être relayés en interne par les membres de l'organisation qui trouvent des intérêts dans ces conflits ou dans le respect d'une norme non adoptée par l'organisation. Ces acteurs exercent alors une pression peut faire infléchir les choix stratégiques de l'organisation en leur faveur en se servant des normes établies (approche fonctionnelle).

- *La confiance accordée aux acteurs et aux organisations conformes*

Les deux précédents facteurs, que les acteurs peuvent instrumenter intentionnellement, contribuent également à la réalisation du phénomène suivant : la conformité d'un acteur ou d'une organisation à une norme est susceptible d'accroître la confiance que leur accordent les autres parties prenantes du système¹⁴³. Cependant, une autre explication issue du terrain de recherche peut être donnée : les normes servent de cadre de référence pour juger qu'un produit, un service ou un procédé répondent à des caractéristiques précises, et disposent donc d'un niveau de qualité donné. C'est ainsi le cas lors de l'évaluation du niveau de sécurité et d'hygiène, d'un mode de réalisation d'une prestation médico-sociale, du niveau de performance technique des produits et services réalisés ou encore de leur niveau de compatibilité avec d'autres produits/services. De ce fait, les normes employées constituent un filtre de décision d'adoption, d'achat ou encore d'acceptation d'un produit, un service ou encore un procédé par les acteurs. La puissance légitimatrice de la conformité à une norme se manifeste alors par sa capacité à générer une confiance plus grande envers un produit, un service ou une méthode « reconnus » à travers ces codes qu'envers un produit, un service ou une méthode totalement nouveaux.

¹⁴² Des observations similaires ont été effectuées sur des secteurs industriels dans les années 1970 (Braverman, 1974; Edwards, 1979; Burawoy, 1979; 1985; Thompson, 1989).

¹⁴³ La conformité aux normes légitime les décisions et les actions des acteurs et des organisations. Toutefois, selon les théories institutionnelles et néo-institutionnelle, l'adoption de choix et modes d'organisation relèvent souvent d'une influence cognitive et de construits sociaux, impliquant que les acteurs et les organisations sont conditionnés par l'environnement institutionnel pour faire ces choix, plutôt que de choix volontaires guidés par les intérêts des acteurs (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio P. J., 1988 ; Friedland & Alford, 1991 ; Goodrick & Salancik, 1996). Plusieurs explications sont données pour expliquer ce phénomène, tel que la théorie de la *path dependence*, ou la théorie des schémas mentaux partagés (North, 1994 ; Wirtz, 1999).

En l'absence de normes, il est difficile pour les acteurs de prendre des décisions, et ainsi de passer à l'acte d'adoption, d'achat ou d'acceptation d'un produit, service ou procédé¹⁴⁴. La norme, dans ce cas, réduit du risque lié à l'incertitude lors de l'échange et des « défaillances de marché¹⁴⁵ ». En effet, lorsque les acheteurs comprennent qu'une norme atteste de certains critères de qualité du produit ou service, leur niveau de confiance envers les produits et services conformes à cette norme est susceptible de s'accroître¹⁴⁶. Le passage à l'acte d'échange peut ainsi être stimulé par la garantie de qualité ou de différenciation¹⁴⁷ apportée par la norme. En conséquence, le gain de confiance des acteurs réduit les coûts de transaction, plus particulièrement les coûts de recherche : une fois que le risque inhérent à l'échange est réduit par la norme, l'acheteur consacre moins de temps et de ressources pour évaluer le produit, le service ou le procédé avant d'y recourir¹⁴⁸ (approche fonctionnelle).

L'effet ambivalent des normes sur les stratégies de différenciation

- *La moindre capacité de différenciation à cause de la fonction de réduction de la variété*

Sans normalisation, les produits, services ou procédés accomplissant la même fonction présentent des caractéristiques hétérogènes. Ainsi, d'une manière générale, l'usage des normes dans un système donné réduit la capacité de différenciation des acteurs et des organisations de ce système. Ce phénomène est notamment lié à la fonction de réduction de la variété des normes : plus les acteurs adoptent une norme, moins les objets normalisés (produits, services ou procédés) sont variés. Il est également lié à l'intensité de l'effet de réseau¹⁴⁹: la norme jugée la plus utile est souvent la norme appropriée par le plus grand nombre d'acteurs. Sa reconnaissance par ce réseau permet, par exemple chez un producteur, de poursuivre une stratégie de volume

Dans le domaine marchand, la difficulté de choisir et de prendre des décisions en l'absence de normes se manifeste par un retrait du consommateur déconcerté par l'hétérogénéité des propositions. Selon la loi de Gresham¹⁴⁴ « la mauvaise monnaie chasse la bonne ». Cette loi énonce que l'entreprise subit le préjudice commercial du retrait du consommateur du marché lorsqu'il est déconcerté et se retrouve dans l'incapacité de prendre une décision d'achat éclairée, c'est-à-dire d'estimer la qualité des produits ou des services qui lui sont proposés. En utilisant la loi de Gresham, Akerlof (1970) démontre que les asymétries d'information entre acheteurs et vendeurs peuvent empêcher la rencontre entre l'offre et la demande, et par cela même entraîner une défaillance du marché. Une des problématiques engendrées par l'absence de normes est alors une tendance à la baisse de la qualité des produits et services proposés à l'échange : faute d'une norme attestant la différence entre produits de qualité élevée ou inférieure, les consommateurs éprouvent des difficultés à réaliser leur achat. Le producteur d'un produit ou service de haute qualité ne peut alors que plus difficilement maintenir le supplément de prix dû au surplus de qualité de produits. Sans ce supplément de prix et particulièrement lorsque la qualité du produit proposé a un impact significatif sur le coût de production, le vendeur du produit de haute qualité risque d'être moins rentable en gardant la même stratégie. Les producteurs de produits et service d'une moindre qualité « chassent » alors ceux en capacité de proposer des produits et services d'une meilleure qualité par leur politique de prix (Akerlof, 1970). Nos résultats montrent que cette loi s'applique également aux échanges non marchands.

¹⁴⁵ Lorsque le système étudié comporte un aspect commercial.

¹⁴⁶ Dans les travaux en économie de la standardisation, des normes de qualité minimale ou les normes de différenciation qualitative peuvent permettre au vendeur d'outrepasser le dysfonctionnement engendré par la loi de Gresham (Leland, 1979).

¹⁴⁷ En cherchant à différencier deux produits, l'acheteur, si le système étudié est commercial, pourra alors faire avec confiance la distinction entre leurs qualités distinctes et effectuer son achat avec moins d'incertitude. Le vendeur de produits de haute qualité pourra quant à lui maintenir un prix plus élevé pour son produit de qualité supérieure car les clients à la recherche de son produit pourront mieux identifier son produit sur le marché. Bien que les normes ne soient pas l'unique moyen de réduire les dysfonctionnements occasionnés par la loi de Gresham, Boom (1995) et Swann (1993) la considèrent comme l'un des moyens les plus effectifs.

¹⁴⁸ Un phénomène similaire est observé dans le domaine marchand. Par exemple, sur une bourse de marchandise, les acteurs en charge d'effectuer les négociations achètent et vendent rapidement des marchandises sans les inspecter. Une telle confiance suppose que des éléments réussissent à attester de la qualité de ces marchandises et d'une attestation de leur conformité, ces éléments peuvent être et sont généralement des normes. Ainsi, les normes de qualité minimale ou de différenciation qualitative contribuent à réduire les coûts de transaction et les coûts de recherche (Blois, 1990 ; Jones et Hudson, 1996, Hudson et Jones, 1997, 2000c ; Swann, 2000, 2010).

¹⁴⁹ Cf. supra.

en ne s'alignant que sur les produits, services ou procédés conformes à cette norme. Or, cette stratégie implique une réduction des capacités de différenciation. Dans ce cas, si la fonction d'utilité d'une norme s'explique par l'effet de réseau, alors l'usage d'une norme réduit l'avantage différentiel mais accroît l'avantage en termes de réparabilité par le consommateur (approche fonctionnelle).

- *La meilleure capacité de différenciation en cas d'usage de normes fermées*

Toutefois, il peut arriver que la conformité à une norme engendre un effet de différenciation, voire un avantage différentiel lorsqu'elle s'applique dans un système où des enjeux concurrentiels existent. Le premier cas dans lequel l'effet de différenciation se manifeste est le cas d'usage de normes fermées. Une norme fermée est un texte d'usage et de diffusion privée. Dans ce cas de figure, les concurrents ne peuvent recourir à des stratégies d'imitation sauf en cas accord, généralement financier entre les différents concurrents. C'est ainsi le cas de « bonnes pratiques » non diffusées par les établissements médico-sociaux et dont l'usage est restreint à un petit nombre de partenaires (approche fonctionnelle).

- *La meilleure capacité de différenciation en cas de forte prolifération de normes*

Le deuxième cas de figure se manifeste en cas de trop forte prolifération de normes. L'explication est la suivante. L'amélioration de l'image accroît également la valeur perçue par le client qui est prêt à payer plus pour un produit qu'il considère différent. Or, l'emploi des normes influence l'image du produit, du service ou du procédé en question¹⁵⁰. Il apparaît donc important d'utiliser les « ressources normatives » dans le cadre d'une stratégie commerciale pour gagner en attractivité auprès d'une population d'utilisateurs. Par exemple, les consommateurs soucieux de l'environnement sont prêts à payer un peu plus pour des produits et services dont la conformité à une norme atteste un moindre impact environnemental. Dans ce cas, l'effet de différenciation tient au grand nombre de normes et à leur prolifération sur l'ensemble des marchés et de la société : promouvoir tel ou tel produit, service ou procédé en se fondant sur sa conformité à telle ou telle norme aboutit à des stratégies de différenciation du fait de la forte diversité de normes. La diversité des normes de qualité, des normes de « bonnes pratiques », et d'un grand nombre de normes volontaires dans la profession médico-sociale sont ainsi susceptibles de produire ce phénomène¹⁵¹ (approche fonctionnelle).

- *La meilleure capacité de différenciation en cas de norme incitant à innover*

Le troisième cas se produit en cas de norme incitant les organisations à modifier leur fonctionnement grâce à des innovations¹⁵². Par exemple, suivant les principes des politiques de modernisation des services publics, les autorités émettant les subventions publiques exhortent les opérateurs subventionnés à réviser leur mode de fonctionnement en perspective d'accroître leur efficacité. Les organisations ayant réalisé des projets dans ce sens se distinguent alors des autres et accroissent leur capacité de survie¹⁵³ grâce à cette stratégie de différenciation (approche substantielle).

¹⁵⁰ Thèse déjà défendue en Marketing par Mione (1994).

¹⁵¹ Il peut même arriver que les organisations dissocient les fonctions utiles ou techniques des normes de l'image qu'elle confère, ce qui supposerait alors une « stratégie de façade »¹⁵¹ ou de découplage, consistant à se différencier par une norme tout en offrant des produits et services similaires à ceux du marché (Cf. Chapitre 5)

¹⁵² Ce phénomène peut être assimilé à l'« hypothèse de Porter », s'appuyant particulièrement sur des observations en matière de politique environnementale: une réglementation contraignante peut pousser les organisations vers plus d'efficacité en sanctionnant les inefficacités de gestion des ressources et en développant des possibilités de mise en valeur des sous-produits de cette transformation (Porter M. , 1991; Porter & van der Linde, 1995). Les sous-produits de la R&D engendrés par le changement deviennent alors des éléments de différenciation potentiellement valorisables, voire commercialisables. Les organisations en retard dans la mise en conformité à ces réglementations ne disposeront pas du même avantage concurrentiel (Simpson & Bradford, 1996; Ambec & Barla, 2007).

¹⁵³ Prenant ici en compte l'état de dépendance financière vis-à-vis des autorités publiques.

5.2.2 *La fonction incitative de la norme*

La deuxième fonction de la norme, dénommée *fonction incitative*¹⁵⁴, porte sur sa capacité à inciter un ou plusieurs acteurs à agir par un comportement spécifique. Ce phénomène peut notamment être observé à travers le rôle de la norme dans la fonction de gouvernance, dans l'exercice de l'autorité, dans la prévention et l'incitation à adopter certains comportements. Puisque pour expliquer ce phénomène observé sur le terrain de recherche, nous recourons à de nombreux concepts de la théorie de l'agence, au cœur duquel figure le problème d'incitation, il convient d'en rappeler les fondements.

Dans certaines situations, une personne ou entité, dite l'« agent », est en mesure de prendre des décisions ou d'agir pour le compte d'une autre personne ou entité, dite le « principal » (Alchian & Demsetz, 1972, 1973). Cette situation est généralement associée à une mission de valorisation d'un actif du principal par l'agent. Par exemple, un dirigeant salarié (agent) est en obligation de valoriser une entreprise pour le compte des actionnaires (principaux). Au même titre, une industrie (agent) est tenue de ne pas dégrader l'environnement lors de son activité pour le compte de la société (principal), pour laquelle l'environnement constitue un actif collectif. Toutefois, deux phénomènes entravent la bonne réalisation de ces obligations. Premièrement, des *divergences d'intérêts* peuvent survenir entre le principal et l'agent, pour lequel les efforts de valorisation maximale de l'actif peuvent aller à l'encontre de ses propres intérêts. Par exemple, le dirigeant salarié peut placer son évolution de carrière, son prestige, ses intérêts financiers ou encore ses amitiés personnelles dans l'entreprise au-dessus des intérêts de l'entreprise, telle que l'efficacité et la performance générale. Sur le même principe, une industrie peut favoriser la réduction des coûts en délaissant les opérations de réduction de pollution ou de déchets mais dont la non réalisation portera préjudice à la société. Deuxièmement, une *asymétrie d'information* peut se produire entre le principal et l'agent. Dans ce cas, l'agent partie dispose de plus ou de meilleures informations que le principal (Akerlof, 1970 ; Arrow K., 1971 ; Arrow & Hurwicz, 1972). Cette situation crée un déséquilibre de pouvoir en défaveur du principal. Divers *comportements opportunistes* de l'agent peuvent ainsi se produire, tels que la sélection adverse (Wilson, 2008), l'aléa moral (Holmstrom, 1982) ou encore le monopole de l'information (Ledyard, 1989).

Pour parvenir à la valorisation la plus favorable d'un actif par l'agent, le principal est tenu de mettre en œuvre divers mécanismes d'incitation ou de prévention et des procédures de contrôle (Alchian & Demsetz, 1972 ; Demsetz, 1983). Ces mécanismes, compte tenu de l'effort nécessaire à leur fonctionnement, génèrent des coûts. Il existe ainsi quatre catégories de coûts. Les coûts d'incitation sont engagés par le principal pour aligner les intérêts de l'agent avec les siens, par exemple par la mise en place de systèmes de rémunérations incitatives des dirigeants (agents) par les actionnaires (principaux) (Jensen, 1986 ; Holmström & Milgrom, 1991). Les coûts de surveillance représentent les efforts du principal pour collecter l'information, à l'instar des coûts de production des états financiers dans les entreprises. Ces dispositifs sont mis en œuvre dans le but de diminuer le comportement opportuniste de l'agent (Jensen & Meckling, 1976, 1979 ; Charreaux, 2000, 2005). Les coûts d'engagement, parfois appelé coûts d'obligation, sont les efforts encourus par l'agent avant, pendant et après la transaction pour motiver, obtenir et garder la confiance du principal (Jensen & Meckling, 1976, 1979 ; Gabrié & Jacquier, 2001). Enfin, la perte résiduelle représente le coût d'opportunité subi par le principal causé par une gestion défavorable par l'agent poursuivant d'autres intérêts (Jensen & Meckling, 1979 ; Fama & Jensen, 1983 ; Charreaux, 2000, 2005). Lorsque le problème principal-agent se manifeste, divers mécanismes contractuels peuvent être ainsi utilisés pour obtenir un meilleur alignement des intérêts de l'agent et du principal, pour un meilleur partage des risques et, enfin, pour une compensation des obligations de surveillance. Par exemple, en matière de travail, les employeurs peuvent recourir à la rémunération à la pièce, aux commissions, au partage des bénéfices, aux salaires d'efficience, à la mesure du rendement, au dépôt d'une caution par l'agent ou encore à la menace de cessation d'emploi.

¹⁵⁴ L'expression est de nous.

Notre contribution théorique à ces travaux consiste à démontrer le phénomène par lequel que les normes, constituant des structures extracontractuelles, incitent l'agent à adopter un comportement favorable au principal et facilitent ainsi ses activités de gouvernance et d'incitation (Tableau 44). Nous expliquons dans cette section (1) à quels comportements favorables l'agent est incité par les normes, puis (2) quels mécanismes liés aux normes engendrent ces comportements. Les propriétés récurrentes de la fonction incitative de la norme ont été relevées à partir des cas étudiés. Par la norme, les agents sont incités à adopter trois types de comportements favorables au principal : la recherche de davantage d'efficacité et/ou de qualité, le changement et/ou l'innovation, ainsi que l'évitement de l'aléa moral et des dysfonctionnements engendrés par le monopole de l'information.

Tableau 44 - La fonction incitative de la norme

<u>Inciter à quoi ?</u> L'incitation à un comportement favorable au principal	L'incitation à la recherche de davantage d'efficacité ou de qualité	Des injonctions formelles de recherche d'efficacité et de qualité Une incitation indirecte due à la mise en perspective de la norme
	L'incitation au changement et à l'innovation	Une incitation indirecte à l'innovation ou au changement La normalisation comme structure de développement d'innovations
	La prévention de l'aléa moral et des abus du monopole d'information	Des structures d'information normalisées pour prévenir des abus du monopole d'information La norme comme mesure de prévention extracontractuelle de l'aléa moral
	L'incitation au respect des intérêts des tierces parties	La norme comme outil de protection des biens communs La norme comme instrument de prévention de risque
<u>Comment inciter l'agent ? (1/2)</u> L'incitation par des mesures immanentes aux normes	L'incitation par la sanction	Les sanctions formelles ou informelles La crainte instinctive de la sanction par le rejet, par la violence et de la culpabilité
	L'incitation par la structuration de la substance de la norme	Le caractère explicite des injonctions La normalisation des objectifs sous forme de seuils chiffres La normalisation à partir des « meilleures pratiques ».
	L'incitation par la relégation de la régulation normative à la régulation par le « système »	Le recours aux forces du « système » pour externaliser le coût d'incitation L'incitation par la mise en perspective de la régulation par les rapports sociaux de la régulation par les forces du marché de la régulation par les forces de la nature
<u>Comment inciter l'agent ? (2/2)</u> L'incitation par des mesures de mise en œuvre des normes	Le pouvoir d'incitation ou de coercition du « régulateur »	L'adoption de pratiques spécifiques sous la contrainte du régulateur Le coût d'incitation à la charge du régulateur
	La recherche de l'incitation par les pressions sociales	L'influence des facteurs d'isomorphisme L'influence de l'autorité sur l'obéissance
	La recherche de l'incitation par la co-construction de la norme	L'intervention de l'agent sur les objectifs, le degré de liberté nécessaire à leur atteinte L'intervention de l'agent sur les sanctions et les récompenses
	La recherche de l'incitation par des pratiques de communication	La promotion des avantages de l'adoption de la norme La soutenance de l'injonction morale

L'incitation à la recherche de davantage d'efficacité ou de qualité

- *Des injonctions formelles de recherche d'efficacité et de qualité*

Les normes incitent les acteurs à atteindre un certain niveau de qualité et/ou d'efficacité, selon le domaine concerné. Cet effet peut être dû à des injonctions explicites. Par exemple, une organisation (agent) est tenue de mettre en œuvre des procédures strictes établies par le Droit du travail dans le cadre de son processus de licenciement, auxquelles elle ne peut se soustraire sans encourir des risques juridiques. Les salariés (principaux) qui pourraient se retrouver en conflit avec l'organisation s'assurent ainsi de la protection de certains de leurs

droits du fait de la mise en œuvre de ces procédures obligatoires¹⁵⁵. Autre exemple, une organisation (agent) peut être tenue par une norme financière, parfois *de facto*, de respecter un certain seuil de taux d'endettement. Les prêteurs (principaux) impliqués dans l'investissement de cette organisation peuvent ainsi avoir une meilleure assurance de la solvabilité de leurs débiteurs. Une incitation indirecte due à la mise en perspective de la norme

- *Une incitation indirecte due à la mise en perspective de la norme*

La recherche d'efficacité et/ou de qualité par les différents acteurs peut également être la conséquence indirecte de la mise en perspective d'une norme. Souvent, l'inertie des agents les conduit spontanément à une situation suboptimale préjudiciable aux bénéficiaires de leurs activités (principaux), tant en matière de qualité que de performance économique. Les transformations de normes peuvent alors générer un stimulus en encourageant les agents à rechercher davantage d'efficacité et de qualité dans leurs produits, services ou processus.

En matière d'incitation à une meilleure efficacité, la perspective d'une norme supplémentaire incite notamment l'agent à une recherche d'efficacité par une meilleure utilisation des intrants et une réduction des coûts de production. Il peut être supposé que si la norme apporte une amélioration de la compétitivité et de la rentabilité d'une organisation, c'est parce qu'avant sa promulgation, des opportunités de profits n'étaient pas exploitées et/ou parce que l'agent ne faisait pas systématiquement le choix optimal pour le compte du principal. Or, en l'absence de la norme, l'agent n'a pas l'idée systématique d'exploiter toutes les opportunités de profit¹⁵⁶ qui se présentent à lui. En créant une turbulence dans l'environnement de l'organisation, une norme lui révèle alors des perspectives d'innovation auxquelles il n'avait pas pensé dans son existence « routinière ». De ce fait, en mettant en perspective un accroissement des coûts de production, une norme pousse par exemple le gestionnaire (agent) à réactiver la fonction de recherche et développement qui vise justement à accroître soit l'efficacité, soit le développement d'opportunités d'affaires. La norme peut alors indirectement inciter les organisations vers plus d'efficacité en corrigeant les inefficacités de gestion des ressources et/ou les possibilités de mise en valeur des sous-produits de la production.

La perspective d'une norme peut également inciter une organisation (agent) à améliorer le niveau de qualité des produits, services ou procédés. Cette amélioration peut se produire dans au moins deux cas. Premièrement, l'agent peut être incité à une amélioration car la perspective d'une norme accroît son espérance d'un renchérissement du prix ou des contreparties de la conformité. En effet, la mise en perspective de l'application d'une norme supplémentaire engendre souvent une amélioration de la qualité du produit/service/procédé, puisqu'elle nécessite une révision de ses caractéristiques, par exemple par l'engagement d'une organisation à favoriser l'emploi de ressources locales ou à réduire ses dégâts environnementaux. La conséquence est une augmentation de la valeur perçue par le client potentiel et, par ricochet, du prix, voire du volume de ventes. Pour expliquer ce phénomène, Akerlof (1970) suppose que les asymétries d'information entre producteurs et consommateurs font que pour des produits/services de même nature mais de qualités différentes qui sont proposés sur le marché, la concurrence en prix mène à une absence d'échange du produit/service de qualité supérieure. Pourtant, si les normes émergent et jouent leur rôle de certification des caractéristiques de ces produits/services, alors le consommateur peut mieux choisir. Les producteurs évitent alors un coût d'opportunité, consistant au surplus de valeur due à la qualité supérieure du produit/service non échangé dans des conditions de non normalisation, que le client est prêt à payer dans ce second scénario.

Deuxièmement, la norme peut obliger un fournisseur (agent) à améliorer un produit, service ou procédé malgré un monopole bilatéral qui verrouille le niveau de qualité. En effet, si une organisation peut investir en

¹⁵⁵ Hypothèse dans laquelle il est admis que le Droit du travail protège les employés.

¹⁵⁶ « Low hanging fruits »

recherche et développement pour améliorer la qualité d'un produit ou service vendu spécifiquement pour son client principal (principal), elle ne souhaitera pas le faire car le client aura tendance à s'approprier le profit en surplus engendré par l'investissement spécifique en recherche et développement du fait de la situation de monopole bilatéral.

Ainsi, sous certaines conditions, une norme peut apporter simultanément des bénéfices sociaux, ainsi que des bénéfices économiques aux organisations qui y sont soumises. Ce résultat de la recherche dément ainsi la généralisation de la théorie selon laquelle les normes génèrent nécessairement des contraintes. Cet effet peut enfin être assimilé au phénomène décrit par Porter (1991), puis Porter et van der Linde (1995), par lequel des entreprises industrielles furent subitement capables d'accroître simultanément la qualité de leurs produits ou de leurs processus ainsi que leur performance lorsque de nouvelles normes environnementales étaient en cours d'élaboration.

L'incitation au changement et à l'innovation

Il est classiquement admis que les normes posent des limites aux stratégies des organisations. D'une part, les normes constituent un instrument d'entrave à l'agilité naturelle de l'organisation : la structure des coûts des produits, biens et services est moins flexible et moins à la discrétion de l'organisation elle-même. D'autre part, les normes réduisent le champ du possible en termes d'innovation et de créativité dans les domaines de l'organisation, des produits, des technologies et de la mobilisation du potentiel humain. Ainsi, en entravant la réalisation des activités, les normes constitueraient intrinsèquement des barrières à l'entrée (Savall & Zardet, 2005; 2013). Toutefois, les résultats des présents travaux montrent que ces limites communément admises ne sont pas nécessairement avérées¹⁵⁷. D'une part, sous certaines conditions, les normes incitent les acteurs à adopter un comportement innovateur. D'autre part, les normes jouent un rôle structurel dans le développement d'innovations.

- *Une incitation indirecte à l'innovation ou au changement*

Les normes peuvent inciter l'innovation et la créativité dans quatre cas de figure. Le premier cas est celui où l'agent présente une aversion au risque. Comme la recherche et développement est une activité au résultat aléatoire, l'agent préfère sous-investir dans cette fonction. Dans une situation où il doit décider, sa peur de l'échec remporte sur les perspectives d'accroissement du profit, des gains ou de toute entreprise favorable au principal. Or, l'existence d'une norme enjoignant substantiellement à l'innovation ou au changement incite, voire contraint l'agent à surpasser sa peur.

Le deuxième cas est celui dans lequel l'agent censé innover dispose d'une rente informationnelle. Dans ce scénario, un gestionnaire (agent), possède le monopole de l'information sur la réussite ou non d'un projet d'innovation. Le principal, qui est le propriétaire ou le financeur, doit accorder une « récompense » à l'agent pour que celui-ci lui délivre une information selon laquelle cette innovation, issue d'un programme de recherche et développement, fonctionne ou pas. D'une part, si l'agent ne reçoit pas un gain en échange de la révélation que le programme est une réussite, il ne dira pas au principal que l'innovation a réussi. Ce gain constitue la rente informationnelle. D'autre part, le principal proposant une recherche et développement pour améliorer la performance de l'organisation s'engage à ce que si elle réussit, le niveau de production exigé sera moindre. Mais comme l'agent sait qu'il n'en sera pas ainsi *ex post*, il cherchera à dissimuler la réussite de la recherche et développement s'il ne reçoit pas la prime qui impliquera davantage d'efforts de sa part ultérieurement. De ce fait, la norme qui oblige l'organisation à s'engager dans la recherche et développement limite ces négociations entre le principal et l'agent sur la recherche et développement, donc les coûts d'agence. Ce cas est notamment expérimenté dans les techniques de dépollution (Porter & van der Linde, 1995).

¹⁵⁷ Cf. *supra*

Toutefois, la norme doit se focaliser davantage sur des objectifs que sur les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs

Le troisième cas est celui dans lequel des effets de débordement¹⁵⁸ se produisent. Cet effet se manifeste lorsque les résultats de la recherche et développement d'une organisation se diffusent si vite que l'ensemble des concurrents sous-investissent en recherche et développement. Ce choix de sous-investissement est dicté par une volonté de ne pas supporter en premier les coûts de la recherche et développement puis les coûts d'apprentissage dont tous les autres concurrents vont rapidement profiter sans engager le même niveau de coûts. Or une norme qui oblige les concurrents à atteindre des objectifs particuliers ou à employer des moyens particuliers force les concurrents à s'aligner sur la recherche et développement.

Le quatrième cas se présente lorsque l'organisation craint une rupture technologique en cas d'inertie face à une future norme. Comme l'émergence de nouvelles normes peut engendrer des ruptures technologiques, une organisation est indirectement incitée à revoir son produit, son service ou ses procédés pour être en mesure de continuer à vendre sur le marché ou à exister. Par exemple, une nouvelle norme sur la performance environnementale attendue d'une industrie poussera celle-ci à changer ses pratiques et à s'engager dans des opérations de recherche et développement pour que ces pratiques lui coûtent le moins cher possible. Les nouvelles normes ayant un caractère strict aident ainsi les organisations à surmonter les inerties organisationnelles en imposant un climat propice à l'innovation. À une échelle plus large, un secteur ou territoire soumis à une réglementation stricte oblige les organisations à développer des technologies innovantes qui se révéleront à long terme être des éléments de croissance du secteur ou du territoire en question lorsque les autres devront adopter ces technologies. Ce « *first mover advantage* » implique que le premier acteur à se conformer aux normes peut disposer d'une avance stratégique.

- *La normalisation comme structure de développement d'innovations*

La norme peut également constituer une infrastructure de développement des innovations. Les observations empiriques montrent que, au lieu d'empêcher le développement des innovations, une des finalités de l'élaboration de normes consiste, au contraire, à définir une infrastructure solide, ouverte et organisée à partir de laquelle les activités et les échanges autour d'une innovation pourront se développer.

Cet effet est engendré par la fonction mécanique de réduction de la variété et de l'hétérogénéité de la norme. C'est par exemple le cas de la normalisation des « bonnes pratiques » d'accompagnement des personnes dépendantes, qui constituent à la fois un référentiel fondé sur les expériences vécues par les professionnels du secteur médico-social mais également, après un certain temps d'expérimentation collective, des documents de cadrage des innovations techniques et sociales en la matière. En restreignant les caractéristiques hétérogènes des pratiques d'accompagnement médico-sociales, les normes donnent alors vie au marché des prestations et constituent une infrastructure immatérielle nécessaire à une croissance initiée par l'innovation.

La normalisation confère également une certaine légitimité et crédibilité aux produits/services/procédés. En effet, l'usage collectif d'une norme permet une focalisation et la création d'une masse critique d'utilisateurs sur les marchés des innovations : si un ensemble de producteurs se « rallient » sous l'étendard d'une norme, il sera plus facile pour l'utilisateur d'identifier le produit correspondant à sa demande. La recherche de cet « effet développement¹⁵⁹ » consiste alors en une coopération d'organisations concurrentes ou dispersées dans une stratégie de normalisation dans le but de favoriser le développement de marchés naissants. Cette phase consiste à assurer à l'utilisateur du produit/service normalisé une qualité minimale, à le convaincre et à développer la demande initiale qui profitera à l'ensemble des producteurs. Ce cas peut être observée dans la course des opérateurs médico-sociaux aux financements publics : les offres de prestations médico-sociales

158 Dits « spillovers » (Swann, 2000, Ambec et Barla, 2007)

159 Du marché des innovations

relèvent de « gammes » standard et/ou délimitées d'un point de vue administratif ou juridique. Pour pouvoir étendre le champ des offres à des prestations innovantes, et ainsi obtenir les financements nécessaires à leur mise en œuvre, les organisations concurrentes coopèrent souvent autour de leur normalisation afin de les rendre légitimes. Des travaux suggèrent par ailleurs que, sur les marchés des produits et services utilisant des technologies pointues et dans lesquels les innovations sont nombreuses, la normalisation constitue une des pierres angulaires de la croissance des entreprises (Dalton et al, 1982, Weiss, 1991, Bailetti et Callahan, 1995 ; Swann, 2000, 2010 ; DIN, 2000)

Cette fonction de la norme doit néanmoins répondre, au moins, à deux critères. Le premier est que dans les normes soient encodées les connaissances technologiques nécessaires au processus de transfert de technologie, et par conséquent, à son adoption par le plus grand nombre d'acteurs. À la condition que les normes originelles soient donc bien élaborées, les processus de normalisation peuvent alors prévenir les défaillances du système/marché telles qu'un trop grand nombre de normes hétérogènes ou contradictoires. Le second est que, pour pousser à l'innovation, la norme doit se focaliser davantage sur des objectifs que sur les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs.

La prévention de l'aléa moral et des abus du monopole d'information

Deux mesures concernant la norme sont observées pour réduire les abus de l'agent envers le principal et lui faire respecter certaines obligations : la normalisation des structures d'information, pour empêcher les abus de monopole de l'information, ainsi que la reconnaissance des normes en tant que structures extracontractuelles qui, en substance, empêchent l'aléa moral. Il convient toutefois de noter que l'usage des normes à ces fins sont souvent considérées comme des instruments d'ingérence, par exemple entre les donneurs d'ordre, les sous-traitants et les fournisseurs. D'une part les sous-traitants et les fournisseurs soumis à une norme imposée par le donneur d'ordre perdent en pouvoir de négociation sur les prix. D'autre part, ils sont soumis à une surveillance technologique permanente via les audits et les contrôles permanents.

- *Des structures d'information normalisées pour prévenir des abus du monopole d'information*

Des structures d'information normalisées permettent de prévenir des abus du monopole d'information. Par exemple, la normalisation des méthodes d'émission d'informations comptables (écriture, contrôle, diffusion) aux institutions bénéficiant de cette émission, telles que les organismes de financement, les autorités publiques, ou encore le fisc, offre une certaine garantie de l'authenticité des comptes des établissements. Autre exemple, la nécessité d'inscrire les horaires de nettoyage dans certains lieux de restauration, relevant de réglementations en matière d'hygiène et de santé dans des établissements publics, offre une certaine garantie aux personnes fréquentant ces locaux d'un certain niveau de qualité des prestations dont ils bénéficient, sans que celle-ci ne figure dans le contrat qui les lie.

La nécessité d'une telle formalisation est fondée sur la volonté de prévenir le comportement opportuniste des agents. Selon la théorie de l'agence, les acteurs sont des êtres astucieux, opportunistes et tricheurs. Ils peuvent recourir à la ruse ou à la triche pour parvenir à leurs fins. Par exemple, un vendeur (agent) ne fournit pas à l'acheteur potentiel (principal) les informations sur les caractéristiques du produit vendu, qui pourraient figurer à sur une étiquette obligatoire sur les composants d'un produit ou à travers une certification. Dans ce cas, l'acheteur se retrouve en incapacité d'effectuer un comparatif entre les produits sur le marché. Il pourrait donc acheter le produit plus cher qu'il ne le vaut réellement. Le vendeur, qui détient le monopole de l'information, se constitue alors une opportunité de plus-value supplémentaire. Sur ce principe, l'agent, unique détenteur des informations nécessaires au principal, peut faire jouer une rente informationnelle pour préserver ses propres intérêts, sauf si une norme lui impose de divulguer toutes les informations nécessaires pour former le consentement de l'acheteur (principal).

D'une manière plus générale, ces injonctions normatives se présentent sous forme d'incitations à la mise en circulation de l'information, procédant comme des normes sociales qui traitent de la circulation de l'information dans un système/marché donné. Elles se divisent en deux grandes catégories. La première

catégorie est la divulgation obligatoire des informations, tel que l'obligation de communiquer des informations relatives aux prix, à la composition, la quantité ou la qualité de leurs produits par des fournisseurs. La seconde catégorie est le contrôle des informations trompeuses, en référence aux méthodes normalisées mises en place pour que les acteurs fournissent des informations fiables.

- *La norme comme mesure de prévention extracontractuelle de l'aléa moral*

La norme constitue également une mesure de prévention extracontractuelle de l'aléa moral. L'aléa moral et les conflits d'intérêts peuvent survenir dans un dilemme principal-agent. L'aléa moral se produit lorsqu'une personne prend plus de risques parce que quelqu'un d'autre en supporte la responsabilité. Ce phénomène se manifeste notamment dès lors que les actions et le comportement d'un acteur se transforment au détriment de l'autre partie dès que la transaction financière s'est produite. Par exemple, un employé ou un employeur change de comportement envers l'un ou l'autre une fois le contrat de travail signé. Le principal soucieux d'une forte possibilité de se voir exploité par l'agent peut choisir de ne pas réaliser une transaction, même si cet accord aurait effectivement été dans le meilleur intérêt des deux parties. Or, de ce choix pourrait résulter une situation où le bien-être global des deux parties est réduit et donc générateur de coûts d'agence. En l'absence d'une clause de résolution des dysfonctionnements engendrés par ce changement de comportement dans le contrat de travail, la résolution du comportement nuisible à la relation professionnelle pourra se fonder sur des textes de lois, constitutifs de mesures réglementaires plutôt que contractuelles. La norme pourra alors constituer une mesure de protection extracontractuelle de l'acteur subissant l'aléa moral. Ainsi, par exemple, l'existence de normes du travail strictes quant aux méthodes de licenciement peut dissuader un employeur de licencier sans motif un employé, comportement pouvant être jugé abusif. Ces mêmes normes peuvent également dissuader l'employé de quitter l'entreprise dans des conditions susceptibles de lui faire subir des préjudices. Ces normes pallient ainsi aux difficultés, pour les deux parties, d'inscrire dans le contrat de travail le mode de régulation des difficultés potentielles auxquelles leur relation peut être confrontée.

L'incitation au respect des intérêts des tierces parties

Lorsque les activités d'un acteur exercent des externalités sur l'environnement externe, alors leurs relations avec les tierces parties pour lesquels cet environnement constitue un « actif collectif » relèvent du dilemme principal-agent. Par exemple, une industrie (agent) est tenue de ne pas dégrader l'environnement lors de son activité pour le compte de la société (principal), pour laquelle l'environnement constitue un actif collectif. Deux fonctions des normes caractérisent sont susceptibles de produire une l'incitation au respect des intérêts des tierces parties : leur utilité en tant qu'outil de protection des biens communs et en tant qu'instruments de prévention de risques sociaux, techniques et économiques.

- *La norme comme outil de protection des biens communs*

Les normes fournissent une protection des tiers¹⁶⁰ ou des structures de protection des biens communs. En économie classique, les normes, - plus exactement les réglementations strictes -, sont considérées comme des contraintes économiques par le gestionnaire (agent). Cette conclusion est généralement établie dans la perspective d'une réduction des charges ayant pour objectif de créer de la valeur à court terme pour l'actionnaire (principal), quitte à faire supporter ces coûts par des acteurs externes (tierces parties). Ces externalités négatives sont ainsi constituées par une détérioration des biens communs, qui sont des infrastructures dont bénéficie l'organisation au cours de son activité. Il s'agit, d'une certaine manière, du rejet de la responsabilité environnementale et sociale de l'organisation sur les tierces parties pour lesquelles ces biens communs constituent un actif collectif.

¹⁶⁰ Cf. Introduction Générale : cas des normes environnementales

Dans le cadre du modèle principal-agent, lorsque le gestionnaire d'une organisation (agent) n'est pas rémunéré sur des tâches qui pourtant bénéficieront aux tierces parties (principal), il s'impliquera de façon sous-productive dans la préservation des biens communs ou des intérêts des tierces parties (actif valorisable). Or, cette sous-implication générée par l'activité conjointe du principal et l'agent concerne souvent des coûts pouvant être externalisés sur les tierces parties. Par exemple, l'usage des routes publiques ou encore des infrastructures logistiques publiques mises à disposition d'une entreprise pour ses activités de transport génère leur usure, dont la réparation est prise en charge par d'autres acteurs que l'organisation. Autre exemple, l'usage de l'environnement génère sa détérioration, générant un « coût environnemental » subi par l'ensemble de la société. Dernier exemple, l'exercice d'une activité dans un milieu social caractérisé par un climat social particulier peut engendrer sa précarisation, générant de nombreux « coûts sociaux ». En cas d'inexistence de normes strictes sur les domaines concernés par cette sous implication, le modèle « pollueur-payeur » ne s'applique alors pas. Ce comportement s'avèrera ainsi coûteux pour les tierces parties, qui en subiront les effets.

Or, ce coût devrait être supporté par l'organisation qui réalise les activités : le normalisateur peut alors déclarer que la norme a pour objet de faire prendre en charge par l'organisation les externalités négatives liées à ses modalités de fonctionnement, qui apparaissent sous forme de coûts, de désavantages et de responsabilités pour de nombreuses parties. Les normes, en réattribuant la responsabilité de leurs risques et dommages aux organisations, réintègrent par voie prescriptive ou coercitive des activités historiquement externalisées par l'organisation vers son environnement. De ce fait, elles peuvent être établies dans l'espérance d'une stratégie et d'une conduite des activités plus responsables des entreprises et des organisations au sein de la société.

- *La norme comme instrument de prévention des risques*

Au-delà de sa fonction de responsabilisation, la norme prévient également contre la réalisation de certains risques sociaux et économiques partagés par l'ensemble des parties prenantes. Trois aspects majeurs de cette fonction ont été observés empiriquement. Premièrement, sous une perspective sociale, la norme peut constituer un outil de planification. Compte tenu de l'interdépendance des organisations dans l'environnement social, les actions individuelles contradictoires sont des sources de turbulences. Or, en établissant les lignes directrices des actions que les acteurs peuvent ou ne peuvent pas réaliser, la norme engendre une meilleure planification sociale et permet de réduire ces turbulences représentatives de risques sociaux.

Deuxièmement, sous une perspective économique et dans le cadre du problème principal-agent, la norme peut représenter un outil de prévention contre les risques économiques engendrés par la sélection adverse. En cas de sélection adverse, aussi bien dans qu'en dehors de l'organisation, un client (interne ou externe, principal) peut éprouver des difficultés à s'informer sur le niveau de compétence et d'expérience des producteurs, l'adéquation du produit ou services aux aptitudes du fournisseur pour satisfaire le besoin ou encore sur le contenu et la qualité du produit ou du service. Cette difficulté crée une situation de méfiance entre les co-contractants. La norme constitue alors un moyen de s'assurer d'une ou de différentes informations concernant l'agent. Par exemple, un diplôme ou une certification constitue des référentiels pour mieux renseigner l'expérience ou la compétence d'un aide-soignant (agent). Les références sur les services réalisés par l'établissement médico-social (agent), suivant certains codes légaux ou commerciaux, permettent par exemple d'évaluer le contenu et la qualité du service rendu.

Enfin, la norme peut constituer un outil de prévention contre les risques techniques et commerciaux répétés entre partenaires. La réalisation répétitive d'un risque peut amener des acteurs co-contractants à normaliser la solution de prévention ou de régulation de ce risque. Or, une norme, du moins en ce qui concerne son contenu, constitue un document de référence destiné à résoudre des problèmes techniques et/ou commerciaux répétés entre partenaires économiques et/ou sociaux.

5.2.2.1 *L'incitation par les mesures immanentes aux normes*

Au moins trois caractéristiques immanentes aux normes produisent un effet incitatif : (1) les sanctions et/ou les récompenses, (2) leur substance injonctive et, paradoxalement, (3) leur dissolution.

L'incitation par la sanction

- *Les sanctions formelles ou informelles*

Contrevenir aux normes suscite des réactions avisant le transgresseur, mais également les autres membres du groupe, qu'il est tenu de se mettre en conformité. Dans un premier cas, les sanctions sont **formelles**. Elles sont formulées avec précision, excluant toute incertitude ou ambiguïté, dans les textes constituant le support d'édiction de la norme. Le jugement et les sanctions sont exercés par des organisations spécialisées, telles que les institutions¹⁶¹ judiciaires et pénales, la police, des organismes de certification privés ou encore de notation.

Dans le second cas, les sanctions sont **informelles**. À la différence des normes réglementaires au sens strict, le non-respect de certaines normes formelles ne déclenche pas des sanctions matérielles institutionnalisées. Leur transgression n'est donc pas sanctionnée au sens juridique du terme. Par exemple, la non adoption de la norme ISO 9001, qui n'est ni réglementaire ni obligatoire, ne peut donner lieu à des sanctions pénales. Dans ce cas, le jugement et les sanctions sont appliqués par chacun des membres du groupe de manière diffuse. Les conséquences d'un non-respect de ces normes sont de l'ordre de la sanction symbolique, telles que la désapprobation collective des pratiques d'une organisation, ou de « réactions institutionnelles » qui ne peuvent être classifiées comme des sanctions, telle que la privation d'opportunités économiques conditionnées par l'adoption de ces normes. Par exemple, l'ensemble des acheteurs dans un secteur donné peuvent refuser de coopérer avec des fournisseurs non certifiés sur une norme volontaire.

- *La crainte instinctive de la sanction par le rejet, par la violence et de la culpabilité*

La crainte de trois sanctions fondamentales est susceptible d'inciter les acteurs à adopter la norme et à satisfaire les intérêts qu'elle défend : (1) la crainte du rejet, (2) la crainte de la violence ainsi que (3) la crainte de la culpabilité.

D'abord, les acteurs craignent le rejet. Or, la sanction fondamentale de la violation d'une norme est le rejet. Les Hommes sont des animaux sociaux. Cela signifie que leurs chances de survie sont intimement liées à leur interdépendance : chaque homme dépend des autres tout au long de son existence et un acteur exclu de son groupe a peu d'espoir de survivre longtemps. La crainte du rejet, intégrée dans le surmoi des acteurs dès la naissance, agit comme un mécanisme de protection : un enfant, en début de vie, a peu de chances de survivre tant qu'il n'apprend pas à être autonome et indépendant. Ses chances de survie dépendent alors de sa mère. Le rejet, l'exclusion ou le bannissement engendrent donc, dans la nature, à une condamnation à mort. Or, les normes constituent des structures de vie collective ou de fonctionnement de systèmes. La violation de ces normes est ainsi susceptible d'engendrer le rejet, par le groupe ou le système, des acteurs non conformes. Ce rejet est susceptible de réduire leurs chances de survie et déclenche un sentiment de crainte. Ce mécanisme homothétique est transposable dans les différentes sphères de la vie sociale. Ainsi, en termes économiques, le rejet suite à la non-conformité ou à la transgression d'une norme peut se traduire par une exclusion d'un marché ou d'un système d'échanges, dans lesquels la norme constitue un maillon de la chaîne de valeur. Ce rejet engendre ainsi, d'un point de vue matérialiste, des pertes d'opportunités ou de gains potentiels dont la condition d'obtention est l'adhésion à la norme.

¹⁶¹ « Institutions » au sens francophone : des organisations.

Ensuite, les acteurs craignent la violence. Au moins deux types de crainte de la violence incitent les acteurs à se conformer aux normes établies. La première est la **crainte de la violence en cas d'absence de normes**, née d'une certaine vision idéaliste. Sans normes et l'ordre que leur existence profère, le fonctionnement du groupe social ou économique est soumis aux forces brutales de la nature. L'ordre normatif peut alors apparaître comme un système de pacification, une institution ontologiquement opposée au rapport de forces brutes et à l'anarchie. La crainte de la violence engendrée par un système « anarchique » incite alors les acteurs à se conformer aux normes établies, à la condition qu'ils admettent que les sanctions institutionnelles nées de l'adoption de ces normes, et les violences qu'elles engendrent, constituent le moindre mal. La seconde est la **crainte de la violence engendrée par les normes**, née d'une vision empiriste. La société peut être considérée comme l'institutionnalisation d'une violence, celle des intérêts en jeu dans l'organisation de cette production de la vie sociale et économique. La liberté et les normes qui l'encadrent sont le résultat de luttes, celui des groupes revendiquant leur liberté à des acteurs ou à des organisations qui la leur refusent. Des normes, une fois légitimées, découlent alors les sanctions autorisant la « violence officielle », le *manu militari*. Pour les acteurs, la sanction par cette violence constitue souvent un moindre mal : la subir est parfois mieux perçue que d'être rejeté, puisqu'il ne s'agit que d'une expérience passagère. Néanmoins, confronté à la moindre violence ou seulement à la peur de la subir, le réflexe humain est de se croire en très grand danger. Cette peur instinctive incite ainsi les acteurs, volontairement ou inconsciemment, à adopter un comportement de conformité vis-à-vis des normes dont la violence constitue la sanction. Le recours final à la contrainte, à la force, constitue un caractère spécifique des normes réglementaires. Il peut toutefois impliquer des actions relatives à l'adoption des normes volontaires, notamment lorsque les dispositifs juridiques sont saisis par des acteurs en conflit.

Enfin, les acteurs craignent la culpabilité. La **crainte de la culpabilité** incite les acteurs à se conformer aux normes. La culpabilité est une émotion instinctive de malaise qui naît lorsqu'un acteur pensant avoir commis une faute déduit l'imminence de la sanction, une situation qu'il considère dangereuse.

Pour l'acteur, la culpabilité¹⁶² peut apparaître en cas de violation des normes puisque la non-conformité est considérée comme une faute. D'une part, la culpabilité relève de la reconnaissance collective du statut de coupable. D'autre part, elle relève de facteurs psychologiques individuels : l'acteur se croyant fautif pour avoir transgressé les règles de son groupe craint la sanction imminente de rejet ou de violence. Or, le rejet est viscéralement associé à une réduction drastique des chances de survie, au même titre que la violence lorsqu'elle prend des proportions critiques.

Afin de ne pas être ni de se sentir coupables, les acteurs sont susceptibles de tenter d'être aussi irréprochables qu'ils le peuvent. Cette crainte de la culpabilité guide une grande partie de leurs choix et de leurs pensées, - car il y a aussi des « mauvaises » pensées -, de leurs discours et de leurs actions individuelles. Ce mécanisme empêche, psychologiquement, de transgresser les normes, même dans des situations où elles se révèlent bloquantes ou injustes.

L'incitation par la structuration de la substance de la norme

Les normalisateurs sont souvent confrontés à la difficulté d'obtenir la conformité des acteurs aux normes établies. Plusieurs causes peuvent conduire à ce phénomène. Les sanctions peuvent ne pas être suffisamment incitatives. Les organismes externes ne disposent pas de suffisamment de moyens de contrôle et/ou de coercition pour inciter les acteurs à adopter un comportement spécifique. Autre cause, la norme peut fixer un objectif à atteindre ou demande de trouver d'autres moyens d'action/pratiques mais ne peut reposer que sur les acteurs pour trouver les meilleurs moyens pour y parvenir. Différentes méthodes de structuration de la norme sont alors susceptibles d'accroître son pouvoir incitatif intrinsèque. Parmi ces méthodes de

¹⁶² Malgré les nuances entre la honte, les remords et les regrets, l'acteur considère toutes ces émotions comme les signes d'une faute qu'il a commise et d'une sanction imminente.

structuration figurent (1) la clarification des injonctions, (2) la normalisation d'objectifs sous forme de « seuils » chiffrés, ainsi que (3) le mode de normalisation se basant sur les « meilleures pratiques ».

- *Le caractère explicite des injonctions*

La condition minimale pour favoriser l'incitation des acteurs à adopter la norme réside dans le caractère explicite de la norme édictée. Plus la norme clarifie certains éléments de l'action normée, plus les acteurs sont susceptibles d'adopter le comportement spécifique voulu par le normalisateur. Parmi ces éléments spécifiés figurent le nom de l'action, les objectifs de l'action, les moyens nécessaires pour réaliser l'action normée, les personnes (physiques ou morales) concernées par le processus et les requis préalables pour chacune d'entre elles, le déroulement de l'action, ainsi que les permis et les interdits.

- *La normalisation d'objectifs sous forme de seuils chiffrés*

En normalisant certains objectifs sous forme de seuils chiffrés (minima, maxima, plafonds et planchers), les normes sont susceptibles de provoquer des comportements difficiles à obtenir par la contrainte ou difficilement contrôlés ou maîtrisés. Prenons un exemple. Dans les années 2000, dans le cadre d'une stratégie de modernisation, les politiques publiques sanitaires et médico-sociales intégrèrent de nouveaux principes¹⁶³ incluant l'amélioration de l'efficacité des organisations publiques et parapubliques (agents). En effet, cet objectif était auparavant négligé par les organismes qui finançaient le secteur (principaux), conséquence du processus de construction historique du secteur¹⁶⁴. Des seuils réglementaires ont alors été mis en place comme solution partielle aux problèmes de définition des objectifs de performance, les organismes de financement ne sachant pas les définir d'eux-mêmes, ainsi que de surveillance de la performance produite, dans le but de limiter le risque d'abus de gestion, difficile et coûteux à surveiller.

Dans ce cadre, deux types de seuils ont été édictés pour favoriser un comportement plus efficace de la part des organisations financées (agents). Premièrement, des seuils sur les coûts de réalisation d'un service ou d'un produit ont été mis en place sur la base des coûts observés *ex post*. Une telle configuration empêche alors l'organisation financée et son gestionnaire (agent) de se constituer des rentes. Toutefois, ces restrictions normatives engendrent des effets pervers. Elles peuvent inciter les acteurs à sur ou sous investir, à gonfler les coûts ou à recourir à des subventions croisées sans plus-value spécifique dans le seul but de repousser les seuils de coût imposés. Si l'organisme financeur (principal) se limite à cette mesure, ces seuils n'encourageront donc pas l'organisation financée (agent) ni à réduire ses coûts ni à améliorer son efficacité.

Deuxièmement, des seuils sur les prix d'un produit ou d'un service ont été établis. Ces normes de plafonnement des prix ont pour objectif d'inciter les organisations à réduire leurs coûts, à la condition que la norme ne dicte pas spécifiquement les moyens à adopter pour atteindre cet objectif. Elles atténuent les effets de l'asymétrie de l'information sur les coûts entre l'organisation financée (agent) et le financeur (principal). Toutefois, la qualité du service et le développement de l'infrastructure peuvent souffrir de cette stratégie.

- *La normalisation à partir des « meilleures pratiques »*

Élever les pratiques existantes des meilleurs acteurs au rang de norme définit et rend visible, pour l'ensemble des acteurs, un étalon sur lequel ils seront évalués. Ce procédé de normalisation, assimilable à une opération de benchmarking, permet légitimement de requérir des efforts supplémentaires de leur part puisque leurs pratiques sont, par déduction, jugées moins performantes. Prenons un exemple, lorsqu'un marché de prestations subventionnées est divisé entre plusieurs prestataires, l'État ou l'organisme financeur (principal)

¹⁶³ Cf. chapitre 3 pour l'ensemble de ces principes.

¹⁶⁴ Ce cas de figure est analysé dans la littérature anglo-saxonne dans le cadre de la théorie de l'agence. Le principal est représenté par un actionnaire ou un financeur, dénommé dans ce cas spécifique « régulateur ». Notre définition du « régulateur » est toutefois plus élargie (cf. infra)

peut utiliser les résultats des meilleurs d'entre eux afin de fixer un objectif de performance pour l'ensemble des concurrents (agents). Il peut par exemple normaliser un objectif sur les prix et tarifs des prestations. Les organismes financeurs définissent ainsi l'étalon sur lequel l'ensemble des prestataires seront évalués en fonction du meilleur sur le marché. Ce type de norme incite les différents prestataires à réduire leurs coûts et atténue les effets des asymétries d'information entre l'organisme financeur et l'organisation subventionnée. L'incitation à des efforts supplémentaires de la part des agents est dans ce cas conditionné par l'existence d'une situation de concurrence dans laquelle la transgression de la règle serait sanctionnée par une exclusion du système.

Le développement d'étalons appropriés à partir de pratiques existantes constitue toutefois une étape complexe et peut ne pas être possible dans certaines situations. C'est notamment lorsqu'une activité ou un comportement à évaluer présente des caractéristiques trop idiosyncrasiques pour pouvoir être comparé à d'autres. Dans ce cas, d'une part, l'étalon établi devrait refléter les résultats attendus des efforts de l'acteur. La performance attendue doit toutefois être observée par des moyens rigoureux, précis et vérifiables. Par exemple, dans la délégation de mission de services publics, cette performance devrait refléter les résultats attendus des efforts des services publics, non seulement en termes de qualité et de quantité mais également en termes de stabilité dans le temps. D'autre part, les mesures de performance doivent être ajustées en fonction des spécificités des domaines évalués.

L'incitation par la relégation de la régulation normative à la régulation par le « système »

- *Le recours aux « forces du système » pour externaliser le coût d'incitation*

Les normes formelles constituent un mécanisme de régulation volontaire, - relevant ainsi d'une tentative de contrôle -, des pratiques dans un groupe. La **régulation**, au sens retenu ici¹⁶⁵, consiste en un phénomène d'ordonnancement et de structuration de l'état social, économique ou écologique d'un groupe. Dans certaines circonstances, les normes formelles existantes ne suffisent pas à inciter les acteurs (agents) à adopter un comportement spécifique favorable au principal. Le réflexe du principal, s'il détient suffisamment de pouvoir et de moyens pour y parvenir, sera peut-être d'encourager la création de normes supplémentaires pour réguler davantage le comportement attendu de l'agent et ainsi renforcer son autorité et contrôle. Toutefois, cette stratégie implique des efforts supplémentaires de sa part, notamment pour convaincre le normalisateur du bienfondé de son intention. De plus, la difficulté de normaliser certaines pratiques en limite l'efficacité. En effet, elle est susceptible d'accroître la lourdeur administrative accessoire à la mise en conformité, tant pour le principal que l'agent, sans pour autant produire l'effet recherché.

Contre-intuitivement, il est possible pour le principal d'alléger le poids des normes pesant sur l'agent pour déclencher l'incitation souhaitée. Le phénomène est le suivant : lorsque les « forces du système » sont susceptibles de faire adopter à l'agent un comportement spécifique favorable au principal, il est préférable pour le principal de renoncer aux normes en tant qu'outils d'incitation. Dans le cas contraire, le principal continuerait à endosser un coût de surveillance superflu, tels que les activités nécessaires à la mise en œuvre de la norme, alors que le coût d'incitation peut être externalisé. Trois mécanismes majeurs, que nous qualifions dans l'ensemble de « forces du systèmes », permettent d'externaliser ce coût d'incitation : les mécanismes de

¹⁶⁵ Pour éviter toute confusion, le choix d'un sens élargi et spécifique au terme « régulation » mérite une explication. Dans la littérature anglo-saxonne, le terme « *regulation* » est une traduction stricte du terme français « réglementation ». En sociologie (Reynaud, 1997), « régulation » fait référence aux processus de création et de transformation des règles pour permettre l'action collective. En politiques publiques, « régulation » fait référence aux actions collectives pour influencer le système socio-économique. Ces deux dernières approches sont proches du phénomène que nous souhaitons décrire. Toutefois, elles restent trop circonscrites sur l'aspect des règles et font peu de place aux autres facteurs de pressions susceptibles de restructurer le système et, ainsi, de le « réguler ».

régulation sociale, dits « rapports sociaux »¹⁶⁶, les mécanismes de régulation économique, classiquement qualifiés de « forces du marché », et enfin les mécanismes de régulation naturelle, les « forces de la nature ». Ensemble, ces mécanismes de régulation exercent des pressions qui restructurent en permanence le système social, économique ou écologique et les règles formelles et/ou informelles qui le gouvernent¹⁶⁷. Les explications sont données dans les paragraphes qui suivent

- *L'incitation par la mise en perspective de la régulation par les rapports sociaux*

Le premier mécanisme relève de la régulation par les rapports sociaux. Même si aucune norme formelle¹⁶⁸ n'existe pour réguler ses pratiques, un agent adoptera un comportement conforme aux pressions sociales dès lors qu'il prend conscience que l'issue du rapport de forces sociales résultant de ses pratiques non conformes ou peu acceptées par les autres parties prenantes lui est défavorable. Par exemple, même en cas d'inexistence de normes environnementales, le constat de pratiques non écologiques d'une entreprise est susceptible d'encourager les clients à boycotter les produits de l'entreprise polluante et la société civile à soumettre l'entreprise à un jugement populaire, notamment à travers les médias et les réseaux sociaux. Lorsque ces pressions sociales externes sont fortes, recourir à des normes pour contrôler le comportement écologique d'un gestionnaire d'entreprise (agent) peut constituer un coût superflu pour un actionnaire (principal). Autre exemple, dans une start-up où la culture de la performance et l'engagement dans l'entreprise sont fortes mais dans laquelle aucune politique de récompense de la performance n'existe (la norme en question), un acteur initialement peu motivé dans son travail peut subir la pression liée à la volonté de ressembler à ses collègues et s'engager davantage dans l'activité de l'entreprise. Dans ce cas, les règles de rémunération définies par le manager (principal) ne constituent pas intrinsèquement, du moins à l'origine, le motif d'engagement supplémentaire du salarié (agent) mais plutôt la dynamique sociale qui anime le groupe. Ainsi, lorsque les conséquences des mécanismes de régulation par les forces sociales convergent avec les intérêts du principal, il lui est coûteux de recourir à des normes supplémentaires pour inciter l'agent.¹⁶⁹

- *L'incitation par la mise en perspective de la régulation par les forces du marché*

Un deuxième cas de figure porte sur la régulation par les forces économiques, traditionnellement qualifiées de « forces du marché ». Sous la pression des « forces du marché » ou leur simple perspective, un agent est susceptible d'adopter un certain comportement spécifique, tel que des efforts supplémentaires pour rester compétitif. Lorsque ce comportement converge avec les intérêts du principal, il lui est coûteux de recourir à des normes supplémentaires pour inciter l'agent. Deux mécanismes d'influence de l'environnement normatif conduisent l'agent à subir les forces du marché et, sous cette pression, à adopter le comportement voulu par le principal : (1) la suppression de normes ou (2) l'institutionnalisation de l'état de concurrence.

Le premier cas d'incitation est obtenu par la dissolution des normes, dans l'objectif de niveler la performance de l'agent grâce aux pressions concurrentielles. Par nature, supprimer des normes diversifie les possibilités de pratiques. Dans les domaines soumis à la concurrence, cette suppression accroît donc le nombre de concurrents potentiels et, *in fine*, l'intensité concurrentielle. Par conséquent, la dissolution de normes conditionnant l'accès à certains métiers ou à certaines activités incite les acteurs ou les organisations protégés par l'ancien environnement institutionnel à déployer des efforts pour préserver leur compétitivité et assurer

¹⁶⁶ Le rapprochement entre les mécanismes de régulation sociale observés au cours des travaux et la définition du rapport social est inspiré par le philosophe Dupréel (1879-1967). Dans sa définition généraliste, il considère qu'un rapport social se caractérise dès lors qu'un acteur ou un groupe influence les choix, les actes ainsi que l'état psychologique d'un autre acteur ou d'un groupe.

¹⁶⁷ Nos travaux étudient les normes formelles.

¹⁶⁸ Ou informelle, mais il ne s'agit pas ici de l'objet de recherche.

¹⁶⁹ Les mécanismes de « régulation sociale » définis dans les travaux de Reynaud (1997) sont les régulations provenant de négociations sociales.

ainsi leur survie. Un tel phénomène s'est notamment produit dans le secteur étudié. Avant les années 2000, la pratique de reconduction des subventions permettait aux opérateurs médico-sociaux (agents) de ne pas considérer les injonctions d'efficacité des organismes financeurs (principaux) comme des menaces réelles, d'autant plus qu'elles n'étaient pas assorties de contrôles efficaces et de sanctions préjudiciables en cas de non-conformité. Depuis lors, face à cette inertie, les pouvoirs publics déploient une nouvelle politique consistant, d'une part, en l'introduction d'indicateurs de performance économique, tels que des taux de rendement¹⁷⁰. D'autre part, cette politique favorise une ouverture à la concurrence par la déréglementation de certains aspects de l'offre de service, notamment par la possibilité pour les nouveaux entrants¹⁷¹ de proposer de nouvelles offres de prestation médico-sociale potentiellement plus efficaces et efficientes que les offres traditionnelles. Cette intensification subite de la concurrence incite les opérateurs médico-sociaux traditionnels (agent) à adopter une stratégie favorable au financeur (principal) : une révision progressive de leur mode d'organisation pour parvenir à un certain niveau de productivité et d'innovation de produits et services leur offrant une certaine compétitivité. Ce système remplace ainsi une forme de régulation de type *command & control*¹⁷², puisque la dissolution de certaines normes permet aux agents de jouir d'une certaine latitude dans les opérations nécessaires à l'atteinte de certains buts.

Le deuxième cas d'incitation est obtenu par l'institutionnalisation de l'état de concurrence, consistant en une reconnaissance institutionnelle des mécanismes de régulation économique. Par nature, les normes entravent, voire interdisent la réalisation de certaines activités ou comportements dans un système donné. Un « verrou » structurel est donc opposé aux acteurs non conformes. Par exemple, un organisme subventionnant des activités parapubliques (principal) peut refuser de subventionner les activités d'un prestataire médico-social (agent) parce qu'il ne respecte pas les lois d'hygiène, de santé et de sécurité, cette conformité relevant de la qualité attendue de sa prestation. Toutefois, certaines normes ont, en substance, vocation à encourager la concurrence entre les acteurs ou les organisations. Ainsi, dans le même secteur, des normes de franchise incitent à la maîtrise des coûts en mettant en place des appels d'offres pour le droit de fournir un produit ou service dans une zone géographique donnée. C'est également le cas pour un certain nombre de services de droit public confiés à des prestataires privés dans le cadre de la mise en œuvre du *new public management*. L'acteur en mesure de fournir le prix le plus bas pour un certain seuil de qualité, dont les niveaux sont prescrits par la norme de franchise, devient alors le fournisseur. Ainsi, l'institutionnalisation de la mise en concurrence est susceptible d'inciter les agents à produire des efforts pour satisfaire les intérêts du principal¹⁷³.

- *L'incitation par la mise en perspective de la régulation par les forces de la nature*

Le troisième cas de figure porte sur la régulation par les forces de la nature. La confrontation effective ou potentielle aux forces de la nature peut susciter chez l'agent un comportement favorable au principal, auquel cas ce dernier n'est pas tenu de déployer des normes pour encadrer leur relation. Dans la nature, le mécanisme de régulation principal est physique. Par exemple, la prise de conscience de la possibilité de se blesser au cours d'une activité professionnelle peut inciter un employé (agent) à adopter un comportement plus sécuritaire et à réduire les risques au travail dans la mesure de ses connaissances et de ses moyens. Ce comportement de l'employé est favorable à son employeur (principal) dans la mesure où il réduit le coût de production, notamment le coût de mise en œuvre permanent de nombreuses normes volontaires de santé et/ou de

¹⁷⁰ Les taux de rendement dans le secteur médico-social sont qualifiés de taux ou de ratios d'encadrement en référence au nombre de personnes accompagnées par travailleur médico-social.

¹⁷¹ Les opérateurs traditionnels sont composés d'associations caritatives et familiales. Les nouveaux entrants incluent souvent des opérateurs privés et lucratifs, appartenant ou pas des groupes internationaux.

¹⁷² Cf Chapitre 1.

¹⁷³ Dans l'exemple pris, certains effets pervers ont toutefois été observés. Le premier effet est la tentative fervente de manipulation du système politique par les opérateurs historiques. Le second porte sur les problèmes de liberté de recontractualisation émergeant souvent en fin de période, par exemple à cause du coût d'entretien du capital par l'opérateur sélectionné ou les verrouillages que l'une ou l'autre des parties a mis en place.

sécurité, ainsi que le coût de régulation des risques avérés. Autre exemple, la sensibilité d'un conducteur aux dangers de la circulation et aux risques mortels qu'il encourt peut l'inciter à faire davantage attention. Dans tous les cas, l'effet incitatif de la mise en perspective des mécanismes de régulation par les forces de la nature est limité par l'étendue des connaissances et des moyens donnés aux acteurs pour y faire face. Ainsi, dans les exemples précédents, un employé non formé à la sécurité sur des opérations complexes ou un conducteur se sentant peu concerné par les dangers de la circulation seront davantage motivés à adopter un comportement spécifique face à des sanctions, - impliquant alors l'existence de normes-, plutôt qu'à la simple perception du risque encouru.

5.2.2.2 L'incitation par des mesures de mise en œuvre des normes

Les facteurs d'incitation relèvent toutefois surtout des mesures de mise en œuvre des normes. Quatre facteurs sont déterminants : (1) le pouvoir du régulateur, (2) les pressions sociales, (3) l'ouverture du processus de normalisation et enfin (4), les pratiques de communication pour inciter les acteurs à se conformer.

Le pouvoir d'incitation ou de coercition du régulateur

- *L'adoption de pratiques spécifiques sous la contrainte du régulateur*

Un acteur ou une organisation (principal) peut obliger un autre (agent) à adopter certains comportements ou certaines pratiques, à employer certains moyens et/ou à atteindre certains objectifs, en recourant à un troisième acteur, le « régulateur¹⁷⁴ ». Le régulateur, souvent différent du principal ou de l'agent, fournit des instructions détaillées de tâches à accomplir par l'agent. Une de ses activités principales consiste à surveiller les agents pour assurer que les objectifs fixés par la norme soient atteints en utilisant des procédures et moyens spécifiés.

Dans cette catégorie d'acteurs figurent des organismes créant les normes, des entités gérant leur mise en œuvre à travers diverses activités d'incitation, de contrôle, de sanction ou de certifications¹⁷⁵ :

En imposant *ex ante* un grand nombre de conditions à travers ces normes coercitives et en réalisant des procédures de contrôle *ex post*, le régulateur détient un moyen de commandement et de contrôle de l'agent dans la poursuite d'un ensemble d'objectifs donnés. Prenons un exemple, l'utilisation de normes du travail peut, en substance, contraindre certains établissements (agents) en période de licenciement à mettre des cellules de psychologues ou des numéros verts à disposition des employés (principaux). En cas de conflit juridique entre employeurs et employés, l'inobservance de ces pratiques est susceptible de mener à la nullité des pratiques de licenciement ou à une plus grande sévérité des pénalités rendues par les institutions judiciaires ou prud'homales (régulateurs). Autre exemple, les gérants des établissements (agents) peuvent être contraints par les autorités publiques et financières (régulateurs) à respecter des normes comptables pour rendre compte de leurs activités et de leur santé financière, grâce auxquelles les organismes de subvention (principaux) peuvent mieux évaluer l'usage des ressources attribuées.

La qualité principale du régulateur est de disposer d'un pouvoir de coercition sur les autres acteurs, afin de les inciter/obliger à se conformer à la norme. La coercition définie ici est l'action de contraindre un ou plusieurs acteurs pour les forcer à agir ou à s'en abstenir. Elle se manifeste par contrainte physique, à l'exemple de la

¹⁷⁴ Le choix sémantique est le nôtre.

¹⁷⁵ La conformité aux normes volontaires peut faire l'objet d'une déclaration du fournisseur sous sa seule responsabilité. Il s'engage sur la qualité de sa production, de ses prestations ou de son organisation. Le fournisseur ou le client peut également demander que cette conformité soit attestée par un organisme tiers, compétent (laboratoire, organisme d'inspection, organisme de certification...). Lequel se charge de vérifier que le produit, le service ou le système concerné répond aux exigences de la norme.

violence légitime¹⁷⁶, de la destruction des biens non conformes, ou encore des sanctions financières. La coercition peut également se manifester par contrainte psychologique, telle que la perte d'un statut, des réprobations formelles ou informelles, ou encore la détérioration dans des classements officiels ou non officiels. Prenons un exemple, l'établissement médico-social est souvent contraint à se soumettre à des règles de santé et d'hygiène spécifiques à son activité. Ces contraintes peuvent être préalables à l'exercice de l'activité, telles que diverses procédures de contrôle ou d'autorisation d'administrations de santé publique pour exercer l'activité ou pour transformer les locaux existants (vérification des produits utilisés pour le nettoyage, contrôle des équipements, etc.). Ces contraintes peuvent également être postérieures aux contrôles de conformité de l'organisation, et se manifestent souvent sous forme de sanctions, telle que la fermeture de l'établissement suite au constat d'inobservance des règles de santé, la condamnation de locaux jugés insalubres, ou l'injonction de recourir à des entreprises agréées pour réaliser des travaux.

La contrainte exercée par le régulateur ne bénéficie toutefois au principal que lorsque leurs intérêts convergent, et donc que la norme mise en application bénéficie au principal. Ainsi, sous le prisme de la théorie de l'agence, les mesures coercitives constituent des mécanismes externes pour aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal lorsque les intérêts de celui-ci sont alignés avec ceux du régulateur.

- *Le coût d'incitation à la charge du régulateur*

Le coût d'incitation est alors pris en charge par le régulateur plutôt que par le principal à travers ses divers mécanismes de coercition. La réduction des coûts d'incitation grâce à l'emploi de normes est significative lorsque l'agent n'est pas rémunéré sur des tâches qui pourtant bénéficient au principal. Dans ce scénario, l'agent a tendance à s'impliquer davantage sur les tâches sur lesquelles il est rémunéré, en y accordant plus son temps, et s'implique de manière sous-productive sur les activités de l'organisation tout aussi importantes pour le principal mais pour lesquels il n'existe pas de dispositifs d'incitation. Dans l'exemple précédent, le gérant n'est pas rémunéré sur les activités d'hygiène. Les moyens de coercition déployés par les organismes de santé publique l'incitent alors à considérer ces activités sous peine de subir diverses sanctions. Dans la littérature existante, ce phénomène a notamment été observé en matière d'implication des gestionnaires d'entreprise dans la prévention et la sécurité au travail (Holmström & Milgrom, 1991), dans la prévention des risques technologiques et des risques de défaillance du marché (Swann, 2000, 2010), ainsi que lorsque les gestionnaires poursuivent d'autres objectifs que la maximisation des profits, se détournant alors de l'objectif financier (Ambec & Barla, 2007).

L'incitation par le recours aux pressions sociales

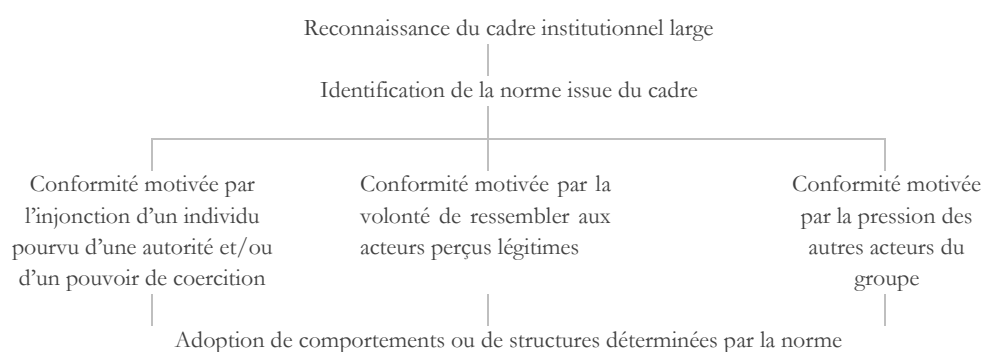
Si la norme provoque un effet incitatif favorable au principal, alors certaines pressions sociales peuvent être instrumentalisées pour pousser l'agent à l'adopter. Deux grands types de pressions sociales, parmi de nombreux autres, méritent d'être explicités. Le premier est le comportement d'« isomorphisme institutionnel », observé sur le terrain et prédit par DiMaggio et Powell (1983). L'isomorphisme peut être mimétique : puisqu'un agent ignore le bon comportement à adopter, il aura tendance à adopter un comportement similaire aux acteurs qu'il considère légitimes. Dans ce cas, si les acteurs perçus légitimes adoptent une norme, l'agent est susceptible de l'adopter à son tour et d'agir dans un sens favorable au principal. L'isomorphisme peut être normatif : la structuration historique d'une activité pousse un agent à adopter un comportement spécifique dans le cadre de cette activité. Dans ce cas, l'agent adopte une norme non par choix véritable, mais plutôt par déterminisme. L'isomorphisme peut enfin être coercitif : un agent sera susceptible d'adopter un comportement spécifique sous la pression de l'État, les attentes de la

¹⁷⁶ Telle que définie par Weber (1917 ; 1919), à l'exemple de la violence légitime de l'État pour faire respecter l'ordre public.

société ou d'autres organisations. Le principal pourra instrumentaliser cette pression pour inciter l'agent à adopter une norme spécifique.

Le second est le type de pression sociale est celui de l'autorité. Parce qu'un individu est pourvu d'autorité, il exerce une influence sociale par laquelle les acteurs cèdent à ses instructions ou ses ordres explicites. L'autorité provoque ainsi l'obéissance. L'obéissance se distingue de la conformité qui est le comportement influencé par les pairs¹⁷⁷ ou destiné à correspondre à celui de la majorité¹⁷⁸. Dans la plupart des cas observés, l'obéissance à l'autorité constitue la norme plutôt que l'exception. Par obéissance, les agents sont susceptibles d'adopter la norme dictée ou désignée par les acteurs faisant figure d'autorité, auquel le principal peut recourir ou sur lequel il peut exercer son influence. En synthèse, les pressions sociales à la source de l'incitation au respect des normes sont représentées dans la figure suivante.

Figure 21 - Les pressions sociales à la source de l'incitation au respect des normes



La recherche de l'incitation par la co-construction de la norme

Dans certains cas, la participation des acteurs au processus de normalisation est susceptible de favoriser leur adhésion future à la norme. Dans ce cas, la norme n'est pas unilatéralement dictée par le normalisateur. Le succès de cette opération réside, entre autres, dans la désarticulation fréquente entre les instances de normalisation et les entités en charge de les mettre en œuvre et les dysfonctionnements que cela génère. Les effets incitatifs sont d'autant plus prononcés lorsque les acteurs contribuent au processus de définition des objectifs et des seuils de performance à atteindre ainsi qu'à la définition simultanée des pénalités et des récompenses.

Dans ce cadre, les acteurs ont généralement pour stratégie de demander la suppression d'objectifs de type financier et de requérir une certaine liberté et souplesse importante sur le choix des moyens pour atteindre les objectifs. Le régulateur peut alors éviter d'émettre des prescriptions sur les moyens ou processus spécifiques. Dans le cadre d'une organisation financée pour des activités parapubliques, une telle configuration peut alors, par exemple, permettre d'utiliser les informations internes et d'établir les systèmes d'incitations internes qu'elle estime appropriées pour l'amélioration des performances.

La recherche de l'incitation par des pratiques de communication

Plusieurs méthodes de communication sont souvent employées par les acteurs incapables d'exercer cette coercition sur les acteurs qu'ils souhaitent voir se conformer à telle ou telles normes.

La première consiste à promouvoir les avantages de l'adoption de la norme. Il s'agit notamment (1) de rassurer les utilisateurs sur la création de valeurs notables pour les utilisateurs des normes en répondant aux besoins des utilisateurs, en termes de type de référentiel, de qualité de contenu, de clarté et d'accès.

¹⁷⁷ « Compliance » dans la littérature anglophone

¹⁷⁸ « Conformity » dans la littérature anglophone

Cette stratégie de promotion appelle tout d'abord à la rationalité économique des utilisateurs potentiels de la norme, puisqu'une norme utile, du point de vue économique, est une norme permettant de réduire les coûts soit substantiellement (ex : réduction des taxes), soit grâce aux propriétés économiques des normes (interopérabilité, qualité et sécurité minimale, réduction de la variété et focalisation, avantages liés aux normes de spécification, d'information et de mesure). Il s'agit ensuite (2) de rassurer les utilisateurs de la norme de la taille du système d'adoptants (par exemple en promouvant l'utilisation internationale de la norme promue). Il s'agit également (3) d'utiliser le retour d'expérience (avis des utilisateurs) afin de propager un esprit d'ouverture des organismes émettant les normes et montrer que les normes peuvent être améliorées (identification des meilleures pratiques, communication des projets de normalisation). Il s'agit enfin (4) de travailler au caractère générique des normes émises afin d'accroître leur utilité dans différents secteurs d'activités.

La seconde consiste à soutenir l'injonction morale, en tentant de la faire passer dans les mœurs, à travers une pression symbolique répétant que la présence de sanctions négatives et que sa transformation en obligation impérative seraient légitimes. Cette démarche engage souvent, au préalable, d'impliquer des autorités institutionnelles dans les processus d'émission de normes non coercitives afin que les représentants de cette norme acquièrent un certain statut et/ou une certaine légitimité (ex : participation des représentants des gouvernements au processus d'élaboration des normes, par le biais des membres de l'ISO ou des organisations intergouvernementales.), puis de soutenir que lesdites normes constituent des éléments de bonne gouvernance publique tout en soutenant qu'il s'agit de normes d'application volontaire.

5.2.3 La fonction rentière¹⁷⁹ de la norme

La troisième fonction fondamentale des normes est sa fonction rentière. Avant d'en développer les caractéristiques, il convient de rappeler succinctement le prisme de la théorie de la tétranormalisation au cœur duquel figure un problème de fonds de commerce liés aux normes. Le concept de « tétranormalisation » désigne les difficultés engendrées par la prolifération de normes comptables et financières, de normes sociales, de normes de qualité, sécurité et environnement ainsi que les normes commerciales (Savall & Zardet, 2005, 2013 ; Bessire, Cappelletti & Pigé, 2010). Selon ces travaux, les normes sont manipulées par les organismes qui les produisent, les prescrivent, les distribuent et en contrôlent la conformité. Cette manipulation de l'environnement institutionnel a pour objectif de préserver leurs fonds de commerce et de leur procurer des « rentes de situation » (Savall & Zardet, 2005; 2013).

Notre contribution théorique à ces travaux est de définir plus fondamentalement le mécanisme par lequel les normes influencent le système de répartition des ressources. En plus de générer des « fonds de commerces » pour des catégories spécifiques de métiers, certaines normes sont le résultat d'actions menées par des acteurs pour capter des ressources, pour générer différentes formes d'exclusivité qui génèrent également des revenus, ou encore pour leur éviter de prendre certains coûts en charge. Ces avantages sont le résultat d'actions politiques plutôt que d'actions productives. Or, le principal revenu non issu du facteur travail ou du risque entrepreneurial est la rente. Il est donc approprié de qualifier cet effet des normes de *fonction rentière*.

Dans la majorité des cas observés, les parties prenantes privées de ressources ou d'opportunités ou devenant redevables du fait de l'application des normes peuvent considérer les normes comme « désavantageuses » tandis que celles qui tirent profit de celles-ci les considèrent appropriées¹⁸⁰. Cette fonction n'est donc ni « bonne » ni « mauvaise » par nature et ne peut être appréciée ainsi que subjectivement. La fonction rentière de la norme (Tableau 45) est décrite dans la présente section à travers (1) son rôle dans la recherche de rente,

¹⁷⁹L'expression est de nous.

¹⁸⁰ Au-delà de leur seul intérêt économique, d'autres facteurs influencent le jugement des acteurs sur la pertinence ou le bien fondé des normes (cf. chapitre 5)

(2) sa nature en tant qu'objet de fonds de commerce, ainsi que (3) sa fonction d'instrument de protection de fonds de commerce.

Tableau 45- Les caractéristiques de la fonction rentière de la norme

La norme comme instrument de recherche de rente	La norme, une structure de répartition se substituant aux « forces du système »	Une régulation « artificielle » de la répartition
	La norme, un mécanisme de création de rente	Une recherche de rente à travers des actions politiques plutôt que productives Deux mécanismes de création de rente : la propriété privée et les privilèges exclusifs La condition de la rente : un profit privé sans contreparties sociales
La norme comme fonds de commerce	Une prolifération des institutions productrices et administratrices de normes	
	Une concurrence entre les institutions productrices et administratrices de normes	Concurrence entre institutions dont la norme constitue le fonds de commerce Concurrence entre les organisations productives en quête des rentes générées par les normes Deux facteurs exacerbant la concurrence entre les normes : ouverture du marché et porosité entre le public et le privé
La norme comme instrument de protection de fonds de commerce	La norme comme instrument de devancement stratégique	Avance stratégique due à la différence de technologies entre les acteurs pour se conformer aux normes Avance stratégique due aux différences idiosyncrasiques des acteurs et des organisations
	La norme comme instrument de recherche du monopole coercitif	Le monopole coercitif, non contestable et générateur de rente La diversité des organisations en quête du monopole coercitif

5.2.3.1 La norme comme instrument de recherche de rente

La norme, une structure de répartition se substituant aux « forces du système »

Les normes influencent la répartition (Figure 22). Dans une société sans normes formelles, et où l'acteur est donc théoriquement libre, la captation de ressources nécessaires à sa survie relève de ses propres efforts, de son initiative et de ses capacités de gestion. Toutefois, la répartition des ressources reste soumise aux « forces du système »¹⁸¹. Elle se structure ainsi, premièrement, sous la pression des rapports sociaux, en référence aux rapports de force et de pouvoir entre acteurs. Deuxièmement, elle se structure sous la pression des rapports économiques, en référence aux forces du marché, engendrées par la confrontation de l'offre et de la demande. Enfin, la répartition des ressources se structure sous la pression des forces de la nature, en référence aux limites naturelles de l'acteur et aux dangers naturels auxquels il s'expose.

Indépendamment de la question de justice, lorsque des entités, dont l'État, édictent des normes, elles souhaitent réguler les rapports établis par la nature des choses, l'ordre établi par les forces du système. Cette régulation par la norme influence la répartition. Elle peut être explicite et incluse dans la substance de la norme. C'est par exemple le cas des normes fiscales, des politiques d'aide sociale, ou du Droit du travail sur le salaire minimal. Elle peut également être tacite et/ou involontaire. Dans ce dernier cas, la répartition ne constitue pas l'essence même de la norme mais une conséquence indirecte de sa mise en œuvre. C'est par

¹⁸¹ Cf. supra

exemple le cas des efforts nécessaires à la réalisation de certaines activités obligatoires ou les pertes d'opportunités financières liées aux interdictions de valoriser certains actifs, tels que des terrains, des biens meubles ou des compétences.

La norme est autant susceptible de renforcer que de réduire les avantages d'acteurs ou de catégories d'acteurs spécifiques, et ainsi aussi bien de pérenniser que de bousculer l'ordre établi. Dans tous les cas, la mise en œuvre d'une norme influence la répartition des ressources.

La norme, génératrice de rentes

La norme génère, pour certaines catégories d'acteurs, un rendement économique ou social qu'ils n'auraient pu capter en son absence. Comme ce rendement est issu de processus politiques plutôt que de processus de production, il représente un surprofit exclusif sans contrepartie sociale et est, par nature, assimilable à une rente.

L'influence sur la répartition provient de deux phénomènes. Le premier est un effet mécanique. Les acteurs conformes à une norme bénéficieront des avantages procurés par le système dont elle constitue une structure de fonctionnement, à savoir des opportunités de ressources ou des réductions de coûts. Réciproquement, les acteurs non conformes sont exclus du système grâce auquel ils auraient pu obtenir ces avantages. Cet effet ne se produit toutefois que si, dans l'absolu, l'appartenance au système lui-même est considéré avantageux par les acteurs. Cet effet a été développé dans la section portant sur la fonction transactionnelle des normes¹⁸².

Le second est un l'effet des stratégies de recherche de rente. Suite à des actions d'influence des processus d'édiction de normes, des acteurs ou des catégories d'acteurs réussissent à faire institutionnaliser des mesures favorables à leurs intérêts particuliers. Une fois en application, les normes issues de ces stratégies institutionnalisent (1) un état de propriété ou (2) d'exclusivité qui permettent à ces acteurs de bénéficier d'avantages particuliers, à savoir des opportunités de ressources ou de réduction de coûts exclusifs. Réciproquement, les acteurs défavorisés par la norme ne bénéficieront pas de la rente qu'elle procure à certains acteurs, voire rétrocéderons une partie de leurs avantages aux chercheurs de rente.

Figure 22 – Description de l'effet rentier de la norme

<i>Causes</i>	<i>Manifestation</i>	<i>Nature de la rente perçue par les acteurs favorisés</i>
<i>Stratégies de recherche de rente : Actions politiques pour influencer les processus de création de normes</i>	Édiction de normes dont l'administration (création, contrôle, → activités administratives, certification, etc.) constitue une source de revenu	→ Revenus issus de l'activité générée par la norme, correspondant à un coût d'usage de la norme ou à un coût administratif pour les acteurs défavorisés
	Édiction de normes avantageuses à leur égard : Institutionnalisation → d'une propriété ou d'une exclusivité de jouissance d'un droit ou d'un actif	→ Moindres coûts pour les acteurs privilégiés par la norme, parfois par externalisation ² sur les acteurs défavorisés
<i>Effet fonctionnel des normes : Institutionnalisation des critères d'entrée dans un système à travers une norme¹</i>	Exclusion institutionnelle des acteurs non conformes ¹ , préjudiciable lorsque → l'intégration est facteur de création de valeur ou de préservation des ressources	<u>Opportunités</u> exclusives suite à l'application de la norme, inaccessibles pour les acteurs non conformes ou défavorisés par la norme

Légende : ¹ cf. fonction transactionnelle des normes - ² Au sens d' « externalité négative »

¹⁸² Cf. supra

- *Une recherche de rente à travers des actions politiques plutôt que productives*

Des acteurs ou des organisations allouent des ressources pour tenter d'influencer les processus politiques dans l'objectif d'obtenir des avantages exclusifs, des biens ou des ressources, tels que des subventions gouvernementales ou, en situation concurrentielle, d'imposer des contraintes aux concurrents, afin d'augmenter leur propre part de marché. L'usage de stratégies politiques, normatives et réglementaires plutôt que des moyens purement économiques illustre leur engagement dans un processus de recherche de rente.

Pour pouvoir transformer les normes en instruments de marché et de création de rentes, une coordination politique entre les acteurs ou les organisations et les normalisateurs est souvent nécessaire. Ces stratégies ne se limitent pas aux normes réglementaires, mais également aux normes volontaires. D'ailleurs, il est généralement admis en stratégie que la proactivité de l'entreprise sur l'environnement normatif est liée à sa capacité à utiliser les normes volontaires comme des instruments de marché et que cette proactivité requiert une coordination entre les organisations et le responsable de normalisation. Cette coordination observée sur le terrain est retrouvée dans de nombreux travaux en économie, notamment à travers la stratégie de recherche de rente par la capture du régulateur¹⁸³. Il s'agit d'une forme de corruption politique qui se produit lorsqu'un organisme de normalisation créé pour agir dans l'intérêt public met plutôt en avant des intérêts particuliers tels que des préoccupations commerciales ou les intérêts spéciaux de groupes d'intérêts qui dominent l'industrie ou secteur dont il est chargé d'assurer la normalisation. Cette capture se produit parfois de manière involontaire, notamment lorsque l'organisme de normalisation doit compter sur les acteurs qui détiennent les connaissances nécessaires pour construire une « bonne » norme, mais qui ont un comportement opportuniste. La capture peut également être volontaire, lorsque l'édiction d'une norme favorable à un acteur ou à une organisation spécifique est réalisée en contrepartie d'avantages présents ou futurs pour le normalisateur.

La capture du régulateur donne ainsi la chance à certains acteurs de se comporter de manière préjudiciable envers l'intérêt public, par exemple, en laissant à des entreprises l'opportunité de produire des externalités négatives sans en payer les frais ou l'opportunité de créer des inconvénients pour ses concurrents non corrompus. Parfois, les stratégies de recherche de rente par le biais de stratégies politiques peuvent être extrapolées aux pratiques illégales de corruption, de contrebande ou encore de marché noir lorsqu'elles impliquent la participation de personnalités politiques. La stratégie de recherche de rente est également mise en pratique lorsque des acteurs, par exemple, corrompent les administrateurs des normes, des bureaucrates en leur octroyant des « pots-de-vin » ou des faveurs pour que ceux-ci appliquent leur autorité administrative ou juridique, et qui restent discrétionnaires dans l'attribution d'avantages légitimes ou illégitimes. Par exemple, les agents des impôts peuvent accepter certaines libéralités pour alléger la charge fiscale de certains contribuables.

Plusieurs stratégies politiques peuvent être établies pour tenter de manipuler les normes telles que les stratégies relationnelles des dirigeants, l'implication dans des processus de rédaction de normes ou la constitution de groupes d'intérêts et le lobbying. Une grande partie des stratégies de recherche de rente est légale, indépendamment du mal qu'elles peuvent faire à la santé économique du système dans lequel elles sont appliquées¹⁸⁴. Les stratégies de recherche de rente par des actions politiques requièrent souvent des stratégies collectives qui peuvent rallier divers concurrents, notamment pour renforcer le pouvoir de persuasion dans les actions de lobbying ou les négociations avec les organismes qui édictent les normes. Alors que ce type de stratégie est souvent peu évoqué dans les stratégies officielles des organisations, notamment lorsqu'il s'agit de normes réglementaires, elle est beaucoup plus développée lorsqu'il s'agit de normes volontaires, souvent assimilés aux standards. Sur ce point, il paraît intéressant de noter que le terme « standard » possède deux sens distincts selon l'Oxford Shorter English Dictionary. Le premier sens est celui de la « norme à caractère

¹⁸³ Expression attribuée à Tullock (1967)

¹⁸⁴ Les stratégies d'action sur et par les normes font l'objet de la troisième partie de la thèse.

technique », sens auquel s'intéresse l'économie de la standardisation. Le second sens est celui de l'étendard, du drapeau militaire ou naval, en référence au point de ralliement d'une armée en temps de guerre, expliquant par cela même la raison pour laquelle l'intervention sur la normalisation est corollaire aux plans d'actions officiels des stratégies de coalition ou de coopération.

- *Deux mécanismes de création de rente : la propriété privée et les privilèges exclusifs*

Deux usages des normes permettent à certains acteurs d'obtenir une rente : l'institutionnalisation (1) d'un état de propriété ou (2) d'un état d'exclusivité grâce auquel les acteurs obtiennent un rendement. Dans le premier cas, lorsque la norme institutionnalise un état de propriété, tous les rendements particuliers issus de cette situation constituent une rente¹⁸⁵ pour leurs bénéficiaires. L'état de propriété confère ainsi aux acteurs « propriétaires » le droit de percevoir une rente de situation. C'est par exemple le cas lorsqu'en vertu du droit immobilier, le propriétaire d'un terrain peut exiger une rente, au sens originel du terme, aux acteurs souhaitant utiliser son bien. C'est également le cas pour les rendements issus de certaines normes et réglementations définissant le système de propriété, tels que les codes de propriété privée, les droits d'exploitation ou les droits de propriété intellectuelle incluant les brevets, les droits d'auteur, les marques, les dessins et modèles déposés dans l'objectif d'éviter la contrefaçon. La rente est alors le rendement obtenu en vertu de la propriété, et non à cause de ce qu'un acteur fait ou produit effectivement.

Dans un second cas plus fréquent, lorsque la norme institutionnalise un avantage exclusif ou un état d'exclusivité¹⁸⁶, les rendements issus de cet avantage constituent une rente. Ces avantages exclusifs consistent en un traitement préférentiel d'un acteur ou d'une catégorie d'acteur. Il peut s'agir de transferts exclusifs, en référence aux transferts de ressources explicitement organisés explicitement par la norme entre des acteurs, tels que des aides destinées à quelques catégories d'acteurs, des subventions destinées à quelques organismes, ou encore des lois qui permettent aux dirigeants de s'accaparer une part disproportionnée des revenus de l'entreprise. Il peut s'agir du droit exclusif de valoriser un actif. Par exemple, lorsque l'État donne à une entreprise le droit exclusif de réaliser une prestation de service public, le rendement supplémentaire issu de cette exclusivité constitue une rente. De même, l'acquisition de droits exclusifs à l'exploitation de mines ou au forage produit une forme de rente. C'est par exemple le cas d'un monopole institué par des réglementations ou des politiques publiques : une organisation peut percevoir des profits spécifiques du simple fait qu'il contrôle un monopole. Il peut également s'agir d'exemptions exclusives de réaliser certains efforts nécessaires à l'action ou à la vie collective. Par exemple, certaines lois peuvent permettre aux entreprises de réaliser des profits tout en dégradant l'environnement. Dans ce cas, elles ne contribuent pas à l'effort de préservation de l'actif collectif que constitue l'environnement. Autre exemple, un traitement fiscal préférentiel peut être appliqué pour satisfaire des intérêts particuliers. Il peut enfin s'agir de la protection particulière de certains acteurs ou de catégories d'acteurs. Par exemple, des lois qui rendent le marché moins concurrentiel peuvent être édictées pour préserver quelques organisations déjà en place sur le marché. Les normes engendrant la perception de rente par certains opérateurs peuvent alors être parfois perçues comme des traitements de faveur ou des mesures anticoncurrentielles. Autre exemple, des normes peuvent prescrire la maintenance de pratiques obsolètes ou inefficaces pour satisfaire ceux qui en tirent un intérêt.

¹⁸⁵ Par ailleurs, le terme « *rente* » découle de la distinction des revenus faite par Adam Smith (1971) entre profits, salaires, et le loyer. L'origine du terme se réfère à la prise de contrôle des terres ou d'autres ressources naturelles et des revenus issus de leur simple propriété. Il peut être mis en contraste avec celui de « *salaires* », par exemple, qui connote une compensation pour le travail que les travailleurs fournissent (Stiglitz, 2012) et le « *profit* », qui est une compensation pour le risque encouru par l'entrepreneur ainsi que la différence entre le coût des dépenses engagées pour produire ou vendre un produit ou service. Le terme *rente* a été utilisé à l'origine et est toujours utilisé pour décrire ce qu'un acteur perçoit pour l'utilisation d'un terrain qu'il possède (Stiglitz, 2012).

¹⁸⁶ L'exclusivité dérive de la propriété : ce qui appartient à une personne en vertu d'un droit de propriété n'appartient plus aux autres et leur est donc exclu.

- *La condition de la rente : un profit privé sans contreparties sociales*

Tout avantage ne constitue toutefois pas une rente. La condition de sa constitution est l'inexistence de contreparties sociales à la perception d'un rendement. Si la recherche du profit requiert la création de la richesse, la recherche de rente est l'utilisation des institutions telles que le pouvoir du gouvernement afin de redistribuer les ressources entre les différents groupes, sans créer de nouvelles richesses. En aidant ces particuliers à obtenir « une plus grande part du gâteau plutôt que d'augmenter la taille du gâteau », la recherche de rente se réfère alors à un grand nombre de mécanismes par lesquels les processus politiques actuels aident des particuliers à obtenir des ressources au détriment des autres.

La recherche de rente se distingue de la recherche du profit, dans laquelle des entités cherchent à extraire de la valeur au moyen de transactions mutuellement bénéfiques. Par exemple, un producteur qui vend au consommateur lui fait bénéficier de l'usage du produit en échange d'une rémunération qui servira à couvrir ses coûts et à lui générer du profit. Or, cette relation est décisive dans la survie des organisations sur les marchés où aucune norme et/ou réglementation ne cristallisent les moyens de production et ne structurent l'offre et la demande : l'entreprise prospère lorsqu'elle fournit des biens ou services qu'un nombre suffisant de personnes trouve désirables, car ils répondent à leurs besoins et à leurs ressources, au point que l'entreprise peut générer du profit. A contrario, l'entreprise échoue lorsqu'elle n'est plus en capacité de fournir une alternative relativement préférable aux options disponibles sur le marché pour les consommateurs. Elle fait alors faillite et doit se retirer de la compétition. Cependant, par la même occasion, elle libère le capital et le travail anciennement « emprisonné » dans son mode relativement improductif¹⁸⁷. Le coût est alors entièrement pris en charge par les propriétaires et les employés de ces organisations. Leur destin peut alors être scellé, mais leur perte n'est pas partagée par tout le monde et génère un gain collectif du fait de la libre orientation des consommateurs vers l'alternative préférable, efficace ou encore moins chère.

Dans une économie de recherche de rente, les profits privés et les rendements sociaux sont déconnectés. Un chercheur de rente cherche par des moyens politiques à obtenir une rémunération issue d'un grand nombre d'acteurs sans leur rétrocéder un quelconque avantage. Prenons le cas d'une entreprise ou d'une profession non performante ou dont le moyen de réponse au besoin réel ne s'avère pas être le meilleur pour les consommateurs. Alors qu'en l'inexistence de protection réglementaire elle disparaîtrait en faveur des alternatives préférables pour les consommateurs, - qui peut être un choix de non consommation -, l'entreprise dont une norme institue l'existence malgré sa faiblesse, son inefficacité, voire son obsolescence, vit sur une rente. D'une part, le coût de cette entreprise, qui se manifeste souvent sous forme de subventions, de crédits d'impôts, de traitements de faveur en ce qui concerne, par exemple, les mesures anti-polluantes, est supporté par l'ensemble de la société. D'autre part, la « capture » du capital et des ressources humaines génère le coût d'opportunité de stratégies beaucoup plus productives si les réglementations n'avaient pas « bloqué » ces capitaux. Ainsi, de nombreux secteurs qui échoueraient en cas d'ouverture à la concurrence développent des stratégies politiques pour vivre sur des rentes, les réglementations servant alors de justificatifs à leur existence.

5.2.3.2 La norme comme fonds de commerce

La norme, en elle-même, peut posséder les caractéristiques d'un produit à vendre. Cet aspect lucratif pousse à la prolifération d'institutions en charge de produire et/ou d'administrer les normes (1). De cet état de prolifération naît également une concurrence entre les institutions, source d'éclatement de l'environnement normatif des organisations (2).

¹⁸⁷ Ce processus de concurrence est le même qui a écarté l'agriculture de subsistance, l'usage des chevaux et des fiacres, la manufacture de la lampe à huile, ainsi que d'innombrables industries devenues obsolètes et inefficaces.

La prolifération des institutions productrices et administratrices de normes

« La norme la plus pure cache un fonds de commerce puissant. La force de la dynamique concurrentielle et de ses impacts s'expliquent par des batailles de survie et par le développement des fonds de commerce plutôt que par des controverses d'idées » (Savall & Zardet, 2005 ; 2013). L'observation du terrain confirme qu'au-delà de son contenu officiel, la norme est conçue comme un produit à vendre par les acteurs et organismes qui la produisent, prescrivent, distribuent et/ou en contrôlent la conformité, moyennant finance. La norme constitue alors leur fonds de commerce. Comme les revenus tirés des normes par ces organismes sont souvent le fruit d'une redistribution plutôt que d'une création collective de richesses¹⁸⁸, les ressources de l'organisation détournées et dont bénéficient ces organismes peuvent être associées à des rentes. Comme la normalisation est une activité complexe, les projets de norme mènent par effets de cascade, à la prolifération des institutions. Ces institutions deviennent des instances de gouvernance ou d'administration qui vont, d'une part, édicter les normes, contrôler la conformité des organisations et/ou les sanctionner. Ainsi, d'une part, des institutions naissent pour procéder à la validation scientifique des normes et arbitrer les conflits interorganisationnels qui sont liées à une pratique normée. D'autre part, des organismes naissent pour gérer toutes les activités corollaires à l'application de ces normes.

Une catégorie de chercheurs de rente est constituée par les administrateurs des normes. Parmi eux, les normalisateurs prennent souvent en compte leurs propres intérêts au même titre que l'intérêt public qu'ils sont censés représenter. Leur comportement opportuniste est souvent lié à de futures opportunités de revenus ou à des aspirations politiques au-delà de leurs responsabilités actuelles. Leur accès à des données confidentielles sur les entreprises ou à des informations uniques peut être, par exemple, utilisée à mauvais escient ou délibérément mal interprétée à leur avantage personnel. Au même titre que les normalisateurs, les agents publics et les bureaucrates en charge de mettre en œuvre des normes et réglementations peuvent être parties prenantes de la recherche de rente. Ils peuvent notamment solliciter des faveurs auprès des individus ou des organisations dans le but d'obtenir des privilèges spéciaux. Ils possèdent alors la capacité d'exploiter leur propre situation. L'accès à certains services publics et aux biens communs devient ainsi plus cher du fait de la recherche de rentes par leurs administrateurs.

D'autres acteurs perçoivent une rente grâce aux normes. En premier lieu figurent les organismes du marché du conseil, de la notation et de la surveillance. Comme elles sont mal informées sur les aspects normatifs de leur environnement, et que ces aspects entrent en compte dans la définition de leurs stratégies, les acteurs et les organisations engagent des frais administratifs pour répondre à leurs questions. Ces activités concernent la surveillance réglementaire, le conseil, voire la notation des entreprises sur des critères normatifs. Parmi les chercheurs de rentes figurent également les acteurs du marché de l'indemnisation. Ces institutions ou organismes comprennent des entreprises, institutions publiques, professions juridiques, assurances. Dans le domaine financier, les acteurs financiers qui tirent leurs revenus des bulles financières sont associés à des chercheurs de rente. En effet, il s'agit généralement d'acteurs financiers, de courtiers ou encore de fonds d'investissements qui génèrent des rentes grâce à des jeux d'écriture comptable plutôt que par la création réelle de richesses. Au même titre, les acteurs du marché des subventions peuvent être des chercheurs de rente lorsque des politiques ou des réglementations strictes leurs sont favorables. Ainsi, des sous-traitants spécialisés dans les techniques de réduction du risque pallié par la norme et subventionnés ou habilités pour le faire bénéficient financièrement des normes. Les acteurs du marché de la recherche et de la science peuvent également devenir des chercheurs de rentes. Les acteurs dans ce domaine créent, transforment et détruisent des marchés sur la base de résultats scientifiques qui s'imposent alors comme des normes ou se voient institutionnalisés comme des normes *de jure*.

¹⁸⁸ cf. *supra*

La concurrence entre les institutions productrices et administratrices des normes

Puisqu'elles obtiennent des avantages stratégiques et pécuniaires grâce aux normes qu'elles émettent, les organisations productives et les institutions publiques ou privées déploient des stratégies concurrentielles pour préserver leurs avantages et percevoir des rentes.

- *La concurrence entre institutions dont la norme constitue le fonds de commerce*

La prolifération des normes peut être issue de la concurrence entre institutions nationales et/ou internationales. Puisque l'existence et l'adoption de la norme qu'ils édictent est une condition sine qua non de leur survie, une forte concurrence se développe entre institutions pour faire adopter leur norme par le plus grand nombre. C'est par exemple le cas en matière de normes du travail mondiales, européennes et locales. Les enjeux concurrentiels des diverses institutions émettrices de normes et de projets de normes ne se limitent alors plus à la conscientisation des organisations en matière de responsabilité sociale mais peut être élargie à une véritable « course aux adoptants ». En cas de confrontation, les organisations privées et publiques recourent souvent à l'argument de la crédibilité et du fondement scientifique de leur norme afin de gagner en légitimité.

- *La concurrence entre organisations productives en quête des rentes générées par les normes*

La prolifération des normes peut également être issue de l'intensité concurrentielle entre les organisations productives elles-mêmes. En effet, si l'analyse de la fonction transactionnelle de la norme montre que l'usage des normes exacerbe la concurrence, l'analyse de la fonction rentière de la norme permet d'émettre l'hypothèse réciproque : la pression concurrentielle exacerbe la prolifération des normes. Une première explication réside dans la recherche de l'avantage concurrentiel dynamique. Cet avantage se constitue lorsque chaque action stratégique d'une organisation stimule des réactions de la part des concurrents du fait d'une intense rivalité. Ces réactions des concurrents consistent en la recherche de nouvelles ressources et/ou de compétences organisationnelles, ou encore à combiner celles qui existent. Elles conduisent à la fabrication de nouveaux produits et services, à la conception de nouvelles méthodes, à l'accès à de nouveaux débouchés, à de nouvelles ressources ou à une nouvelle organisation industrielle (Schumpeter, 1935). Ces innovations sont souvent institutionnalisées par des normes techniques qui, en vertu de l'intensification de la concurrence et du progrès technique, finissent par se multiplier *ex ante*. Or, pour se protéger des stratégies imitatrices, les normes techniques sont dans certains cas établies en tant que propriétés privées en elles-mêmes. Elles sont alors qualifiées de normes fermées. L'exploitation de produits ou services soumis à ces normes par d'autres concurrents devient alors une source de revenus pour leurs propriétaires, les normes constituant une source de revenu de par leur seule existence. Cet aspect des normes est à la source d'un marché concurrentiel de la normalisation privée.

- *L'ouverture des marchés et la porosité entre le public et privé : facteurs exacerbant la concurrence entre les normes*

Deux phénomènes majeurs exacerbent la concurrence entre les normes. Le premier est l'ouverture des marchés, qui exacerbe la concurrence internationale des normes. Puisque l'intensification de la concurrence et le rythme rapide de l'innovation ont tendance à raccourcir les cycles de vie des produits, un impératif concurrentiel consiste alors à définir les normes rapidement. Ce phénomène engendre de fortes pressions exercées par les organisations productrices de biens et services sur les organismes officiels de normalisation afin que ceux-ci répondent le plus tôt possible aux besoins du marché. La mondialisation, en amplifiant le besoin de normes internationales exacerbe ce phénomène de pression sur les normalisateurs. S'il est difficile pour les organismes nationaux de normalisation de mener à bien leurs tâches rapidement, cela l'est encore plus sur la scène internationale où les organismes de normalisation rivalisent pour établir les normes au niveau international.

Le second phénomène majeur est la porosité croissante des frontières entre les sphères publique et privée. Plus il est facile pour les acteurs d'initier des transformations de normes, plus il est probable que l'environnement normatif devienne hétérogène. L'émergence de normes venant se cumuler à l'éventail de normes disponibles conduit alors à un accroissement du nombre de contradictions normatives. Ces initiatives incluent toutes les stratégies destinées à transformer le cadre normatif telles que la promotion, l'adoption sélective et le déploiement de références institutionnelles disponibles sur le marché des normes, notamment dans le but de légitimer les actions incompatibles avec les normes établies.

5.2.3.3 La norme comme instrument de protection des fonds de commerce

Dans les stratégies menées par l'organisation pour maximiser dans un univers conflictuel, - c'est-à-dire face à un rival, un concurrent ou un ennemi -, ses chances d'atteindre ses objectifs malgré les actions de l'autre, les instruments normatifs jouent un rôle significatif. Qu'il s'agisse de réglementations ou de normes volontaires, une des fonctions essentielles des normes, selon la fonction incitative précédemment étudiée, est de faciliter la gouvernance et le commandement. Il apparaît donc, de prime abord, que les acteurs avantagés par ces normes exerceront un meilleur contrôle sur leur environnement, voire sur leurs concurrents. Il semble donc logique que la concurrence porte tant sur les produits et services que sur les structures institutionnelles de fonctionnement du marché. C'est dans cette perspective qu'est souvent évoquée une « guerre des normes » entre les organisations.

La norme est alors instrumentalisée pour empêcher les concurrents potentiels d'exercer l'activité en question ou d'accéder, du moins dans les mêmes conditions, aux ressources nécessaires à l'exploitation. Dans ce cas, elle peut être assimilée à un instrument de protection du fonds de commerce des acteurs favorisés par la norme ou exonérés de la prescription normative. La norme constitue alors un facteur de protection d'avantages particuliers. Une économie dans laquelle un grand nombre de normes entravent la réalisation d'activités commerciales peut alors être qualifiée de protectionniste, favorisant les producteurs locaux au regard de la communauté globale de producteurs. (1) Lorsque l'effet protectionniste de la norme n'engendre que le retard stratégique pour les acteurs exclus, la norme représente, par contraste, un instrument de devancement stratégique pour l'acteur avantagé. (2) Lorsqu'elle engendre une barrière absolue, la norme peut devenir un véritable instrument de monopole coercitif. Ces deux situations peuvent, dans de nombreux cas, générer des rentes.

La norme comme instrument de devancement stratégique

Le devancement stratégique engendré par l'établissement d'une norme se manifeste d'une part lorsque la normalisation génère de nombreuses barrières technologiques et, d'autre part, en cas de fortes différences idiosyncrasiques.

- *L'avance stratégique générée par les différences technologiques*

Une norme nouvellement établie peut inciter directement ou indirectement, notamment à travers une obligation de résultat, à recourir à certaines technologies, voire à les développer lorsqu'elles sont encore inexistantes. Ce phénomène est lié à la rupture technologique : une propriété des normes est qu'elles entérinent une avance technologique en favorisant les premiers en conformité ou qui disposent de la technologie nécessaire. En effet, en cas d'édiction d'une nouvelle norme, les organisations ne disposent pas de la même avance technologique pour s'y conformer immédiatement. Or, il arrive souvent que les organisations qui interviennent le plus activement les processus de normalisation sont surtout ceux qui souhaitent rentabiliser leurs efforts de recherche et développement et qui proposent déjà des produits ou services conformes aux normes qu'elles promeuvent avant même leur promulgation. La norme générera alors des bénéfices temporaires spécifiquement liés à la diffusion en avance d'une technologie propre à un acteur et au ralentissement de celle des concurrents. Cette avance se révèle d'autant plus stratégique si la norme

conditionne, dans l'absolu, l'accès au marché. Un des cas observés montre ainsi une organisation médico-sociale qui souhaite établir un label et des brevets pour ses nouvelles pratiques tout en constituant, simultanément, un groupe de pression sur les politiciens locaux afin d'intégrer ces pratiques normalisées dans les conditions d'octroi des subventions. Ces bénéficiaires temporaires sont représentatifs de rentes de situation puisque les normes qui en sont le principal facteur résultent ici de processus politiques plutôt que productifs¹⁸⁹. Au-delà de la dimension technologique, en règle générale, les organisations cherchent, à travers des lobbies, à instaurer des normes qui optimiseront leurs actifs et la situation actuelle le plus longtemps possible et au détriment des intérêts des concurrents, voire de l'intérêt de la somme des parties.

- *L'avance stratégique générée par les différences idiosyncrasiques*

Comme l'organisation doit répondre aux exigences sociétales que véhiculent les normes et compte tenu du phénomène de prolifération de normes, le respect de l'ensemble des normes par l'organisation s'avère difficile, voire peut se réaliser au détriment de sa propre survie économique. Or, il peut être délicat d'affirmer que la non-conformité à un certain nombre de normes résulte, du moins exclusivement, d'un manque de civisme et de citoyenneté. En effet, il apparaît que, face à une même norme, les organisations n'ont pas toutes la même capacité à s'adapter compte tenu de leurs capacités respectives à réduire le coût d'adaptation. Une organisation qui s'adapte mieux améliore ainsi sa position concurrentielle face aux concurrents moins adaptés tandis qu'une norme mal appropriée, au regard du caractère idiosyncrasique de l'organisation, génère des coûts qui peuvent mettre en péril sa santé économique, par accumulation de coûts cachés chroniques non surveillés ni mesurés par le système d'information et de gestion de l'organisation. Ces coûts sont composés tant de coûts historiques (charges) que de coûts d'opportunités (manques à gagner). Un niveau de partialité élevée des normes établies, du fait de la connivence entre les normalisateurs et quelques acteurs aux caractéristiques et actifs spécifiques, peut alors être dommageable lorsque ces normes doivent s'appliquer à un grand nombre d'acteurs qui présentent, eux aussi, un grand nombre de spécificités idiosyncrasiques.

La norme comme instrument de recherche du monopole coercitif

Dans son utilité protectionniste la plus forte, la norme permet d'établir un monopole coercitif, source d'une rente de situation pour une ou quelques organisations, sous forme d'un rendement ou de faveurs, et de pertes d'opportunités pour tous les autres. La coopération entre les normalisateurs et les particuliers constitue le moyen principal dans l'établissement de ce privilège, mais requiert souvent, en amont, des actions collectives des particuliers pour influencer les décisions du normalisateur. De nombreuses organisations, tant publiques que privées, sont en quête de ce type de monopole.

- *Le monopole coercitif, non contestable et générateur de rentes*

D'une part, le monopole coercitif se caractérise par l'existence d'un fournisseur unique d'un type particulier de bien ou de service. D'autre part, il est accompagné d'une impossibilité, pour les rivaux, de concourir par des moyens tels que la concurrence par les prix, par les technologies, par l'innovation de produit, ou par la commercialisation : l'entrée dans le marché en question est fermée par les barrières institutionnelles que représentent les normes. Un monopole coercitif se manifeste donc dans un environnement où les concurrents sont empêchés par des causes institutionnelles d'entrer dans le domaine.

Comme un monopole coercitif est à l'abri de la possibilité de concurrence, étant un cas de marché non contestable, l'acteur ou l'organisation profitant de cette situation avantageuse aura souvent tendance réclamer une rente de situation, sous forme de rendements ou de faveurs, en contrepartie de la réalisation de ses activités puisque ses parties prenantes n'ont pas, par défaut, d'alternatives. Par exemple, une entreprise est susceptible d'augmenter les tarifs et de prendre des décisions de production sans encourir le risque que les

¹⁸⁹ cf. *supra*.

concurrents s'emparent de leurs clients, qui ne peut proposer mieux car elle est éliminée du marché par les normes établies. Elle aura également tendance à effectuer son service de manière inefficace et avec une moindre qualité. Souvent, l'organisation aura également tendance à ne pas maintenir sa rente de situation à un bas niveau ou considéré comme un prix potentiellement raisonnable ou juste. L'ensemble des gains économiques ou des faveurs que l'organisation réalise du simple fait de ce monopole coercitif représente une rente de monopole.

- *La diversité des organisations en quête du monopole coercitif*

Les organisations, indistinctement du fait qu'elles soient publiques que privées, sont en quête du **privilege de monopole**, expression souvent utilisée pour ce type particulier de recherche de rente, institutionnalisé par des normes souvent coercitives. Quelques exemples, loin d'être exhaustifs, illustrent la variété de stratégies pour atteindre ce privilège particulier.

Un premier exemple commun de recherche de rente est la **limitation de l'accès à des professions lucratives**. Il peut ainsi s'agir des différentes formes de professions réglementées ou dont l'exercice est soumis à des licences, des certifications, des règles de protection tarifaire, de quotas, de subventions encore des droits d'exploitation ou d'auteurs. Parmi ceux-ci, l'octroi de licences de taxi est un exemple couramment évoqué de recherche de rente. Comme la délivrance des licences contraint l'offre globale de services de taxi, plutôt que garantir la compétence ou de la qualité, la concurrence par les voitures de tourisme avec chauffeur (VTC) ou encore le transport de particulier à particulier, formes de taxis non réglementés, est interdite. Dans la mesure où le consommateur n'a de possibilités que de recourir à une voiture pour se déplacer à un moment donné, son manque d'options transformera alors son consentement par une obligation indirecte, celui de payer uniquement les propriétaires de taxi en échange de courses.

Un second exemple de recherche de rente concerne la **stratégie politique des acteurs pour protéger des secteurs en déclin**. Des syndicats d'entreprises peuvent par exemple chercher à se protéger et à préserver les industries obsolètes, non compétitives et non rentables au nom des emplois qu'ils fournissent. Si l'entreprise qu'ils protègent est réellement en déclin, alors ce qu'ils réclament constitue un avantage particulier qui doit être directement supporté par la collectivité, qui est obligée de payer les rentes de monopole créée par le protectionnisme ou par les plans de sauvetage pris en charge par les politiciens. Pour que quelques personnes conservent leur emploi et maintiennent leurs conditions de vie, la qualité de vie du plus grand nombre est dégradée. Si un tel mécanisme pouvait s'appliquer à tout le monde, alors la recherche de rente serait justifiée. Le problème est que ce modèle n'est pas durable. Tout le monde ne peut collecter des rentes de monopole sans détruire finalement les entreprises rentables du secteur, qui sont les principaux producteurs de richesse.

Un troisième exemple concerne la **stratégie politique des entreprises de fournitures de biens et services publics**. La recherche tend à montrer que les prix des biens publics sont très souvent déterminés par la recherche de rentes et des activités de lobbying des fournisseurs. Ces acteurs font souvent en sorte que le montant de la prestation dépasse un certain seuil afin d'obtenir des privilèges, particulièrement en l'absence de contraintes telles que les contestations sociales.

5.3 CONCLUSION DU CINQUIÈME CHAPITRE

Somme toute, quels effets déterminants sont engendrés par la stratégie de conformité aux normes environnant l'organisation ? L'analyse des effets de la conformité aux normes est réalisée sous deux perspectives : une analyse à travers la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, puis une analyse plus exploratoire par l'identification des effets génériques et fondamentaux des normes.

L'impact de la conformité aux normes sur la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale

Les résultats de la recherche montrent que les normes affectent positivement ou négativement tous les composants de la chaîne de valeur de l'organisation médicosociale (tableau suivant). Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités qu'une organisation opérant dans un secteur spécifique effectue afin de fournir un produit ou un service. La réalisation de chacune des étapes de la chaîne de valeur implique l'acquisition et la consommation des ressources sous différentes formes, telles que les ressources financières, la main-d'œuvre, les fournitures en matériaux et en équipements, les locaux, ou encore les efforts et les temps d'administration et de gestion. À partir de l'observation de l'application des 12 catégories de normes précédemment étudiés, les effets ont été répartis dans une chaîne de valeur adaptée à aux établissements médico-sociaux, puis synthétisés dans les résultats suivants.

Tableau 46 - Domaines de la chaîne de valeur affectés par la conformité aux normes

<i>Activités de base</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attractivité de l'organisation, de ses produits et services (domaine du marketing) • Marché : taille, conditions d'accès au marché et à l'exercice des professions • Qualité des produits et services
<i>Activités de soutien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures : qualité et coûts de gouvernance, d'administration et de prise de décision ; de coordination interne et interorganisationnelle ; des comportements des acteurs. • Gestion des facteurs de production matériels • Gestion des ressources humaines Finances • Recherche et développement

- *Les normes affectent les activités de base de l'organisation.*

Quatre dimensions sont affectées : (1) l'attractivité de l'organisation, de ses produits et services ; (2) le marché, notamment sa taille, l'accès au marché et à l'exercice des professions ; (3) la qualité des produits et des services ; ainsi que (4) les contrôles et les évaluations.

(1) Le premier effet porte sur l'attractivité de l'organisation, de ses produits et services, relevant du domaine du marketing. D'une manière générale, la conformité aux normes est susceptible améliorer l'attractivité et la légitimité des produits et services auprès des diverses parties prenantes de l'organisation. Deux exceptions majeures sont observées, d'une part lorsque la qualité d'un produit, d'un service ou d'un procédé repose sur ses propriétés idiosyncrasiques et, d'autre part, en cas d'innovation.

(2) Le deuxième effet porte sur le marché : sa taille, l'accès au marché et à l'exercice des professions. En règle générale, la conformité collective aux normes est susceptible d'accroître la taille d'un marché, par effet de réseau. Au moins une exception subsiste. C'est notamment le cas lorsque la réduction de la taille du marché et l'intensification de la concurrence qui en découlent constituent des injonctions normatives expresses. Par exemple, dans le secteur étudié, les politiques publiques instituent une limitation de la taille du marché malgré la forte demande, motivée par le souhait de réduire les dépenses publiques

En matière d'accès au marché ou d'exercice de certaines professions, la conformité semble adéquate lorsque ces normes en constituent une condition d'accès. Inversement, ne pas les respecter est susceptible d'exclure un acteur du marché. Dans les cas étudiés, l'accès au marché est relatif à deux éléments : d'une part, les autorisations et les conditions expresses d'accès au marché et, d'autre part, les notations ou évaluations déterminantes dans l'accès au marché. Cet effet de verrouillage peut être considéré comme contre-productif, notamment lorsque la mise en conformité relève d'un rituel administratif plutôt que d'une opération de création de valeur. Il peut être considéré comme inique, voire déloyal, notamment lorsque les contraintes d'accès sont divergentes entre les acteurs. Au moins une exception demeure. Une organisation est notamment susceptible de perdre l'accès à certains marchés du fait de l'obsolescence de certaines normes qui demeurent obligatoires et qui empêchent sa flexibilité face à de nouveaux événements sur le marché ou de nouveaux besoins.

(3) Le troisième effet porte sur la **qualité des produits et des services**. La conformité aux normes est susceptible d'accroître la qualité perçue des produits et services d'une organisation. Ce phénomène provient d'une première fonction de la norme, celle de représenter un référentiel des exigences de qualité attendue par les diverses parties prenantes de l'organisation. Ce phénomène provient également d'une cause plus substantielle, lorsque le contenu de la norme est jugé favorable du point de vue des convictions ou des orientations politiques des acteurs, auquel cas la conformité d'une organisation constitue un gage de qualité.

Dans certaines circonstances courantes, le phénomène inverse peut se produire. Le premier cas est celui dans lequel des normes auxquelles les organisations ne peuvent se soustraire restreignent expressément ou indirectement le niveau de ressources qu'elles pourraient allouer à la réalisation du produit ou service : ces normes acculent alors l'organisation à réduire la qualité de service pour préserver son efficacité. Le deuxième cas est celui dans lequel des acteurs instrumentalisent la protection conférée par les normes en leur faveur, normes dont l'objet ne porte pas directement sur le produit et service, pour s'opposer à la réalisation efficace des opérations internes. Ces stratégies provoquent à leur tour une baisse de la qualité des produits et services réalisés. Le troisième cas est celui dans lequel l'organisation est confrontée la coexistence de normes multiples sur la qualité de service. Le quatrième cas est celui où les normes sont défailtantes et ne se suffisent pas à elles-mêmes pour assurer la qualité du produit ou du service. C'est notamment lorsqu'elles ne contiennent pas les informations nécessaires pour réaliser le produit ou le service dont elles font pourtant l'objet. C'est également le cas lorsque le produit ou service subordonné à l'application de la norme n'est plus en capacité de répondre à des besoins spécifiques et complexes : la normalisation engendre une dépersonnalisation d'un produit ou service ou une rigidification de l'organisation qui ne lui permet plus de se s'adapter aux évolutions de la demande.

(4) Le dernier effet porte sur les **contrôles ou les évaluations**. Ces activités consistent à vérifier la conformité aux normes. D'une manière générale, elles entérinent la légitimité des acteurs conformes aux normes et mettent en danger celles qui ne le sont pas. Dans tous les cas, les acteurs estiment que ces opérations sont coûteuses tant en termes de rétribution des entités de contrôles que d'efforts investis dans leur réalisation.

- *Les normes affectent les activités de soutien de l'organisation.*

Cinq dimensions sont affectées : (5) les infrastructures de l'organisation, (6) la gestion des facteurs de production, (7) des ressources humaines, (8) des finances, ainsi que la recherche et (9) développement.

(5) L'application des normes influence des éléments d'**infrastructure de l'organisation**. Premièrement, elle affecte certaines dimensions liées à la **gouvernance**. D'une part, elles affectent les **rapports de pouvoir**. Les normes sont susceptibles d'instituer dans leur substance même le pouvoir de certains acteurs ou sont utilisées par les acteurs pour obtenir indirectement du pouvoir. Les normes sont également susceptibles de conférer un pouvoir d'ingérence : certaines dispositions normatives permettent à certains acteurs de s'infiltrer dans les sphères de gouvernance ou de prise de décision d'autres organisations que la leur et y exercent une pression pour obtenir des avantages. Enfin, le pouvoir d'ingérence peut se transformer en pouvoir d'influence des processus de normalisation lorsque des acteurs parviennent à s'introduire dans les instances d'élaboration et d'émission de normes. D'autre part, elles affectent le processus de **prise de décision** : la qualité informative des normes et les injonctions de prise de décision en accélèrent le processus tandis que leur nombre, leur complexité et leur évolutivité le ralentissent.

Deuxièmement, l'application des normes affecte la qualité et l'efficacité de l'**organisation interne ou interorganisationnelle du travail**. Plusieurs dimensions sont affectées. Primo, les normes affectent le processus de **structuration de l'organisation du travail**. Elles constituent des infrastructures nécessaires et pallient l'incomplétude des contrats. Toutefois, leur évolution est rapide et leur contenu, du fait de leur mode de conception, est parfois désarticulé de la réalité de l'action qu'elles sont censées encadrer. Deuxio, les normes affectent la **qualité de la répartition des tâches et des responsabilités**. D'une part, la qualité informative des normes est susceptible de clarifier la répartition des activités, des droits et des obligations des acteurs mais la cristallise, en créant parfois un phénomène d'hyperspécialisation. D'autre part, les normes peuvent

homogénéiser le contenu des tâches, susceptible de provoquer un sentiment de dépersonnalisation du travail. Tertio, les normes affectent la **qualité et le coût de la coordination interne ou interorganisationnelle** des opérations. Ce phénomène peut être lié à la substance de la norme, notamment lorsque la norme institue des obligations de coopération entre les acteurs. Ce phénomène peut également être mécanique. En constituant des repères cognitifs, en limitant l'hétérogénéité des pratiques et en instaurant les interfaces nécessaires au fonctionnement d'un système, les normes constituent une infrastructure de coordination. En effet, sans l'usage collectif des normes, les acteurs subiraient de nombreux coûts de recherche et d'information, de négociation et de décision, ainsi que de surveillance et d'exécution. Suivant cette propriété, l'application des normes permet d'une part d'améliorer la cohérence entre les diverses activités mises en œuvre dans l'organisation et d'autre part de réduire les coûts de coordination. Ce phénomène n'est toutefois valable que lorsque l'ensemble des normes à appliquer possède une certaine cohérence. De plus, ce phénomène connaît des limites. D'abord, la normalisation de certaines activités favorise souvent l'hyperspécialisation¹⁹⁰ des acteurs, qui accroît mécaniquement au-delà d'un certain seuil les efforts de coordination nécessaires entre les acteurs. Ensuite, certains dispositifs de coordination, en s'institutionnalisant, deviennent bureaucratiques et alourdissent davantage la coordination entre les acteurs plutôt que de la rendre fluide. Enfin, certaines défaillances des normes génèrent des difficultés de compréhension entre les acteurs censés les appliquer pour se coordonner, telles que le manque de clarté ou les lacunes, le caractère interprétable, les contradictions ou la complexité des normes. Le phénomène, homothétique, concerne aussi bien la coordination interindividuelle qu'interorganisationnelle.

Troisièmement, l'application des normes affecte les **comportements des acteurs**. L'application des normes génère des effets en matière de **cohésion** des membres de l'organisation. Théoriquement, les normes constituent une « bannière » sous laquelle se regroupent les acteurs et se consolide un groupe, renforçant ainsi leur cohésion. Plusieurs cas démontrent toutefois l'effet contraire. Le premier cas est lié à la transformation des normes : les acteurs expriment un sentiment de perte de sens du travail, de perte d'identité ou des « valeurs » lorsque des normes différentes de celles qui encadrent traditionnellement leurs activités changent. Ces mutations sont susceptibles de réduire la cohésion des acteurs et leur loyauté vis-à-vis de l'organisation. Le second cas est lié à la répartition des pouvoirs engendrés par les normes : elle peut constituer une source de conflits entre les acteurs. Les derniers cas évoqués par les acteurs sont liés aux actions des managers. Ils sont susceptibles de refuser de régler certains conflits pour ne pas s'exposer à des risques juridiques, de refuser d'arbitrer entre les normes à suivre et celles auxquelles l'organisation doit renoncer. Ils sont également susceptibles de consacrer davantage de ressources aux stratégies politiques qu'à la gestion interne. Le deuxième impact majeur des normes sur les comportements porte sur l'**anxiété et l'incertitude**. Alors que les normes, théoriquement, réduisent le sentiment d'anxiété et d'incertitude du fait de leur qualité informative, deux exceptions majeures sont relevées. En cas d'instabilité des normes, les repères institutionnels des acteurs sont bouleversés, provoquant une certaine anxiété. En cas de prolifération des normes, l'anxiété des acteurs s'accroît du fait de l'amplification des risques juridiques. Enfin, l'application des normes affecte la **reconnaissance et d'estime**. D'abord, l'organisation « mécaniste » du travail, à travers la mise en place de nombreuses normes, constitue parfois une source de démotivation. Ensuite, l'usage de symboles de conformité aux normes, telles que les titres ou les certifications, sont mobilisés pour catégoriser, juger, attribuer des avantages, reconnaître ou rejeter les acteurs. La dérive de ce phénomène est de favoriser des comportements d'élitisme.

(6) L'application des normes affectent la **gestion des facteurs de production matériels**, particulièrement en accroissant le coût d'acquisition des biens. Un premier cas est celui de l'utilisation de facteurs de production réglementés et/ou de la fourniture en équipements dont les acteurs considèrent que l'utilité est relative, mais qui constituent des obligations réglementaires. La nécessité de se conformer à de telles normes par les

¹⁹⁰ Cf paragraphe précédent.

fournisseurs de biens accroît également leurs propres coûts de production, puis se répercute sur le prix d'achat. Un autre cas est celui dans lequel les démarches administratives pour acquérir certains équipements et fournitures sont complexes et inefficaces. Le dernier cas est celui où des normes restreignent expressément le niveau de ressources disponibles, empêchant d'acquérir des équipements et des fournitures adaptées.

En matière de **prévention des risques physiologiques**, l'application des normes génère diverses contraintes. Dans un premier cas de figure, certaines normes instituent des mesures de prévention des risques jugés drastiques et inappropriées quant aux spécificités de l'organisation et ses moyens. Aux coûts des équipements s'ajoutent de lourdes et diverses des tâches administratives sur la gestion des équipements et des locaux. Dans d'autres cas, plus rares, les normes, entravent les organisations dans leur tentative de prévenir ces risques, à l'instar des normes de préservation du patrimoine, ou des normes de financement qui les obligent à opérer des choix dans leurs allocations de ressources.

(7) Les normes affectent trois dimensions de la **gestion des ressources humaines**. D'abord, l'usage de normes influence l'**attractivité professionnelle** ou la **facilité de recherche de personnel** dans certains cas. Le premier concerne les conditions de travail instituées dans un secteur spécifique. Lorsqu'elles sont avantageuses pour les employés, elles constituent une source d'attractivité. Toutefois, les mêmes normes du travail leur confèrent une situation protégée une fois recrutés, et instituent des conditions administratives de recrutement parfois complexes. Dans ce cas, elles sont jugées contraignantes par les dirigeants et les managers. Le second cas provient de la **normalisation des compétences** : l'usage des normes et des symboles de conformité corollaires, à l'instar des diplômes, des attestations, des certificats ou d'autres distinctions similaires, facilite parfois des activités relevant de la gestion du personnel, tels que la recherche de ressources humaines, ainsi que les situations d'échange ou de mutualisation des ressources humaines. Néanmoins, dans le cas étudié, où les métiers sont réglementés, les recruteurs estiment que l'usage de certains systèmes de diplômes, d'attestations et de certification des compétences est injustifié au regard des attentes en termes d'activités, et complexifie davantage leur gestion du personnel et processus de recrutement et de gestion du personnel. De plus, cette normalisation mène à l'élaboration de critères stricts de quantification de la force de travail nécessaire dans les organisations subventionnées. Ces politiques sont souvent défavorables aux organisations financées parce qu'une de leurs conséquences est de minimiser l'enveloppe globale de ressources et de restreindre expressément leur masse salariale. Le dernier cas provient de la substance des dispositions réglementaires permettant de garder de la flexibilité organisationnelle, tel que le recours à la diversité des formes de contrats possibles dans la gestion du personnel., disposition jugée favorable.

Ensuite, l'application des normes affecte le **coût du travail** et la **productivité des acteurs**. La normalisation des compétences permet aux organisations d'anticiper la quantité du travail à fournir. Certaines normes de protection sociale réduisent également les coûts du travail en prenant en charge le coût de maladies et d'accidents professionnels. Plusieurs effets néfastes et spécifiques au cas étudié sont toutefois relevés par les acteurs. D'abord, certains acteurs estiment que les normes portant sur les droits et avantages des personnels instituent des avantages trop élevés au regard de la productivité des acteurs. D'autres estiment que les entraves réglementaires dans la mise en œuvre des systèmes de primes et de sanctions réduisent la productivité potentielle des acteurs. Ensuite, les acteurs regrettent que les injonctions en matière d'allocation de ressources, relevant des de normes de financement des organisations publiques, soient focalisées sur la productivité immédiate au travail, au détriment des activités indirectement productives ou de création de potentiel. Puis, les acteurs interrogés estiment que l'instauration d'une masse salariale « optimale », censée être calculée grâce à des estimations algorithmiques des besoins à satisfaire et par la normalisation des compétences, n'atteint jamais son objectif ou se dégrade rapidement puisque ces algorithmes ne prennent pas compte du contexte particulier de l'organisation, d'une part, et parce que les besoins à satisfaire évoluent, d'autre part. De plus, les acteurs estiment que la gestion administrative du personnel est de plus en plus lourde et complexe, et constitue une source de coûts importants. Enfin, les acteurs considèrent que l'application des normes spécifiques de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux accroît le coût du travail, compte tenu de l'inutilité de certaines tâches.

Enfin, l'application des normes affecte la formation et l'apprentissage. D'abord, se mettre en conformité implique des temps de formation, d'apprentissage et de réadaptation de l'organisation. Au moins trois phénomènes accroissent ce coût pour les organisations : la prolifération et l'instabilité des normes, le manque de pédagogie des formateurs ainsi que le caractère généraliste de formations. Ensuite, l'application des normes affecte l'évolution des compétences des acteurs. Deux effets positifs majeurs sont évoqués. D'une part, la norme constitue un référentiel de connaissances techniques. D'autre part, les normes cherchant à instituer des innovations stimulent la remise en question des compétences établies dans les organisations. Les effets négatifs des normes sur l'évolution des compétences sont les suivants. La forte intégration des normes dans le schéma cognitif des acteurs, provoque une difficulté à faire évoluer leurs compétences pour mieux appréhender l'évolution de l'environnement. Ce schéma cognitif est constitué de divers éléments, tels que leurs connaissances techniques, la représentation qu'ils ont de leur métier, les valeurs qui guident leurs raisonnements et leurs actions. Ces difficultés sont des résistances à l'appropriation de nouvelles facettes d'une activité, qu'elles soient techniques, sociales ou économiques. Au-delà du schéma cognitif, certains acteurs résistent au changement du fait d'un attachement de la carte des compétences établie à des acquis et à des privilèges ou avantages qu'ils souhaitent préserver.

(8) Au-delà des coûts précédemment évoqués, les normes affectent trois aspects majeurs des finances de l'organisation. D'abord, l'application des normes affecte l'accès aux ressources financières. Trois scénarios de captation des ressources sont observés pour les organisations étudiées : le droit de monétiser des produits et des services, la congruence de l'organisation à des critères d'obtention de ressources financières, par exemple des subventions, puis l'instrumentalisation des défaillances du système réglementaire pour obtenir des ressources financières. Dans d'autres cas, les normes entravent la captation de ressources : lorsque certaines normes instituent substantiellement une baisse des ressources allouées, telles qu'une baisse des allocations pour des organismes subventionnés, et lorsque l'usage de critères d'attribution des ressources peut être accompagnée de conditions strictes d'affectation de ces ressources, voire de leur caractère non fongible. Ensuite, l'application des normes permet d'externaliser certains coûts des risques avérés. C'est par exemple le cas de la prise en charge de certains risques sociaux réalisés dans l'organisation par les organismes de sécurité sociale. Enfin, l'application des normes accroît plusieurs catégories de coûts administratifs : les ressources dédiées à la réalisation des activités administratives ainsi que le tarif des prestations administratives, tels que les taxes, les impôts, les cotisations d'assurances ou encore les frais de justice.

(9) Enfin, les normes affectent la recherche et développement sous différents aspects. Plusieurs phénomènes relatifs aux normes affectent la possibilité et la volonté d'innovation. D'une manière générale, les acteurs conviennent qu'il est difficile d'innover à l'encontre des projets politiques ou des normes établies. Plusieurs causes l'expliquent : l'illégitimité de fait de l'innovation, des entraves substantielles aux innovations engendrées notamment par une définition restrictive des moyens et des objectifs à atteindre par certaines normes, ainsi que l'injonction d'allouer prioritairement les ressources dans les activités directement productives, le processus d'innovation relevant souvent d'un processus indirectement productif. Quelques exceptions sont observées dans les organisations étudiées : lorsque les normes institutionnalisent dans leur substance les processus d'innovations, puis lorsque les dispositifs de contrôle, établies par voie réglementaire, sont instrumentalisés pour renégocier divers aspects de l'activité de l'organisation.

Plusieurs phénomènes liés aux normes génèrent également des difficultés de diagnostic des besoins des utilisateurs du produit ou service fourni par l'organisation : l'usage d'outils de diagnostic normalisés alors que ceux-ci manquent de pertinence et d'adéquation avec les spécificités du contexte, la négligence des opérations administratives censées la faciliter, ou encore le verrouillage institutionnel des circuits d'information qui véhiculent les données nécessaires pour réaliser ce diagnostic.

- *Des normes plus contraignantes qu'avantageuses ?*

La recherche met en évidence davantage de situations où la conformité aux normes, dans les établissements médico-sociaux, génère des contraintes plutôt que des opportunités. Ainsi, sur 907 cas observés de conformité

aux normes, 803 cas sont des événements où les acteurs sont amenés à gérer des contraintes, qui se manifestent par des difficultés d'application des normes ou des dysfonctionnements engendrés par la conformité. La conformité à ces normes générerait plus d'1/5 des coûts cachés estimés dans les organisations médico-sociales étudiées. Ces coûts consistent surtout en pertes d'opportunités plutôt qu'en coûts historiques. Les normes exercent toutefois leurs effets de manière inégale et disparate¹⁹¹. Ainsi, trois catégories de normes sembleraient particulièrement préjudiciables aux organisations médico-sociales : les politiques sanitaires et médico-sociales elles-mêmes, les normes du travail et les référentiels métiers. Les acteurs estiment également que certains acteurs, secteurs ou types d'organisations sont moins contraints que d'autres par les normes.

Toutefois, d'une part, nous ne pouvons conclure que, dans l'absolu, la stratégie de conformité aux normes provoque plus de coûts que d'opportunités. En effet, plusieurs éléments incitent à relativiser ce résultat. Le premier élément provient de la méthode employée pour estimer les coûts engendrés par l'application des normes : le temps consacré à l'étude n'a probablement pas été suffisant pour identifier l'ensemble des coûts et des avantages. Le second élément provient du biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Comme il est probable qu'un certain nombre d'avantages procurés par les normes, jugés « acquis, ordinaires ou normaux » aient été occultés par les acteurs interrogés pendant la collecte des données, d'une part, et que les acteurs n'ont probablement identifié que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner suivant un effet d'actualité, leur mémoire ou leur anticipation d'événements à venir, d'autre part, ce résultat ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » des normes évoquées.

Bien que cette limite de la méthode ne constitue pas un obstacle pour les présents travaux, dont l'objet consiste à identifier les méthodes de transformation des contraintes normatives en opportunités, il est par contre important d'analyser la constitution des coûts et des opportunités que les acteurs ont évoqués pour mieux comprendre la nature des contraintes normatives. D'autre part, dans un environnement où les parties prenantes sont stratégiques et ont des intérêts potentiellement divergents, la notion même de « contrainte », du moins pour les contraintes sociales que représentent les normes, ne peut être que relative : une norme contraignante pour un acteur ne l'est pas nécessairement pour un autre, voire constitue une opportunité pour ce dernier. L'observation des effets déterminants de la conformité aux normes peut ainsi être élevée à un niveau plus générique : finalement, quels sont les effets fondamentaux de la norme, indistinctement des intérêts en jeu ?

Les trois fonctions fondamentales des normes

À partir de l'analyse des effets des normes sur la chaîne de valeur, la démarche logique a consisté à identifier, par agrégation, les fonctions fondamentales des normes. D'une lecture des effets, sans prendre en compte leur « polarité », émergent ainsi trois fonctions génériques des normes, correspondant aux espérances majeures quant à leurs finalités. Chacune de ces fonctions est abordée consécutivement. La première fonction, qualifiée de fonction transactionnelle, porte sur la capacité d'une norme à structurer et à faciliter ou à freiner l'échange, qu'il soit marchand ou non marchand, matériel ou immatériel, individuel ou collectif. La deuxième fonction, dénommée fonction incitative de la norme, porte sur la capacité d'une norme à inciter un ou plusieurs acteurs à agir par un comportement spécifique, consolidant ainsi son rôle théorique dans les activités de gouvernance, de contrôle, d'exercice de l'autorité, ainsi que de prévention. La troisième fonction majeure de la norme porte sur sa capacité à modeler le système de répartition des ressources. Certaines normes sont en effet le résultat d'actions politiques menées par des acteurs pour capter des ressources, à la différence des actions productives, ou pour générer différentes formes d'exclusivité qui génèrent également un rendement ou des privilèges. Or, le principal revenu non issu du facteur travail ou du risque entrepreneurial est la rente. Cette fonction est ainsi

¹⁹¹ Ces inégalités et disparités sont constatées tant à partir de la forte irrégularité des références à ces normes dans les discours des acteurs qu'en fonction des différences d'impacts financiers.

dénommée fonction rentière de la norme. L'analyse des effets observés confirme ainsi l'hypothèse des trois fonctions organisationnelles de la norme tels que pressentis à partir de la revue de littérature, - une fonction servant à la réalisation d'échanges, une fonction d'incitation ou de prévention à l'adoption de certains comportements, et enfin une fonction de régulation de l'usage et de la répartition des ressources-, et constitue une contribution théorique.

- *La fonction transactionnelle de la norme : sa capacité à structurer les échanges entre les acteurs conformes*

Les normes ont une capacité à structurer les activités comportant des interactions collectives, que nous simplifierons par le terme « échange » : des échanges marchands ou non marchands, matériels ou immatériels, entre des individus et/ou des groupes sociaux. Cette capacité de structuration, la *fonction transactionnelle des normes*, est au moins de deux natures. La première est substantielle : les normes peuvent comporter des injonctions permettant, obligeant, ou prohibant la réalisation de certains échanges. La seconde est fonctionnelle : par l'utilisation collective de normes, les acteurs conformes accroissent leur capacité à réaliser des échanges au sein du système ainsi créé. Inversement, les acteurs non conformes sont exclus du système.

D'un point de vue strictement fonctionnel, la norme structure les échanges de deux manières. D'une part, elle constitue pour ceux qui l'adoptent une **structure de coordination mécanique des échanges** : l'adoption d'une norme commune par des acteurs accroît les possibilités d'interactions, d'échanges et d'activités collectives dans le système où cette norme s'applique. Ce phénomène peut provenir de l'effet d'interopérabilité ou de la compatibilité des objets normalisés. Ils éradiquent les entraves techniques aux échanges et permettent d'enclencher un processus de spécialisation et de division des tâches, permettant accessoirement de générer des économies d'échelles. Ce phénomène peut également provenir de l'utilité des normes en tant que balises. Lorsque les acteurs sont des parties prenantes à la réalisation de la norme, celle-ci leur fournit *ex ante* différentes informations sur les requis des échanges et des activités qu'ils doivent effectuer. Lorsque les acteurs ne sont que les « consommateurs » d'objets normalisés, l'usage d'une norme commune par les « fournisseurs » de ces objets leur signale d'avance qu'ils bénéficient d'un plus large choix de produits, services ou procédés d'une même qualité. Dans les deux cas, cette propriété des normes permet de réduire de nombreux coûts de transaction. Néanmoins, les acteurs non conformes sont exclus du système dont la norme constitue la structure de fonctionnement. Les normes permettent alors, dans un système concurrentiel, de se protéger des nouveaux entrants mais également d'entériner une certaine avance stratégique lorsque les concurrents ne disposent pas immédiatement des moyens nécessaires pour se conformer à la norme.

D'autre part, la conformité aux normes permet aux acteurs du système dans lequel elles sont en vigueur de légitimer leurs décisions et leurs actions. La norme constitue ainsi un **instrument de légitimation des choix, des actions et des activités** des acteurs. Trois raisons expliquent ce phénomène. La première raison est que la norme institue, d'une manière générale, les buts et les moyens légitimes à atteindre. La seconde raison est que les acteurs et organisations peuvent être dépendants à d'autres acteurs et/ou aux organisations revendiquant la conformité aux normes et doivent, de ce fait, se conformer pour satisfaire les conditions nécessaires à leur accord ou à leur collaboration. Enfin, la conformité d'un acteur ou d'une organisation à une norme est susceptible d'accroître sa confiance envers les autres parties prenantes du système.

En matière de stratégie concurrentielle, la fonction légitimatrice de la norme produit un effet ambivalent en ce qui concerne l'issue des stratégies de différenciation. D'une manière générale, l'usage des normes dans un système donné réduit la capacité de différenciation des acteurs et des organisations de ce système. Ce phénomène est notamment lié à la fonction de réduction de la variété des normes. Trois exceptions sont notables. Le premier cas dans lequel l'effet de différenciation se manifeste en cas de conformité aux normes est le cas d'usage de normes privées, dites normes fermées. Le deuxième cas de figure se manifeste en lorsque la norme incite les acteurs à innover pour atteindre un certain objectif, laissant ainsi les acteurs libres sur les moyens à utiliser, quitte à valoriser leur stratégie de différenciation. Le dernier cas observé se manifeste en cas de trop forte prolifération de normes : promouvoir tel ou tel produit, service ou procédé en se fondant sur sa

conformité à telle ou telle norme aboutit à des stratégies de différenciation du fait de la forte diversité de normes.

- *La fonction incitative de la norme : sa capacité à faire adopter certains comportements*

Les propriétés de la fonction incitative de la norme, relevées à partir des cas étudiés et décrites sous le cadre de la théorie de l'agence, sont les suivantes. Premièrement, la norme incite à quatre comportements favorables au principal. La première incitation porte sur la recherche de davantage d'efficacité ou de qualité : l'acteur s'améliore sous la pression des injonctions formelles ou par la mise en perspective de la norme. La deuxième incitation porte sur le changement et l'innovation, provenant soit d'une incitation indirecte, soit de la possibilité d'utiliser la normalisation comme structure de développement des innovations. La troisième incitation porte sur la prévention de l'aléa moral et des abus du monopole d'information : d'une part, des structures d'information normalisées permettent de prévenir ce type d'abus. D'autre part, la norme constitue alors une mesure de prévention extracontractuelle de l'aléa moral. La dernière porte sur l'incitation au respect des intérêts des tierces parties : la norme permet de protéger des biens communs et de prévenir certains risques.

Deux types de mécanismes engendrent cet effet incitatif. La première relève des caractéristiques immanentes de la norme. Les acteurs sont incités à adopter certains comportements par la sanction. Les sanctions, formelles ou informelles, consistent fondamentalement au rejet du groupe ou du système, à la violence. La crainte des sanctions ainsi que du sentiment de culpabilité sont des facteurs majeurs d'incitation. L'incitation des acteurs est également provoquée par la méthode de structuration de la substance de la norme : le caractère explicite des injonctions, la définition d'objectifs sous forme de seuils chiffrés ou la normalisation des pratiques et des comportements à partir des « meilleures pratiques » dans un groupe sont autant de pratiques susceptibles d'inciter les acteurs à adopter le comportement voulu par le normalisateur. Enfin, et paradoxalement, les acteurs sont également incités à adopter un comportement spécifique par la relégation de la régulation normative à la régulation par les forces du système, en référence aux rapports sociaux, aux forces du marché et aux forces de la nature. Dans certaines circonstances, lorsque les forces du système ou leur mise en perspective sont susceptibles de faire adopter à l'agent un comportement spécifique favorable au principal, il est préférable pour le principal de renoncer aux normes en tant qu'outils d'incitation. Dans le cas contraire, le principal continuerait à endosser un coût de surveillance superflu, tels que les activités nécessaires à la mise en œuvre de la norme, alors que le coût d'incitation peut être externalisé.

Le second mécanisme engendrant l'effet incitatif relève des méthodes de mise en œuvre des normes. D'abord, les acteurs sont incités à adopter des comportements et des pratiques spécifiques sous la contrainte du régulateur. Un acteur ou une organisation (principal) peut obliger un autre (agent) à adopter certains comportements ou certaines pratiques, à employer certains moyens et/ou à atteindre certains objectifs, en recourant à un troisième acteur, le « régulateur¹⁹² ». En imposant ex ante un grand nombre de conditions à travers ces normes coercitives et en réalisant des procédures de contrôle ex post, le régulateur détient un moyen de commandement et de contrôle de l'agent dans la poursuite d'un ensemble d'objectifs donnés. Sa qualité principale est de disposer d'un pouvoir de coercition sur les autres acteurs, afin de les inciter/obliger à se conformer à la norme. La contrainte exercée par le régulateur ne bénéficie toutefois au principal que lorsque leurs intérêts convergent, et donc que la norme mise en application est substantiellement favorable au principal. Ensuite, les acteurs sont incités à adopter des comportements et des pratiques spécifiques du fait des pressions sociales. Dans ce cas, la conformité à la norme est souvent le résultat d'un isomorphisme institutionnel ou d'un phénomène d'obéissance, relatif à l'autorité d'un acteur ou d'une organisation externe. La participation des acteurs au processus de normalisation est également susceptible de favoriser leur adhésion future à la norme. Enfin, plusieurs pratiques de communication sont souvent employées par les acteurs

¹⁹² Le choix sémantique est le nôtre.

incapables d'exercer cette coercition sur les acteurs qu'ils souhaitent se conformer à telle ou telles normes. Elles consistent notamment à promouvoir les avantages de l'adoption de la norme, d'une part, et à soutenir l'injonction morale, d'autre part.

- *La fonction rentière de la norme : un instrument de recherche de rente*

La norme constitue une structure de répartition des ressources, voire d'institution d'une rente. Cette fonction repose sur trois caractéristiques. Premièrement, la norme constitue un instrument de recherche de rentes. Édictée de manière volontaire, elle se substitue, du moins en partie, aux « forces du système » dans la structuration des règles de la répartition. Elle génère, pour certaines catégories d'acteurs, un rendement économique ou social qu'ils n'auraient pu capter en son absence. Cette fonction de la norme tient au fait que les acteurs instrumentalisent le processus d'édiction et d'administration, -parfois discrétionnaires-, des normes pour faire valoir un état de propriété ou d'exclusivité sur des biens, des marchés, des méthodes, des connaissances, etc. en vertu duquel ils revendiquent le droit à un revenu ou à des faveurs. Puisque l'obtention de ce revenu relève d'activités politiques plutôt que productives, d'une part, et qu'il est issu du simple fait de la propriété ou de l'exclusivité d'autre part, ce rendement n'a pas donc pas de contrepartie sociale. Pour ces raisons, il s'agit d'une rente. Dans ce cas, une ou quelques catégories d'acteurs sont avantagés par la norme ou son mode d'application et en tirent un avantage, sous forme d'un rendement ou de faveurs, tandis que les autres sont lésés.

Deuxièmement, une fonction de la norme est celle de constituer *per se* un objet de fonds de commerce. La gestion des diverses activités administratives liées à l'utilisation des normes constitue la principale source de revenus de nombreuses institutions. Une forte concurrence se développe alors entre ces institutions, exacerbée par l'ouverture des marchés et la porosité croissante entre les sphères publiques et privées. Or, ce phénomène de concurrence pousse ces institutions à l'édiction de normes diverses qui ne présentent pas toujours une contrepartie sociale concrète malgré les dépenses que l'organisation qui doit s'y conformer doit engager. Cet attrait lucratif attire ainsi un grand nombre d'acteurs, menant à une prolifération et à une concurrence des institutions productrices et administratrices de normes.

Enfin, la norme constitue un instrument de protection de fonds de commerce. À travers diverses stratégies pour influencer son contenu et son processus d'édiction, les organisations se servent de la norme en tant qu'instrument de devancement stratégique, notamment en tant que barrière technologique ou en tant qu'instrument pour tirer parti, à travers des stratégies politiques, des spécificités idiosyncrasiques de leur propre organisation. La norme peut également être l'instrument pour établir un monopole coercitif : les acteurs coopèrent avec les normalisateurs pour mettre en place de normes qui consacreront leur monopole sur un marché spécifique et ainsi obtenir des privilèges spécifiques, assimilables aux rentes d'un monopole non contestable.

Le refus de l'apagogie, et donc de conclure que, puisque la conformité aux normes semble générer plus de contraintes que d'opportunité (résultats de la partie 2), le contraire est vrai, a conduit à une deuxième étape de la recherche. L'intention scientifique était alors de chercher à déterminer si la déviance aux normes générerait les effets contraires à ceux observés du fait de leur application, et ainsi de déterminer si la nature contraignante ou avantageuse des normes est liée aux modes de réponse aux des injonctions normatives. Les résultats observés consistent en l'émergence de stratégies de régulation des normes et des pressions normatives, de facteurs d'atténuation ou d'exacerbation des contraintes normatives (chapitre 6), ainsi que de bonnes pratiques d'usage des normes et d'intervention sur l'environnement normatif (chapitre 7).

TROISIEME PARTIE

LES STRATÉGIES D'ACTION SUR LES NORMES

La transformation des contraintes normatives en opportunités stratégiques implique d'analyser deux phénomènes. Le premier phénomène porte sur les stratégies de régulation des injonctions normatives et leurs effets. Le second porte sur les facteurs d'amplification ou de réduction des pressions normatives (Chapitre 6). Le chapitre 7 porte sur les implications managériales de la recherche, dont l'objectif est de mettre en exergue les bonnes pratiques d'usage sur les normes et d'intervention sur l'environnement normatif.

Chapitre 6.

LES STRATÉGIES ET FACTEURS D'ATTÉNUATION DES PRESSIONS NORMATIVES

La transformation des contraintes normatives en opportunités stratégiques a impliqué d'analyser deux phénomènes. Le premier aspect porte sur les stratégies de régulation des injonctions normatives et leurs effets. Le second, apparu ultérieurement dans le processus heuristique, porte sur les facteurs d'amplification ou de réduction des pressions normatives.

6.1 LES EFFETS DES STRATÉGIES DE RÉGULATION DES INJONCTIONS NORMATIVES

Face à une norme, les acteurs et les organisations peuvent adopter différents comportements. Ils peuvent par exemple se conformer ou de ne pas se conformer aux injonctions normatives. Ces modalités d'actions constituent autant de méthodes pour réguler les pressions que leur environnement institutionnel leur fait subir. Nos travaux ont permis d'identifier six stratégies de régulation¹⁹³. La (1) stratégie de conformité consiste à la mise en œuvre des normes. La (2) stratégie d'arbitrage consiste au choix des injonctions normatives à respecter. Ce choix peut être inéluctable lorsque les normes sont contradictoires. La (3) stratégie de déviance ou de non-conformité consiste à ne pas mettre en œuvre les injonctions normatives, sans actions spécifiques mises en œuvre pour le dissimuler. La (4) stratégie de découplage consiste à simuler la conformité à une ou plusieurs normes pour bénéficier des effets d'une telle situation auprès des parties prenantes sans subir le coût effectif de la mise en conformité. La (5) stratégie de dépassement consiste à mettre en œuvre les normes en mettant en œuvre de nouvelles pratiques supplémentaires dans l'optique de compléter les lacunes normatives. Enfin, la (6) stratégie de manipulation consiste à intervenir sur les processus de normalisation pour tenter d'influencer leurs résultats en faveur de l'organisation.

6.1.1 *Stratégie de conformité : des contraintes additionnelles*

Adapter des structures et comportements pour satisfaire des exigences externes

La conformité est l'état d'un acteur, d'un produit, d'un service ou d'une organisation qui présente un accord complet ou une adaptation totale à une règle, telle qu'une spécification, une politique, une loi, et plus généralement à une norme. La stratégie de conformité, souvent reprise sous le terme *compliance* dans la littérature anglo-saxonne, consiste ainsi à se donner tous les moyens nécessaires pour satisfaire les exigences institutionnelles externes, incluant au même titre les mesures immédiates pour se conformer aux normes et les efforts mis en œuvre pour rester informés à leur sujet. Ces exigences peuvent inclure aussi bien des objectifs à atteindre que des moyens à utiliser dans le cadre de l'activité de l'acteur ou de l'organisation qui souhaite s'y conformer (a).

¹⁹³ « Régulation » prend ici un sens proche de celui que lui donne la cybernétique (réponse, fonctionnement par lequel une d'une grandeur réglée se rapproche d'une grandeur de référence) plutôt que celui que lui donne de la théorie de la régulation (émission de règles). Dans le cas étudié, les stratégies de régulation des injonctions normatives font alors référence aux différents comportements adoptés par les acteurs face aux normes.

(a) « La cuisine de notre établissement, restaurée en 2006, respecte les normes Hazard analysis and critical control points (HACCP), en provenance des Etats-unis et les contrôles afférents (prise de température, conservation de plats témoins, protocoles de confection et de nettoyage...) sont assurés quotidiennement par l'équipe. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1058

"« Le pôle dispose d'une procédure formalisée de signalement et de première intervention en cas d'actes de maltraitance et/ou d'abus sexuels. Cette procédure pose une définition de la maltraitance (-issue du Conseil de l'Europe -) et décrit les actions mises en œuvre, dont le soutien aux victimes et la protection juridique des personnes ayant signalé les faits. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1087"

« Le processus d'élaboration du projet individualisé intègre la plupart d'éléments prescrits par la réglementation ou recommandés dans le cadre des RBPP de l'ANESM (observations, co-construction d'un projet personnalisé formalisé, signature, processus d'élaboration pluridisciplinaire, actualisation et ajustement en continu...). Il constitue l'un des points forts de notre établissement car de nombreux établissements n'y sont pas encore. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1045

La recherche montre que la stratégie de conformité peut constituer une réponse passive aux pressions de l'environnement normatif dans deux cas. Le premier est la **stratégie de conformité par reproduction ou par routine**. Elle est issue d'une habitude d'imiter les modèles prescrits par les institutions et fait référence au respect inconscient ou aveugle à des normes prises pour acquis. Cette stratégie est susceptible d'être adoptée lorsqu'une norme a atteint le statut persistant d'un fait social, au point que l'organisation n'est plus consciente de son influence institutionnelle. Cette situation suppose que les organisations, du moins certains acteurs dans les organisations, ne sont plus dans une démarche de questionnement sur l'intérêt stratégique de la conformité à ladite norme. Dans ce scénario, l'organisation reproduit des actions et des pratiques normalisées qui sont devenues, avec le temps, des répétitions, des coutumes, des conventions, ou des stratégies prises pour acquises¹⁹⁴. Le second cas est la **stratégie de conformité par mimétisme**¹⁹⁵. Elle se réfère aux stratégies d'imitation consciente ou inconsciente de certains modèles. Ce comportement peut notamment se baser sur l'imitation d'organisations ayant réussi et peut inciter l'organisation ou ses membres à adopter les mêmes normes qu'elles, avec l'appui de cabinets de consultants ou d'associations professionnelles (b).

(b)« Parmi les normes de qualité à mettre en œuvre dans le cadre de la loi 2002-2, les établissements choisissent ISO 9001 pour la démarche qualité souvent parce que c'est la plus couramment utilisée par les établissements. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1884/1

« Une éducatrice de l'ancienne école m'a demandé une lettre d'accompagnement alors que ce n'est pas à faire pour une demande de mise sous curatelle. Je l'ai fait pour qu'elle me laisse tranquille mais c'est un glissement de mon travail. »Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°369

La **stratégie de conformité** peut également constituer une réponse active et volontaire aux pressions institutionnelles de l'organisation. Elle consiste en l'appropriation et l'observance consciente des exigences normatives, souvent guidée par des objectifs précis. La stratégie de conformité volontaire constitue une stratégie plus active que la conformité par reproduction ou par routine, dans la mesure où une organisation choisit consciemment et stratégiquement de se conformer aux injonctions normatives en prévision et au regard d'avantages particuliers que la conformité confère, tels que le soutien social ou l'accès à certaines ressources. Par exemple, une organisation peut se conformer aux pressions externes parce que l'approbation des acteurs ou de la société externes renforce sa légitimité, augmente sa stabilité, ou lui confère la confiance externe nécessaire pour pouvoir effectuer les activités tout en étant considérée de bonne foi. Elle peut aussi choisir de se conformer puisque la conformité peut réduire la vulnérabilité face à des évaluations négatives sur les stratégies, les comportements, les produits ou les services (c).

(c) « Vérifier la température des plats nous a été imposé par la direction des services vétérinaires (en application des normes HACCP). Ces procédures sont tout simplement inadaptées à la réalité mais nous le faisons parce que les résultats des contrôles comptent dans l'obtention d'un agrément » Source : Directeur terrain e - n°339

« Un problème pesant est celui des risques psycho-sociaux avec des salariés qui en abusent. Pour la mettre en œuvre et nous prémunir en tant que cadres, il a fallu mettre en place des procédures lourdes, signatures excessives, avec lesquelles nous vivons tous les jours. »

¹⁹⁴ Ce phénomène s'apparente au comportement stratégique étudié dans la théorie néo institutionnelle (Seo & Creed, 2002) (Powell, 1991), aussi bien qu'à l'isomorphisme décrit par DiMaggio et Powell (1983).

¹⁹⁵ Ce comportement stratégique se rapproche du concept d'*isomorphisme mimétique* (DiMaggio et Powell, 1983)

(Processus initialement mis en œuvre pour réduire les tensions fortes entre représentants du personnel et managers) Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1111

« Il faut proposer des douches quotidiennes payantes, sachant que la norme l'impose mais que l'établissement ne peut le faire tous les jours. Nous proposons ce service donc comme une offre supplémentaire pour laquelle des familles sont prêtes à payer. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°292

Une stratégie de conformité totale peu efficiente et peu judicieuse

Nul, dans le cadre d'une vie collective et des échanges tant marchands que non marchands, ne peut échapper aux normes et a intérêt à se conformer à un certain nombre d'entre elles tant pour maintenir sa légitimité que son efficience (fonction transactionnelle de la norme¹⁹⁶) (a). Les travaux que nous avons mené auprès d'établissement médico-sociaux et leurs diverses parties prenantes montrent toutefois que, pour diverses raisons exposées ultérieurement¹⁹⁷, adopter une stratégie de conformité en réponse à la majeure partie des injonctions normatives envers l'organisation ne constitue pas une stratégie judicieuse, notamment parce qu'elle engendre des coûts et dysfonctionnements pouvant compromettre la survie de l'organisation (Figure suivante). Les interprétations possibles de ce résultat sont soit (1) qu'appliquer les normes, d'une manière générale, génère plus de contraintes que d'opportunités, (2) que les normes constitutives de l'environnement normatif des organisations étudiées ne sont pas nécessairement des sources de performance ou que (3) les méthodes d'application des normes par les organisations étudiées sont inefficaces (b).

(a) « La maison de retraite doit respecter des conditions préalables de l'ANESM afin de recevoir une autorisation d'exploitation appelée « Agrément ». » Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°3

« Malgré l'absence d'un orthophoniste en arrêt maladie, nous pouvons rediriger les enfants vers des orthophonistes libéraux. C'est prévu par la sécurité sociale. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1286

« L'association a mis en place une politique de prévention santé, récompensée par un prix, pour avoir mis en place un dispositif entier de prévention des risques psycho-sociaux grâce à un cabinet spécialisé. Ce réseau de santé a une forte influence sur les CHSCT. L'entreprise a même signé un accord « générations » afin d'entériner cet engagement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1205

« Les protocoles d'hygiène, affichés avec les temps, servent en cas de remplacement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1057

(b) « Suite au dernier contrôle, une mise aux normes a été réalisée et une nouvelle centrale alarme incendie a été installée reliant tous les bâtiments (bâtiment principal sur 4 niveaux + les bâtiments extérieurs). C'est bête puisqu'on déménage en fin d'année. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1515

« L'enjeu sociétal dans le cadre du projet E est dû à l'environnement d'ultracertification. Il y a 400 000 indicateurs de qualité en France. Ces indicateurs, nous nous les sommes créés nous-mêmes alors qu'il faudrait garder de l'agilité organisationnelle. Ils réduisent notre indépendance. » Source : Administrateur d'Association, terrain e - n°756

« L'application de la loi HPST, en 2009, permet aux nouveaux opérateurs sur le secteur médico-social de nous concurrencer, par contre, nous, la loi nous contraint alors que ces nouveaux le sont moins. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1173

« Le budget accordé par l'ARS (déterminé par voie légale) ne permet pas d'investir dans l'installation de rails plafonniers lèves malades dans toutes les chambres pour la manutention de résidents qui ne sont pas en mesure d'effectuer leurs transferts. Pourtant cette activité génère beaucoup d'efforts. » Source : Cadre, terrain d - n°257

« Le traitement administratif des remplaçants par CDD des absents (réalisation des contrats, mise à jour des déclarants, etc.) est évalué à 30 minutes pour 150 des 450 contrats. » - Détail impact financier : 450 CDD en 2012 \square 1 pers. \times 150 contrats \times (30/60)h \times 61 € \square 4500 € - Source : Directeur terrain d - n°1740

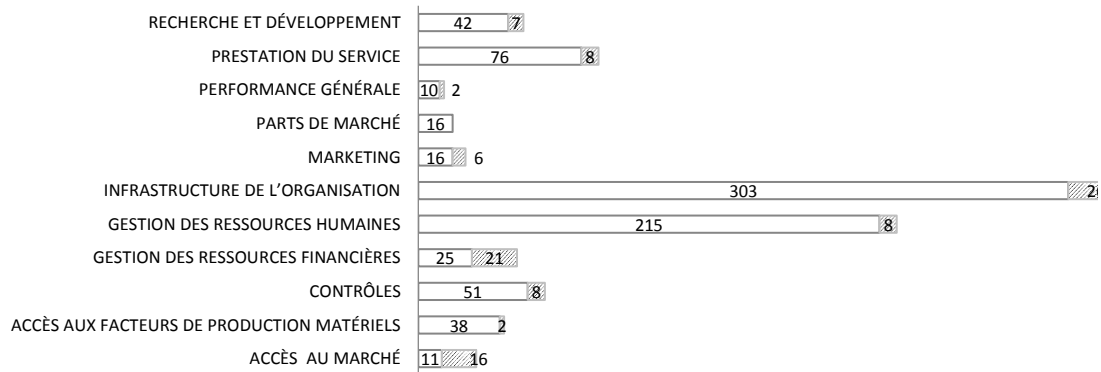
« Des règles juridiques sur l'obligation alimentaire imposant aux familles de contribuer à la prise en charge de leurs parents en cas de besoin font que la maison de retraite est considérée comme l'institution qui « contraint à vendre la maison familiale » ou « qui fait payer les enfants », vu comme une injustice par les enfants et les petits-enfants. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°14

« On a des difficultés pour trouver des cadres infirmiers dans le secteur car, financièrement parlant, il est plus intéressant de travailler à l'hôpital que dans un EHPAD (les grilles de rémunération sont établies à travers des normes et des réglementations.) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°145

¹⁹⁶ Cf. Chapitre 5

¹⁹⁷ Cf. Section suivante

Figure 23 – Effets déterminants de la stratégie de conformité
(cas des établissements médico-sociaux en France)



Blanc : contraintes – Hachures : Opportunités

Les chiffres correspondent au nombre de phrases témoins relatif à l'application des normes, recueillies au cours de la recherche

6.1.2 Stratégie d'arbitrage : des coûts de négociation accrus

Se conformer à une norme et en enfreindre d'autres pour y parvenir

Les organisations sont souvent exposées à des injonctions normatives multiples et parfois contradictoires¹⁹⁸. Or, les organisations qui cherchent à répondre à des injonctions normatives multiples et concurrentes font face à un dilemme : la conformité complète¹⁹⁹ est impossible car satisfaire une norme peut exiger d'en violer d'autres. Ce choix compromet potentiellement la légitimité de l'organisation à l'égard de ses différentes parties prenantes. Plusieurs facteurs observés dans le cadre de ces travaux nuancent toutefois l'intensité de ces contradictions et la magnitude des conséquences d'une stratégie d'arbitrage. Il s'agit par exemple de la nature des injonctions. Celles portant sur les moyens sont potentiellement flexibles et faciles à négocier avec les parties prenantes tandis que celles portant sur les objectifs que l'organisation doit atteindre sont moins faciles à négocier. Il peut aussi s'agir du degré de criticité des parties prenantes réclamant la conformité aux normes pour l'organisation. Il peut encore s'agir des asymétries d'information des différentes parties prenantes sur les normes encadrant leurs relations mutuelles ou sur les activités générant des externalités (a).

Les causes des contradictions de normes sont nombreuses. Bien qu'exposés dans la section dédiée aux caractéristiques déterminantes des normes²⁰⁰, nous en résumons ici quelques causes majeures. Une première cause est la **prolifération de nouvelles normes**. Elle est aussi bien causée par des luttes idéologiques que par des luttes entre les fonds de commerces dont l'activité est relative à l'administration de ces normes²⁰¹, ou encore par l'accélération des processus d'innovation, nécessitant l'émission de nouvelles normes. Cette prolifération de normes place l'acteur ou l'organisation dans une situation d'infraction potentielle permanente²⁰². Une deuxième cause est la **fragmentation des milieux de gouvernance et de normalisation**

¹⁹⁸ Ce que nous qualifions d'injonction normative correspond à ce que les théories institutionnelle et néo-institutionnelle qualifient d'exigence institutionnelle. Ce choix sémantique est justifié par le fait que nous ne traitons ici que des normes formelles s'appliquant aux organisations étudiées, et non des institutions au sens large.

¹⁹⁹ Cf. section précédente

²⁰⁰ Cf. infra. Dynamique de l'environnement normatif.

²⁰¹ Cf. supra. Fonction rentière de la norme.

²⁰² Expression empruntée à Savall & Zardet (2005, 2013)

dans le secteur étudié, qui résulte tant de la construction historique du secteur que des choix politiques actuels sur son administration (b).

En cas de contradictions de normes, l'enclenchement des stratégies d'arbitrage peut relever d'initiatives internes ou externes. D'une part, diverses institutions externes, compte tenu de leurs divers intérêts et objectifs, peuvent demander à l'organisation de se conformer à des normes incompatibles (c). D'autre part, les acteurs internes à l'organisation, - tels que ses employés, bénévoles ou actionnaires -, peuvent ne pas accepter tous les choix de normes intégrées par l'organisation du fait de leurs appartenances idéologiques, corporatistes, politiques, culturelles, ou sociales différentes, et solliciter un arbitrage en faveur de celles-ci. Ces situations peuvent créer des conflits intraorganisationnels fondés sur les normes adoptées (d).

- (a) « Le secteur est pris entre deux injonctions contradictoires. Le premier est le surcontrôle et le formatage par les organismes publics dans l'ensemble des dispositifs de réalisation de l'activité (évaluations, appels à projets, démarche qualité). Le second est le désengagement de l'État et des conseils généraux en terme de moyens. (direction générale) » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°751
- « Des incohérences d'application de la loi 2002-2 et de la loi 2009 se posent dans le secteur médico-social. D'une part le premier s'inscrit dans un tryptique « symptôme-protocoles-tarification à l'acte », tandis que le second reconnaît la nécessité d'un décloisonnement des politiques de santé avec la mise en place de modularités et de flexibilité aussi bien que des modalités de mise en œuvre d'appels à projets innovants. (énoncé dans le cadre d'une réunion avec les institutions) » Source : Directeur, terrain e - n°828
- « La rigidité et la spécialisation de l'organisation du secteur médico-social, très institutionnalisée, viennent en contradiction avec les ambitions des enjeux énoncés dans la loi 2005. Elles empêchent l'adaptabilité des établissements par des changements rapides d'orientation et d'offre de service. » Source : Directeur d'établissement, terrain e - n°824
- (b) « Le cloisonnement métier dans les échanges d'information entre professionnels impacte la coordination autour du projet personnalisé. En effet, en vertu des règles liées au respect du secret professionnel, le dossier médical regroupe tous les éléments dont sont dépositaires les personnels médicaux et paramédicaux soumis au secret professionnel dans le cadre du Code pénal, elle entre en contradiction avec les recommandations sur la continuité de l'accompagnement. » Source : Directeur d'établissement, terrain e - n°1092
- « La politique d'accompagnement n'est pas unique, elle est multiple et les critères de financement sont relatifs à des normes qui parfois s'entrechoquent : des personnes souffrant de déficience psychique ne bénéficient pas de financements sur les soins, des offres de services financées par les tutelles se cumulant à l'identique tandis que des prestations estimées nécessaires manquent, multiplicité de diplômes et de certificats professionnels pour des métiers d'une forte similarité, etc. » Source : Directeur d'établissement, terrain d - n°34
- (c) « Les grilles nationales d'évaluation des besoins des maisons de retraite, afin de leur financer des postes de travail, estiment sur la base de critères de rationalisation qu'un taux d'encadrement suffisant est de 1 professionnel pour 4 personnes âgées. Les agences régionales de santé utilisent cette norme pour financer les maisons de retraite. À l'inverse, les normes des agences techniques (ANESM, HAS, ANAP) mandatées par le Ministère de la Santé ont une norme de 1 pour 1. Ces agences sont pourtant celles qui évaluent les maisons de retraite et renouvellent ou non leur autorisation l'exploitation. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°20
- (d) « On a laissé faire les psychologues, ils n'ont jamais été interpellés sur leurs activités. Ils se considèrent hors du système. Aujourd'hui c'est difficile de les faire évoluer, ils sont dans une forme d'immobilisme. (Énoncée par les managers dans un contexte de conflit entre cadres managers et experts techniques internes sur les bonnes pratiques à adopter en matière d'accompagnement d'enfants autistes). » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°897
- « Les gens se plaignent de l'importance des écrits dans leur activité. L'écrit est vécu comme une charge supplémentaire et n'est pas intégré comme faisant partie de l'activité professionnelle. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°937

Des arbitrages complexes, coûteux en négociation et en résolution de conflits

Bien que la stratégie de conformité aux normes soit favorable aux organisations, en termes de légitimité supplémentaire et d'approbation sociale, les organisations peuvent considérer la conformité totale comme problématique, voir impraticable. Les organisations sont souvent confrontées à des injonctions normatives contradictoires ou incohérentes au regard des attentes des parties prenantes externes et/ou des objectifs internes de l'organisation, liés à l'efficacité ou encore à l'autonomie. Les arbitrages entre ces injonctions constituent ainsi des opérations complexes puisqu'ils surviennent généralement dans le cadre de la résolution de conflits entre les intérêts de parties prenantes que l'organisation, à travers la conformité, est censée satisfaire.

Quatre actions majeures sont observées en matière d'arbitrage entre des normes multiples et contradictoires. Ces actions sont employées dans la perspective d'établir une certaine conformité et d'accommoder les injonctions normatives. Toutefois, contrairement à la stratégie de conformité, la conformité aux normes y est seulement partielle et les organisations sont plus actives dans la promotion de leurs propres intérêts. La première action est la tentative de suppression des sources de contradictions normatives, tels que le

changement des méthodes de production soumises aux normes contradictoires pour éviter d'arbitrer entre elles.

La deuxième action est l'équilibrage des contraintes normatives. Elle consiste, au moment de l'adoption de la norme, à rechercher un équilibre entre les injonctions normatives et ainsi à les agencer de manière à ne pas mettre en danger la légitimité et la survie de l'organisation. Cette tentative d'équilibrage a pour objectif d'atteindre un certain niveau de parité entre les intérêts de multiples parties prenantes pris en compte par l'organisation. Nos travaux montrent que l'issue de la recherche de compromis est conditionnée par trois facteurs majeurs. Le premier est le nombre de référents institutionnels, en référence aux acteurs ou organisations sollicitant la mise en conformité. Le second est l'intégration de ces référents dans l'organisation : ils sont internes ou externes. Le troisième facteur est le rapport de force entre l'organisation et/ou les référents institutionnels lorsque ces derniers sont nombreux (b).

La troisième action est l'apaisement des tensions entre les référents institutionnels. L'organisation doit consacrer de l'énergie à apaiser les tensions émergeant des conflits entre les référents institutionnels, conflits à la base et simultanément issus du choix de conformité partielle de l'organisation.

Parallèlement aux précédentes, la quatrième action est la négociation des injonctions normatives. Elle implique une tentative de l'organisation d'exiger des concessions dans les injonctions normatives de la part des référents institutionnels. Par exemple, une organisation peut négocier avec un organisme étatique une moindre conformité, fut-ce temporaire, avec une politique récemment instituée ; des associations professionnelles peuvent tenter de réviser avec leurs financeurs publics un niveau acceptable en termes de qualité de service et de responsabilité ; les entreprises peuvent tenter de négocier avec les représentants des syndicats et des groupes de défense des consommateurs pour parvenir à un compromis acceptable sur les processus de production ou les outputs (produits, services). Cette stratégie suppose toutefois que les relations de l'organisation avec l'environnement soient ouvertes à la négociation et que les parties prenantes soient ouvertes aux compromis (d).

Les résultats des présents travaux montrent que, d'une manière générale, la confrontation aux contradictions de normes et les stratégies d'arbitrage mises en œuvre par les organisations sont liées à des effets négatifs majeurs pouvant compromettre la survie de l'organisation (Figure 24). Les interprétations possibles sont que (1) les stratégies d'arbitrage des normes génèrent plus de contraintes que d'opportunités, que (2) l'arbitrage des normes est une cause de déperdition de performance, ou que (3) les méthodes d'arbitrage des normes sont inefficaces

(b) « Dans notre établissement, le cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation nous a reproché de ne pas avoir mis en place l'équipe de suivi de scolarisation (ESS) pour tous les enfants. Pourtant, on est bien obligé de nous adapter aux disponibilités et possibilités de l'Enseignant référent. L'établissement n'est pas maître d'œuvre en la matière. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1063

« Les revendications des professionnels dans une maison de retraite se concentraient principalement sur le manque de moyens, compte tenu de leur perception d'un écart entre la réalité et les conditions idéales dans lesquelles ils exerceraient leur métier. Ils y rattachaient donc aisément les difficultés qu'ils rencontraient. Ainsi, un ordinateur pour quinze personnes ne leur suffisait pas pour les temps de préparation, de synthèse et de bilan qu'ils devaient faire. Selon eux, cela constituait un manquement de l'employeur à leur fournir les conditions "optimales" pour bien travailler, selon des critères issus du référentiel métier. Cela les aurait par ailleurs beaucoup retardé dans le travail qui leur était "pourtant imposé par les institutions et cela en affectait la qualité". Les conventions restrictives de financement ne pouvaient à ce moment permettre d'accroître le nombre d'ordinateurs dans l'établissements. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°25

(d) Il faut pallier la difficulté de financer du matériel et des investissements tangibles en négociant des achats dans le budget accordé par les institutions financières (normes en question : conventions, grille AGGIR, et plus généralement toutes les normes/grilles nationales utilisées pour construire les budgets) grâce à l'acquisition d'un matériel adapté : disque de transfert, lit à hauteur variable, chariot douche, balai ergonomique, guéridon de soin, matériel informatique en nombre suffisant. (solution proposée pour réduire le taux d'absentéisme) Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°790"

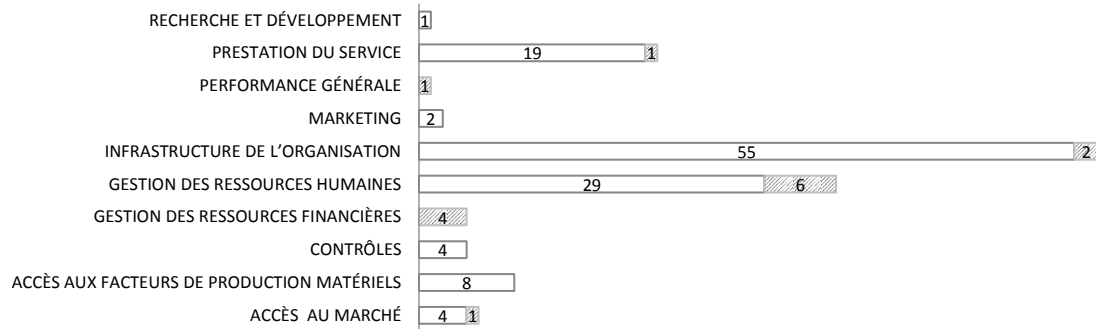
« Dans la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, le conseil général est hors-jeu parce que la nouvelle directrice de l'institution ne connaît pas ses dossiers. » (énoncé dans le cadre d'une négociation d'un budget légal et des directives d'une tutelle) Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°786

« Pour accroître la participation des équipes dans la négociation et la formalisation des règles du jeu (règlement intérieur, protocoles d'activité internes, etc), l'organisation des services a été élaborée de façon participative par les équipes, elle n'est pas figée et évolue avec la

charge de travail. Elle est formalisée dans des protocoles qui sont donnés aux nouveaux employés. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°264

« Les tutelles nous autorisent un certain nombre d'emplois à temps plein et nous en financent moins. Elles devraient nous financer sur les charges réelles et adapter ce financement à nos prix à la journée. (éconcée dans le cadre de renégociation de subventions) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°192

Figure 24 – Effets déterminants de la stratégie d'arbitrage entre les normes (cas des établissements médico-sociaux en France)



Blanc : contraintes – Hachures : Opportunités

Les chiffres correspondent au nombre de phrases témoins relatif à l'arbitrage entre normes, recueillis au cours de la recherche

6.1.3 Stratégie de déviance : des coûts d'opportunité accrus

Rejeter des normes et tenter de légitimer cette inobservance

La déviance correspond à une défaillance d'action conformément à un souhait, à un commandement ou à une norme²⁰³ (a). Cette stratégie de rejet des normes est susceptible d'être adoptée suivant diverses motivations. Ainsi, un acteur ou une organisation est susceptible de ne pas observer une norme en cas de forte divergence entre ses intérêts et les injonctions normatives. L'inobservance des normes peut également être incitée par une incompréhension des motivations incitant les parties prenantes externes à créer ces pressions institutionnelles. Cette stratégie peut aussi être adoptée en situation de méconnaissance des conséquences de la non-conformité, auquel cas les acteurs pensent avoir peu à perdre en affichant leur déviance envers les parties prenantes en mesure de les juger ou de les entraver. La déviance peut également résulter de la perception de faibles possibilités de contrôle de conformité sur l'organisation. Dans tous les cas, le coût d'abandon de la norme doit paraître plus faible et moins risqué que son adoption (b).

(a) « Les professionnels en respectent pas leurs engagements sur des tâches administratives. Une secrétaire passe un quart d'heure par jour pour relancer les professionnels pour qu'ils rendent les écrits. » Détail impact financier : Toutes les jours □ 1 pers × (15/60) h × 240 j × 34 € □ 2040 € Source : Directeur d'établissement, terrain e - n°1629

« Il manque une fonction d'aide juridique. C'est le Siège qui devrait vérifier notre conformité en termes de législation. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°990

« Une chambre, peu nettoyée, a été fermée par les contrôleurs pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève pourtant à 367 € par mois. » Source : Directeur, terrain e - n°1540

(b) « La Direction est molle et prolixe. Elle n'anime pas les réunions de synthèse, ne répartit pas la parole et n'est pas garante du respect. Elle voit des gens accrochés à leur téléphone portable mais ne dit rien. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1254

« Les personnes sous la protection du directeur, ses « copains », deviennent intouchables malgré leurs fautes : Par exemple, un travailleur a menacé de défenestrer un résident, mais est resté non sanctionné. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°985

²⁰³ Définition de l'Oxford Dictionary

« On confie aux cadres la tâche de faire des rappels lorsque les règles et les procédures ne sont pas respectées, mais dans la réalité, nous n'avons pas la possibilité de sanctionner. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°896"
 « S'il y a des fautes, normalement il s'en suit des sanctions, mais quand l'équipe est soudée, chacun y va de son récit et tout l'informel vient parasiter les décisions de la direction. La solidarité de l'équipe fait pression par des biais détournés. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°361

Des discours pour légitimer la déviance et des coûts d'opportunité non évalués

Convaincus de la faible opportunité de se conformer aux normes, deux types d'actions sont envisagées par les acteurs dans la stratégie de déviance. La première action consiste pour l'organisation à se soustraire aux conditions sous lesquelles la norme s'applique. Elle peut, d'une part, renoncer au domaine d'activité normalisé, dans lequel l'injonction normative exerce une pression. D'autre part, elle peut chercher à contourner les conditions qui rendent la conformité nécessaire en modifiant certains de ses propres constituants (caractéristiques, objectifs, activités ou processus) (a).

Deuxièmement, les stratégies discursives occupent une place importante dans la tentative de légitimation de la déviance. Trois types de discours se distinguent suivant l'intensité et l'agressivité de la contestation. Le premier est la dissimulation de la non-conformité. Le deuxième est un rejet soutenu par une remise en question. Dans cette stratégie, les acteurs ou des organisations tentent, sans défiance agressive, de ne pas se conformer aux normes dans la perspective que les institutions la remettent en question ou afin que les alternatives soient reconnues. Cette remise en question est argumentée par des preuves de probité de l'organisation ou de rationalité des alternatives (b).

Le troisième type de discours est un rejet agressif, sans équivoque et dénonciateur de la norme. Il se distingue de par une intensité et agressivité plus élevées de la contestation par l'organisation. Dans cette stratégie, les acteurs n'hésitent pas à attaquer les institutions et à dénigrer avec véhémence les normes établies ainsi que les acteurs et organisations qui les promeuvent ou en tirent avantage. L'organisation est susceptible de recourir à cette stratégie lorsque, premièrement, les normes établies sont plutôt partiales, c'est-à-dire favorables à une organisation, - voire un concurrent -, plutôt qu'impartiales et génériques ; deuxièmement, lorsque l'adoption de ces normes exerce un effet particulièrement négatif et compromettant sur l'organisation ; et enfin lorsque l'organisation estime que ses droits, privilèges, autonomie et, plus généralement, sa survie, sont directement mis en péril par la norme (c).

Les résultats de la recherche montrent toutefois que cette stratégie ne constitue pas, dans la majorité des cas, un choix judicieux (Figure 25). Les interprétations possibles sont les suivantes. Premièrement, les stratégies de non-conformité aux normes génèrent plus de contraintes que d'opportunités. Deuxièmement, les normes sont potentiellement une source de performance et leur inobservance conduit à des inefficiences. Enfin, les stratégies utilisées par les acteurs pour ne pas se conformer aux normes sont inefficaces (d).

(a) « Des familles négligent ou oublient de soigner les blessures des enfants à domicile lors des week-end. Un enfant est une fois revenu avec un énorme bleu qui a du être là au moins pendant deux jours. Ainsi, toutes les deux semaines, au retour de week end, l'infirmière effectue 45 minutes de soins qui auraient du être pris en charge par la famille. » Détail impact financier : Toutes les 2 semaines □ 1 pers × (45/60)h × 22,5 sem × 34 € □ 573,75 € Source : Directeur, terrain e - n°1664 (b)
 (b) « Lors d'une évaluation, un cabinet d'audit a relevé que les professionnels ne disposaient pas de fiches de poste. Les fiches métiers n'ont pas encore fait l'objet d'une déclinaison permettant de rendre compte fidèlement des tâches assurées par les professionnels. Le directeur a opposé son point de vue en disant que de tels référentiels internes ne pouvaient que susciter des revendications et du cloisonnement entre les corps de métier représentés dans l'établissement. » Source : Directeur, terrain e - n°1062
 « Certaines normes pour assurer la qualité de vie des résidents sont tout simplement impossibles à réaliser compte tenu du temps de travail qui est financé, à peine suffisant pour permettre d'assurer les missions de base. Il s'agit par exemple de normes comme la loi du 12 juillet 2010 qui impose de surveiller la qualité de l'air intérieur. (énoncé dans le cadre d'un contrôle » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°22
 (c) « Le délégué actuel du syndicat le plus virulent contre l'organisation s'est investi d'une mission : il est le sauveur des salariés de l'organisation, persécutés par la direction générale. Il était acclamé par plus de 150 personnes lors de la manifestation, même étant Directeur Général, je n'ai pas pu trouver de répartie ni n'ai eu la stature pour y faire face. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°773

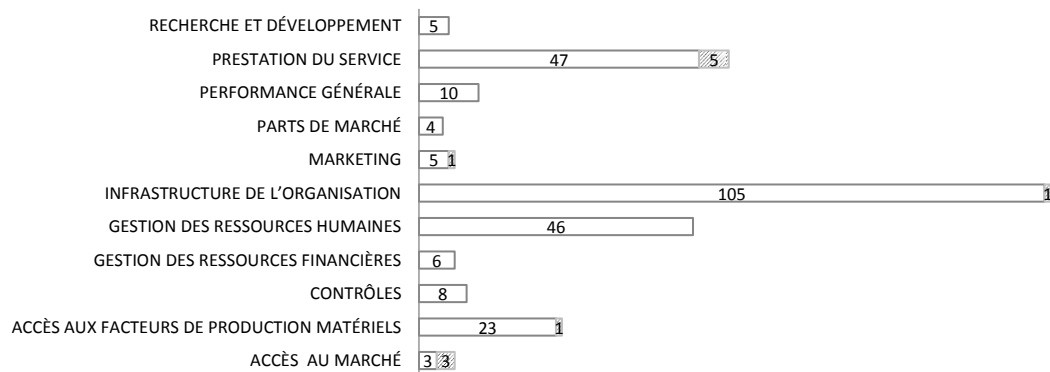
« Les représentants syndicaux sont dans le registre de la plainte et font en sorte que cela (en référence aux nouveaux projets liés à l'application des politiques médico-sociales) n'aille pas bien. Ils mènent une politique jusqu'au-boutiste. La gestion de leurs comportements est une difficulté. » Source : Directeur, terrain e - n°909

(d) « Les locaux sont inadaptés à l'activité car ils ne sont pas aux normes pour ce type d'activité, c'est-à-dire de plain pied. Entre 8 h et 11 h et entre 17 h 30 et 20 h 30, les 6 personnes de l'équipe font au moins 2 allers-retours par heure de 5 minutes en plus que si l'établissement était aux normes. » Détail impact financier : Tous les jours □ Entre 8 h et 11 h et entre 17 h 30 et 20 h 30, les 6 personnes de l'équipe font au moins 2 allers-retours par heure de 5 minutes en plus que si l'établissement avait été de plain pied. □ (3+3) allers retours × (5/60) h × 6 pers × 365 j × 34 € □ 37230 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1650

« Nous ne faisons pas faire la préparation des médicaments par la pharmacie alors qu'il s'agit d'un droit de l'association. Sur 5 foyers de vie, ce temps de préparation par l'infirmière est estimé à 4 heures 30 par semaine. » Détail impact financier : □ 5 foyers × 1 pers × 4h × 52 sem × 34 € □ 35360 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1706

« Le non respect des processus établis a généré des erreurs. L'établissement a du établir des avoirs suite à erreurs dans les produits délivrés. Les avoirs suite aux erreurs sur les produits délivrés en métallurgie représentent entre 5 000 € et 10 000 € à l'année. » Détail impact financier : 1 fois en 2013 □ Les avoirs suite aux erreurs sur les produits délivrés en métallurgie représentent entre 5 000 € et 10 000 € à l'année. □ 5000 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1599

Figure 25 – Effets déterminants de la stratégie de déviance
(cas des établissements médico-sociaux en France)



Blanc : contraintes – Hachures : Opportunités

Les chiffres correspondent au nombre de phrases témoins relatif à la déviance aux normes, recueillis au cours de la recherche

6.1.4 Stratégie de découplage : une simulation risquée

Simuler la conformité pour contenir l'opinion publique

Les stratégies de découplage impliquent une déviance réelle de la norme dissimulée par une apparence de conformité, strictement symbolique²⁰⁴. La distinction entre l'apparence et la réalité constituent une dichotomie théoriquement importante parce que l'apparence plutôt que le fait d'être en conformité peut s'avérer suffisant pour générer de la légitimité auprès des parties prenantes. Une organisation peut, par exemple, établir des plans et procédures rationnelles élaborées en réponse à des injonctions normatives mais qu'elle n'a pas l'intention de mettre en œuvre pour satisfaire les organismes émetteurs de ces normes. Cette stratégie permet d'atténuer l'impact des pressions institutionnelles sur l'organisation. L'organisation peut mettre en œuvre ces simulations en symbole d'acceptation des normes d'une manière discontinue ou ponctuelle, notamment au cours de rituels, de « cérémonies administratives ». Par exemple, dans

²⁰⁴ Phénomène observé par Meyer et Rowan dès 1977, reprise sous l'expression « découplage » par les théories néo-institutionnelles, et par l'expression « stratégie de façade » par la théorie de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005 ; 2013)

l'anticipation des inspections *in situ* prévues par les contrôleurs administratifs, certaines organisations se mettent à afficher une variété d'activités qui ne font pas partie de leur routine.

« La politique de santé de l'association a été mise en place pour satisfaire les demandes des salariés sur les risques au travail, elle a été distinguée par une récompense nationale sur la démarche systémique de prévention santé. (-Observée dans une période de fortes revendications et manifestation des IRP contre la politique managériale-) » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°779

« La démarche qualité ressemble plus à une politique de communication qu'à un travail sur la qualité réelle de prise en charge du résident. Elle laisse une impression de rapidité et d'utopie où les professionnels pas le temps d'approfondir. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°399

« La vitrine de l'Association doit être conforme aux lois et aux politiques, mais elles s'éloignent de la réalité que vivent les professionnels sur le terrain au quotidien. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°663

« Le projet d'établissement correspond en réalité non à un projet stratégique (début-fin) mais plutôt à un recueil de bonnes pratiques et à un document de communication envers les tutelles sur les activités et le cadre de fonctionnement des établissements. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°326

« Lorsqu'il y a eu l'audit, la Direction a acheté 300 € de fleurs alors que pour les activités de jardinage, on a peine eu de quoi s'acheter trois fleurs. » Source : Personnel accompagnant terrain e - n°528

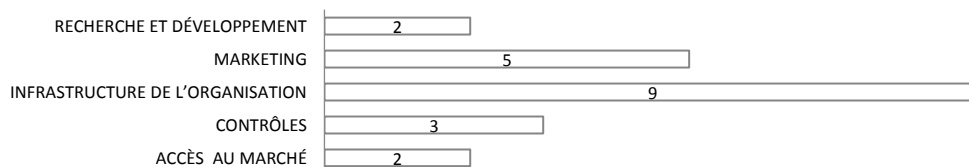
Des efforts de discrétion sur la déviance et des coûts d'opportunité non évalués

Lorsque les aspects opérationnels de la réalisation d'une activité normalisée importent peu dans l'opinion des parties prenantes, ou que cette opinion ne dépend pas de contrôles externes spécifiques sur ces pratiques, la stratégie de découplage peut servir les intérêts de l'organisation, puisque l'organisation maintient une certaine discrétion en étant assuré d'un faible niveau d'ingérence externe tout en accroissant sa performance. Inversement, lorsque l'opinion des parties prenantes portant sur l'organisation dépend d'un contrôle de ses pratiques, les tentatives de découpler les activités de l'organisation des critères d'évaluation sont susceptibles être dévoilées, de générer de la suspicion et, en conséquence, de réduire sa légitimité (a).

La stratégie de découplage peut constituer une conséquence logique des stratégies de déviance ou d'arbitrage, qui impliquent le renoncement à certaines normes. En effet, faire reconnaître l'incompatibilité des exigences des institutions sur les buts de l'organisation peut parfois faire perdre le support des institutions. Certaines organisations choisissent alors de taire leur non-conformité pour une acceptation tacite (b).

En matière d'effets observés, la stratégie de découplage rencontre les mêmes écueils : dans la majorité des cas observés, elle ne représente pas la meilleure stratégie de régulation des pressions normatives (Figure 26). Les effets observés peuvent être interprétés de différentes manières. Soit les normes constituent potentiellement une source de performance. Soit les stratégies utilisées par les acteurs pour simuler leur conformité aux normes ne sont pas efficaces. Soit la stratégie de simulation est inappropriée compte tenu de la prévalence normative, de l'intensité des contrôles et évaluations, ainsi que de l'importance de l'approbation de certaines autorités sur la réalisation opérationnelle des activités (c).

Figure 26 – Effets déterminants de la stratégie de découplage (cas des établissements médico-sociaux en France)



Blanc : contraintes – Hachures : Opportunités

Les chiffres correspondent au nombre de phrases témoins relatif à la déviance aux normes, recueillis au cours de la recherche

(b) « La direction fait beaucoup de promotion externe notamment sur les projets E et H alors même qu'il ne passe pas assez de temps en interne sur ces sujets. L'assistance de direction s'interroge sur le but de cette promotion et de cette répartition du temps sur l'efficacité interne. Elle perçoit cela comme une démarche de glorification du directeur général un petit peu avant sa retraite. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1005"

« Il y a quelques années j'ai travaillé avec le cabinet Eq. dans un autre établissement. Sur l'A. ils avaient fait, pour les établissements qu'ils ont aidé, un copier-coller du projet d'établissement dans lequel je travaillais auparavant, pour 1000 € par jour. C'est passé comme une lettre à la poste. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°845

« Les remarques du cabinet d'évaluation externe comportaient des « copier-coller » d'autres rapports d'évaluation ; Par exemple, la phrase « Une attention est portée par l'établissement sur le respect de l'intimité des résidents » a été reportée d'un rapport issu d'un foyer d'hébergement ou d'une maison d'accueil spécialisé puisque nous n'avons pas des résidents. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1072

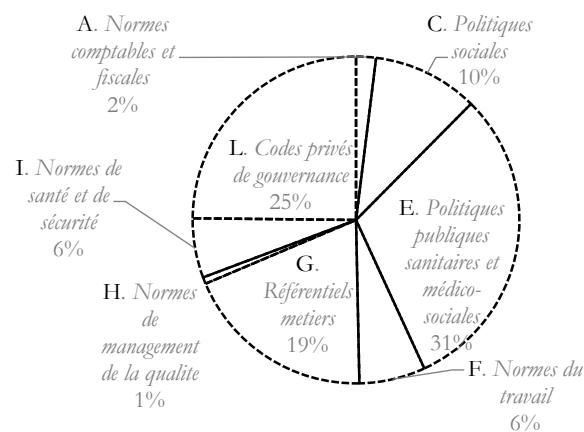
(c) « Il ne faut pas être dupe. Sur le projet H, qui est sensé tirer les gens de leur zone de confort, il y a beaucoup de personnes qui donnent un accord mais c'est uniquement une façade. Ça explique toutes les problématiques de postures managériales que nous rencontrons sur de nombreux sites. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°793

6.1.5 Stratégie de dépassement : une complétion favorable des normes

Suppléer ou compléter les normes par des pratiques idiosyncratiques

Tout système connaît un plus ou moins grand nombre d'évènements non régis par des normes. Ainsi, une « lacune de normes » existe lorsqu'aucune norme n'est établie ou ne se suffit pas à elle-même pour traiter un sujet, alors que, au regard de son intérêt social et de la demande des acteurs, elle devrait l'être. Il s'agit donc de l'inexistence d'une possibilité de résoudre une situation sur la base des normes existantes.

Figure 27 – Représentation des normes lacunaires ou déficientes selon les employés des établissements médico-sociaux



Les lacunes de normes recensées dans les présents travaux peuvent être distinguées selon leur nature. Il existe par exemple des normes de caractère flou ou générique, obligeant les organisations à les interpréter et à imaginer les pratiques qui leur permettront de se mettre en conformité, autant qu'il existe de normes substantiellement déficientes, en référence à l'absence d'injonctions dans des domaines où les acteurs considèrent qu'elles auraient pu être mieux développées ou anticipées par les normalisateurs (a). Les lacunes de normes peuvent également être différenciées selon leur date d'émergence. Des lacunes sont **originelles**, en référence à des omissions ayant existé au moment de l'émission des normes. Elles peuvent être des lacunes liées à l'obsolescence des normes. Elles interviennent après l'adoption des normes, notamment en raison de l'apparition des situations nouvelles que le créateur de la norme ne pouvait prévoir. La Figure 27 indique les normes que les acteurs interrogés considèrent lacunaires. Toutefois, les acteurs ne sont pas tous d'accord sur l'existence desdites lacunes, puisque cette considération est subjective et liée à leurs propres intérêts²⁰⁵ ou représentations (b).

²⁰⁵ Les motifs des stratégies d'action sur les normes sont étudiés ultérieurement.

La stratégie de dépassement implique alors de compléter les lacunes des normes par des pratiques spécifiques à l'organisation. Cette stratégie, observée dans la pratique des acteurs, implique généralement la recherche de solutions locales, parfois idiosyncrasiques (c).

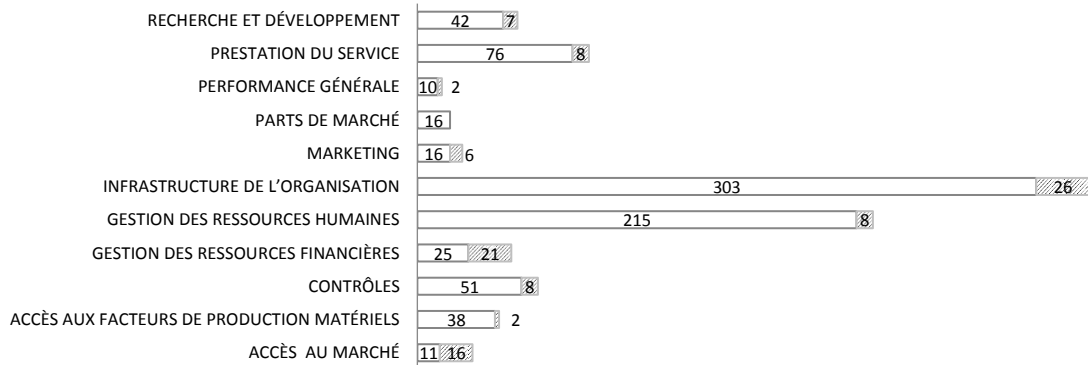
- (a) « Il n'y a pas de critères d'évaluation pour l'orientation entre travail professionnel ou non, c'est au pif, alors que la personne y reste 20 ans derrière et qu'il est difficile de revenir en arrière avec la famille. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°884
 « Au-delà des dispositifs réglementaires de droit commun sur l'accès à la formation, insuffisants, l'organisation a développé par ses propres ressources des partenariats sociaux qui autrement n'auraient pas pu profiter à ces salariés. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°782
 « Dans le cadre d'un accord senior signé en 2009, l'association a mis en place trois autres mesures : la réalisation d'un entretien spécifique pour les plus de 45 ans, un accompagnement des fins de carrière et une étude ergonomique des postes de travail. Un entretien a été réalisé au sein de l'IME mais sans demande d'aménagement du temps de travail. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1085
- (b) « Une éducatrice de l'ancienne école m'a demandé une lettre d'accompagnement alors que ce n'est pas à faire pour une demande de mise sous curatelle. Je l'ai fait pour qu'elle me laisse tranquille mais c'est un glissement de mon travail. » Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°369
 « Un dysfonctionnement lié à la décentralisation désarticulée des politiques publiques médico-sociales et sanitaires est qu'il est difficile d'établir le champ de responsabilités de chaque acteur compte tenu de leur contexte économique, géographiques, sanitaire, institutionnel, politique d'émergence dans un secteur où la frontière entre public, privé et associatif est devenue très poreuse. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°30
- (c) « Au-delà de la mise en œuvre de l'obligation réglementaire qui conditionne le renouvellement des autorisations de fonctionner, l'association souhaite se servir de la démarche d'évaluation externe pour rendre lisible les prestations qu'elle propose et à évaluer les niveaux de satisfactions des usagers, des familles et des professionnels. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°814
 « Pour pallier le manque d'encadrants (partiellement défini par voie réglementaire), nous donnons aux familles la possibilité de rester 24h/24H lors de la fin de vie d'un résident. Lit, café, petit encas leur sont proposés pour améliorer cet accompagnement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°330
 « Comme il n'y avait pas de fiche de poste à la prise de poste de l'infirmier, l'infirmier s'est réuni 3 fois 2h avec les infirmiers libéraux pour négocier ses actes infirmiers. » Détail impact financier : 3 fois en 2012 □ 1 pers × 2h × 3 fois × 25,67 € □ 150 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1817
 « Dans ce contexte de restriction budgétaire, il faut donner du sens au travail pour mieux améliorer l'intérêt au travail notamment en s'informant sur la personne âgée : se renseigner sur l'histoire de vie de chaque personne, le contexte familial, social et professionnel, ses goûts et ses passions pour donner du sens à l'activité et ainsi améliorer l'intérêt au travail. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°289

Une créativité décentralisée mais pas nécessairement vers les meilleures pratiques

La nature lacunaire des normes donne aux acteurs tenus de les mettre en œuvre l'opportunité et la légitimité d'imaginer des solutions locales. Cette créativité décentralisée, dans l'observation des pratiques, ne provoque toutefois pas nécessairement un gain de performance pour l'organisation. La figure suivante montre ainsi les effets plutôt néfastes de cette stratégie sur les différentes activités des organisations observées.

Bien que non exhaustifs, trois phénomènes peuvent expliquer ce résultat. Le premier est lié à l'efficacité des normes : dans un domaine d'activité où les normes établies sont jugées efficaces, la créativité des acteurs peut les conduire à des solutions sous-optimales (a). Le second est lié à la **capacité créative** : les acteurs ne disposent pas nécessairement des meilleures ressources (connaissances, réseaux, ressources matérielles, etc.) pour réguler de la meilleure manière les situations où les normes sont lacunaires (b). Le dernier est l'**aléa moral** : dans un espace de décision échappant à la norme et potentiellement au contrôle, la créativité des acteurs n'est pas nécessairement mise en œuvre pour satisfaire les intérêts de l'organisation dont ils font partie (c).

Figure 28 – Effets déterminants de la stratégie de dépassement
(cas des établissements médico-sociaux en France)



Blanc : contraintes – Hachures : Opportunités

Les chiffres correspondent au nombre de phrases témoins relatif à la régulation des lacunes de normes

- (a) « Il faut une clarification entre la vision associative et comment les choses sont mises en œuvre sur le terrain. On fait parfois le grand écart entre ce qu'il y a dans le livre blanc et le projet mis en œuvre. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°516
- (b) « La forte rotation du personnel nécessite des procédures d'accueil et d'intégration, mais ils sont inexistantes. Ainsi, les faisant fonction apprennent leur métier sur le tas. Cela provoque des fautes d'hygiène et a pu engendrer des gastro-entérites contagieuses. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1749
- « Les comportements à problème (des usagers accompagnés) sont pris en compte et analysés, mais des formations spécifiques seraient nécessaires, l'équipe palliant au cas par cas. Les protocoles existants sont peu connus des salariés et nécessiteraient des mises à jour. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1422
- « Il n'y a pas de fiche de poste, la spécificité de chacun n'est pas prise en compte. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1303
- « A cause d'une mauvaise orientation d'un usager, une assistante sociale et un psychologue ont passé 4 heures avec la famille et l'usager. C'est dû à une manque de critères d'orientation clairs et efficaces » Détail impact financier : 1 fois par an □ 2 pers × 4 h × 34 € □ 200 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1580
- (c) « Comme il n'y a pas de procédures de demande de congés payés, le personnel n'anticipe pas ses demandes de congés payés et tous posent leurs congés en même temps. Pour trouver un terrain d'entente, le Directeur fait une demande de changement de date écrite au personnel, pour 1h et orale, 5min par personne pour 10 salariés. » Détail impact financier : 2 fois/an □ (1 pers × 2 × (60/60)h × 26,45 € + (2 pers × 10 fois × 2 fois × (5/60)h × 25,67 €) □ 100 € - Source : Directeur, terrain d - n°1832

6.1.6 Stratégie de manipulation : des interventions coûteuses sur les normes

Coopter, influencer ou contrôler les normalisateurs et les référents institutionnels

La stratégie de manipulation inclut toutes les actions mises en œuvre pour transformer le contenu des normes, pour exercer une influence, voire un contrôle sur les entités qui cherchent à les émettre (normalisateurs) ou à les faire respecter (référents institutionnels), ou sur les événements susceptibles de stimuler leur émergence et/ou les contrôles de conformité.

Dans la mesure où ces travaux portent sur des organisations dont le métier n'est pas de produire des normes, la cooptation constitue la pierre angulaire des stratégies de manipulation. Ainsi, au cours des stratégies de manipulation, les acteurs ont l'intention proactive d'utiliser les relations qu'ils ont de manière opportuniste, de coopter ou de neutraliser les normalisateurs ou les référents institutionnels. Le lobbying entre ainsi dans le cadre des stratégies de manipulation. Différentes méthodes de cooptations peuvent être utilisées. Les plus fréquentes sont, en premier lieu, les stratégies d'influence, par lesquelles l'organisation déploie des efforts pour chercher à modifier l'opinion des normalisateurs ou des acteurs légitimant la norme. Grâce à l'exposition médiatique, une association peut par exemple chercher à influencer l'opinion publique sur son activité et, indirectement, faire pression sur le gouvernement pour influencer le changement de

réglementations qu'elle demande. Une association peut également, par exemple, cultiver et promouvoir ses relations avec une autre association influente afin de démontrer la puissance de son réseau politique aux bailleurs de fonds potentiels au moment où ces derniers restructurent leur politique budgétaire (a).

En deuxième lieu figurent les stratégies de cooptation à proprement parler. L'organisation cherche à coopter les normalisateurs, -les émetteurs de la norme-, ou les référents institutionnels, -les acteurs sollicitant ou contrôlant la conformité -. Une organisation peut, par exemple, tenter de persuader ces acteurs de rejoindre l'organisation ou son conseil d'administration. L'intégration et l'observation par ces acteurs externes des pratiques internes permet de renforcer la légitimité de l'organisation, lorsqu'elle recherche l'approbation des institutions, ou la solvabilité de l'organisation, lorsqu'elle recherche de ressources dont ces acteurs disposent du pouvoir de les attribuer. Ainsi, cette stratégie a pour effet de neutraliser les oppositions externes (b).

Enfin, les stratégies de contrôle portent sur les efforts déployés par l'organisation pour établir le pouvoir et la domination sur les normalisateurs ou les référents institutionnels. Une organisation peut ainsi tenter de contrôler les processus de normalisation, par exemple en prenant le leadership des séances d'écriture de normes lorsque cette possibilité lui est offerte. Elle peut également tenter de contrôler les organismes de normalisation ou de référence institutionnelle (organismes de contrôles, de sanction, de médiatisation, etc.) eux-mêmes, par exemple en siégeant dans leurs instances de décision. Ainsi, une organisation peut tenter de contrôler les processus de médiatisation de ses propres infractions en cherchant à modifier la façon dont elles sont annoncées au public afin de rester légitime. Une stratégie de cooptation devient également une stratégie de contrôle lorsque la cooptation mise en place satisfait les intérêts personnels des normalisateurs ou des référents institutionnels, menant à des conflits d'intérêts sans équivoque (c).

- (a) « Les deux administrateurs issus des familles participent en 2012 au congrès de la première fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles pour faire entendre la voix de notre organisation. Or, cette fédération est un interlocuteur des pouvoirs publics et effectue un suivi des orientations législatives et réglementaires nationales et européennes. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°809
- « Le directeur général est président du comité régional du travail social qui a pour but d'organiser des groupes de travail en lien avec les enjeux et les évolutions du secteur : accompagnement du handicap, formation des travailleurs sociaux, vieillesse et dépendance, etc. dans le but d'éclairer les politiques publiques Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1001
- (b) « Un des dirigeants des établissements concurrents est premier adjoint au maire de la commune voisine. Avec mon mandat à la mairie, nous avons décidé de coopérer pour créer un plan d'action prioritaire commun. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1210
- « Il y a une alliance professionnelle et familles pour freiner les évolutions, le projet H et le projet E. Il y a une représentation des familles. Par exemple, « dans nos valeurs, tout le monde doit pouvoir travailler », cela a été dit au niveau région. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1117
- « La contre-gouvernance qui se ligue contre les projets innovants H s'appuie non seulement sur le Président de l'Association, mais aussi sur les Sections et sur les parents. 15 jours auparavant, un Président de Section a été manipulé pour faire la contre publicité des projets. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1109
- (c) « L'association et ses dirigeants sont en état de veille permanente par une implication de plus en plus forte au sein de ses réseaux institutionnels pour repérer, soutenir et/ou intégrer les innovations.- projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1215
- « Parmi les actions de la commission spécialisée de la tutelle présidée par le directeur général, il y a le projet régional de santé, le PRLAC, les appels à projets de l'agence régionales, les feuilles de route du SROMS, le plan autisme et la démarche Handicaps Rares, etc. Le PRLAC est un programme qui définit sur plusieurs années les propriétés de financement de l'ARS en matière d'offre de service et d'accompagnement médico-social. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1471
- « Avec la bénédiction de mon président, je (un des dirigeants de l'organisation) me suis présenté aux élections à St B, sur les grands travaux et l'urbanisme et j'ai obtenu le mandat. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°791
- « En tant que commission interdisciplinaire et transterritoriale, nous nous réunissons régulièrement autour de problématiques communes, contribuons à l'évaluation des besoins médico-sociaux et analysons leur évolution. [- et l'ARS d'ajouter]: La commission émet un certain nombre d'observations et de préconisations, de nature à favoriser la qualité des accompagnements et des prises en charge des personnes âgées et handicapées. (directeur d'une association nommé président d'une commission de conseil au niveau des autorités régionales)» Source : Directeur, terrain e - n°1470

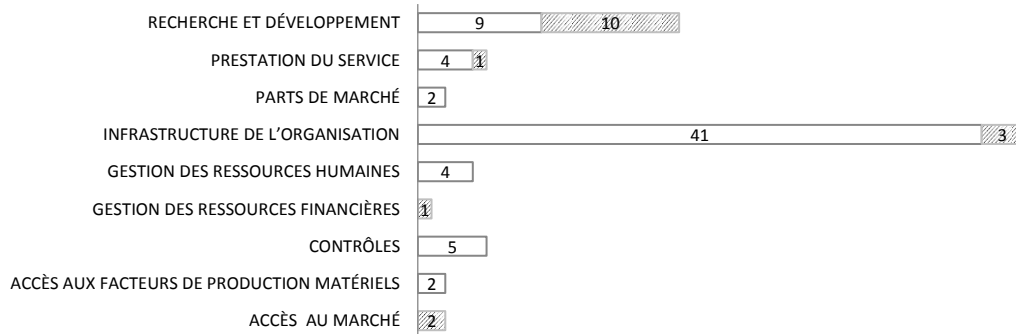
Une stratégie consommatrice de ressources et sujette à l'aléa moral

Malgré les effets escomptés des stratégies de manipulation, les présents travaux montrent des impacts majoritairement négatifs (Figure 29). Plusieurs phénomènes peuvent expliquer ce résultat. Le premier est

que les stratégies utilisées par les acteurs pour intervenir sur leur environnement normatif ne sont pas efficaces. En effet, la réalisation de ces stratégies nécessite l'investissement de ressources conséquentes, tel que le temps dédié par les dirigeants dans la construction de réseaux politiques ou celui des experts de l'organisation dans l'intervention dans les instances de normalisation (a).

Le second est que les stratégies de manipulation ne sont pas nécessairement mises en œuvre au bénéfice de l'organisation, et sont donc inefficaces. En effet, ces stratégies de nature interventionniste génèrent souvent un aléa moral, celui de modifier les intérêts, la loyauté et l'appartenance de l'acteur investi dans des organisations externes. Ainsi, dans les cas étudiés, plus les gestionnaires cumulent des mandats de représentation externe, plus leur ascension politique est rapide. Ils consacrent également moins de temps et d'énergie à la gestion, voire la représentation de leur organisation, générant des dysfonctionnements internes. Le point de non-retour est celui où ils quittent leur poste pour poursuivre des mandats individuels, et plus généralement, une carrière politique. Le troisième phénomène repose sur l'idée selon laquelle les normes établies sont potentiellement une source de performance, et que l'intervention sur l'environnement normatif constitue une stratégie inappropriée (b).

Figure 29 – Effets déterminants de la stratégie de manipulation
(cas des établissements médico-sociaux en France)



Blanc : contraintes – Hachures : Opportunités

Les chiffres correspondent au nombre de phrases témoins relatif à la régulation des lacunes de normes

- (a) « Le directeur général de l'association est nommé directeur adjoint à l'urbanisme, développement durable et littoral de la mairie de St B. Mais il reconnaît que ses nombreux mandats lui demandent beaucoup de temps et que pour en porter certains, il va devoir en libérer d'autres. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1208
- (b) « Le directeur administratif et financier de l'association siège actuellement dans la commission d'urbanisme de la commune de St.B. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1209
- « La direction fait beaucoup de promotion externe notamment sur les projets E et H alors même qu'il ne passe pas assez de temps en interne sur ces sujets. L'assistance de direction s'interroge sur le but de cette promotion et de cette répartition du temps sur l'efficacité interne. Elle perçoit cela comme une démarche de glorification du directeur général un petit peu avant sa retraite. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1005
- « Le directeur général est trésorier du principal organisme de formation aux professions éducatives et sociales du territoire. Comme ce dernier a réalisé une fusion-absorption avec plusieurs autres organismes de formation, le directeur général aura une place dans la gouvernance de l'organisme fusionné. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1000

6.1.7 Des stratégies d'instrumentalisation des normes communément contraignantes

Synthèse des effets des actions sur les normes sur la performance organisationnelle

L'analyse de contenu des phrases témoins d'acteurs interrogés dans des établissements médico-sociaux a permis d'établir une taxonomie des stratégies de régulation des injonctions normatives. Le Tableau 47

recense ainsi le nombre de cas recensés par les acteurs interrogés dans six types de réponse aux injonctions normatives, ainsi que l'effet contraignant ou avantageux des actions entreprises dans ce cadre.

La catégorisation des stratégies normatives ne donne toutefois pas de résultats concluants, du moins univoques, sur les bons choix de mode d'action pour réguler les injonctions normatives : d'une manière générale, **quelle que soit la stratégie adoptée, elle génère beaucoup plus de contraintes que d'avantages**. Ainsi, selon les résultats obtenus, il n'est pas plus prudent de « ne pas appliquer les normes » qu'avisé de les « appliquer » dans la poursuite de la performance, tout comme il n'est pas recommandable d'« arbitrer », de « compléter » ou de chercher à « transformer » les normes puisque l'analyse de ces diverses stratégies reflètent les unes autant que les autres des effets contraignants.

Tableau 47- Effets des stratégies d'instrumentalisation des normes

<i>Stratégies</i>	<i>Contraintes</i>	<i>Nb. Cas observés</i>	
		<i>Opportunités</i>	<i>Total</i>
Stratégie de conformité (Appliquer)	803	104	907
Stratégie d'arbitrage (Arbitrer)	122	15	137
Stratégie de dépassement (Compléter)	133	19	152
Stratégie de déviance (Non appliquer)	262	11	273
Stratégie de découplage (Simuler)	21		21
Stratégie de manipulation (Transformer)	67	17	84
Total	1408	166	1574

Deux catégories d'hypothèses permettent d'expliquer ce phénomène (Tableau 48). La première porte sur les caractéristiques intrinsèques des normes, en fonction desquelles la stratégie adoptée pour réguler l'injonction normative n'est pas appropriée (groupe A). La seconde porte sur la pertinence ou l'efficacité des stratégies de régulation des injonctions normatives qui, même si elles constituent un choix stratégique judicieux, sont mises en œuvre par des actions inefficaces, inefficientes, voire contre-productives (groupe B).

La démarche logique pour apporter une réponse la problématique conduit alors à une étape de recherche supplémentaire. En premier lieu, pour tester les hypothèses du groupe A, il est nécessaire d'isoler les caractéristiques déterminantes des normes à la source des contraintes ou des opportunités. En second lieu, pour tester les hypothèses du groupe B, il semble judicieux d'une part d'isoler les facteurs extrinsèques d'amplification ou de régulation des contraintes normatives. Il convient d'autre part de clarifier à partir des pratiques managériales observées les actions concrètes mises en œuvre par les acteurs. La stratégie de recherche adoptée pour cela est celle de l'identification des « bonnes pratiques » selon les acteurs interrogés dans les différents dispositifs d'intervention sur les normes²⁰⁶.

²⁰⁶ Cf. Implications managériales

Tableau 48 – Hypothèses sur les causes de l'effet contraignant des 6 stratégies d'instrumentalisation des normes

	<i>A - Hypothèses sur les caractéristiques intrinsèques des normes</i>	<i>B - Hypothèses sur les actions menées par les acteurs</i>
Stratégie de conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes appliquées ne sont pas nécessairement des sources de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes d'application des normes sont inefficaces (appropriation, usage initial, etc.)
Stratégies d'arbitrage	<ul style="list-style-type: none"> • L'arbitrage entre plusieurs normes est une cause de déperdition de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes d'arbitrage des normes sont inefficaces
Stratégies de déviance	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes sont potentiellement une source de performance négligées par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies utilisées par les acteurs pour ne pas se conformer aux normes sont inefficaces
Stratégies de découplage	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes sont potentiellement une source de performance négligées par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies utilisées par les acteurs pour simuler leur conformité aux normes ne sont pas efficaces • La stratégie de simulation est inappropriée compte tenu de l'intensité des contrôles et évaluations, ainsi que de l'importance de l'approbation des autorités institutionnelles dans la réalisation des activités.
Stratégie de dépassement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre trop élevé de normes ou normes déjà détaillées malgré une perception de lacunes par les acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies employées par les acteurs pour compléter les lacunes normatives génèrent plus de contraintes que d'opportunités • La créativité des acteurs n'est pas nécessairement déployée pour développer les meilleures solutions pour l'organisation.
Stratégie de manipulation	<ul style="list-style-type: none"> • Les normes établies sont potentiellement une source de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention sur l'environnement normatif constitue une stratégie inappropriée • Les stratégies utilisées par les acteurs pour intervenir sur leur environnement normatif ne sont pas efficaces

6.2 LES FACTEURS D'AMPLIFICATION OU D'ATTÉNUATION DES PRESSIONS NORMATIVES

Pourquoi les acteurs considèrent-ils que les normes constituent ou génèrent des contraintes ? La démarche logique de la thèse a consisté, dans un premier temps, à identifier lesdites normes ainsi que les effets de leur mise en application (Chapitre 3, 4 et 5). Les observations à cette étape de la recherche sont que la conformité aux normes génère potentiellement des contraintes déterminantes sur les organisations.

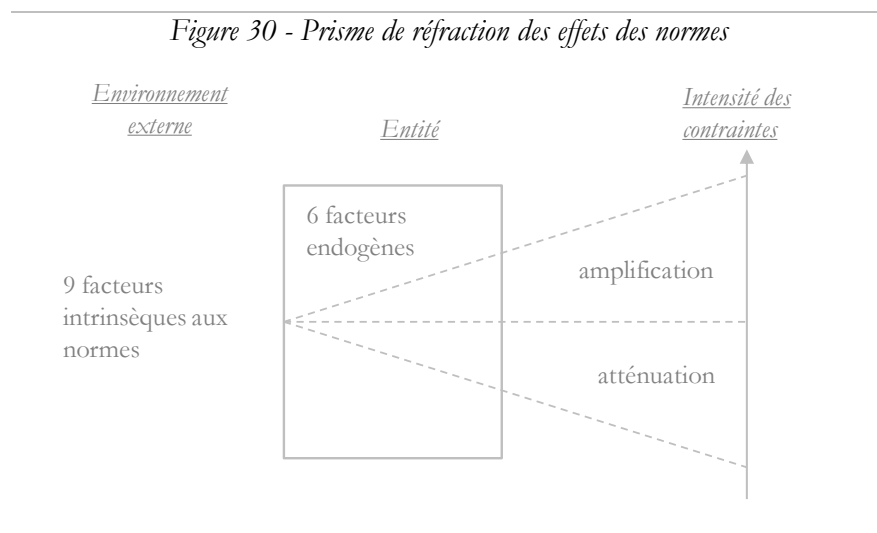
Le refus de l'apagogie, et donc de conclure que, puisque la conformité aux normes génère plus de contraintes que d'opportunité, le contraire est vrai, a conduit à une deuxième étape de la recherche. L'intention scientifique de cette étape était de chercher à déterminer si la déviance aux normes générerait les effets contraires à ceux observés au cours de leur application, et ainsi de déterminer si la nature contraignante ou opportune des normes est liée aux modes de régulation des injonctions normatives. Les résultats observés à cette étape sont les suivants. Premièrement, la déviance aux normes génère autant d'effets négatifs que la conformité. Deuxièmement, il existe quatre autres stratégies de régulation des injonctions normatives (arbitrage, découplage, dépassement, manipulation). Néanmoins, leur mise en œuvre mène tout autant que les deux premières à des contraintes déterminantes (section précédente).

La clé de résolution de la problématique ne réside donc pas uniquement dans l'identification des normes ou dans l'analyse des effets des modes de régulation des injonctions normatives. Ces deux étapes préliminaires mais essentielles ne permettent donc pas d'identifier des leviers génériques clairs pour transformer les contraintes normatives en opportunités. Pour mieux comprendre la raison pour laquelle ces six stratégies

gènèrent une perte de performance, il a ainsi semblé nécessaire d’approfondir davantage et d’étudier d’autres facteurs de défaillance. Pour cela, une étape de recherche supplémentaire a consisté à identifier, à l’aide de deux analyses de contenu, les causes invoquées de contraintes ou d’opportunité sur 1771 cas relatifs aux normes.

Le prisme de réfraction des effets des normes

Cette démarche a permis d’identifier des facteurs amplificateurs ou régulateurs des contraintes normatives (Figure 30).

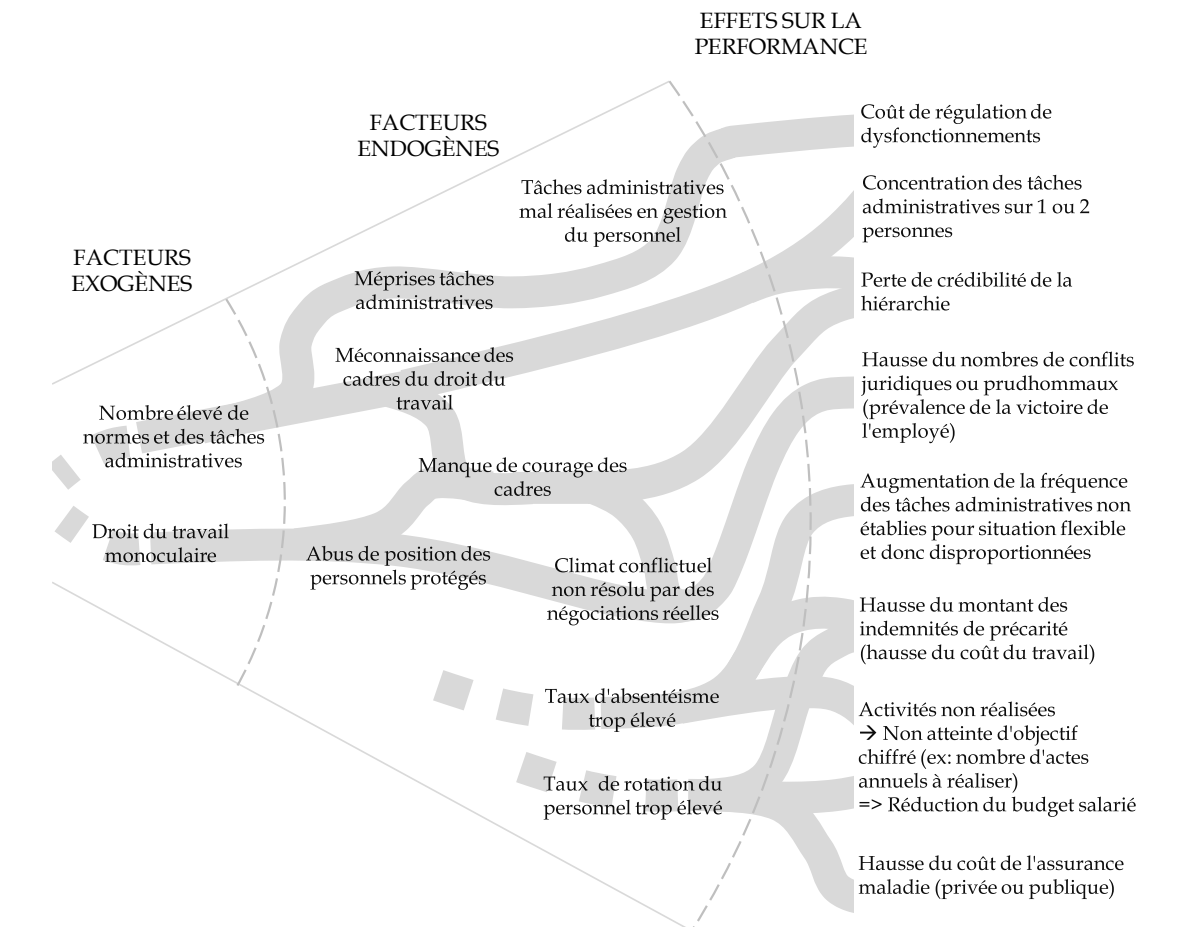


En premier lieu, quatre catégories de facteurs liés aux motivations des acteurs, souvent divergentes, permettent de relativiser l’effet contraignant ou avantageux des normes. Ainsi, selon les objectifs qu’ils poursuivent, les acteurs considèrent que les normes établies constituent des avantages ou des leviers de performance. Nous qualifierons ces biais de **facteurs de relativisation de la contrainte normative**.

Ensuite, des **facteurs intrinsèques aux normes** les rendent contraignantes. Il s’agit de caractéristiques propres aux normes étudiées ou à l’environnement normatif.

Enfin, des **facteurs endogènes aux organisations** amplifient ou régulent ces contraintes normatives. Ces trois catégories de facteurs sont présentées dans cette section. La recherche montre que lorsqu’une l’organisation intègre des contraintes exogènes, certains facteurs endogènes ont un effet de « prisme » de réfraction : ils amplifient ou atténuent l’intensité des contraintes provenant de facteurs extérieurs. Ainsi, en intervenant sur six facteurs endogènes, l’organisation est susceptible d’amplifier ou d’atténuer la gravité des contraintes engendrés par neuf facteurs externes et intrinsèques aux normes. L’exemple suivant présente une chaîne d’amplification des contraintes normatives dans le domaine de la gestion du personnel. Certaines impulsions exogènes, provenant de l’environnement normatif, génèrent des contraintes pour l’établissement médico-sociale. Dans le cas étudié, deux constats sont ainsi faits. D’une part, empiriquement, l’application du droit du travail français favorise la protection des employés. D’autre part, la conformité au droit du travail français requiert la réalisation de nombreuses tâches administratives. Plusieurs impulsions de nature endogène vont, en cascade, amplifier ces contraintes, incluant la méprise des tâches administratives, la méconnaissance du droit par les managers, les abus de position des personnels protégés, ou encore la non maîtrise des taux d’absentéisme ou des taux de rotation du personnel (Figure 31). Les liens ainsi illustrés représentent davantage un prisme de réfraction des effets que des relations causales, notamment parce que les phénomènes internes à l’organisation ainsi présentés sont susceptibles d’avoir des causes non liées à l’environnement normatif.

Figure 31 - Prisme de réfraction des effets des normes
Exemple des problèmes de gestion du personnel dans un établissement médico-social



6.2.1 Quatre facteurs de relativisation des contraintes normatives

Quatre facteurs évoqués par les acteurs interrogés permettent de relativiser la nature contraignante des normes. Ces facteurs relèvent des objectifs poursuivis par ces acteurs : (1) la protection de valeurs, (2) la quête de légitimité, (3) la quête de ressources, et enfin (4) la recherche d'exclusivité. Ainsi, selon les objectifs poursuivis par les acteurs, les normes constituant l'environnement dans lequel ils évoluent sont évalués comme contraignants ou avantageux.

La protection de valeurs

Les acteurs jugent une norme contraignante ou avantageuse à travers le filtre de leurs valeurs. Le terme « valeur » se réfère ici à une perception éthique du meilleur choix et de l'objectif à poursuivre. Elle traite de la bonne conduite, dans le sens où, une norme dont les valeurs convergent avec celles des acteurs est associée à ce qu'ils considèrent comme éthiquement « bonne » tandis qu'une norme dont les valeurs sont éloignées des leurs est jugée « mauvaise », sous une perspective éthique. Les valeurs constituent ainsi des schémas cognitifs adoptés par les acteurs pour mieux traiter les informations complexes. Nourris par des

institutions²⁰⁷ telles que les croyances, les mythes et les représentations collectives, ce sont des modèles culturels plus larges que les normes formelles. Ils inspirent les acteurs sur les buts de leur organisation, les principes organisationnels qu'elle doit appliquer ainsi que les moyens qu'elle doit utiliser pour parvenir à ses fins (a).

Dans le secteur étudié, trois types de valeurs sont souvent revendiquées par les acteurs interrogés pour déterminer si les normes auxquels ils sont tenus de se soumettre sont contraignantes ou désavantageuses. Le premier relève d'une idéologie de la personne humaine, prônant la protection de l'identité et des singularités (b). Le deuxième relève d'une idéologie de l'organisation des classes, notamment en protégeant la classification des acteurs en fonction des titres, des qualifications et des statuts (c). Le troisième type de valeur revendiqué relève d'une idéologie des conditions de travail prônant la dignité au travail, la préservation des tâches valorisantes et de la créativité individuelle (d).

- (a) « Les employés pensent que le projet innovant ne répond pas à nos valeurs associatives. La mutation ne se fait pas au dépend des valeurs. Il y a un éternel sujet entre nos valeurs historiques et l'évolution. Il y a de l'angoisse et de la caricature chez les employés. Un salarié demandant un arrêt professionnel utilise cet argument sur les valeurs, cela révèle beaucoup de choses derrière. Cependant, les valeurs ont d'autres résonances car le contexte n'est pas le même. » Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1115
« Lorsqu'il s'agit de se mobiliser pour défendre les droits des personnes handicapées, les parents crient sur tous les toits "ce sont des citoyens à part entière de France, d'Europe et du Monde..." mais ces convictions ne se traduisent pas dans la réalité lorsqu'ils prônent, a contrario, la sécurisation à tout prix derrière les 4 murs des établissements. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1218
- (b) « Il y a une peur de l'uniformisation. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°991
« Dans les réunions, il y a une liberté exagérée sur les propos. On se laisse aller à des jugements, de l'humour déplacé et parfois du racisme sur les familles. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1258
« Pour l'élaboration du PAI, les professionnels tendent à prendre en compte les valeurs et les religions des familles. » Source : Cadre d'établissement, terrain c - n°1438
- (c) « Les secrétaires sont sans arrêt dérangées par les équipes de soins pour utiliser un ordinateur ou pour faire appeler un résident. Elles sont sans arrêt dérangées comme si le métier des soignants était le seul important dans l'établissement. Il y a des réflexes égoïstes au quotidien, comme celui de ne pas considérer le besoin d'autres catégories de personnels. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°169
« La Direction est beaucoup dans le glissement de fonctions. Elle est soit le fournisseur de piles et le réassortisseur de lingettes et de gants pour les collaborateurs, soit le réparateur des objets cassés alors qu'il y a un homme d'entretien qui vient. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1298
« Il y a une difficulté de positionnement des psychologues qui se sentent mal considérés compte tenu de leur importance et expertise. Le fait que les psychologues soient beaucoup mieux payés à l'heure que la 3 n'aide pas à éclaircir la situation. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1262
- (d) « Il faut mettre en place le projet de vie personnalisé avec la personne concernée et ses proches pour améliorer les pratiques d'accompagnement pour donner du sens et de l'intérêt au travail. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°290
« La démarche qualité a amené l'obligation de cadrer ce que l'on fait. Mais les équipes éducatives le vivent comme un contrôle qui leur enlèverait leur toute puissance. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°974
« Les professionnels en respectent pas leurs engagements sur des tâches administratives. Une secrétaire passe un quart d'heure par jour pour relancer les professionnels pour qu'ils rendent les écrits. » Détail impact financier : Toutes les jours □ 1 pers x (15/60) h x 240 j x 34 € □ 2040 € Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1629
« Le problème dans le recrutement des surveillants de nuit, c'est que la Direction cherche des aides-soignants pour faire le ménage. En effet, la loi oblige à ce que ce soit des aides-soignants qui fassent la surveillance. Nous n'avons pas le droit de garder des auxiliaires de vie pour cela. » Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°216

La quête de légitimité

La recherche de légitimité peut amener les acteurs à considérer des normes comme contraignantes ou avantageuses. La légitimité, telle qu'analysée ici, représente un accord tacite subjectif et consensuel d'autres acteurs et/ou organisations sur le bien-fondé des actions d'un acteur ou d'une organisation. Les critères de cet accord reposent sur des bases juridiques, éthiques ou morales. L'observance de ces critères permet de

²⁰⁷ Au sens anglophone du terme : les normes au sens général

recevoir le consentement des membres du groupe dont l'acteur ou l'organisation cherche à obtenir la légitimité (a).

Si la théorie générale est que la conformité aux normes génère de la légitimité auprès des parties prenantes²⁰⁸, les présents travaux apportent une nuance importante. Selon les résultats de l'étude, les acteurs adoptent une stratégie de régulation des injonctions normatives (conformité, arbitrage, déviance, découplage, dépassement, manipulation) en fonction de celle qui peut renforcer leur légitimité auprès des membres du groupe dont ils cherchent à obtenir la légitimité. Ce phénomène émerge de la divergence, voire de la concurrence des normes qui composent l'environnement normatif de l'organisation, ainsi que de la relative importance que leur imputent les multiples et différentes parties prenantes de l'organisation, qui elle-même peut être subordonnée à leurs valeurs et intérêts spécifiques (b).

Deux aspects de la quête de légitimité influencent le jugement des acteurs sur la nature contraignante ou avantageuse des normes. Le premier est l'effort consenti dans l'amélioration d'une image publique et politique. En constituant son image, un acteur ou une organisation tente d'informer les parties prenantes, incluant ses clients potentiels, ses investisseurs, ses partenaires, ses employés et/ou le public, et de les persuader d'intégrer une certaine vision de l'organisation, de son leadership, des produits ou des décisions politiques qu'elle prend. Plus l'acteur ou l'organisation estime consacrer des ressources et des efforts dans l'objectif spécifique d'améliorer son image publique, notamment à travers la stratégie de conformité, de découplage ou de manipulation, plus l'environnement normatif lui paraît contraignant (c).

Le second est l'effort consenti dans la recherche d'un compromis entre les parties prenantes. Les divergences d'intérêts ou de valeurs entre les parties prenantes sont susceptibles de se traduire en injonctions de conformité à des normes incompatibles. La résolution de ces injonctions normatives paradoxales enjoint alors l'organisation à déployer des efforts pour créer un arrangement entre les différentes parties prenantes sur les dispositions qu'elle compte mettre en œuvre. Ces compromis sont nécessaires à l'organisation pour maintenir simultanément leur cohérence interne et la légitimité auprès des parties prenantes. Plus ces efforts sont jugés importants ou peu efficaces, plus les acteurs estiment que l'environnement normatif est contraignant. Ces efforts sont amplifiés par le nombre de parties prenantes impliquées, l'efficacité des circuits de prise de décision collective, ainsi que l'importance accordée par les parties prenantes à la conformité aux normes (d).

- (a) « Le projet d'établissement respecte les textes législatifs. Le projet d'établissement s'attèlera en 2014 à répondre à tous les critères légaux et sera transmis aux différentes tutelles. (Énoncée dans le cadre d'une évaluation interne pour tenter d'obtenir une évaluation favorable par le contrôleur et les institutions) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1418
- « Notre établissement a reçu un avis favorable de la commission de sécurité en novembre 2010 et est globalement en conformité avec les normes en vigueur en matière de sécurité, risque incendie et sanitaire : le registre de sécurité est disponible et tenu à jour ; les maintenances et les contrôles obligatoires sont effectués selon les modalités réglementaires et suivies par l'agent technique responsable de la maintenance (inventaire et vérification annuelle des extincteurs, vérification électriques etc.) ; et au plan des formations obligatoires au titre de la sécurité incendie, l'IME est en conformité avec la réglementation. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1077
- (c) « L'association a mis en place une politique de prévention santé, récompensée par un prix, pour avoir mis en place un dispositif entier de prévention des risques psycho-sociaux grâce à un cabinet spécialisé. Ce réseau de santé a une forte influence sur les CHSCT. L'entreprise a même signé un accord « générations » afin d'entériner cet engagement (Il s'agit ici d'une stratégie mise en œuvre non seulement pour respecter le cadre réglementaire, mais pour résoudre des conflits entre dirigeants et instances représentatives du personnel) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1205
- « Est-ce qu'on a réellement besoin de coopérer avec les N. dans la construction de projets innovants ? Non. Mais ils ont une forte légitimité aux yeux des institutions parce qu'ils ont démontré qu'ils sont créatifs. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°765
- « Le côté bureaucratique est de plus en plus pesant et crée des dysfonctionnements. L'Association veut faire de la communication par paperasse interposée. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°446
- (d) « Des incohérences d'application de la loi 2002-2 et de la loi de juillet 2009 se posent dans le secteur médico-social. D'une part le premier s'inscrit dans un tryptique « symptôme-protocoles-tarifification à l'acte », tandis que le second reconnaît la nécessité d'un

²⁰⁸ Cf. Chapitre 1, notamment les théories institutionnelle et néo-institutionnelle.

déclouonnement des politiques de santé avec la mise en place de modularités et de flexibilité aussi bien que des modalités de mise en œuvre d'appels à projets innovants. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°828

« La nouveauté est mise à mal car les syndicats et les élus ne sont d'accord avec rien. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°872

« Il est nécessaire de consolider les modes de transversalité des activités mais la mutation des dispositifs réglementaires dont le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens sont trop politisés et rend le virage difficile à prendre. (- dans le cadre d'un groupe de projet d'intégration verticale d'activités d'accompagnement social -) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°922

« Pour la mise en place des pôles territoriaux, le directeur général considère qu'il est absolument nécessaire d'intégrer une dimension démocratique dans la rédaction des fiches actions, ainsi qu'un calendrier. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1150

« Il y a une confusion des rôles entre la direction et les instances de représentation du personnel et ce, avec un arsenal réglementaire fort en leur faveur. La direction navigue en fonction de leurs pressions et cela crée une sorte de paix sociale qui génère plus de problèmes qu'elle n'en résout. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°359

« Parfois, les aides-soignants et les infirmiers ont peur de se remettre en cause lorsque l'on veut mesurer et quantifier certaines tâches qu'ils réalisent. On me répond « Je sais faire mon métier, il n'y a pas besoin d'évaluer ». » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°153

La quête de ressources

Les acteurs perçoivent l'environnement normatif comme contraignant ou avantageux à travers le filtre de leur propre quête de ressources. Un environnement normatif est ainsi jugé défavorable lorsqu'il entrave l'obtention ou une meilleure allocation de ressources et, inversement, favorable lorsqu'il la favorise.

Avant d'observer ce phénomène, deux observations préalables doivent être émises. La première est que les **normes influencent l'acquisition des ressources**. En effet, dans de nombreuses situations, la conformité aux normes constitue une condition d'attribution de ressources. L'état de dépendance par les ressources contraint par exemple des organisations subventionnées à respecter les normes émises ou soutenues par les organismes financiers. Pour les organisations en situation de dépendance, les normes permettant ou préconisant la diversification des sources de ressources sont alors considérées comme avantageuses, tandis que les organisations dont les ressources sont potentiellement soustraites considèrent ces normes comme contraignantes (a).

La seconde est que les **normes influencent l'allocation des ressources**. Dans le secteur étudié, par exemple, certaines normes enjoignent les organisations à faire preuve d'efficacité, en vertu du principe de modernisation des services publics, tandis que d'autres prônent la recherche de qualité indépendamment de facteurs économiques, en vertu du principe de continuité du service public. Ainsi, des normes contradictoires apparaissent et influencent profondément la manière dont les acteurs doivent gérer leurs ressources. L'explication à ce phénomène est que la formation, l'adoption et la persistance des normes sont des processus politiques impliquant différents intervenants dont les intérêts divergent et dont les pouvoirs sont inégaux (b).

(a) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la mise aux normes HACCP du service de restauration et d'entretien. (- énoncée dans le cadre d'une évaluation interne pour renouveler le budget de l'établissement) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1526

« Nos salaires sont bloqués depuis trois ans. Le mien a baissé l'année dernière suite à la ponction des fonctionnaires pour la retraite. » Source : Infirmier terrain d - n°244

« Le code du travail n'est pas respecté sur les heures compensatoires. Je suis payé pour 31 heures alors que je travaille 35 heures et cela est écrit sur mon contrat de travail (institutrice). Du fait du nombre d'institutrices en demande d'emploi, la direction se permet de ne pas respecter le droit du travail. » Source : Directeur, terrain c - n°1385

« Les fonds constituant la source principale de financement proviennent de cotisations sociales des citoyens français, prélevées de leurs revenus. » Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1224

« Notre stratégie de ressources humaines est ambitieuse, mais les moyens qu'on nous donne sont sous-dimensionnés à cause du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. (énoncée dans le cadre de la négociation du CPOM-) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°913

(b) « Selon les syndicats, pour le Directeur Général, il y a une obligation économique. Cela se traduit par un écart de valeur et de culture pour les salariés. Jusqu'à présent, il y avait l'État-providence mais, avec l'apparition de l'ARS, il faut se serrer la ceinture. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1013

« Nous ne pouvons pas mettre en place tout ce que l'organisme public administratif nous impose. Par exemple, suivre les recommandations de surveillance de toutes les personnes toute la journée est impossible compte tenu de nos finances. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°196

« Au bout de sept mois de négociation, on arrive au fond de l'entonnoir sur la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. L'agence régionale de santé nous a proposé un contrat que nous avons refusé. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°785

« Le changement institutionnel, par la loi de 2005, est fondé sur le fait qu'il n'y a plus de fonds de l'État. Mais d'une part, je ne suis pas sûr de ça, et d'autre part, cela ne signifie pas forcément qu'il y ait de mauvaises intentions contre les associations derrière tout cela. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1166

La relativité de la contrainte normative est subordonnée à la stratégie de conquête de ressources adoptée par l'organisation. Trois types de stratégie, fréquents parmi les cas étudiés, illustrent ce phénomène. Premièrement, pour les organisations adoptant des stratégies de réduction de coûts classiques, les dispositions normatives perçues comme indirectement productives sont décrites comme contraignantes, telles que les normes établissant un seuil minimal sur les rémunérations ou les conditions de travail. Inversement, les dispositions normatives pouvant être utilisées en tant qu'infrastructures pour réaliser des économies et des rendements d'échelles sont considérées comme avantageuses (a). Dans de telles stratégies, les normes permettant d'externaliser des coûts relevant de la responsabilité sociale de l'organisation sont jugées opportunes, tel que les coûts des accidents professionnels externalisés vers les administrations publiques grâce aux normes en matière de sécurité sociale. Inversement, certaines normes obligeant les organisations à faire preuve de redevabilité par rapport aux externalités négatives qu'elle produit au cours de son activité sont estimées désavantageuses (b).

En deuxième lieu, pour les organisations adoptant des stratégies de balkanisation²⁰⁹, les normes favorisant l'ouverture de l'organisation ou les partenariats externes sont jugées contraignantes puisqu'elles mettent en danger le maintien des privilèges acquis par les organisations cloisonnées. C'est ainsi le cas des administrations entravant l'introduction de moyens technologiques plus efficaces pour le fonctionnement du service public car la simplification administrative qu'elle engendre risque de remettre en cause leur raison d'être ou de réduire les ressources qui leur sont allouées. Les privilèges acquis ainsi protégés incluent notamment des pouvoirs, des ressources, ou encore une clientèle ou une zone de chalandise potentielles (c).

Enfin, pour les organisations dont la stratégie de développement repose sur l'innovation, les normes peuvent jouer un effet contraignant ou avantageux en fonction de leur contenu substantiel. Les normes enjoignant substantiellement à la recherche et développement, les normes floues, ainsi que les normes instituant préférentiellement les objectifs plutôt que les moyens, incitant à l'innovation de moyens, sont perçues comme avantageuses. Par ailleurs, les innovations créées dans ce cadre sont moins susceptibles d'être associées à des actes de déviance et gagnent en légitimité. Inversement, les normes rigidifiant le fonctionnement et/ou entrant dans le cadre de rites institutionnels sans contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation sont considérées comme contraignantes. En effet, elles enjoignent l'organisation à déployer des efforts supplémentaires pour maintenir leur légitimité, notamment en cherchant à convaincre les acteurs du bien fondé de leurs innovations. Dans tous les cas, le manque de compétences dans le portage d'innovations suscitant des débats dans l'opinion publique peut mettre cette stratégie à défaut (d).

(a) « Nos salaires sont bloqués depuis trois ans. Le mien a baissé l'année dernière suite à la ponction des fonctionnaires pour la retraite. » Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°244

« La dimension comptable est devenue trop souvent le paradigme qui conditionne les arbitrages et appauvrit la dimension collective et solidaire fondée par la loi de 2002 et la loi de 2005. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°827

²⁰⁹ Expression développée par Mintzberg (1979) : la stratégie de balkanisation consiste pour la ligne hiérarchique d'une organisation à tirer l'organisation dans une direction qui lui est favorable, au détriment des autres structures possibles d'organisation. À l'extrême, elle pousse l'organisation à se diviser en de petites unités dans lesquels les acteurs exercent un contrôle sur leurs propres décisions. Ces unités cherchent à rester cloisonnées pour préserver leurs avantages et contrôles respectifs.

- « L'argument de pénibilité est très utilisé par les syndicats pour lancer des manifestations contre la direction générale pourtant, selon la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, dans notre organisation, seuls 15% de nos 980 salariés sont impactés au titre des conditions réputées pénibles physiquement, taux largement inférieur aux études nationales réalisées sur le sujet. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°777
- « Le développement d'une continuité et d'une cohérence entre les services des différents établissements qui composent l'organisation requiert le décloisonnement des lieux d'apprentissage, et l'élaboration de référentiels d'apprentissages commun en proposant de véritables parcours de formation qualifiants. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°823
- (b) « Malgré l'absence d'un orthophoniste en arrêt maladie, nous pouvons rediriger les enfants vers des orthophonistes libéraux. C'est prévu par la sécurité sociale. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1286
- « Certaines activités incontournables dans ce processus seront réalisées par glissements de fonctions, par tâches mal assumées. Il ne s'agira que d'un jeu d'expulsion des responsabilités vers l'acteur en bout de chaîne. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°592
- « Les indemnités lors des maladies professionnelles du personnel non infirmier, soit 132 jours ne sont pas pris en charge par l'établissement mais plutôt par la sécurité sociale. » Détail impact financier: $\square 132 j \times 7,5 h \times 32,92 \text{ euros} \square 32590,8 \text{ €}$ - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1879
- (c) « Les baronnies sont encore présentes et il y a des freins sur la mutualisation des outils. Il y a d'abord des sites et après une association. » Directeur, terrain e - n°880
- « La Direction n'établit aucun contact ou réseau avec des structures extérieures et elle ne le permet pas. L'établissement vit en autarcie sans connaissance de l'organisation dans d'autres structures ou sans par exemple pouvoir procéder à des échanges de CV. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1323
- « Il manque des pratiques communes et de la synergie entre les établissements qui permettraient une cohérence d'ensemble. Il faut décloisonner. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°534
- « Il y a un attachement fort des professionnels à ce qu'ils ont, au cadre horaire qu'ils se fixent. Ils font des propositions d'horaires en décalage avec les besoins des enfants en internat. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°436
- « Du fait d'une concertation insuffisante entre le médecin coordonnateur et les médecins traitants, et comme ces derniers n'ont pas de liste de médicaments préférentiels, le médecin coordonnateur estime que, dans certains cas, le médecin traitant prescrit un médicament 16 fois plus cher qu'un autre et qui engendre plus d'effets secondaires. Sur l'ensemble des ordonnances, 1/3 des molécules pourraient être supprimées ou non prescrites. C'est un coût à la charge de la sécurité sociale. » Source : Directeur, terrain d - n°1728
- (d) « La mise en œuvre de la procédure d'appel à projet posée par la loi de Juillet 2009 a eu pour conséquence d'effectuer un basculement de l'initiative vers les autorités administratives. L'innovation et l'expérimentation qui faisaient la richesse du secteur, puisque l'initiative et le cadrage des appels à projets sont pilotés par l'autorité administrative, État et conseils généraux, risquent de disparaître petit à petit. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°829
- « Le dispositif « inclusion » est un dispositif expérimental dans la mise en œuvre de la loi de 2005 par l'élaboration d'une offre unique dans le secteur. Il y a beaucoup d'énergie, de moyens humains et d'innovation dans ce dispositif. Nous regrettons donc que ce dispositif ne soit pas davantage identifié par la mission d'évaluation externe comme concourant fortement à la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1026
- « On se réfère aujourd'hui à des normes vieilles de 50 ans, par exemple le ratio d'encadrement, cela stigmatise le fonctionnement alors qu'on a des propositions innovantes mais qu'on n'affirme pas assez par peur des pouvoirs publics. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°763
- « Pour améliorer les pratiques de gestion de vie des résidents, il faut mieux expliquer et se concerter sur le projet, sa mise en place, ses valeurs et sa raison avec la famille et le réseau. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°299
- « Les mutations actuelles du secteur associatif et les innovations en cours risquent d'entraîner une marginalisation des pratiques traditionnelles du métier vis-à-vis des nouvelles formes d'accompagnement des personnes. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°976

La recherche d'exclusivité

La recherche d'une situation exclusive ou d'avantages exclusifs influence le jugement des acteurs sur la nature contraignante ou avantageuse des normes établies. Les acteurs dont la situation favorable et/ou des privilèges exclusifs sont institutionnalisés par des normes considèrent ces normes comme favorables, tandis que les acteurs exclus de ces situations privilégiées considéreront être désavantagés.

Plusieurs catégories de normes rendent cette quête d'exclusivité possible. Les plus évoquées portent sur des droits exclusifs. Le droit exclusif peut être défini comme le droit pour un cocontractant de se voir confier par un pouvoir adjudicateur directement, c'est-à-dire sans formalités de publicité et/ou de mise en concurrence - interne ou externe -, un droit d'exploitation. Il s'agit d'un droit acquis ou possédé par un acteur à exploiter un fonds de commerce, un produit, un service, une production littéraire, artistique ou autre, à l'exclusion de toute autre personne. Ainsi, un acteur non reconnu par les autorités légales comme

fournisseur d'un service public peut être interdit d'accès à un marché public. Néanmoins, de nombreuses autres normes institutionnalisent des privilèges exclusifs, tels que le droit de propriété, des délégations légales, des distinctions conférant des droits ou des autorisations spécifiques. Ainsi, un acteur non diplômé peut se voir interdit l'exercice de certaines professions réglementées. Autre exemple, la protection du savoir-faire par le moyen de brevets permettrait de garder un marché captif pendant un certain temps.

Ce phénomène provoque deux effets majeurs. Le premier est la raréfaction des biens et des facteurs de production. Ainsi en est-il, par exemple, de la nécessité de recruter des personnes diplômées pour exercer certaines activités ou de recourir à certains intrants réglementés, tels que l'achat de fournitures auprès de fournisseurs agréés, pour pouvoir exercer une activité (a). Le second est la restriction de la liberté de concurrence. La libéralisation consiste à rendre libre l'accès à une activité économique pour différents agents économiques, privés ou publics. Elle signifie la fin du monopole d'une administration ou d'une entreprise (publique ou privée) sur une activité définie par l'autorité publique. Dans le cas étudié, l'ouverture du marché à de nouveaux opérateurs, pouvant découler soit des normes de modernisation du service public soit d'une déréglementation partielle de marchés, est considérée par les anciens opérateurs comme une menace, tandis que les nouveaux opérateurs considèrent qu'il s'agit d'une opportunité (b).

- (a) « Il y a un problème sur la politique de recrutement. Il y a quelques années, un éducateur devait être un éducateur spécialisé. Aujourd'hui, la Direction recrute des personnes non diplômées et des moniteurs éducateurs pour faire ce travail. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1366
- « Nous n'avons aucun candidat au poste de médecin coordinateur. Pour attirer les médecins libéraux, nous allons leur proposer de financer intégralement leur formation pour obtenir le diplôme et pouvoir exercer en tant que médecin coordinateur en gériatrie. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°140
- « Notre établissement a été déclaré en pas été conforme aux normes de sécurité. Les établissements n'étaient pas aux normes de sécurité, ce qui a obligé l'achat d'un système de sécurité incendie de 50 000 € au risque de se voir retirer l'agrément. » Détail impact financier: En 2012 □ Les établissements n'étaient pas aux normes de sécurité ce qui a obligé l'achat d'un système de sécurité incendie de 50 000 € au risque de se voir retirer l'agrément. □ 50000 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1660
- « Un aide-soignant a démissionné à l'issue d'une formation prise en charge par notre fédération pour trouver un poste mieux payé pour le même diplôme ailleurs. » Détail impact financier : 1 fois en 2012 □ Différence de rémunération entre le remplaçant et une personne en congé formation : 4 371 € □ 4 371 € × 1 fois × 1 pers □ 4300 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1811
- « Les infirmières ne peuvent être embauchées en hébergement car il n'y a pas de budget soin prévu à cet effet. Sur certains cas pourtant, comme la préparation des piluliers, seules des infirmières légales peuvent faire. Nous recourrons donc par ailleurs aux libérales. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°841
- (b) « La loi HPST, en 2009, permet aux nouveaux opérateurs sur le secteur médico-social de nous concurrencer, par contre, nous, la loi nous contraint alors que ces nouveaux le sont moins. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1173
- « La loi de 2005 découle de règlements européens, puis elle s'est déclinée par la loi 2007, 2008 HPST. » Source : Administrateur d'Association, terrain e - n°1157
- « Parmi les éléments changeants du contexte de notre secteur, il y a le fait que la société se désolidarise. La loi de 1975 a déjà amorcé ce changement en séparant le sanitaire du médico-social. Aujourd'hui, cette mission reste un service public mais on l'ouvre à n'importe quel opérateur. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1170
- « L'autorisation de recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers relève d'un véritable dumping social et a des effets pervers : la fuite des compétences nuit à la qualité des soins dans ces pays, tandis que l'intégration dans le pays d'accueil pose problème au niveau linguistique, culturel et religieux, notamment face aux questions de la souffrance et de la mort. Cette pratique entraîne un turn-over du personnel néfaste à la qualité et une déqualification fréquente des soignants, parfois associée à un problème de reconnaissance des diplômés. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1397

6.2.2 Neuf caractéristiques intrinsèques aux normes

Selon les acteurs interrogés, neuf caractéristiques intrinsèques aux normes amplifient l'importance des contraintes ou des avantages qu'elles produisent. Ces caractéristiques ont été identifiées à partir d'une analyse de contenu sur 1771 cas

*Tableau 49 – Caractéristiques intrinsèques déterminantes des normes
dans l’amplification ou la réduction des contraintes*

<i>Catégorie</i>	<i>Facteurs</i>
Qualités et fonctions des normes	<ul style="list-style-type: none"> • Complétude de la norme • Effet de réduction du champ des possibles • Caractère restrictif des critères de jugement • Légitimité conférée par la norme
Gestion de l’environnement normatif	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère participatif des processus de normalisation • Influence des acteurs sur les processus de contrôle de conformité • Intensité de prolifération des normes
Prescriptions substantielles	<ul style="list-style-type: none"> • Prescriptions en matière d’organisation du travail • Prescriptions en matière d’objectif à poursuivre

La complétude de la norme

Selon les acteurs interrogés, plusieurs caractéristiques liées à la complétude de la norme amplifient son effet contraignant ou avantageux. La première caractéristique est le **caractère interprétatif des normes**. Les acteurs estiment que lorsque les normes sont floues, elles amplifient les difficultés, pour les acteurs, à circonscrire leur domaine de compétences, d’action et responsabilités, ainsi que des difficultés pour prédire les effets de leur mise en œuvre. Toutefois, dans les domaines créatifs, dont le développement est fondé sur l’innovation, ou dans les unités où les acteurs souhaitent garder le contrôle de leur propre activité, cette caractéristique constitue une source d’allègement des contraintes normatives.

La deuxième caractéristique est la **qualité informative des normes**. Selon les acteurs interrogés, puisqu’elles constituent des référentiels, les normes ont souvent pour effet de délivrer des connaissances. Cet effet est considéré comme une source d’avantages puisqu’elle permet aux acteurs d’améliorer leurs pratiques à divers niveaux, par exemple en termes de sécurité, de santé, de préservation de l’environnement. La coexistence de plusieurs normes dont la qualité informative est élevée permet aussi aux acteurs d’adopter celle qui constitue le meilleur scénario d’action, et aux contrôleurs d’adopter celle qui convient le mieux à leurs contrôles. Elle réduit donc les coûts de recherche²¹⁰. Plusieurs phénomènes mitigent toutefois cet effet bénéfique. Premièrement, au cours des processus de normalisation, certains acteurs dissimulent des informations et promeuvent des pratiques qui, si adoptées par tous, leur conféreront un avantage spécifique. Ainsi en est-il de la rétention d’informations sur des savoir-faire techniques nécessaires à la réalisation d’une norme adoptée par tous, qui confèrera ultérieurement un avantage temporaire à l’organisation détentrice de celles-ci. Deuxièmement, lorsque les pratiques à adopter sont très détaillées par la norme, elles produisent l’effet contraire à celui recherché : soit un accroissement des efforts de régulation des problèmes engendrés par la rigidification du fonctionnement.

La troisième caractéristique est la **lourdeur administrative corollaire à la mise en œuvre des normes**. Plus une norme génère des tâches administratives, plus la norme est jugée contraignante. Cette lourdeur peut se traduire par un volume élevé de tâches administratives à accomplir ou par leur forte complexité. Selon les acteurs, les tâches administratives sont souvent disproportionnées par rapport à l’objectif de conformité qui leur est fixé. De plus, leur maintenance sert surtout à justifier la raison d’être de certaines administrations. Dans les cas étudiés, les acteurs considèrent parfois que ces tâches sont à elles seules la cause principale de contrainte.

²¹⁰ Tels que définis par la théorie des coûts de transaction.

L'effet de réduction du champ des possibles

La norme, en imposant ou en proposant un scénario d'action aux acteurs, évince naturellement les autres scénarios possibles. L'intensité et la nature de cette éviction, constituant l'effet de réduction du champ des possibles, est considéré par les acteurs comme une cause d'amplification des contraintes normatives : moins la norme accorde la possibilité de recourir à des scénarios alternatifs, plus elle est contraignante.

Plusieurs évictions sont évoquées par les acteurs. La première est la **réduction du champ des offres possibles**. Par exemple, une norme de financement d'activités parapubliques disposant de critères très restrictifs a pour effet d'inciter les fournisseurs potentiels à proposer des offres de services similaires, et donc standardisées. Les effets subsidiaires sont les suivants. Premièrement, dans l'absolu, elle réduit l'importance de la capacité de différenciation des acteurs. Deuxièmement, une telle standardisation rend possible une spécialisation ultérieure des différents acteurs, dans l'espoir notamment de réduire les coûts, dans l'ensemble, pour le collectif. Toutefois, les acteurs observent que la répartition des gains de productivité issus de cette standardisation ne leur est pas toujours favorable.

La deuxième éviction est la **réduction du champ des méthodes d'organisation possibles**. Certaines normes empêchent parfois les organisations de mettre en œuvre de meilleures méthodes d'organisation. Il peut par exemple s'agir de normes portant sur la santé et de sécurité dans les organisations, obligeant les organisations à réorganiser leurs processus pour se mettre en conformité. Il peut également s'agir de normes réduisant la fongibilité des subventions accordées.

La troisième éviction est la **réduction du champ des intrants possibles**. Certaines normes empêchent l'organisation de recourir à des intrants qu'elle considère plus efficaces ou plus efficaces, telle que la nécessité de recourir à des employés disposant de certifications spécifiques pour réaliser certaines opérations, la nécessité de se fournir auprès de fournisseurs agréés mais qui appliquent un prix surélevé, ou encore la nécessité d'utiliser certains produits plutôt que d'autres.

Le caractère restrictif des critères de jugement

L'usage collectif des normes restreint naturellement le choix des critères de jugement d'un acteur ou d'une organisation par les contrôleurs. Les acteurs interrogés estiment d'une part, que des **critères flous ou sujets à interprétation** peuvent être source d'iniquité au cours des contrôles de conformité. Toutefois, le contraire est jugé plus problématique : le **caractère restreint, détaillé et exclusif de critères de jugement** établis par une norme amplifie son effet contraignant. Ainsi, moins il est possible de juger l'acteur ou l'organisation sur la base d'autres critères, plus l'environnement normatif est perçu contraignant. La raison est que les critères établis à travers les normes ne correspondent pas, dans la plupart des cas, aux caractéristiques spécifiques, voire idiosyncrasiques de l'organisation et donc, selon celles-ci, ne permettent pas de les évaluer correctement. Par exemple, l'usage d'algorithmes de financement généraux pour attribuer des subventions à différents opérateurs risque de provoquer une attribution inéquitable des subventions, en considération des spécificités locales de ces organisations. De même, l'évaluation de la qualité des services fournis par un établissement médico-social sans l'intégration, dans les critères d'évaluation, des contraintes financières de l'organisation provoque un risque de mauvaise évaluation.

La légitimité conférée par la conformité

L'intensité de la **légitimité conférée par la norme** constitue un facteur d'amplification ou de réduction des contraintes normatives. Selon les acteurs, la déviance à une norme dont la conformité génère une forte légitimité est davantage susceptible de produire des contraintes que celle à une norme dont la conformité a peu d'impact sur la légitimité. Ne peuvent ainsi être reléguées au même plan, par exemple, des normes relevant des droits fondamentaux d'une personne et des normes industrielles techniques essentiellement dédiées à standardiser les produits. Les acteurs observent toutefois que cette légitimité est relative aux parties prenantes. Ainsi, la conformité aux normes de santé génère davantage de légitimité auprès des inspecteurs sanitaires que la conformité aux normes financières, dont ce n'est pas le domaine d'expertise ni d'intérêt ; la

conformité à certains labels de production accentue la légitimité auprès des consommateurs potentiels ; la certification de candidats au recrutement accroît leur légitimité auprès des employeurs potentiels ; etc.

Le caractère participatif des processus de normalisation

Deux aspects des modes d'élaboration des normes sont déterminants dans l'amplification ou la régulation des contraintes normatives. Le premier est le **caractère participatif des processus de normalisation**. Les acteurs interrogés conviennent que la conception des normes par des acteurs éloignés de la réalité vécue par les acteurs en charge de les appliquer ainsi que la faible participation des acteurs en charge de les mettre en œuvre dans les instances de normalisation sont deux facteurs d'amplification des contraintes normatives. Paradoxalement, les mêmes acteurs confèrent une image péjorative conférée aux pratiques de lobbying et de pression exercés par les autres acteurs sur les organismes publics ou privés de normalisation et avec lesquels ils ne partageant pas les mêmes intérêts ou idéologies. Ainsi, la possibilité d'influencer le mode d'élaboration des normes est considérée par les acteurs impliqués dans ces processus comme une source d'avantages. Ils conviennent toutefois que cette possibilité, ouverte aux autres acteurs, complexifie le fonctionnement de la concurrence. Le second aspect est le **degré de diffusion de la norme**. Selon les acteurs, la faible diffusion d'une norme à laquelle leur organisation a intérêt à se conformer amplifie les risques de contraintes.

L'intensité de prolifération de normes

Un environnement normatif dynamique est théoriquement souhaitable, particulièrement lorsque les normes évoluent de concert avec les innovations technologiques et les transformations de mœurs. Toutefois, trois aspects généralement contraignants de la dynamique des normes sont observés par les acteurs. Le premier est la **prolifération excessive de normes**. Plus le nombre de normes à respecter est élevé, plus il est susceptible de provoquer des contraintes importantes sur l'organisation, tant en matière de connaissance du cadre normatif qu'en matière d'intégration de ces normes dans l'activité courante. Les acteurs interrogés estiment que le rôle joué par les organisations et les administrations dans la prolifération des normes renforce les effets contraignants de l'environnement normatif, telle que l'intervention dans les processus de normalisation pour faire valoir leurs intérêts ou l'émission des normes privées entrant en compétition avec les normes publiques (a).

Le deuxième aspect est la **promptitude de la norme à tomber dans l'obsolescence**. D'une part, des contraintes sont plus susceptibles d'apparaître dans un domaine d'activité où les normes deviennent rapidement désuètes et persistent en l'état. Cette dynamique requiert en effort supplémentaire dans la veille de l'environnement normatif, et génère une forte instabilité des infrastructures minimales de l'organisation. D'autre part, l'incapacité du cadre normatif à évoluer synchroniquement avec les besoins des organisations transforme les normes établies en entraves (b).

Le dernier aspect est l'**inégalité de la prévalence normative selon les territoires**. Les organisations ne subissent pas les mêmes pressions normatives selon le territoire sur lequel elles sont implantées, qui peuvent présenter des infrastructures normatives plus ou moins favorables selon l'objectif qu'elles poursuivent (c).

(a) « L'enjeu sociétal dans le cadre du projet E est du à l'environnement d'ultracertification. Il y a 400 000 indicateurs de qualité en France. Ces indicateurs, nous nous les sommes créés nous-mêmes alors qu'il faudrait garder de l'agilité organisationnelle. Ils réduisent notre indépendance. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°756

« Vérifier la température des plats nous a été imposé par la direction des services vétérinaires. Cette nouvelle horde de procédures est tout simplement inadaptées à la réalité. (Recommandation sur base des normes HACCP) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°339

« On se réfère aujourd'hui à des normes vieilles de 50 ans, par exemple le ratio d'encadrement, cela stigmatise le fonctionnement alors qu'on a des propositions innovantes mais qu'on n'affirme pas assez par peur des pouvoirs publics. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°763

(c) « De la dévalorisation du métier de soignant en France résulte une pénurie de personnel infirmier, que l'on tente d'entraver par des appels d'offre à du personnel étranger. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1395

« L'établissement ne trouve pas de soignants car la gériatrie n'a pas bonne image. Il faut dire aussi que nous sommes près de la Suisse où les aides-soignants sont mieux payés et la charge de travail est bien moins importante. » Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°233

L'efficacité des contrôles de conformité

Selon les acteurs interrogés, trois caractéristiques des contrôles de conformité ont un effet déterminant sur la nature contraignante ou avantageuse de l'environnement normatif. Le premier est la **désignation effective d'un organe de contrôle**. Le contrôle de conformité aux normes n'est pas nécessairement susceptible de se produire, particulièrement si les acteurs ou les organisations pouvant occuper cette fonction ne sont pas désignés et/ reconnus pour exercer cette fonction. Le deuxième est la **coordination des institutions dans le contrôle de conformité**. Plus les institutions et/ou les organismes de contrôle sont synchronisés, plus le contrôle de l'acteur ou de l'organisation est susceptible de se produire, et subsidiairement de produire des effets contraignants (a).

La troisième caractéristique est la **stratégie clientéliste des contrôleurs**. Les évaluations rendues par les contrôleurs sont jugées partiales puisqu'elles sont rarement indépendantes, et formulées de manière à favoriser la relation de connivence qu'ils entretiennent avec les parties prenantes qui satisfont leurs intérêts. Ainsi, un contrôleur agréé et payé par les autorités financières, dont l'intérêt principale est l'efficacité d'une organisation subventionnée, sera susceptible de négliger, voire d'omettre les réalisations d'une organisation qui ne sont pas remarquables sous cette perspective, mais qui pourrait l'être sous d'autres points de vue (b).

(a) « Lorsque les cadres sont en formation, il n'y a plus de règles à suivre, les éducateurs font fonctionner l'établissement comme ils peuvent et prennent des décisions qui ne sont pas de leur ressort, comme négociant des achats alors qu'ils n'ont aucune visibilité sur les budgets. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°353

« L'équipe de direction ne renforce pas sa dynamique consistant à s'exprimer, décider et formaliser ses choix et ses prises de décisions de manière plus affirmée et incisive. Une certaine dose de directivité de la part des personnes mandatées ne doit pas être culpabilisante, car la direction est forte d'une haute conception de son rôle. (exprimé suite au recours de la déléguée du personnel à l'association gestionnaire pour remettre en cause les méthodes de pilotage des projets en interne) » Source : Cadre, terrain c - n°1272

« Aujourd'hui, nous pensons qu'il faut plus de contrôles médicaux par la prévoyance ou la sécurité sociale en cas d'absences abusives. » Source : Directeur, terrain d - n°288

(b) « Au Royaume Uni, les évaluations des nursing home sont effectuées par une commission indépendante, la Care quality commission, sous le contrôle du National health service qui est l'organisation nationale de contrôle. La même méthodologie d'évaluation est commune aux secteurs sanitaires et médico-social. En France, comment peut-on nous assurer de l'absence de conflit d'intérêts entre un organisme évaluateur et un établissement qui le rémunère ? » Source : Directeur, terrain a - n°1466

« [discussion sur les connivences] Il y a des évaluations tournantes : un directeur X fait l'évaluation de l'établissement du directeur Y qui fait lui-même l'évaluation externe de l'établissement du directeur X » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1456

« Illégalité, conflit d'intérêt, dispositif pervers, faute méthodologique grave, évaluations tournantes, mettre l'intérêt des pro ou du secteur avant l'intérêt des usagers Ces expressions souvent utilisées montrent qu'un travail important est à faire pour lever les ambiguïtés liées au dispositif de l'évaluation externe. Mais la première de ces ambiguïtés n'est-elle pas due au législateur lui-même qui subordonne le renouvellement de l'autorisation aux résultats de l'évaluation externe ? » Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1463

Les prescriptions sur l'organisation du travail

Selon les acteurs interrogés, des caractéristiques liées aux prescriptions en matière d'organisation du travail accentuent ou réduisent l'effet contraignant des normes. Les **prescriptions contraignantes** les plus évoquées par les acteurs sont, d'une manière générale, celles réduisant la **flexibilité en matière d'organisation du travail**. Ainsi, plus une norme interfère en matière d'aménagement du travail et de gestion du personnel, plus elle est jugée contraignante puisqu'elle empêche l'organisation d'adapter rapidement son organisation du travail.

Les **prescriptions avantageuses** les plus évoquées, quant à elles, sont celles préconisant la **coopération interorganisationnelle**. Ce résultat, vraisemblablement spécifique, est dû aux caractéristiques au secteur étudié. Dans l'échantillon observé, de nombreux dirigeants établissements médico-sociaux mènent des stratégies de balkanisation pour préserver les pouvoirs et privilèges spécifiques historiquement acquis, alors même que la non coopération ne constitue pas, du moins sous la perspective de l'efficacité globale des

opérateurs, la meilleure organisation possible. Ainsi, les normes instituant la coordination entre les acteurs sont jugées par les cadres et managers impliqués dans les sphères de gouvernance de l'ensemble comme avantageuses puisqu'elles permettent de générer de l'efficacité grâce à des économies d'échelles, à la synergie des moyens, ainsi qu'un pouvoir de négociation collectif supérieur face aux autres parties prenantes, telles que les autorités de financement.

Les prescriptions sur les objectifs à poursuivre

Des prescriptions sur les objectifs à poursuivre sont estimés déterminants dans la nature contraignante ou avantageuse des normes. Selon les acteurs, un surcroît de préconisations ou d'obligations sur la qualité des produits et services ainsi que sur la gestion des risques liés à la production constitue une source de contraintes. Elle implique en effet une complexification des tâches à accomplir. Elle implique également un accroissement tâches nécessaires à la production. C'est particulièrement le cas lorsque la mise en conformité à ces normes implique un nombre élevé d'opérations complémentaires telles que la formation, la prévention ou encore le contrôle. Cette contrainte est, selon les acteurs, décuplée lorsque pour se mettre en conformité, il devient nécessaire de recourir à des acteurs ou à des organisations externes pour réaliser ces prestations complémentaires, à l'exemple des contrôleurs, des agents administratifs, des agents agréés, des experts techniques, des cabinets conseils, ou de l'assistance juridique. Pour ces acteurs, la norme constitue un fonds de commerce.

Ensuite, les acteurs estiment que les prescriptions en matière d'objectifs d'efficacité amplifient les contraintes. Les acteurs interrogés, issus d'organisations subventionnés par l'État dans le domaine médico-social, estiment qu'elles constituent une introduction du paradigme économique dans le domaine de la politique sociale et des services publics, avec une focalisation sur la réduction des dépenses et l'accroissement de la productivité. Certains opérateurs estiment que ce type de prescription a pour effet positif d'accroître la sensibilité économique dans la mise en œuvre des politiques sociales à travers de nouvelles pratiques (sensibilisation, évaluation, benchmarking, etc.). Toutefois, ces prescriptions sont plus couramment perçues négativement par les fournisseurs de services subventionnés. En effet, en premier lieu, elles impliquent une réduction de leurs ressources et un encadrement restrictif de leur usage. Deuxièmement, des difficultés supplémentaires pour accéder au marché apparaissent. Elles sont dues à des politiques de quotas et/ou à des tentatives libéralisation du marché des fournitures publiques mises en œuvre par les organismes de financement. Cette libéralisation implique en effet une mise en concurrence des opérateurs traditionnels avec de nouveaux opérateurs potentiellement susceptibles de remporter les marchés publics. Troisièmement, elles incitent souvent les organisations à transformer leur stratégie financière pour limiter leur dépendance, en diversifiant leurs sources de financement. Enfin, elles enjoignent, dans leurs modalités, les opérateurs à innover en matière de fourniture de service public. Les acteurs jugent ces innovations contraignantes pour au moins deux raisons. La première est que les innovations doivent, le plus souvent, répondre aux paradigmes d'efficacité précités. Beaucoup d'opérateurs refusent, idéologiquement ou par intérêts, de développer des innovations qui risquent de bouleverser le fonctionnement traditionnel du secteur médico-social. La seconde est que, même si les innovations développées par les acteurs s'avèrent correspondre aux critères des financeurs, après de coûteux processus de recherche et développement dans le domaine social, elles doivent faire à nouveau l'objet d'un long processus de légitimation.

6.2.3 Six facteurs endogènes aux organisations

Six facteurs extrinsèques à l'environnement normatif amplifient ou réduisent les contraintes normatives. Ces caractéristiques ont été identifiées à partir d'une analyse de contenu sur 1771 cas. Il s'avère que ces facteurs sont des caractéristiques endogènes de l'organisation. La possession ou non de certaines compétences et/ou actifs immatériels déterminent la capacité d'une organisation à réguler plus ou moins efficacement les pressions de l'environnement normatif. Selon les acteurs interrogés, il s'agit de la (1) maîtrise des

informations, de la (2) maîtrise de la technicité requise pour appliquer la norme, de la (3) perception du risque dont font preuve les acteurs de l'organisation, et enfin de la (4) relations et réseaux établis par les acteurs dans leur environnement politique. De plus, (5) l'intensité d'évolution de son environnement ainsi que certaines (6) caractéristiques idiosyncrasiques de l'organisation amplifient les contraintes normatives.

Tableau 50 – Facteurs endogènes dans l'amplification ou l'atténuation des contraintes normatives

Catégorie	Facteurs
Compétences et actifs immatériels de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des informations • Maîtrise de la technicité requise pour appliquer la norme • Perception, tolérance et aversion au risque • Cooptation, réseaux et relations entre acteurs
Intensité de la contingence	<ul style="list-style-type: none"> • Célérité d'évolution des besoins • Idiosyncrasie de l'organisation

La maîtrise des informations

Plusieurs aspects de la maîtrise des informations sont déterminants dans la capacité des organisations à réguler les pressions normatives. Le premier aspect concerne la **maîtrise des informations sur les normes** auxquelles l'organisation est tenue de se conformer. Premièrement, les organisations qui ne disposent pas des moyens de connaître les normes et les opérations administratives qui y sont associées sont davantage susceptibles de rencontrer des contraintes issues de leur environnement normatif et de leurs parties prenantes. Deuxièmement, la capacité à extraire les informations techniques dans les normes constitue une compétence déterminante, dans la mesure où les normes renferment parfois des savoir-faire stratégiques. Enfin, l'organisation ne disposant pas des compétences pédagogiques pour transmettre les dispositions normatives qu'elle juge, dans son intérêt, avantageuses, risque de les voir non ou mal appliquées. Les acteurs considèrent par exemple que les pratiques d'affichage des règles sont largement insuffisantes pour convaincre les acteurs de s'y conformer (a).

Le deuxième aspect concerne la diffusion des informations sur les pratiques de l'organisation. La capacité à promouvoir des pratiques internes lors des processus de contrôle et/ou à dissimuler ou filtrer les informations diffusées en cas de déviance sont déterminantes dans la réduction des contraintes normatives. La déviance, même si elle est justifiée, génère en effet un risque de perte de légitimité auprès des diverses parties prenantes ayant intérêt à ce que l'organisation se conforme à la norme. Dans ce cadre, la maîtrise des technologies de l'information constitue également une compétence déterminante (b).

Le dernier aspect évoqué par les acteurs concerne la **maîtrise de la circulation administrative des informations**. La communication à l'intérieur et entre les organisations est, en effet, soumise à diverses règles administratives. Les acteurs estiment que la formalisation de la communication à travers ces règles évite les déperditions d'informations qu'éprouvent les organisations où la communication est informelle. Toutefois, poussée à l'extrême, une « sur-institutionnalisation » de la communication génère des difficultés, telle que la difficulté de prendre des décisions rapidement, ou encore l'accumulation de tâches administratives inefficaces en matière de communication (c).

(a) « Il existe des dispositifs peu connus et diffusés pour pallier le manque de systèmes d'incitations en EHPAD. On peut par exemple proratiser la prime de fin d'année du nombre de jours d'absence. Par exemple, si la prime annuelle d'un agent est de 1 500 €, si cet agent a été en arrêt 20 jours pendant l'année, sa prime sera réduite de $(20 \times 1\,500) / 365 = 82$ €. Cette prime n'est pas réduite pour les accidents du travail, la maladie professionnelle et les congés maternité. » Source : Directeur, terrain d - n°281

« Il y a une faible assimilation des règles suite à la démarche qualité. On organise 10 journées de formation par an, sur ces sujets, comme le référentiel qualité, mais qui ne provoquent pas les effets souhaités. » Détail impact financier : 10 jours par an \square 6 pers \times 7 h \times 10 j \times 34 € \square 14280 € Source : Directeur, terrain e - n°1554

« Il y a des habitudes qui se sont prises, par exemple le tableau de gestion interne dans chaque unité qui doit être coordonné par l'infirmière coordinatrice, puis ces bonnes pratiques se perdent. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°106

« La démarche qualité a saoulé pas mal de personnes. Normalement, on obtient un consensus mais les gens n'adhèrent pas. » Source : Personnel, terrain e - n°622

- (b) « S'il y a des fautes, normalement il s'en suit des sanctions, mais quand l'équipe est soudée, chacun y va de son récit et tout l'informel vient parasiter les décisions de la direction. La solidarité de l'équipe fait pression par des biais détournés. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°848
- « Pour le projet E, les internautes ont pu voir apparaître notre changement d'identité par l'ouverture d'un site internet qui reprend l'ensemble des activités des 6 filières, 20 métiers, répartis sur les 7 sites de production de 6 entreprises adaptées, et qui permet de faire des demandes de devis en ligne. » Source : Administrateur, terrain e - n°818
- (c) « Un secrétaire passe 2,5 heures supplémentaires par semaine à faire des doublons papier d'informations remplies informatiquement. (- protocoles de renseignement d'informations entre siège et terrain différents-) » Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 □ 1 pers × 2,5 h × 45 sem. × 34 € □ 3825 € Source : Directeur, terrain e - n°1616
- « Il n'est pas facile de rassembler l'ensemble des éléments pour avoir un projet personnalisé complet. On est obligé de réclamer les documents à l'Établissement et Services d'Aide par le Travail plusieurs fois. Cela entraîne des délais. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°574
- « Le médecin coordonnateur consacre en moyenne 1 heure et quart, deux fois par semaine, à traiter des informations secondaires qui devraient être transmises par voie orale par les aides-soignantes et non pas dans le logiciel d'alerte, où doivent se trouver uniquement les informations principales. » Détail impact financier : Chaque semaine □ 1 pers. × 1,25h × (46 sem. × 2) × 41,5 € □ 4772,5 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1726
- « Il y a un manque de lisibilité au niveau des budgets pour l'équipe éducative. Je ne sais pas quand demander de l'argent et si on peut s'autogérer à ce sujet. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1375

Les compétences techniques pour appliquer les normes

La capacité d'une organisation à comprendre les prescriptions techniques des normes est susceptible d'atténuer les contraintes issues de la stratégie de régulation qu'elle choisira. Ainsi, le choix de se conformer à des normes dont l'organisation ne dispose pas des compétences techniques pour la mettre en œuvre est susceptible de générer davantage de dysfonctionnements que d'effets bénéfiques. Inversement, une organisation experte sur les aspects techniques sera plus efficace dans des stratégies de conformité, de découplage ou encore de dépassement des normes.

La possession d'une expertise technique sur l'objet normalisé peut également permettre à l'organisation de justifier ses pratiques en cas de déviance, voire de délégitimer les pressions exercées par les normalisateurs et les contrôleurs. En effet, si l'existence d'une défaillance du marché peut être une condition nécessaire pour justifier l'intervention des organismes de normalisation, elle n'est pas une condition suffisante. Une seconde condition nécessaire est que les instances soient capables d'intervenir pour améliorer les choses. Dans un grand nombre de cas, les opérateurs ont des doutes à ce sujet parce qu'ils estiment que les instances de normalisation sont trop lentes, que leurs membres sont trop éloignés des réalités du terrain ou ont leurs propres intérêts en jeu et que la conformité ne peut ainsi pas répondre efficacement aux besoins. Ainsi, de nombreuses normes sont promulguées par des acteurs qui ne connaissent ni le domaine normalisé, ni les conséquences potentielles de leur action. Au même titre, les organismes de contrôle ne disposent pas nécessairement des compétences nécessaires pour évaluer l'organisation. Dans ces cas, des propositions expertes sont susceptibles de justifier la déviance.

- « L'intervenant du cabinet qui a été payé pour nous former à la démarche qualité l'a fait de manière compliquée. De ce fait, les gens se sont démobilisés et rien n'a été mis en place. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°395
- « Pourquoi évaluer les établissements ? Pour améliorer le service rendu à l'utilisateur client, pour rendre compte de l'argent public, pour contrôler-structurer financièrement "ce marché" ? Dans le sanitaire, l'HAS est juge et partie. Dans le médico-social, quelle est la position et le pouvoir de l'ANESM ? Les fédérations du médico-social, partant de ces failles, proposeront prochainement de remédier à cette situation en proposant un référentiel concocté par eux-mêmes pour contrôler leurs fédérés et du même coup ce marché. » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1447
- « On demande des choses aux directeurs d'établissements qu'on n'applique pas au Siège. C'est un manque d'exemplarité. » Source : Directeur, terrain e - n°874
- « Le Directeur Qualité n'est jamais sur les sites. 4 cadres passent 5% de leur temps à gérer la qualité, qui n'est pas leur domaine, car le système actuel ne permet pas un bon pilotage de la qualité. » Détail impact financier : Tous les jours □ 4 pers × 1607h × 5% × 34 € □ 10927,6 € Source : Directeur, terrain e - n°1695
- « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, l'auditeur affirme « un manque de participation des familles à la vie institutionnelle ». Il nie « le guide d'accompagnement et d'aide aux familles » qui a fait l'objet d'une importante réflexion au niveau des équipes. » Source : Directeur, terrain e - n°1096

La perception, la tolérance et l'aversion au du risque

Le risque, tel que défini ici, est le potentiel de perdre des éléments de valeur. Ces éléments, tels que la santé physique, le statut social, le bien-être émotionnel ou les ressources financières peuvent être gagnés ou perdus lors de la prise de risque résultant d'une action ou d'une activité donnée ou, au contraire, de l'inaction. La capacité à percevoir différentes catégories de risques est déterminante. La perception du risque est le jugement subjectif des acteurs de la gravité ou de la probabilité d'un risque. Elle peut varier d'une personne à une autre.

Trois catégories de risques ont été observés dans les présents travaux. La première est constituée par les **risques palliés par la norme**. Ainsi, les normes de santé préviennent de certains risques sanitaires, les normes du travail préviennent des risques associés aux conditions de travail, des normes financières préviennent des risques liés aux transactions financières. Toutes les activités humaines comportent une part de risques. La capacité à mesurer ces risques peut aider l'organisation à déterminer si la stratégie de conformité constitue une stratégie judicieuse (a).

La deuxième est constituée par les **risques de sanctions** en cas d'infraction. L'infraction, telle que conçue dans cette section, se réfère à une violation d'une norme. Il est d'usage de croire que les normes, relativement au fait qu'elles soient impératives ou facultatives, ne sont pas assorties de sanctions d'ampleurs égales lorsqu'un acteur les enfreint. Toutefois, comme il a été montré dans le chapitre, les sanctions peuvent prendre plusieurs formes aussi importantes les unes que les autres : judiciaires ou économiques, indistinctement du fait qu'elles soient formelles ou non. Ainsi, si le risque que la norme est en mesure de pallier est jugé nul dans le domaine d'activité en question et que, subséquemment, la non-conformité à certaines normes peut atténuer les contraintes sur l'organisation, une telle stratégie n'est toutefois judicieuse que si elle est jugée tolérable par les parties prenantes, si la probabilité de se faire contrôler est faible, et/ou si l'acteur en charge de faire appliquer la sanction n'est pas légitime (b).

La dernière catégorie est constituée par les **risques engendrés par l'application de la norme**. En effet, toute activité humaine comporte sa part de risques. De plus, le normalisateur ne perçoit pas le risque de la même manière que l'acteur, qui doit arbitrer entre plusieurs risques et choisir le scénario d'action qui lui apporte le plus de satisfaction. Ainsi, l'allocation de ressources à des opérations de prévention de risques, telles que définies par le normalisateur, est susceptible d'engendrer des coûts d'opportunités élevés pour l'acteur (c).

- (a) « Il y a eu des vices de forme des locaux à la construction. Régler le problème a pris du temps. Un cadre ou un agent d'entretien consacrent 1,5 jours de communication par mois avec le bailleur pour relancer les travaux sur les locaux. » *Détail impact financier : 11 mois en 2012 □ 1 pers × 7h × 11 mois × 34 € □ 2618 €* Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1659
- « Certaines pratiques légales mériteraient selon ces gérants d'être reproduites dans d'autres établissements pour pallier les abus sur l'absentéisme, notamment le reclassement par voie légale des personnes malades. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°33
- (b) « En 2011, sur le bassin étudié, il y avait 11 909 logements (2) totalisant 54 686 lits. Ainsi, seulement 8% des maisons de retraite ont été inspectées (4h par inspection) par l'agence régionale de santé dans l'année, soit près de 4100 heures de « descente sur le terrain » Source : Tutelles, terrain d - n°9
- « Les familles et aidants jouent un rôle aussi fort dans la veille à la conformité réglementaire des maisons de retraite que les inspecteurs et auditeurs formels. Le poids de cette inspection formelle est plus faible que les « sollicitations intempestives » des familles sur le respect des normes sur la bientraitance, les soins et de l'accompagnement médico-social. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°8
- « S'il y a des fautes, normalement il s'en suit des sanctions, mais quand l'équipe est sondée, chacun y va de son récit et tout l'informel vient parasiter les décisions de la direction. La solidarité de l'équipe fait pression par des biais détournés. » Personnel accompagnant, terrain e - n°848
- « Malgré la stricte interdiction de préparation et de distribution des pilules par des personnes non titulaires du diplôme d'infirmière, cette opération est pourtant largement pratiquée dans les maisons de retraite et tolérée par les autorités qui sont conscient du manque de financement sur les postes d'infirmières. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°6
- « Les manques de fermeté dans les décisions, de prise de responsabilités et d'équité dans les pratiques de gestion du personnel de la Direction discrédite l'autorité hiérarchique. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1251
- (c) « Les employés doivent avoir un bon médecin car même moi quand j'ai une bronchite ou autre, on ne met pas en arrêt. C'est de l'abus du droit du travail. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°89

« Un problème pesant est celui des risques psycho-sociaux avec des salariés qui en abusent. Pour la mettre en œuvre et nous prémunir en tant que cadres, il a fallu mettre en place des procédures lourdes, signatures excessives, avec lesquelles nous vivons tous les jours. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1111

Les réseaux et relations entre acteurs

La capacité d'un acteur ou d'une organisation à établir et à développer ses réseaux et ses relations avec d'autres acteurs clés de son environnement institutionnel est susceptible de réduire l'ampleur des contraintes normatives auxquelles il doit faire face. Dans tous les cas, quatre attributs sont déterminants pour se faire coopter : l'expertise, la renommée, le pouvoir coercitif et la puissance économique de l'organisation.

Trois types de relations se distinguent. Le premier est la **relation entre l'acteur et ses parties prenantes directes**. L'étude montre que, d'une manière générale, l'intensité de la concurrence ou du manque de cohésion dans un groupe donné accroît la probabilité d'émergence de conflits dans lesquels les normes constituent des outils de pression. Inversement, la capacité d'un acteur à établir des relations de confiance, de loyauté et de solidarité réciproque avec ses parties prenantes directes réduit les contraintes normatives. Le **capital relationnel** ainsi établi permet de réduire les contraintes normatives de diverses manières. Il peut, en premier lieu, générer des privilèges. Certains acteurs proches peuvent en effet accorder des faveurs du fait de cette complicité, alors même que ces pratiques peuvent être interdites ou contraires aux normes. Il peut également accroître la légitimité de la déviance ou des innovations auprès de ces parties prenantes. Souvent, certains acteurs font preuve de discrétion sur les transgressions commises par leurs collaborateurs par acte de loyauté ou de solidarité, particulièrement si ces transgressions n'ont pas d'effets soutenus sur leurs propres intérêts ou sur leurs valeurs. Certains acteurs subissent également moins de pressions normatives de la part de leurs parties prenantes du simple fait de la légitimité conférée par leur appartenance à un réseau reconnu ou puissant. Le capital relationnel a également pour effet d'accroître le pouvoir d'influence ou de négociation de l'organisation. Ainsi, le regroupement d'acteurs partageant les mêmes idéologies politiques donne au parti davantage de pouvoir, de visibilité ou de légitimité. De même, le regroupement d'opérateurs partageant les mêmes intérêts est susceptible de les rendre plus persuasifs dans leurs pratiques de lobbying (a).

Le deuxième type de relation est la **relation entre l'acteur et les contrôleurs**. Les contrôleurs sont les acteurs en charge de contrôler la conformité de l'acteur ou de l'organisation aux normes qu'elle est tenue de respecter. Les acteurs ont ainsi intérêt à développer des stratégies pour que l'issue de ces contrôles soit positive. Ils peuvent par exemple chercher à choisir leurs propres contrôleurs. Dans certains contextes, la mise en concurrence des contrôleurs est en effet possible. Les contrôleurs tentent alors de remporter les marchés de diverses manières, notamment en réduisant le prix de leur intervention ou par la promesse d'un contrôle moins sévère. Dans tous les cas, plus l'acteur améliore ses relations avec le contrôleur, en cherchant à satisfaire leurs intérêts mutuels, plus l'issue des contrôles est susceptible d'être positive (b).

Le dernier type de relation est la **relation entre l'acteur et les normalisateurs**. Les normalisateurs sont les acteurs ou les organismes dont la fonction est d'émettre ou de valider des normes. Plus les acteurs sont proches des normalisateurs, plus les normes édictées sont susceptibles de satisfaire leurs intérêts spécifiques. La construction de telles relations peut se faire des diverses manières, étudiées dans le chapitre suivant, mais reposent plus généralement sur quelques facteurs : la forte porosité des sphères publiques et privées, particulièrement au niveau de leurs gouvernances respectives, le manque d'expertise ou de légitimité des organismes de normalisation, acculant ces derniers à coopter des acteurs du « terrain », ainsi que l'efficacité des méthodes de lobbying employées pour faire pression sur les processus de normalisation (c).

(a) « Ici, la question de l'autorité est taboue. Les salariés sollicitent excessivement des éléments juridiques ou psychologiques comme refuges contre la hiérarchie et les difficultés inhérentes à tout travail. Cela entraîne une déficience de la professionnalisation et l'échec du déploiement d'une autorité hiérarchique par crainte des réactions du personnel. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°978

- « Dans un institut médicoéducatif, suite aux remontées des syndicats sur une personne qui irait mal, l'inspection du travail est venue, à charge, mais est apparue de mauvaise foi aux yeux du directeur et des cadres. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1010
- « Il y a des familles qui, étant donné qu'elles connaissent telle personne de l'entreprise adaptée locale, savent qu'elles vont pouvoir mettre leur fils dans l'établissement et service d'aide par le travail alors que leur fils n'est pas fait pour cela. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°680
- « Est-ce qu'on a réellement besoin de coopérer avec les N. dans la construction de projets innovants ? Non. Mais ils ont une forte légitimité aux yeux des institutions parce qu'ils ont démontré qu'ils sont créatifs. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°765
- « Il y a aussi le réseau qu'on désire. Pour la plupart des acteurs qui ne sont pas le dos au mur, la motivation première est de développer une activité ou de trouver de nouvelles ressources financières. On fait du réseau pour le business, ce n'est pas sale et il ne faut pas se le cacher. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1474
- (b) « Nous avons vu des aberrations [-parlant ici de choix de cabinets de conseil-] quant à l'évaluation interne. Certains ont vendu des prestations au mépris de tout respect des recommandations, d'autres ont effectivement respecté la déontologie. » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1445
- « Le délégué actuel du syndicat le plus virulent contre l'organisation s'est investi d'une mission : il est le sauveur des salariés de l'organisation, persécutés par la direction générale. Il était acclamé par plus de 150 personnes lors de la manifestation, même étant Directeur Général, je n'ai pas pu trouver de répartie ni n'ai eu la stature pour y faire face (Contexte : cas de conflit entre syndicats et direction générale de l'association) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°773
- (c) « Pour le comité éthique, il ne faut pas fonctionner comme cela se passe au niveau des instances nationales, c'est-à-dire en cercles fermés de philosophes. Il faut faire comme en Belgique où on se nourrit de faits réels et pratiques : les professionnels se réunissent 1 fois par mois, non le comité Éthique, et c'est à partir des analyses des pratiques professionnelles que remonteraient des questions qui nécessitent ou non la réunion du comité Éthique. Leur rôle serait consultatif. » Source : Directeur, terrain e - n°1189
- « Les mouvements de militances dans l'association se développent surtout autour de l'enfance et de l'autisme. » Source : Administrateur d'Association, terrain e - n°1163

La célérité de l'évolution des besoins ou de la demande sociale

Une étude auprès de dirigeants d'organismes du secteur privé non lucratif, incluant le secteur étudié, révèle que l'adaptation permanente aux besoins du public constitue le **premier atout stratégique**²¹¹. Autrement dit, plus une organisation est en capacité de s'adapter à l'évolution des besoins et des demandes de ses parties prenantes, plus elle accroîtra sa capacité de survie.

Or, les présents travaux montrent que plus l'évolution de ces besoins est rapide, plus les normes que l'organisation est censée mettre en œuvre risquent de tomber dans la désuétude. En effet, les normes apportent, à un moment donné, un cadre de référence aux producteurs pour apprécier le marché et pour construire leur gamme de produits et services, en faisant l'hypothèse selon laquelle la conformité aux normes à ce moment donné améliore à la fois leur légitimité et efficacité technique. Or, lorsque les besoins du public évoluent, la norme encadrant le processus de satisfaction de leur demande peut devenir, avec le temps, inadaptée et sous-optimale. Dans les cas étudiés, sont par exemple observés la désarticulation croissante entre les besoins liés au vieillissement de la population accompagnée par les établissements médico-sociaux et les référentiels techniques de prise en charge. Peuvent également être observés les écarts croissants entre les référentiels de métier inculqués aux acteurs et les besoins de polyvalence internes générés de la restriction des subventions en matière de ressources humaines.

La raison de tels écarts est que, bien que la normalisation soit un processus adaptatif, une fois en place, les normes sont susceptibles d'être verrouillées pour des raisons psychologiques, comme la résistance au changement, la « sur-institutionnalisation » de routines, ou les pratiques prises pour acquises ; ou pour des raisons économiques, comme un coût de conversion trop élevé ou un nombre d'utilisateurs trop faible. Ainsi, plus l'environnement est évolutif, plus l'environnement normatif est contraignant, du fait de sa lenteur et du fait que les normes sont généralement établies après les innovations et les changements.

²¹¹ Selon 36% des acteurs, source : DREES, Enquête EHPA 2011

« Le métier évolue mais les formations qualifiantes ne sont plus adaptées aux problématiques contemporaines. Les formateurs utilisent des référentiels qui correspondent aux besoins d'hier mais pas ceux d'aujourd'hui et de demain. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°685

« Un écart se creuse entre les nouveaux et les anciens professionnels qui ont du mal à actualiser leurs compétences. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°716

« Suite au dernier contrôle, une mise aux normes a été réalisée et une nouvelle centrale alarme incendie a été installée reliant tous les bâtiments (bâtiment principal sur 4 niveaux + les bâtiments extérieurs). C'est bête puisqu'on déménage en fin d'année. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1515

« L'établissement accueille des personnes avec un niveau de dépendance plus lourd que la capacité de prise en charge de l'établissement, vu qu'il manque des places en foyers. Ainsi, 2 places sont prises sur un service d'aide par le travail par des personnes qui devraient être en foyer de vie. Ils représentent la prise en charge de 10 personnes. Cela représente au moins 3 heures supplémentaires d'accompagnement par jour pour deux encadrants par rapport au taux d'accueil. » Détail impact financier : Tous les jours □ 2 pers × 3 h × 240 j × 34 € □ 48960 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1700

« Une reconfiguration de la coordination traditionnelle de l'offre est utile que le parcours de vie soit couvert sur un seul et même territoire » Source : Directeur, terrain e - n°1137

« Les différences de méthodes de travail sont justifiées par la diversité des populations accueillies. Pourtant, les établissements relevant du même statut paraissent être à la fois dans une situation de collaboration et de compétition, alors qu'un partage accru d'informations pourrait créer des synergies inter-établissements et l'émergence de nouvelles bonnes pratiques. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°102

L'idiosyncrasie de l'organisation

Les acteurs observent que les normes prennent rarement en compte des cas spécifiques. Par exemple, les algorithmes de financement, de nature macro-économique, sont jugés inadaptés à l'évaluation des besoins financiers d'établissements en situation particulière, telle qu'une taille inhabituelle ou des prestations très spécialisées. De même, certaines mesures administratives sont jugées non proportionnelles en fonction des ressources internes disponibles pour les mettre en œuvre. Autre exemple, certaines organisations estiment que la prévalence d'un risque est nulle du fait de la spécificité de leur organisation, mais peuvent se retrouver obligés de prendre des mesures de prévention pour être conformes à la norme.

Ce phénomène contraignant a au moins deux causes. Le premier est la nature généraliste de la norme qui, par essence, est peu adaptée en cas de forte spécificité des contextes d'application. Les normes sont généralement élaborées pour réguler des situations générales, de manière à pouvoir être intégrées par des organisations partageant des traits similaires (b).

Le second est l'intensité de l'idiosyncrasie de l'organisation. L'idiosyncrasie, telle que définie ici, se réfère à un ensemble de particularités, de traits de caractères et d'aptitudes propres à chaque acteur ou organisation. Plus une organisation se construit sur la base de ses caractéristiques idiosyncrasiques, plus grande est la probabilité qu'elle se différencie des autres. Du fait de ces différences, les organisations ne disposent pas des mêmes capacités ni intérêts à se conformer aux normes. Une organisation dont les principaux avantages sont fondés sur des caractéristiques spécifiques ou idiosyncrasiques est donc plus susceptible d'expérimenter des contraintes normatives que d'autres (c), notamment en termes d'efforts pour légitimer ses différences.

(a) « Nous n'avons pas assez d'espace pour augmenter le nombre de places de résidents compte tenu de la petite taille du bâtiment. Le personnel en place est en capacité d'accompagner 40 résidents et n'en accompagne que 22. » Détail impact financier : Tous les jours □ (40 - 22) pers × 99,5 € × 365 j. × taux de marge de 76 % □ 496800 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1835

« Les organismes qui financent l'activité d'accompagnement n'autorisent qu'un nombre limité d'accompagnements de personnes handicapées par établissement. Cette évaluation est faite en fonction d'une estimation par les tutelles de leur capacité d'accueil réelle. » Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1230

« La gestion des absences se fait grâce à des pools de remplacement. Pour le recrutement de la personne en contrat aidé, le cadre a reçu 45 minutes les candidats, a passé 3 h sur pôle emploi et 1h15 à se coordonner avec le secrétaire. » Détail impact financier : 1 fois en 2012 □ [(1 pers × 3,75 h) + 2 pers × 1,25 h] × 34 € □ 212,5 € Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1641

« Évidemment, il y a la dégradation des personnes âgées, mais ce n'est pas parce qu'il y a un seul cas d'Alzheimer sur un site que tous les employés doivent faire la formation sur cette maladie. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°390

(b) « L'inadéquation entre la formation initiale et la réalité du travail des professionnels encourage la formation sur le tas au détriment d'une formation intégrée synchronisée, structurée et pilotée. Tout en consolidant l'action de bienveillance, cela permettrait de mieux appréhender des situations, complexes et difficiles auxquelles sont confrontés les acteurs au quotidien. (Diplômes) » Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°122

« La pertinence du dispositif pour jeunes polyhandicapés E., qui propose un mode d'accompagnement homogène par regroupement géographique, peut être questionné, compte-tenu du nombre de jeunes qu'il accueille, 3 en ce moment, et de l'hétérogénéité des profils. »
 Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1027

« Si la Direction éprouve des difficultés à gérer la rotation du personnel, le personnel conteste la politique de recrutement qui ne tient pas compte des qualifications et diplômes nécessaires. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1248

« L'hétérogénéité des diplômes et métiers dans les établissements médico-sociaux engendre une diversité de titres sans différenciation bienveillante et utile des activités, et semble détériorer le travail en équipe et l'efficacité des établissements. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°98

(c) « Il faudrait une meilleure connaissance des programmes de formation disponibles sur le territoire pour une meilleure communication interne (Pilotes : responsables de services) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°309

« Le bâtiment, qui aujourd'hui est classé au patrimoine, pose un problème, il n'est pas du tout adapté à l'accueil de personnes âgées. Les couloirs sont très longs et les services sont sur 4 étages avec une salle à manger au rez-de-chaussée. Entre les repas et les sonnettes, le personnel fait des kilomètres. » Source : Directeur, terrain d - n°219

6.3 CONCLUSION DU SIXIÈME CHAPITRE

L'analyse des stratégies de régulation des injonctions normatives a permis d'identifier six stratégies : la stratégie de conformité, d'arbitrage, de déviance, de découplage, de dépassement et enfin, de manipulation. Toutefois, l'analyse de contenu effectuée pour recenser ces stratégies a également montré que chacune d'entre elle générerait autant de contraintes que les autres, rendant ainsi difficile de conclure que telle ou telle autre stratégie constitue, dans l'absolu, la solution la plus efficace. Pour mieux comprendre la raison pour laquelle les stratégies génèrent une perte de performance, il a été nécessaire d'étudier à l'aide d'une autre analyse de contenu (base : 1771 cas) les facteurs d'amplification ou de réduction des contraintes normatives. 19 facteurs agissant comme des amplificateurs ou des régulateurs des contraintes normatives ont émergé d'une analyse de contenu (Tableau 51)

Tableau 51 - Facteurs d'amplification ou de réduction des contraintes normatives

<i>Facteurs de relativisation de la contrainte normative</i>	<i>Facteurs exogènes : caractéristiques intrinsèques des normes</i>	<i>Facteurs endogènes : Caractéristiques de l'organisation</i>
La protection des valeurs	Nature : qualité et rôle fonctionnel de la norme	Nature : Compétences et actifs immatériels
La quête de légitimité	La complétude de la norme	La maîtrise des informations
La quête de ressources	L'effet de réduction du champ des possibles	Les compétences techniques pour appliquer la norme
La recherche d'exclusivité	Le caractère restrictif des critères de jugement	La perception, la tolérance et l'aversion au risque
	La légitimité conférée par la norme	Les réseaux et relations entre acteurs
	Nature : Gestion de l'environnement normatif	Nature : Intensité de la contingence
	Le caractère participatif des processus de normalisation	La célérité de l'évolution des besoins ou de la demande sociale
	L'intensité de prolifération des normes	L'idiosyncrasie de l'organisation
	L'efficacité des contrôles de conformité	
	Nature : Prescriptions substantielles	
	Les prescriptions sur l'organisation du travail	
	Les prescriptions sur les objectifs à poursuivre	

La transformation des contraintes normatives en opportunités stratégiques a impliqué d'analyser deux phénomènes. Le premier aspect a porté sur les stratégies de régulation des injonctions normatives et leurs effets. Toutefois, cette étude n'a pas permis de définir le niveau de contrainte ou d'opportunités intrinsèque à chaque stratégie. Le second, apparu ultérieurement dans le processus heuristique, a alors porté sur les

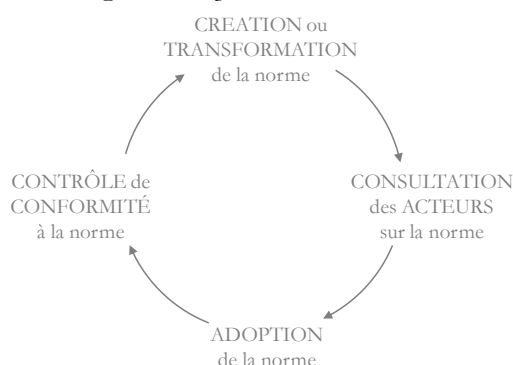
facteurs de relativisation de la nature « contraignante » des normes, - subjective et subordonnée aux intérêts et aux valeurs des acteurs -, ainsi que sur les facteurs d'amplification ou de réduction des pressions normatives, - intrinsèques aux normes ou endogènes aux organisations-. Si ces étapes sont éclairantes sur l'objet de recherche, il convient de conclure l'étude par une étude des « bonnes pratiques » d'usage des normes et d'intervention sur l'environnement normatif (chapitre 7).

Chapitre 7.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : BONNES PRATIQUES D'USAGE ET D'INTERVENTION SUR LES NORMES

La présentation taxonomique des types de stratégies normatives dans la section précédente ne permet pas de dégager les bonnes pratiques en termes de « gestion » des normes. Pour parvenir à cet objectif, nous présentons les bonnes pratiques évoquées par les acteurs à travers le « cycle de vie » de la norme. Ce cycle, constitué de quatre étapes, a été élaboré à partir d'une analyse de contenu sur 1885 cas, ordonnancés en séquence.

Figure 32- Cycle de vie de la norme



7.1 PARTICIPER A LA CRÉATION OU À LA TRANSFORMATION DE LA NORME

Le processus de création ou de transformation des normes se décline en 5 étapes : (1) l'acquisition des moyens de transformer les normes, (2) le déclenchement des dispositifs de création ou de transformation des normes, (3) l'élaboration de la norme, (4) la validation de la norme élaborée, et enfin les (5) démarches d'information postérieures à la conception des normes. À chacune des étapes, les acteurs interrogés ont identifié de bonnes pratiques dans la perspective de mettre les normes et les réglementations au profit de l'organisation (figure suivante).

Figure 33 - Les étapes de création de transformation des normes



7.1.1 *Acquérir les moyens de transformer les normes*

Plusieurs bonnes pratiques sont relevées en matière d'acquisition des moyens pour transformer les normes.

Tirer avantage des processus de partage du pouvoir

L'organisation peut acquérir des moyens d'influence sur les normes en tirant profit des processus de partage de pouvoir, tels que les décentralisations mises en œuvre par une autorité centrale, pour asseoir un pouvoir local de normalisation. Les organisations peuvent par exemple chercher à obtenir des délégations administratives de l'État dans le cadre d'une décentralisation de politique publique. Dans une optique plus proactive, elle peut également chercher à constituer des réseaux émergents du terrain dans l'optique d'une reconnaissance institutionnelle ultérieure de leur expertise ou de leur légitimité sur un sujet donné (a).

(a) « Vers le début du X^{ème} siècle, de nombreux réseaux transitoires voient le jour, par exemple le réseau ville-hôpital où de nombreux réseaux de bénévoles se créent dans la lutte contre le VIH. La grande mixité historique de réseaux dans le secteur médico-social et sanitaire est la source première des nombreux acteurs qui gravitent aujourd'hui autour de la maison de retraite. » - Source : *Intervenants-chercheurs, terrain d - n°29*

Se faire coopter par des normalisateurs ou des administrateurs d'institutions.

L'acquisition des moyens d'influence est possible grâce aux cooptations. Les membres de l'organisation tirent par exemple avantage de leur cooptation ou nomination sur des fonction d'administrateurs de l'État (a), de leur insertion dans le cadre de commissions spécialisées au niveau des institutions, ou encore de leur accès à la direction de commissions spécialisées dans les institutions de normalisation et de contrôle. Réciproquement, le fait de ne pas être représenté dans les commissions normatives (b) est jugé défavorable dans le cadre des stratégies d'influence.

(a) « En tant que commission interdisciplinaire et Trans territoriale, nous nous réunissons régulièrement autour de problématiques communes, contribuons à l'évaluation des besoins médico-sociaux et analysons leur évolution. [- et l'ARS d'ajouter] : La commission émet un certain nombre d'observations et de préconisations, de nature à favoriser la qualité des accompagnements et des prises en charge des personnes âgées et handicapées. (Directeur d'une association nommé président d'une commission de conseil au niveau des autorités régionales) » - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1470*
(b) « Selon le directeur général, la représentation de l'organisation dans les instances de décision régionale est nulle, et fausse l'équité de la représentativité dans les commissions qui prononcent des avis. » - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°830*

Se faire élire à une fonction dont le pouvoir de générer ou de transformer les normes est un attribut

Enfin, les processus d'élections mènent souvent les acteurs élus à des fonctions par lesquelles les tentatives de création ou de transformation des normes paraissent plus légitimes. Ce pouvoir est par exemple obtenu lors de l'élection officielle d'un membre de l'organisation en tant que représentants de l'État, puisqu'il détient officiellement le pouvoir d'émettre ou de valider les projets de réglementation. À des niveaux moins élevés, se faire élire dans la présidence des conseils de vie sociale permet aux familles des bénéficiaires des établissements médico-sociaux de pouvoir d'émettre des opinions fortes sur les projets de normes internes tels que les codes privés de gouvernance (a). La possibilité de recourir aux élections est toutefois un instrument à double tranchant, puisque lorsqu'elle est instrumentalisée par des acteurs dont les intérêts divergent avec ceux de l'organisation, elle est jugée défavorable. Par exemple, certains managers interrogés assimilent le fait de se faire élire en tant que représentant syndical à une mauvaise pratique de la part des employés, puisqu'une tension forte est observée entre la direction des établissements et les syndicats dans le cas étudié (b).

(a) « Les familles font entendre leur voix par le club des présidents des conseils de vie sociale, en tant que porte-paroles et représentants des personnes en situation de handicap. Ces présidents désirent communiquer entre eux, se téléphonent, s'envoient des SMS, se contactent sur Facebook. Leur désir de se former et de se structurer est apparu très clairement. » - Source : *Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°806*
(b) « Il y a des salariés protégés qui se mettent délégué du personnel et réduisent leur temps de travail. Au final, ils ne font rien. Ils sont dans l'évitement et les usagers ne sont pas accompagnés. » - Source : *Personnel accompagnant, terrain e - n°881*

Se regrouper pour constituer des groupes de pression

Selon les acteurs interrogés, adhérer à des groupes de pression, tels que les mouvements associatifs de militance dans le cas étudié, permet d'obtenir le pouvoir et la légitimité nécessaire pour proposer ou infléchir les normes (a). Au-delà de ces groupes préétablis, ils considèrent également que les organisations ont intérêt à se regrouper pour constituer leurs propres groupes de pression. Ces regroupements peuvent par exemple être effectués par corps de métiers, par proximité relationnelle, et se manifester à travers des instances de gouvernance commune (b). Ces regroupements peuvent être temporaires, correspondant alors à des situations de coopération. En effet, lorsque l'organisation réalise des partenariats avec ses propres concurrents, elle peut légitimer certaines de ses innovations défiant les normes établies (c). Dans ce cadre, les acteurs estiment que l'inexistence de dispositifs de concertation entre organisations pour échanger des informations sur les normes et réglementations constitue une mauvaise pratique.

Le succès des regroupements dans l'optique d'accroître le pouvoir d'infléchir l'environnement normatif en faveur de l'organisation est toutefois soumis à de nombreuses conditions. Les acteurs considèrent notamment qu'ils doivent être volontaires, puisque le regroupement forcé d'organisations, tel que réalisé en réponse à certaines injonctions des politiques de modernisation du service public, attisent davantage les concurrences internes, et empêchent de mettre en œuvre une stratégie de pression de l'environnement normatif cohérente, largement fondée sur des stratégies relationnelles. Ces regroupements doivent également posséder une certaine infrastructure, telle que des instances de rencontre précises et des outils de gestion spécifiques (e). Ce succès est également conditionné par des concertations fréquentes entre le groupe de pression et l'acteur normalisateur. Une conception de normes par consensus des subordonnés sans concertation avec le « supérieur » ou de l'autorité normalisatrice en vigueur est, selon les acteurs interrogés, susceptible d'échouer, particulièrement dans le cas où le lien de subordination est fort, tel qu'un lien de dépendance financière ou administrative (d). Les acteurs estiment enfin que les organisations ont intérêt à étendre le pouvoir d'influence de leur réseau en utilisant les réseaux sociaux²¹²(f).

- (a) « Vers le début du X^{ème} siècle, de nombreux réseaux transitoires voient le jour, par exemple le réseau ville-hôpital où de nombreux réseaux de bénévoles se créent dans la lutte contre le VIH. La grande mixité historique de réseaux dans le secteur médico-social et sanitaire est la source première des nombreux acteurs qui gravitent aujourd'hui autour de la maison de retraite. » - Source : *Intervenants-chercheurs, terrain d - n°29*
- (b) « La direction fait beaucoup de promotion externe notamment sur les projets E et H alors même qu'il ne passe pas assez de temps en interne sur ces sujets. L'assistance de direction s'interroge sur le but de cette promotion et de cette répartition du temps sur l'efficacité interne. Elle perçoit cela comme une démarche de glorification du directeur général un petit peu avant sa retraite. » - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1005*
- (c) « Est-ce qu'on a réellement besoin de coopérer avec les N. dans la construction de projets innovants ? Non. Mais ils ont une forte légitimité aux yeux des institutions parce qu'ils ont démontré qu'ils sont créatifs. » Source : *Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°765*
- (d) « Pourquoi on resaute ? Au niveau de l'État, la mutation tout à fait majeure qui encourage des mutualisations, des coopérations voire des fusions a un impact sur les réseaux. » Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1473*
- (e) « Les familles font entendre leur voix par le club des présidents des conseils de vie sociale, en tant que porte-paroles et représentants des personnes en situation de handicap. Ces présidents désirent communiquer entre eux, se téléphonent, s'envoient des SMS, se contactent sur Facebook. Leur désir de se former et de se structurer est apparu très clairement. » - Source : *Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°807*
- (f) « Il manque de l'harmonisation des interventions et des pratiques. Il y a besoin d'un agenda partagé entre les chefs de services afin de créer de la synergie. » - Source : *Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°888*

²¹² En référence aux plateformes de création et d'échange d'information et de contenus entre des individus et entre individus et organisations (Lendrevie & Levy, 2012)

7.1.2 Déclencher des dispositifs de création ou de transformation des normes

De bonnes pratiques sont à observer lors du processus de déclenchement les dispositifs de créations ou de transformation des normes.

Instrumentaliser des évènements propices à la création, la défense ou la transformation des normes

Plusieurs évènements dans lesquels l'organisation peut jouer un rôle principal peuvent impulser les transformations des normes. Premièrement, l'organisation peut émettre le constat d'une défaillance des normes. Suite au constat d'un manque de normes sur des situations sur lesquelles ses actions pourraient apparaître illégitimes, elle peut demander à ce que les dispositions normatives sur le sujet donné soient précisées (a). Face à des inadéquations ou des obsolescences de normes, elle peut également initier des négociations avec les autorités normalisatrices (b). Ces pratiques d'interpellation des normalisateurs, fondées sur l'espérance que les concertations qui s'ensuivent leur soient favorables, sont jugées proactives et bonnes par les acteurs, contrairement au déni des situations problématiques vis-à-vis des normes établies (c).

Deuxièmement, l'annonce de changement de politique ou de stratégie d'une organisation peut suffire à impulser la création de nouvelles normes. Des fournisseurs de services publics peuvent notamment impulser la reconnaissance des innovations par les administrations qui les financent en participant à la révision des appels à projets nationaux. Autre exemple, des syndicats peuvent intégrer des promesses de changement au cours des campagnes d'élections professionnelles, dans l'espoir que leur démarche suscite des changements au niveau des accords collectifs ou des règlements intérieurs. Néanmoins, ces annonces de changement peuvent également impulser la création, la défense ou la transformation des normes par des acteurs externes, en réaction défavorable au changement annoncé (d).

Troisièmement, une organisation peut recourir à des doléances et plaintes informelles comme moyen de défense ou de transformation des normes. Ces pratiques, observées sur le terrain de recherche, sont jugées bonnes, mais cette appréciation est relative aux intérêts en jeu. Ainsi, pour le personnel sans responsabilités hiérarchiques, faire remonter les doléances vers les instances représentatives constitue une bonne pratique tandis que, pour les managers, les plaintes et contestations sur les méthodes de management constituent de mauvaises pratiques (e). D'autre part, les acteurs considèrent que l'organisation a intérêt à éviter les procédures judiciaires. Selon eux, ces évènements sont parfois susceptibles de déclencher des processus de création de normes, défavorables dans la plupart des cas. Les cas fréquemment expérimentés dans le domaine étudié sont notamment, les plaintes collectives pour violation de droits et de réglementations, des inspections du travail, faisant suite à des plaintes formelles, et pouvant mener à une constatation de la politique de gestion des ressources humaines, ou encore les attaques aux prud'hommes susceptibles de renforcer les droits des salariés (e).

Quatrièmement, les acteurs considèrent que les manifestations peuvent se révéler suffisamment intenses pour obliger certains changements de normes ou imposer le statu quo en réaction à un projet de normes, selon ce qui est favorable aux manifestants. Elles sont à contenir lorsque le projet est défavorable à l'organisation et à soutenir lorsqu'il est opportun (f).

Enfin, les acteurs considèrent qu'il est judicieux de tirer parti des situations générant de fortes émotions pour demander la création, la défense ou la transformation de certaines règles, puisque les chances de susciter un plébiscite social ou de trouver du soutien auprès de tierces parties sont plus élevées au cours de ces évènements, en comptant alors sur leur *pathos*²¹³ (a). En effet, les sujets qui n'intéressent pas suffisamment d'acteurs ou pour lesquels ceux-ci sont peu disposés à défendre auront moins de chances de

²¹³ Au sens aristotélicien du terme.

stimuler une activité institutionnelle²¹⁴ que les sujets dont se préoccupent un grand nombre d'acteurs ou un certain nombre d'acteurs activement engagés dans la défense de leurs intérêts. Il convient alors de veiller aux situations durant lesquels l'organisation peut trouver du soutien, fut-il éphémère. La démarche de l'organisation peut toutefois être plus proactive : en prenant l'initiative de susciter elle-même le débat et en influençant la perception d'un risque, notamment à travers la presse et les autres formes médias publics, l'organisation peut déclencher un plébiscite social, qui peut déclencher à son tour les processus de création, de défense ou de transformation de normes (g).

- (a) « Les professionnels de l'établissement ressentent aujourd'hui la nécessité de l'élaboration de critères d'admission plus formalisés, car les demandes se multiplient et l'objectivation du choix devient nécessaire. Pourtant la procédure est stabilisée au niveau associatif. » - Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1042
- (b) « Il faut pallier la difficulté de financer du matériel et des investissements tangibles en négociant des achats dans le budget accordé par les institutions financières (normes en question : conventions, grille AGGIR, et plus généralement toutes les normes/grilles nationales utilisées pour construire les budgets) grâce à l'acquisition d'un matériel adapté : disque de transfert, lit à hauteur variable, chariot douche, balai ergonomique, guéridon de soin, matériel informatique en nombre suffisant. (solution proposée pour réduire le taux d'absentéisme) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°254
- (c) « Le Directeur nie les problèmes, notamment le fait qu'il ne réponde pas au téléphone lorsqu'il est d'astreinte. » - Source : Personnel, terrain e - n°522 (d) « La mise en conformité à la prévention des risques psycho-sociaux, avec le cabinet P. qui est expert sur l'accompagnement de la qualité de vie au travail, a été initiée par les élections professionnelles. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°810
- (e) « Dans un institut médicoéducatif, suite aux remontées des syndicats sur une personne qui traitait mal, mais dont ils ne veulent pas citer le nom, 16 sur les 20 personnes du service ont contresigné pour avoir des explications auprès du directeur. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1009
- « Il y a des difficultés avec les représentants du personnel qui tiennent tête aux cadres avec des attitudes limites. Certains créent des complications. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°658
- (e) « Il faut pallier la difficulté de financer du matériel et des investissements tangibles en négociant des achats dans le budget accordé par les institutions financières (normes en question : conventions, grille AGGIR, et plus généralement toutes les normes/grilles nationales utilisées pour construire les budgets) grâce à l'acquisition d'un matériel adapté : disque de transfert, lit à hauteur variable, chariot douche, balai ergonomique, guéridon de soin, matériel informatique en nombre suffisant. (solution proposée pour réduire le taux d'absentéisme) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°254
- (f) « J'ai connu des jours meilleurs, hier soir 200 personnes ont fait une descente au siège, dont des parents. C'est parti de T. et ça s'étend. Leurs revendications sont la non reconnaissance des instances représentatives du personnel, et l'agressivité du management qu'ils ont généralisé à partir du style de management spécifique du directeur du site d'où le mouvement est parti. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°771
- (g) « Sur le projet H, tout est à construire vis-à-vis des familles, des usagers et des professionnels car les notions de risque et de danger sont dévoyées par la presse et par les normes de plus en plus lourdes qui paralysent le fonctionnement. (Projet H) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°923
- « Du point de vue de la gouvernance, il est difficile de ne transformer les ESAT en entreprise pour le projet E et ses pôles territoriaux. Nous proposons donc, en plus, de créer un comité éthique composé du président, du directeur général d'administrateurs, du directeur qualité et de directeurs d'établissements, d'un médecin généraliste, d'un juriste, d'un philosophe et de personnes handicapées. (Présidence) » - Source : Directeur, terrain e - n°747

Influencer et se faire coopter par les acteurs disposant du pouvoir d'agir sur l'environnement normatif

Des stratégies d'influence sont mises en œuvre de manière informelle. La réussite de ces stratégies repose fondamentalement sur le capital relationnel des acteurs et leur résolution à le mettre au service de l'organisation. Lorsque les acteurs ayant le pouvoir d'infléchir les normes cooptent les membres de l'organisation, celle-ci peut tenter d'influencer les processus de normalisation. Généralement, ces pratiques, dites de lobbying, sont considérées comme mauvaises par les parties lésées et opportunes par celles pour laquelle la norme se révèle favorable. Par exemple, l'organisation peut chercher à se faire coopter par les élus dans son réseau pour faire appliquer des mesures en sa faveur, ou encore se fait coopter dans les réseaux de militance des familles et y faire valoir leur opposition aux politiques établies. Les acteurs estiment, dans ce cas, qu'il s'agit de bonnes pratiques. À l'inverse, les pressions exercées par les lobbys de familles sur les autorités de santé pour accroître les exigences réglementaires portant sur la qualité de service des

²¹⁴ L'expression est de nous. Elle fait référence aux actions de créations, de défense ou de transformation de normes.

établissements médico-sociaux sont redoutées par ces organisations (h). De même, le lobbying pratiqué par les établissements auprès des élus pour accroître leurs subventions financières est considérée comme une mauvaise pratique par les autorités financières interrogées.

Plus indirectement, l'organisation peut chercher à influencer des acteurs impliqués dans les processus de contrôle et de sanction pour faire valoir ses intérêts. De telles stratégies sont efficaces lorsque les avis émanant de ces acteurs peuvent influencer les normes soumises à un processus de renouvellement rapide ou dont la transformation est proche. Ainsi, les managers interrogés estiment par exemple que les actions interposées des employés à l'encontre des managers, en plébiscitant les évaluateurs, constitue un risque d'émission future de normes du travail, ou encore que les actions interposées des familles auprès des institutions pour rendre compte de la qualité de l'accompagnement dans un établissement constitue un risque d'émissions de normes défavorables à l'organisation en matières de pratiques techniques ou encore de nouvelles tâches réglementaires destinées à prouver sa responsabilité sociale (a).

(c) « Pour la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, on essaie de maintenir notre réseau de copains (élus) pour jouer en notre faveur. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°787

« La négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens est compliquée par la période d'élection. En effet, notre allié principal (- élu au sein de l'ARS -) va se retirer des autorités locales pour se faire une rente à vie au Sénat et ça parasite beaucoup de choses. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°788

(b) « Le mouvement de militance des parents s'oriente aujourd'hui vers une politique de consommateurs. Ce changement a été encouragé par le mode de financement de notre secteur. Nous n'avons pas été vigilants sur le message à leur transmettre : nous sommes là par volonté de les aider. » Source : Administrateur, terrain e - n°1162

(a) « Des familles ont même investi des institutions en y créant des commissions des plaintes des résidents ou usagers des maisons de retraite. Elles relaient leurs actions vers d'autres commissions comme des associations de lutte contre les maltraitances ou encore les tribunaux qui sanctionnent à leur tour la maison de retraite. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°16

« Suite à des plaintes des familles dues à une erreur de diagnostic médical auprès du Conseil Général, le Directeur d'établissement a consacré 10 heures à répondre et à contacter les médecins ainsi que le Conseil Général pour déterminer les responsabilités et pour établir une réponse au nom du Conseil Général. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1744

Composer les groupes de travail ou de réflexion sur la norme en respectant une certaine représentativité

Les projets de normes naissent autour de groupes de travail et de réflexion, formels ou informels. Les acteurs considèrent que la participation dans ces instances est dans l'intérêt de l'organisation. Cette participation est possible dans la mesure où ces instances, que nous qualifierons de « commissions normatives », sont souvent ouvertes aux différents acteurs concernés par la norme en question pour respecter une certaine représentativité des acteurs qui en subiront les conséquences. Ainsi, un administrateur ou un dirigeant de l'organisation peut espérer intervenir dans les instances de conception de certaines réglementations lorsqu'il dispose du mandat d'administrateur public qui lui confère ce pouvoir, à condition que ses intérêts personnels convergent avec ceux de sa propre organisation (a). Par exemple, la détention d'un mandat d'adjoint au maire permet à un directeur d'association d'intervenir dans la définition de la politique d'urbanisme locale au profit de son organisation. Autre exemple, en prenant part volontairement aux congrès de défense des droits des usagers, préalables à la construction de politiques sociales, des administrateurs d'établissements accroissent le pouvoir d'infléchissement de l'environnement normatif en faveur de l'organisation (b)

Lorsque l'organisation est le leader dans la création de ces commissions, les acteurs interrogés conviennent, suivant le même principe de représentativité, qu'il est prudent d'intégrer les parties prenantes dont la légitimité ultérieure de la norme dépendra. Une organisation peut par exemple organiser des groupes de travail thématiques réunissant les responsables qualité de plusieurs organisations pour standardiser certaines pratiques dans la perspective de les imposer *de facto* dans un secteur donné. Elle peut réunir les membres de la gouvernance des différentes organisations de la branche d'activité pour établir des politiques sectorielles locales. Elle peut également associer les employés intéressés dans la création du code de gouvernance. Elle peut aussi solliciter les représentants du personnel dans les décisions des règles internes concernant les méthodes de travail, qu'ils risquent de contester à posteriori s'ils n'ont pas été consultés. L'organisation peut également intégrer les acteurs en amont de son activité. Par exemple, l'établissement peut intégrer les organismes de formation dont sont issus son personnel dans l'ajustement des politiques de formation, qui

revêtent parfois un aspect réglementaire (c). Elle peut enfin intégrer les acteurs en aval de son activité, notamment si le projet de norme transforme les relations ou les activités établies. Toutefois, les acteurs interrogés estiment que cette préconisation est à relativiser puisqu'un excès de consultation peut être bloquant si les intérêts des parties prenantes sont très divergents (d), et qu'il semble donc avisé d'exclure des commissions normatives les acteurs qui s'opposent trop activement au projet de norme, en cherchant d'autres moyens de légitimation que la représentativité des acteurs (e).

- (a) « Le directeur général est président du comité régional du travail social qui a pour but d'organiser des groupes de travail en lien avec les enjeux et les évolutions du secteur : accompagnement du handicap, formation des travailleurs sociaux, vieillesse et dépendance, etc. dans le but d'éclairer les politiques publiques régionales. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1001
- (b) « Les deux administrateurs issus des familles participent en 2012 au congrès de la première fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles pour faire entendre la voix de notre organisation. Or, cette fédération est un interlocuteur des pouvoirs publics et effectue un suivi des orientations législatives et réglementaires nationales et européennes. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°809
- (c) « Il faut rencontrer les centres de gestion pour améliorer la communication sur l'offre et les besoins car, dans la fonction publique territoriale, la politique de gestion des formations est en inadéquation entre les besoins et les offres. Le pilote serait l'ARS ou le DVS, ou encore les directeurs et présidents de CCAS - spécificité/ Fonction Publique Territoriale. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°305
- (d) « Un élu, pour la gestion de certains établissements, insiste lourdement sur le fait qu'il faudra être vigilant lorsqu'on interroge les directeurs sur le thème de la mise en œuvre stratégique. Il craint que cela mette en difficulté les directeurs vis-à-vis de décisions qui ne leur incombent pas ou sur des éléments qui ne relèvent pas de leurs compétences. En dépit de l'anonymat, il ne souhaite pas que les directeurs répondent à certaines questions d'ordre politique ou impliquant des risques politiques. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°45
- (e) « La hiérarchie ne fait pas souvent le poids lorsque les personnes ciblées sont dans le collimateur des syndicats. » Source : Directeur, terrain e - n°774

7.1.3 Élaborer la norme en « commissions normatives²¹⁵ »

Plusieurs interventions au cours de l'élaboration de la norme constituent des bonnes pratiques.

Diligenter des études scientifiques ou éthiques pour soutenir les propositions relatives à la norme à produire

Au sein des commissions normatives, des débats et des discussions se produisent au cours de la conception le projet de norme. Selon les acteurs, il est judicieux de chercher des moyens de justifier les propositions faites dans ce cadre par l'organisation ou ses membres. Ces moyens incluent particulièrement le recours à des expertises indépendantes pour diligenter des études ou des réflexions d'experts sur le sujet débattu.

L'organisation peut, en premier lieu, choisir d'associer des tiers experts en question au sein des commissions normatives. Leur premier rôle est de proposer d'élargir le spectre des réflexions des personnes présentes et de proposer des bonnes pratiques à introduire dans la norme. Ces experts peuvent être des scientifiques, des autorités morales ou encore des personnes dont des qualités ou un statut spécifiques rendront les propos légitimes. Ces pratiques de concertation au sein des commissions sont considérées comme des bonnes pratiques, dans une certaine limite, puisque certaines expertises ou autorités peuvent être contestées lorsque les acteurs qui vont subir les normes estiment que lesdits experts sont éloignés de leurs réalités et de leurs préoccupations (a).

L'organisation peut, en deuxième lieu, diligenter elle-même des études scientifiques ou éthiques pour son propre compte. L'objectif d'une telle démarche est d'apporter de la crédibilité à ses propres propositions par des arguments supplémentaires. Dans le cadre étudié, un dirigeant juge par exemple pertinent de commanditer des études scientifiques par des ergonomes dans le but d'établir empiriquement le niveau de pénibilité du travail, en réalisant notamment une analyse des risques internes, dans la perspective de

²¹⁵ Comprendre par cette expression les séances formelles ou informelles de réflexion sur les projets de normes.

contester certains aspects des projets de normes portant sur le sujet (b). Un autre dirigeant juge également pertinent de coopérer avec les médecins du travail dans l'étude de la charge de travail pour faire émerger des bonnes pratiques de gestion des postes aménagés. Enfin, des managers interrogés prônent avoir incubé et testé les pratiques qu'ils proposent afin de persuader les acteurs des commissions normatives de leur efficacité ou de leur bienfondé. Il apparaît toutefois que les analyses et enquêtes réalisées dans le cadre des processus de normalisation sont partiales, puisqu'elles favorisent les acteurs qui les commanditent. Les managers interrogés préviennent par exemple de ne pas faire intervenir des délégués du personnel dans le cadre d'études « scientifiques » sur les conditions de travail, dans la mesure où les résultats qui en découleraient seraient moins favorables à l'organisation (c).

Des analyses et enquêtes commanditées ou des recours à l'avis d'experts découlent souvent des rapports formels. L'organisation peut judicieusement recourir à ces rapports d'experts lorsqu'ils apportent de la crédibilité supplémentaire aux propositions faites dans les commissions normatives. Dans le meilleur des cas, ces rapports proviennent de publications d'experts. Dans d'autres cas, ils proviennent de la gouvernance de l'organisation elle-même, qui souhaite par exemple justifier du bienfondé de pratiques déviantes en inscrivant leurs principes et leurs justifications dans un rapport sur les valeurs et l'éthique. Ces rapports peuvent être diffusés à toutes les parties prenantes et font converger, dans le meilleur des cas, leurs intérêts et préoccupations (d).

- (a) « Le comité éthique a besoin de se nourrir d'apports extérieurs, il ne peut pas débattre seul dans son coin à donner des recommandations, il doit se fonder sur les pratiques réelles, la posture des professionnels lorsqu'ils sont en face de cas délicats à gérer (vie sexuelle, mariage, VIH, homosexualité, etc.). »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1187
- (b) « Un financement d'études (CARSAT) des métiers des agents par des ergonomes serait pertinent car, malgré un matériel « ad hoc » de lèves et de malades lits médicalisés, les agents sont une population essentiellement féminine et font trop d'efforts physiques et répétitifs. Cela permettrait d'objectiver la pénibilité du travail communiquée par les employés en analysant les aspects ergonomiques mal connus. (Pilote ARS DVS) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°258
- (c) « Un délégué du personnel a fait remonter un mal être d'un salarié et a demandé une enquête. Les salariés de la zone concernée ont protesté et le conflit s'est envenimé pour remonter via les délégués centraux. Un directeur a passé 3 heures, un cadre 1 heure 30 et une directrice des ressources humaines 45 minutes au moins en échange avec les différents protagonistes. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1607
- (d) « Un des trois rôles de l'ANESM (reprise de celui du cnesms) est de valider ou élaborer des outils et instruments formalisant les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, les références et les procédures. (1/3) » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1390

Partager les apports techniques nécessaires à la construction de la norme avec modération

Parmi les pratiques recommandées par les acteurs au cours des commissions normatives, les organisations tireront avantage à inciter les autres participants à partager leurs idées dans ces instances, avant de cristalliser la substance de la norme. Les acteurs recommandent par exemple de réaliser des brainstormings avec les acteurs concernés (a), ou encore d'organiser des débats entre les demandeurs et les défenseurs dans un projet de transformation des normes afin d'établir le bilan des gains et pertes liées à leur mise en œuvre (b). Le partage des idées s'effectue souvent dans une perspective d'imitation collective des modèles que les participants estiment efficaces ou conforme à leurs attentes. Par exemple, le benchmarking des modèles économiques étrangers est recommandé par des dirigeants d'associations pour modifier les pratiques locales d'accompagnement médico-social (c).

Le partage d'idées ou de pratiques inclut également des informations sur les innovations respectives des participants et relatives à l'objet du projet de norme. Cette démarche proactive est jugée avantageuse si l'organisation estime que dévoiler ses innovations réduit les chances qu'elle rencontre des incompatibilités futures avec la norme en cours de construction. Une telle démarche implique toutefois des efforts de promotion des pratiques propres à l'organisation envers les autres participants afin de réduire les coûts de conversion ultérieurs aux pratiques arrêtées par la norme en cours d'édiction. Ces efforts de promotion sont par exemple la recherche de marques de distinction desdites pratiques, tels que des prix, des labels, ou encore un soutien médiatique (f).

Réciproquement, les acteurs considèrent que ne pas partager les informations utiles à la construction d'une norme constitue une mauvaise pratique. Cela peut dissuader les coopérations nécessaires à l'aboutissement de ce processus. Dans les cas étudiés, les acteurs déplorent par exemple des dissimulations d'apports techniques dans l'élaboration de procédures à dominante technique, ou encore le refus de mutualiser des pratiques de contrôle des déviations entre managers partageant les mêmes problèmes (d). Ces refus de partage ont diverses explications. L'organisation peut par exemple craindre de réactions contestataires des autres participants sur des pratiques qu'elle exerce déjà. L'organisation peut également refuser de partager certaines informations dans l'optique d'en tirer un avantage ultérieur, à l'instar des pratiques de contrefaçon de brevet, dans lesquelles l'organisation refuse de renseigner certains aspects techniques nécessaires à l'élaboration de ladite norme et les brevettent parallèlement dans l'objectif d'en tirer un avantage exclusif et une rémunération lorsque la norme sera institutionnalisée et employée par les autres organisations.

- (a) « Il faut revoir la charte des usagers, pilotée par le directeur qualité, leur participation dans le processus d'écriture du projet associatif semble être une véritable question. Le directeur général propose de réunir le club des présidents de conseil de vie sociale pour cela. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1186
- (b) « Le projet H, pour gagner en crédibilité, requiert l'accroissement relatif des services disponibles aux yeux du client. (Projet H - apports - en cours de construction) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1142
- (c) « Les financeurs évoluent avec la régionalisation : nos politiques brandissent fortement la prise en charge à domicile, suivant le modèle nordique, car on ne peut plus créer de nouvelles places. Après tout, les familles n'ont qu'à se débrouiller. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1159
- (f) « Il y a des difficultés concernant la Co-construction des outils et l'harmonisation des outils entre les établissements mais aussi d'identification avec le nom de l'association dans les documents. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°879
- (g) « Les réseaux économiques d'appoint orientés vers une politique de rationalisation du système de santé se développèrent en 1983, suite à la crise économique. Ces deux derniers réseaux déstabilisent en profondeur le système de financement par la coopération État-Église qui existait depuis le moyen-âge. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°28
- (d) « Ainsi, dans un esprit de confrontation sur l'emploi des normes, les acteurs du bassin étudié se sont aperçu d'un manque de concertation entre établissements proches sur les pratiques en termes de gestion de l'absentéisme dans des établissements médico-sociaux, pratiques qui permettraient de limiter l'abus de protection réglementaire des employés absents. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°32
- « On se réfère aujourd'hui à des normes vieilles de 50 ans, par exemple le ratio d'encadrement, cela stigmatise le fonctionnement alors qu'on a des propositions innovantes mais qu'on n'affirme pas assez par peur des pouvoirs publics. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°763

Prendre l'initiative d'écrire la norme et y intégrer des éléments-clés

D'un point de vue stratégique, le fait de participer au processus d'écriture constitue une action jugée favorable, puisque la rédaction en elle-même peut donner un sens favorable ou défavorable à la norme, suivant les tournures d'énonciation de la norme. Les acteurs estiment toutefois que le résultat de ce processus est plus légitime s'il reste participatif et interactif, à la condition que le nombre de participants soit raisonnable et que le processus de normalisation suive des échéances précises (e), puisque ce dispositif et ses différentes étapes est estimé chronophage (a).

Concernant la substance de la norme, plusieurs bonnes pratiques sont également à observer. Premièrement, l'organisation a intérêt à chercher à définir en concertation avec les autres participants les codes et des langages communs qui serviront à énoncer et/ou à rédiger la norme et à désigner les divers aspects de la pratique normalisée. Néanmoins, elle a intérêt à limiter les concertations concernant les aspects sur lesquels les débats risquent de durer trop longtemps pour un résultat qui n'en vaut pas la peine (c). Deuxièmement, l'organisation peut annexer au projet de normes les supports opérationnels nécessaires pour les appliquer, puisque la praticité des outils fournis constitue un meilleur gage de compréhension et d'approbation ultérieure de la norme. Enfin, les acteurs considèrent qu'il est judicieux de proposer les cahiers des charges des évaluations dont la norme constituera le référentiel (b).

- (a) « Les AMP bénéficient également d'un diplôme d'état, de niveau V toujours, délivré quant à lui par le ministère des affaires sociales. Il a été créé pour accompagner des personnes de tout âge, relevant d'une situation de handicap et / ou de dépendance. Elles peuvent intervenir sur des actes de toilette sous la responsabilité de l'infirmière » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°64

- (b) « Parmi les nombreux professionnels intervenant dans cette situation, un référentiel décrit les activités menées par les professionnels exerçant les métiers suivants : aide-soignant(e) diplômé ou faisant fonction (AS), aide médico-psychologique (AMP), auxiliaire de vie, agent de soins, ASH, Etc. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°61
- (c) « La résistance au changement provient de l'attachement des employés aux normes du groupe, il semble indispensable d'organiser un processus d'accompagnement des cadres pour faire évoluer les pratiques managériales et développer l'adaptabilité du projet de l'association aux mutations du contexte institutionnel, social et économique. Cette mission est celle du cabinet I, dont le rôle est de mettre en capacité de produire un plan d'actions stratégique. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°813
- (d) « Le projet E, a été annoncé au congrès de la fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°817
- (e) « Sur nos structures, il n'y a pas de programmation formalisée des échéances, cela fait que la Direction gère tout dans l'urgence. Par exemple, sur le projet H, il n'y a pas d'échéance sur le repérage du public. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°457

Valider la norme élaborée en commission normative

Les acteurs interrogés préconisent d'arrêter l'élaboration de la norme et de la valider en commission normative avant d'avoir alloué trop de ressources au processus, dans la mesure où cette norme peut subir ultérieurement divers processus de consultation des diverses parties prenantes pour en définir la validité et légitimité, et d'éventuelles altérations. De bonnes pratiques sont observées au cours de cette phase. Les acteurs ont notamment intérêt à valider la norme de manière participative (a). Les acteurs interrogés considèrent que la norme peut toujours être rejetée à cette étape (b). Si ce rejet est dans l'intérêt de l'organisation, elle peut ainsi toujours recourir aux divers moyens de pression dont elle dispose²¹⁶ pour le réaliser (c).

Cette validation se renforce également lorsqu'elle aboutit à une conclusion formelle, telle que la signature d'un texte par les différents membres présents, tels que des dirigeants et les partenaires sociaux dans le cadre d'accords collectifs, lorsque cet accord se suffit à lui-même. Dans le cas contraire, ils ont intérêt à proposer ou mettre en évidence les circuits de validation supplémentaires, tel que les circuits administratifs nécessaires à l'édiction de réglementations locales si le projet de norme co-construit atteint cette envergure.

- (a) « Dans le projet H, l'assemblée générale est composée de 50 membres issus des organisations fondatrices : l'association ainsi qu'une concurrente, 10 salariés, 20 usagers, 10 représentants des partenaires/ concurrents et de 10 personnes issues du Conseil Général et des collectivités locales. » - Source : Cadre d'établissement, terrain e - n°1202
- (b) « Le taux de turnover de l'établissement est très faible car nous sommes en milieu rural et les gens qui habitent dans le coin, restent dans le coin. L'inconvénient c'est que se sont souvent ces personnes qui ne veulent pas changer leurs habitudes et résistent à tous changements. » - Source : Directeur, terrain d - n°137
- (c) « Les mouvements de militances dans l'association se développent surtout autour de l'enfance et de l'autisme. » - Source : Administrateur, terrain e - n°1163

Annoncer la norme aux parties prenantes

Une partie des acteurs interrogés considèrent que la transparence sur la norme et son processus de création constitue une bonne pratique. Ils considèrent ainsi qu'annoncer la norme aux différentes parties prenantes de l'organisation, au-delà des participants aux commissions normatives²¹⁷, constitue une bonne pratique en elle-même. D'autre part, cette annonce a intérêt à être réalisée dans des instances où la confrontation entre les parties prenantes est possible. Il convient par exemple de présenter une charte de gouvernance dans l'assemblée générale d'une organisation. L'hypothèse sous-jacente à cette conception est que la transparence et la large diffusion des normes suscite une plus grande chance de mise en conformité par les acteurs, et que la non-conformité aux normes provient en grande partie de leurs difficultés à s'informer en la matière.

D'autres acteurs considèrent, par contre, que la transparence doit être minimale et se résumer à la substance de la norme, puisque des informations détaillées sur les processus d'élaboration des normes dans les

²¹⁶ Cf. supra. «

Acquérir les moyens de transformer les normes »

²¹⁷ Cf. supra. « Déclencher des dispositifs de création ou de transformation des normes »

commissions normatives risquent de soulever de nouvelles revendications jugées contraignantes. Enfin, certains acteurs estiment que cette transparence doit être encore plus réduite, et se limiter aux lignes directrices de la norme, dans la mesure où des normes impliquant des changements profonds et sujets à de fortes contestations risquent de ne pas parvenir à un accord formel.

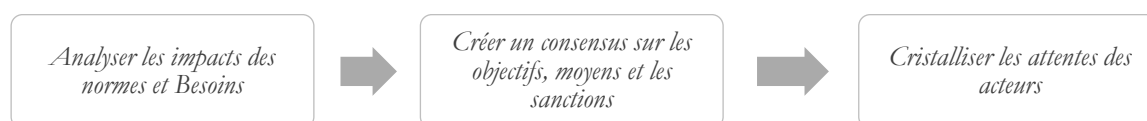
Dans tous les cas, les actions de participation à la création ou à la transformation des normes sont soumises à deux contraintes majeures : la nécessité d'allouer des ressources importantes aux actions de nature politique, d'une part, et l'aléa moral lié à la mandature d'un acteur, au nom de l'organisation, dans des processus dans lesquels il est susceptible de privilégier son propre intérêt.

(a) « Les évolutions réglementaires du secteur handicap accompagnent un changement de vision de la personne handicapée : en 1975 où la personne était considérée comme un bénéficiaire, en 2002 comme un usager, 2005 comme un citoyen. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°801

7.2 CONSULTER LES PARTIES PRENANTES À LA NORME

Une fois la norme élaborée, différents processus de concertations sont enclenchés, ces concertations consistent à consulter divers acteurs sur lesquels la norme produira potentiellement des effets. Cette étape constitue un dispositif de validation et de légitimation de la norme, préalable à son adoption, au-delà des parties prenantes initialement intégrées dans les commissions normatives. La consultation des acteurs sur la norme implique au moins 3 phases : (1) l'analyse des impacts de la norme et revue des besoins des parties prenantes, (2) la création d'un consensus et enfin (3) la cristallisation des attentes des différents acteurs pour valider la norme (Figure 34).

Figure 34 - Les étapes de consultation des acteurs sur la création ou la transformation de la norme



7.2.1 Analyser les impacts des normes et leur congruence aux besoins

Selon les acteurs, il convient d'analyser les impacts des normes ainsi que leur congruence avec les besoins des parties prenantes sur lesquels elle exercera ces effets, incluant l'organisation lorsqu'elle n'est pas leader ou un participant au projet de normalisation. Plusieurs bonnes et mauvaises pratiques sont relevées à ce sujet.

Analyser au préalable les impacts des normes sur l'activité

Dans l'optique de clarifier les impacts des normes sur les activités, plusieurs pratiques sont recommandées par les acteurs. Il apparaît ainsi judicieux pour l'acteur souhaitant connaître ces impacts de se renseigner sur les conditions préalables d'exercice de son activité, les différentes responsabilités et les obligations relatives qui en découlent, ainsi que leurs défaillances. Ces dispositifs temporaires constituent notamment des missions de « veille normative »²¹⁸. Ils sont pris en charge par les membres de l'organisation soumise à la norme, incluant les dirigeants ou certains experts internes, tels que le médecin dans les établissements de santé. Les acteurs soutiennent que cette mission de veille normative nécessite une allocation de ressources

²¹⁸ Expression commune en littérature en stratégie

conséquence et qu'il est ainsi pertinent de la répartir entre les différents membres de l'organisation. Des pratiques de veille normative incluent ainsi, par exemple, l'analyse des questions récurrentes en matière juridique sur le terrain, les recherches régulières effectuées par les managers sur les dispositions des conventions collectives ou du Droit du travail, les opérations de comparaison de différentes normes volontaires lorsque le choix s'offre à l'organisation (a).

Réciproquement, les acteurs considèrent que ne pas mettre en œuvre les moyens nécessaires pour s'informer sur l'évolution des normes, incluant les réglementations ou les normes volontaires, constitue une mauvaise pratique. Ainsi, par exemple, méconnaître les protocoles, procédés, méthodes et outils à appliquer, ou encore ne pas lire les référentiels, les normes et les procédures écrites dans le cadre de la démarche qualité constituent en interne une mauvaise pratique en matière de management de la qualité (b)

(a) « Les BAC Professionnels vont bientôt arriver sur le marché du travail, ils remplacent les BEP CSS, pourquoi ne pas reprendre leur référentiel et le comparer avec les Aides-Soignantes ? »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°59

(b) « Les évolutions des lois exigent aux postes de direction et d'encadrement des gens pointus, avec des bases en droit et des expériences dans le social par exemple. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°389

Analyser et clarifier besoins des parties prenantes

Au cours du processus de consultation, il paraît judicieux d'identifier et d'exprimer les besoins des différentes parties prenantes à la norme, dont ceux de l'organisation (a). Ce processus de consultation peut se traduire, par exemple, par des concertations entre l'établissement médico-social et les familles des bénéficiaires des prestations médico-sociales sur les innovations spécifiques à apporter pour accroître la qualité des services, innovations que ces établissements cherchent à institutionnaliser à travers de nouvelle norme. Ce processus peut également être indirect, à travers la veille sur les innovations émergentes dans l'environnement de l'organisation et qui sont relatives au projet de normes, puisqu'elles constituent des alternatives ou des éléments contribuant potentiellement à la construction et à la légitimation du projet de norme. L'organisation peut également inclure dans ce processus de consultation la veille sur les signalements et les plaintes effectuées par les parties prenantes dans les activités plus courantes (b).

Ce processus de consultation des parties prenantes implique de recevoir et de traiter les demandes des acteurs quant aux éventuels arrangements qui seront mis en œuvre en leur faveur tant dans la substance de la norme que dans son application ultérieure. Les acteurs estiment que la persévérance dans la demande de prise en compte des besoins de l'organisation au cours des processus de consultation améliore les chances qu'elle bénéficie d'arrangements.

(a) « Le projet H répond à une évolution des besoins publics : il y a besoin d'une « plasticité » de l'offre envers les personnes handicapées. (Projet H - apports - en cours de construction) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1146

(b) « Il y a des problèmes dans les décisions, certains cadres n'ont pas toutes les informations et les familles en jouent. Par exemple, une famille a fait accepter que le transport soit pris en charge pour un stage alors que ce n'est pas le contrat. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°652

(c) « Un dysfonctionnement lié à la décentralisation désarticulée des politiques publiques médico-sociales et sanitaires est qu'il est difficile d'établir le champ de responsabilités de chaque acteur compte tenu de leur contexte économique, géographique, sanitaire, institutionnel, politique d'émergence (Filières et réseaux, 2001, N°52-53, p. 14) dans un secteur où la frontière entre public, privé et associatif est devenue très poreuse. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°30

(d) « L'autre jour, j'ai pris du retard car la fille d'un résident m'a accaparé avec une liste de doléances. Il faut que ces demandes soient plus cadrées. Il faudrait une plage horaire fixe pour que les familles puissent interpeller les soignants. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°237

7.2.2 **Rechercher un consensus en termes d'objectifs, de moyens et de sanctions**

Lorsque les parties prenantes souhaitent des arrangements qui divergent avec l'esprit de la norme, il convient de rechercher un consensus. Ce consensus porte sur les objectifs, les moyens, et les sanctions portant sur l'objet normalisé. De bonnes pratiques sont observées dans le cadre des spirales de négociations qui découlent de cette recherche de consensus.

Participer aux instances de négociation du contenu de la norme

Il paraît avant tout opportun de participer aux instances de négociation ou de renégociation du contenu de la norme. Ces instances, dans le cadre de l'étude, sont par exemple des commissions nationales ou internationales d'élaboration de recommandations et de politiques publiques, des comités de pilotage des projets ou des conseils d'administration susceptibles de déclencher des transformations importantes des codes de gouvernance, des instances et commissions des organisations syndicales en matière de construction de normes du travail, ou encore des commissions entre opérateurs et fournisseurs pour qu'ils adaptent leurs produits/services aux besoins de l'organisation, singulièrement lorsque ces produits et services sont conditionnés par des normes précises (a).

Réciproquement, les acteurs estiment que les pratiques de normalisation sans consultation des parties prenantes sont de mauvaises pratiques. Ainsi, être absent desdites instances de consultations constituent une défaillance stratégique. Au même titre, faire élaborer des normes par des acteurs externes, tels que des experts externes, sans consultation des parties prenantes intéressées, est susceptible de conduire au même résultat (c).

- (a) « La rotation des professionnels dans les établissements ne peut se faire qu'entre établissements de même type, c'est-à-dire de foyer d'hébergement vers foyer d'hébergement. Or cette rotation se fait en dehors de ce cadre sur d'autres établissements. - projet H » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°837
- (b) « Les familles se font représenter dans le conseil d'administration de l'association grâce à l'élection de deux présidents de conseil à la vie sociale pour y siéger. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°805
- (c) « Il manque un vrai débat contradictoire sur les règles et procédures. On fait parce qu'on est obligé. Il y a beaucoup d'énergie perdue. » - Source : Personnel, terrain e - n°624

Négocier les attentes/préscritptions et obligations respectives en termes d'objectifs

Le processus de consultation des parties prenantes implique une phase de négociation pour obtenir un consensus en matière d'objectifs à atteindre. Les bonnes pratiques en la matière impliquent notamment de parvenir à ce que les organisations aux intérêts divergents trouvent un compromis, telles que les négociations entre établissements médico-sociaux concurrents sur les structures nécessaires aux innovations à mettre en place sur le territoire commun, innovations qui seront institutionnalisées à travers la norme. Les bonnes pratiques incluent également d'apporter des éléments d'argumentations pour rendre objectifs les revendications des diverses parties prenantes, tels que la quantification des risques face à un projet de norme qui implique beaucoup de dépenses en matière de prévention desdits risques (a).

Réciproquement, les acteurs considèrent que le manque de négociation à ce stade constitue une mauvaise pratique, dans la mesure où les droits et obligations nées de la norme produite seront considérés comme « autoproclamés » et, par conséquent, moins légitimes (b).

- (a) « Notre projet et nos grandes orientations n'ont pas été appropriées par de nombreux cadres et des parents, pourtant ces orientations ont été débattues et écrites dans le projet associatif, qui est le carnet de route. Pourquoi ? » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1127
- « Certaines normes pour assurer la qualité de vie des résidents sont tout simplement impossibles à réaliser compte tenu du temps de travail qui est financé, à peine suffisant pour permettre d'assurer les missions de base. Il s'agit par exemple de normes comme la loi du 12 juillet 2010 qui impose de surveiller la qualité de l'air intérieur. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°22
- (b) « Comme il n'y avait pas de fiche de poste à la prise de poste de l'infirmier et que le Directeur est un gestionnaire issu d'un autre secteur, l'infirmier a passé 35 h à écrire lui-même sa fiche de poste. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1818

Négocier les attentes/prescriptions et obligations respectives en termes de moyens

Au-delà de la négociation sur les objectifs, l'organisation a également intérêt à négocier les attentes et les prescriptions données aux parties prenantes en matière de moyens à employer pour réaliser leurs objectifs. Sont entendus par moyens, par exemple, les techniques d'accompagnement médico-social à employer dans le cadre des prestations, les matériaux autorisés utilisés dans un processus de rénovation de bâtiment, ou encore les méthodes de comptabilisation autorisées dans le cadre du reporting financier des activités. Plusieurs bonnes pratiques sont observées en la matière, telles que la formalisation des moyens négociés, la requête de flexibilité ou de révision ultérieure sur les moyens employés, mais surtout l'anticipation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la norme, - incluant les ressources financières, le temps et la logistique -, dans la perspective d'apporter des éléments d'argumentation dans la négociation, (a).

- (a) « Je me pose la question de la compétence pour les administrateurs qui doivent voter un budget de plusieurs millions d'euros. Je ne sais pas s'ils sont au fait des réalités du terrain. (Dans le cadre du renouvellement du CPOM) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°878
- (b) « Les normes sur la légionellose génèrent des coûts qui ne sont pas prévus au budget. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°23
- (c) « Avant d'être un problème de société, évoqué à tout bout de champ, le problème vient avant tout de la capacité de l'organisation à gratter de l'argent dans un contexte où l'État cherche à contrôler les finances. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°754
- (d) « Pour les projets innovants tels que le projet H, la stratégie de développement de l'axe politique de l'association devrait s'étalonner comme suit : le développement du souffle stratégique (proactivité), la stratégie de développement partenariale, puis le développement de l'ingénierie financière et juridique, le développement de l'ingénierie humaine, et enfin la réingénierie de l'offre : l'usager connaît-il ses besoins ? - projet H » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1122

Négocier les dispositifs de contrôles et de sanctions

Enfin, les acteurs estiment que la consultation des parties prenantes, dans le cadre d'une normalisation, est de meilleure qualité lorsque les négociations portent sur les dispositifs de contrôles, de sanctions et de récompense. Les bonnes pratiques en la matière sont notamment l'établissement anticipé des dispositifs d'évaluation, des sanctions, ainsi que les codes moraux des acteurs sur le respect des normes établies, tels que des codes déontologiques ou d'honneur (a). Ces dispositifs constituent également des instances dans lesquelles le normalisateur évalue les éléments qui peuvent susciter l'incitation des parties prenantes (b).

- (a) « L'évaluation interne que l'établissement doit accomplir seule se fonde sur quatre normes principales dont le décret du 15 mai 2007, qui précise les principes, des éléments de contenu et modalités de réalisation de l'évaluation. (2/4) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1401
- (b) « Il existe des dispositifs peu connus et diffusés pour pallier le manque de systèmes d'incitations en EHPAD. On peut par exemple proratiser la prime de fin d'année du nombre de jours d'absence. Par exemple, si la prime annuelle d'un agent est de 1 500 €, si cet agent a été en arrêt 20 jours pendant l'année, sa prime sera réduite de $(20 \times 1\,500) / 365 = 82.19$ €. Cette prime n'est pas réduite pour les accidents du travail, la maladie professionnelle et les congés maternité. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°281

7.2.3 Cristalliser les normes sur des supports

Lorsqu'un certain consensus est atteint, une étape ultérieure du processus de consultation consiste à cristalliser les normes et les arrangements qui ont été établis au cours de leur construction. Afin de cristalliser la norme, l'organisation (1) crée ou identifie le support de référence utilisé par les acteurs principaux, puis (2) cherche des supports de démultiplication de cette norme vers les acteurs opérationnels, telles qu'une subsidiarisation sous forme de normes locales ou l'ajout de suppléments contractuels entre les institutions, les organisations et/ou acteurs devant respecter la norme.

Finaliser la norme : créer ou identifier le support de référence principal utilisé par les parties prenantes

Les acteurs interrogés considèrent qu'une norme pour laquelle les normalisateurs ont mis en œuvre des conditions de diffusion maximales, accroît les chances qu'elle soit adoptée par les acteurs dans leurs

pratiques courantes (b). Des bonnes pratiques concernent ainsi le choix d'un ou de plusieurs supports de la norme, utilisable par les acteurs qui devront se conformer à celle-ci. Cette diffusion peut être réalisée grâce à des supports écrits et formels, tels que des opérations de mise à jour de procédures dans le cadre d'une démarche qualité, l'affichage du règlement sur les comportements attendus dans le cadre de la relation avec les usagers, l'affichage de panneaux de signalisation dans le cadre de la gestion des comportements des conducteurs, ou encore la publication au journal officiel dans le cadre de la promulgation de décrets et de lois (a). Aux supports écrits s'adjoignent plusieurs annonces orales de la mise en vigueur ou de la disponibilité de la norme.

Les acteurs considèrent toutefois qu'à ce stade, les stratégies de mimétisme dans le domaine de la normalisation se dévoilent : les acteurs concernés peuvent se rendre compte que tout ou partie des normes édictées sont des imitations de normes existant sur d'autres secteurs ou d'autres territoires. Or, cela suscite un rejet, indifféremment de l'efficacité présumée de ces normes, fondé sur un certain identitarisme²¹⁹ (c). De plus, les acteurs estiment qu'à cette étape de finalisation, certaines normes se révèlent trop détaillées ou cherchent à être trop exhaustives. Leur lourdeur les rend alors difficiles à appréhender pour l'étape ultérieure, qui est celle de l'adoption des normes (d).

(a) « Les transformations des pratiques et du mode d'organisation pour tenter d'offrir des réponses plus proches des besoins des personnes handicapées ont été induites par la loi de janvier 2002 et peut-être plus par la loi de février 2005, qui demeure depuis 10 ans la colonne vertébrale du développement de l'association. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°800

(b) « Dans l'idéal, dès le recrutement, les valeurs de l'établissement sont présentées avec demande d'adhésion du futur salarié et notamment la question de l'accompagnement global des résidents afin d'assurer des pratiques cohérentes de gestion de l'accompagnement. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°332

(c) « Notre convention collective est très coûteuse. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1174

(d) « Il existe un projet d'établissement daté de 2008 et élaboré par l'ancienne association I. dans laquelle nous ne sommes pourtant plus. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1409

Subsidiariser les normes : créer des infrastructures supplémentaires

Les normes sont rarement exhaustives. Cette propriété²²⁰ implique qu'à certains niveaux de mise en œuvre des normes, leur substance est insuffisante pour pouvoir en respecter les principes. Les acteurs peuvent alors prendre l'initiative de créer des suppléments, processus que nous qualifierons de « subsidiarisation ». Un acteur peut, par exemple, être chargé de mettre en place un nouveau protocole technique, suite à une nouvelle directive sur les objectifs à atteindre sur un sujet en particulier, mais auquel cas la norme principale est restée approximative ou lacunaire sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre lesdits objectifs. De bonnes pratiques sont observées en la matière. Ces pratiques peuvent être catégorisées dans une séquence : la diffusion de la norme principale, la construction des normes subsidiaires ou des autres formes d'infrastructures additionnelles aux normes, puis les nouveaux processus d'animation et de communication pour susciter l'adoption des suppléments aux normes.

Communiquer et diffuser la norme principale constitue la première étape du processus de subsidiarisation des normes. Les bonnes pratiques à ce niveau impliquent la communication en elle-même, ainsi que la clarification régulière des attentes envers les acteurs ou de leurs obligations (a). Réciproquement, les mauvaises pratiques sont le manque de communication et d'explication, ou encore la non mise à disposition desdites normes. Les acteurs déplorent par exemple le non regroupement des procédures qu'on leur somme d'appliquer dans des référentiels uniques, leur indisponibilité à proximité de leurs outils de travail, tel la mise à disposition des normes sur leurs outils informatiques, ou de manière visuelle, tels que les affichages (b).

²¹⁹ Une section ultérieure est consacrée aux logiques par lesquelles les acteurs estiment que les normes constituent des contraintes ou des opportunités.

²²⁰ Propriété qui se rapprocherait de la « rupture du droit » en matière de normes réglementaires.

Démultiplier les normes constitue la deuxième étape du processus de subsidiarisation. Cette démultiplication peut se réaliser sous diverses formes. En premier lieu, les acteurs considèrent qu'établir des normes locales en tant que ramifications des normes principales constitue une pratique favorable. Cette considération se fonde sur l'idée selon laquelle l'attribution de ce rôle aux acteurs directement impliqués dans l'activité construction de ces normes constitue une opportunité d'établir des normes qui prennent en compte les contraintes locales, qu'il s'agisse de contraintes idiosyncrasiques, de la nature des compétences dont l'organisation dispose ou de ses innovations (m). D'autres acteurs considèrent que pour maintenir une cohérence de l'infrastructure normative, il est plutôt avisé de maintenir un certain isomorphisme des normes opérationnelles au niveau où la norme principale est démultipliée (e). Dans tous les cas, les acteurs conviennent qu'une faible implication dans le processus de démultiplication des normes ainsi que la non formalisation des normes qui en découlent sont susceptibles de générer, ultérieurement, des dysfonctionnements (f).

La démultiplication d'une norme principale peut également se produire par une contractualisation des éléments pour lesquels la norme principale se révèle lacunaire. Ces contrats, accords, chartes ou conventions sont conclus entre les organisations ou entre les organisations et les institutions liées par la norme principale. Ils entérinent des obligations respectives des signataires. Voici quelques exemples observés sur le cas d'étude et considérées comme des bonnes pratiques: des chartes pour signifier les engagements envers les différentes parties prenantes (g) ; des contrats d'objectif et de moyens entre les autorités et délégataires, tenant lieu de normes temporaires puisqu'ils possèdent une valeur réglementaire ; des accords sociaux avec les syndicats pour entériner les obligations respectives entre managers et personnel, complétant ainsi les normes du travail ; des accords de prévention des risques psycho-sociaux entre ressources humaines et syndicats, alors même que les obligations réglementaires principales sur le sujet sont encore instables (h), des contrats de projet avec les tiers (familles, bénévoles et employés) pour entériner les obligations réciproques en termes de répartition des responsabilités, en démultiplication du droit social ((k) ; ou encore des conventions avec les organisations du groupe ou des organisations concurrentes pour entériner les obligations réciproques en termes de partage des ressources, en ramification des politiques de modernisation du service public (l).

- (a) « La Direction et les cadres nous font jouer le mauvais rôle, ils nous disent qu'il faut mettre des personnes vieillissantes dans des structures plus adaptées et disent aux familles qu'on garde les personnes. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°519
- (b) « Quatre monteurs en moyenne pour chacun des 5 établissements de travail passent 10 minutes de trop par semaine à recalculer des prix de devis par manque de matrice automatisée. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1614
- (m) « L'équipe a créé au fur et à mesure de ses besoins en termes d'activités de soins différentes fiches d'observation. Nous devons réfléchir et écrire un protocole sur la mise en place et la tenue de ces fiches (dans quel contenant ? classeur, lutin, dans quel endroit ? salle équipe, groupe, infirmerie, bureau du chef de service.) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1482
- (c) « On perd de l'information car il y a plein d'outils différents qui pourraient être regroupés sur un ordinateur. » - Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°114
- (e) « La qualité et la cohérence de la continuité des parcours sociaux et médicaux des personnes est souvent remise en cause et, dans les maisons de retraite, on parle d'une personne divisée en trois : « 1/3 de personne » financée pour partie pour les soins, « 1/3 de personne » financée pour le social et « 1/3 de personne » financée pour l'hébergement. Cette caricature n'est pas vide de sens puisqu'elle marque des désarticulations entre les prestations fournies par ces 3 différents systèmes, leurs fonctionnements et réglementations. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°35
- (e) « Suivant les Recommandations de l'ANESM sur la bientraitance, la mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance, le pôle dispose d'une procédure formalisée de signalement et de première intervention en cas d'actes de maltraitance et/ou d'abus sexuels. Un travail important a été mené en 2008-2009 à l'aide d'un référentiel de prévention de la maltraitance. Un plan d'action avait été défini. Il existe toutefois un enjeu de mise à jour et de suivi de ces documents. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1086
- (f) « Les axes stratégiques sont définis en haut et ça bloque dans la descente. Ils ne sont pas affinés en fonction des territoires et des publics. Les professionnels voient, sur les nouveaux modes d'accompagnement, une vision désincarnée par rapport aux usagers. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°401
- « Nous avons élaborés et appliqués, à la suite des formations sur la norme HACCP, des protocoles internes. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1510
- (g) « L'association se sert de chartes pour fonctionner avec ses parties prenantes les plus proches. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1222
- « Il faut contractualiser les prises en charge et protéger les équipes de terrain des SSLAD pour pallier le poids des familles invasives dans les soins. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°328

- (h) « Il existe une convention entre l'Education Nationale et l'Etablissement. Ce qui permet au professeur des écoles d'enseigner dans l'IME. Un souhait d'affichage de cette convention est demandé. Le Directeur souhaite rencontrer le professeur des écoles autour de la convention de l'Education Nationale. » - Source : Directeur, terrain c - n°1490
- (k) « Les projets personnalisés sont signés par le représentant légal et le Directeur, cependant ils ne font pas l'objet d'un avenant au contrat de séjour tel que mentionné par la réglementation. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1071
- (l) « Est-ce qu'on a réellement besoin de coopérer avec les N. dans la construction de projets innovants ? Non. Mais ils ont une forte légitimité aux yeux des institutions parce qu'ils ont démontré qu'ils sont créatifs. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°765

Animer et donner du sens aux normes

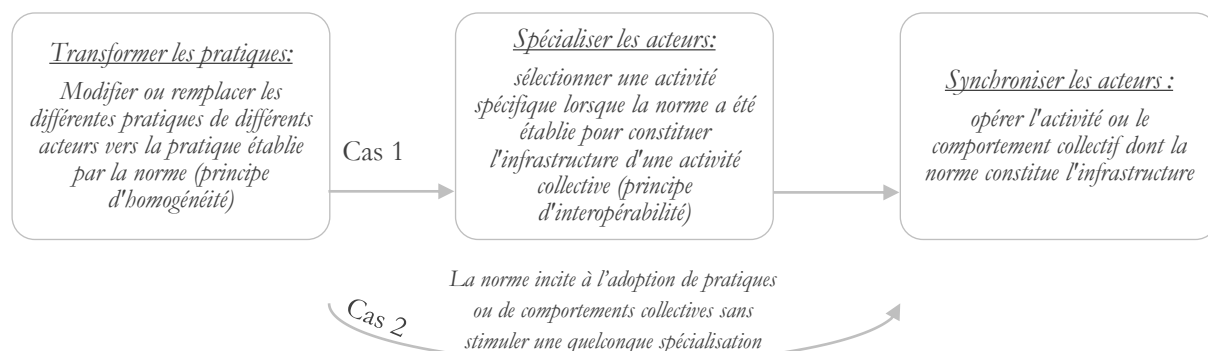
Une fois la norme formalisée, il semble nécessaire de l'animer et de lui donner du sens pour susciter l'adhésion des acteurs. Plusieurs bonnes pratiques sont observées dans cette perspective : anticiper et créer de la pédagogie autour des effets de la norme, des changements qu'elle engendre (a), mais également affirmer l'abandon d'autres pratiques, consistant alors en un arbitrage interne sur les recommandations et obligations à suivre, et pour lequel le leader de la transformation des pratiques devra faire preuve de pédagogie et d'autorité. Les indécisions ou hésitations qui se produisent à cette étape sont jugées dangereuses puisqu'elles risquent de susciter le rejet du changement de pratiques (a).

- (a) « Il faut de la pédagogie sur les règles car ce n'est pas clair dans les établissements. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°877
- « L'équipe de direction ne renforce pas sa dynamique consistant à s'exprimer, décider et formaliser ses choix et ses prises de décisions de manière plus affirmée et incisive. Une certaine dose de directivité de la part des personnes mandatées ne doit pas être culpabilisante, car la direction est forte d'une haute conception de son rôle. (Exprimé suite au recours de la déléguée du personnel à l'association pour remettre en cause les méthodes de pilotage des projets en interne) » - Source : Directeur, terrain c - n°1272

7.3 ADOPTER LA NORME

Lorsque la norme est édictée, les acteurs ou les organisations ont l'option de les adopter ou de les rejeter²²¹. Ce choix peut être défini au cours des 3 étapes qui constituent le processus d'adoption de la norme : (1) la transformation des pratiques, menant à une standardisation des pratiques, produits, services, modes de productions, ou des comportements des acteurs selon l'objet sur lequel porte la norme (2) la spécialisation des acteurs, en référence à la focalisation de leurs activités sur une ou quelques activités spécifiques, dans la mesure où la norme constitue une infrastructure d'activité collective permettant aux acteurs de se répartir différentes tâches, et enfin (3) la synchronisation des acteurs, en référence à leur coopération dont la norme constitue l'infrastructure (Figure 35). De bonnes pratiques sont définies par les acteurs interrogés à chacune de ces étapes.

Figure 35 - Les étapes d'adoption de la norme



²²¹ La section précédente montre toutefois de plus fines subtilités dans les stratégies d'instrumentalisation des normes ;

7.3.1 Transformer les pratiques

Dans la perspective de se conformer à la norme, une organisation peut être amenée à modifier, voire à remplacer divers éléments qui la composent. Il peut s'agir du produit ou service qu'elle produit, de méthodes techniques ou organisationnelles spécifiques qu'elle emploie, ou encore des divers intrants auxquels elle recourt dans ses processus, tels que les matières premières et les équipements qu'elle utilise ou les personnes qu'elle embauche, au titre de leurs qualifications. Selon les acteurs concernés, il est convenable de quérir les ressources nécessaires à la transformation des pratiques auprès des acteurs qui leurs sont ou seront redevables à ce sujet, ou de s'assurer que les ressources qui leurs sont attribuées sont fongibles pour procéder à ces transformations (a).

(a) « Pour le directeur financier, les CPOM permettent une grande souplesse dans les comptes. Le budget global (collectif) amène les différents directeurs à un enjeu collectif qui doit les entraîner et cela évite les débats internes sans fin. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1119

Diffuser préalablement les informations utiles pour l'adoption de la norme

Les informations nécessaires à l'application de la norme sont généralement diffusées avant son adoption. Les acteurs interrogés considèrent qu'au cours de cette diffusion, il est judicieux d'observer les effets de l'adoption des pratiques préconisées ou imposées par lesdites normes sur d'autres organisations ou d'autres acteurs, non seulement pour justifier en interne de la pertinence de la transformation des pratiques, mais également pour démontrer un certain niveau de transparence dans la démarche (a). Réciproquement, ils considèrent que bloquer la diffusion des informations nécessaires à l'adoption correcte de la norme constitue une mauvaise pratique, à l'instar de la faible mutualisation des bonnes pratiques techniques ou managériales entre professionnels ou entre établissements, alors qu'ils sont tenus de se conformer aux mêmes politiques générales (b). De tels phénomènes se produisent à tous les niveaux, - interindividuel, intra-organisationnel, et interorganisationnel -, et illustrent le fait qu'un processus de normalisation n'atténue pas nécessairement les phénomènes de concurrence entre les différents acteurs.

(a) « Dans notre blanchisserie, on fait 500 kilos de linge par jour alors qu'à SB, ils font 700 kilos avec le même nombre d'ouvriers. On se demande si on travaille ou si les autres sont plus rapides. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°742
(b) « Il faut que les gens qui partent en formation en fassent un retour. On n'a pas d'évaluation par rapport à cela. » Source : Directeur, terrain e - n°550

Transformer les caractéristiques et spécificités des produits et/ou des services

Pour se conformer à une norme, l'organisation peut être tenue de modifier ses propres produits et/ou services. Suivant un premier point de vue, ces transformations sont sollicitées parce qu'elles répondent, d'une certaine manière, aux besoins de diverses parties prenantes, souvent ignorés ou sous-estimés par l'organisation. En soi, elles ne constituent donc pas nécessairement un péril stratégique, mais des opportunités d'adapter le cahier des charges des produits et services de l'organisation aux parties prenantes utilisant ou subissant les effets de ce produit/service, tels que les organisations en aval ainsi que les clients finaux (b) ou dont la responsabilité est liée au produit/service fourni, telles que les financeurs ou les administrations faisant office de tutelle (a).

Les acteurs déplorent toutefois l'homogénéisation²²² des produits et services, provoquée par la transformation des pratiques lorsque cette pratique réduit la capacité ainsi que la légitimité de la stratégie de différenciation de leur propre organisation vis-à-vis d'autres organisations. Ainsi, un établissement déplorera

²²² Il convient toutefois de considérer que l'appréciation de l'homogénéisation des produits et services est subordonnée aux intérêts en jeu, puisque la même organisation estimera que le maintien de la diversité de qualifications et de certifications sur le marché du travail, qui constitue le produit final des écoles, complexifie ses processus de recrutement et représente donc une mauvaise pratique.

L'homogénéisation des pratiques d'accompagnement puisqu'elle sera moins en mesure de promouvoir ses différences par rapport à un autre établissement.

Pour résoudre ce paradoxe, les acteurs estiment que la conformité aux normes ne doit constituer qu'un socle minimal de qualité de produits ou de services à fournir, et qu'il est préférable pour l'organisation d'étendre l'adéquation de ces produits et services aux besoins des destinataires, dans le cadre de véritables stratégies marketing. Les acteurs jugent également pertinent d'innover ou de développer les spécificités de leurs produits et services dans les interstices de liberté accordées par les insuffisances des normes pour coupler leur quête de légitimité à une stratégie de différenciation (c).

Selon un second point de vue, les transformations de produits et/ou services requises sont jugées peu pertinentes ou constituent un péril stratégique. Les acteurs considèrent par exemple que les transformations de produits et de services en réponse à une injonction de baisse de qualité ou de renonciation aux caractéristiques qui en assuraient la qualité constituent de mauvaises pratiques (d). Les acteurs qui souhaitent rejeter la norme sont alors tenus de développer des stratégies pour rester légitimes ou pour réduire la criticité des parties prenantes qui sollicitent la conformité à la norme. Par exemple, un établissement contraint à réduire le nombre de places pour les usagers accompagnés, par l'application des normes de financement, persiste à accompagner des usagers au-delà du nombre agréé en se libérant de la pression des institutions de financement par la diversification de ses sources de financements.

En matière de bonnes pratiques, les acteurs considèrent enfin que la transformation des produits et services permet de légitimer la transformation des modes de production ou d'organisation. En effet, ces dernières se figent souvent sous forme de routines que les acteurs internes refusent de modifier même si elles ne sont pas efficaces. Il est également recommandé d'adapter le niveau et la nature des ressources allouées pour produire le produit ou service souhaité, pratique rarement mise en œuvre, particulièrement lorsque le normalisateur n'est pas le payeur.

- (a) « La rigidité et la spécialisation de l'organisation du secteur médico-social, très institutionnalisée, viennent en contradiction avec les ambitions des enjeux énoncés dans la loi du février 2005. Elles empêchent la modularité, l'adaptabilité des établissements par des changements rapides d'orientation et d'offre de service. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°824
- (b) « Les délais sont difficiles à tenir. Cela dépend du comportement des ouvriers handicapés. Il ne faut pas oublier qu'ils sont en situation de handicap. C'est commun dans toutes les entreprises adaptées et à tous les ateliers. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°727
- (c) « Il semble important de clarifier le rôle de référent et d'interlocuteur unique valable pour proposer un suivi thérapeutique et éducatif, et assurer un lien personnalisé avec les familles et les accompagnateurs externes. Ce projet nécessiterait une harmonisation des pratiques, et des règles du jeu de fonctionnement claires. » - Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1271
- (d) « On demande tellement aux entreprises adaptées de faire plus de production qu'on risque d'oublier la partie sociale. On a l'impression qu'il n'y a que les chiffres, mais les ouvriers fatiguent. Il y a suffisamment de grandes entreprises pour faire les chantiers. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°743
- (e) « Certains éducateurs spécialisés de l'institut médicoéducatif ont besoin d'égalité, c'est-à-dire faire pareil pour tous les enfants. Il manque une adaptation car tous les enfants n'ont pas les mêmes besoins. (Cas d'intégration horizontale) » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°940

Adopter des méthodes et des comportements spécifiques

Pour se conformer aux normes, les membres d'une organisation peuvent être tenus de modifier les méthodes qu'ils utilisent, incluant aussi bien des processus techniques que les méthodes d'organisation et de management, ainsi que les comportements des acteurs au cours de leur activités (d).

Avant l'adoption d'une norme, les acteurs ont parfois l'opportunité d'essayer différentes méthodes issues de l'éventail de normes disponibles dans son environnement, ces essais sont déterminants pour définir leur choix d'adoption ou de rejet de la norme. Les acteurs estiment toutefois que les organisations ne s'informent pas suffisamment sur leurs options. Par exemple, en termes de pratiques techniques d'accompagnement médico-social, les professionnels ne saisissent pas l'opportunité de tester des pratiques différentes alors que divers dispositifs d'expérimentation sont mis à leur disposition, tels que des stages d'immersion ou d'échange

dans les autres organisations. Autre exemple, l'organisation ne s'informe pas sur les dispositifs de formation disponibles, programmes revêtant un caractère réglementaire (a).

Dans l'opération de transformation des méthodes et techniques, les bonnes pratiques évoquées par les acteurs sont subordonnées aux intérêts de l'organisation. D'un côté, lorsque la performance et la légitimité d'une organisation se fonde sur ses singularités ou son idiosyncrasie, telle qu'une dépendance singulière entre ses méthodes de travail et les spécificités de son territoire, de son marché local ou de sa clientèle, elle a intérêt à ne pas adopter les normes, jugées difficilement respectables, et à préserver ainsi les pratiques spécifiques générant son avantage différentiel. De même, les acteurs considèrent que lorsque la normalisation de certaines de leurs méthodes de production ou d'organisation risque d'altérer la qualité de leur produit ou service, suivant un niveau d'appréciation subjectif, la transformation des pratiques constitue en elle-même un danger stratégique, telle que la nécessité d'abandonner certaines activités de soin ou d'hygiène en conséquence des baisses de budgets (c).

Inversement, lorsque la survie de l'organisation est fortement dépendante des organisations revendiquant la conformité aux normes, ou lorsque sa survie implique une forte interopérabilité, par exemple lorsque des stratégies de coopérations interorganisationnelles sont mises en œuvre pour faciliter la spécialisation des différents partenaires, il est avantageux de transformer les pratiques. Comme les organisations étudiées sont plutôt incluses dans ce second type d'environnement, les acteurs ont tendance à considérer comme de mauvaises pratiques le fait de ne pas remettre en question les anciennes pratiques, de maintenir une hétérogénéité des pratiques, outils et de méthodes de travail tant en matière de coopération interne qu'interorganisationnelles (d). D'une manière générale, les acteurs estiment qu'il est essentiel que la requête de transformation des pratiques et des comportements paraisse peu coercitive et que les leaders du processus fassent preuve d'exemplarité (b).

- (d) « Les transformations des pratiques et du mode d'organisation pour tenter d'offrir des réponses plus proches des besoins des personnes handicapées ont été induite par la loi de janvier 2002 et peut-être plus par la loi de février 2005, qui demeure depuis 10 ans la colonne vertébrale du développement de l'association. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°800
- (a) « Il faudrait une meilleure connaissance des programmes de formation disponibles sur le territoire pour une meilleure communication interne (Pilotes : responsables de services) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°309
- (c) « Vérifier la température des plats nous a été imposé par la direction des services vétérinaires. Ces procédures sont tout simplement inadaptées à la réalité. (Recommandation sur base des normes HACCP) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°339
- « L'établissement a subi la critique des évaluateurs externes pour ne pas détenir de carnet sanitaire pour le suivi de l'eau chaude, conformément à l'arrêté du 1er février 2010 relatif à la surveillance des légionnelles dans les installations de production, de stockage et de distribution d'eau chaude sanitaire. Un document de la direction du travail atteste du motif de non mise en place du plan bleu en indiquant que l'établissement n'est pas ouvert l'été ni le week-end et qu'en cas de crise, les usagers rentreraient chez eux sans délai. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1079
- « Il y a une forte difficulté de mise en œuvre des exercices incendie : lourdeur des normes de sécurité. 6 personnes de l'équipe ont passé 1 heure en 2012 pour apaiser les usagers car les exercices incendie sont inadaptés aux résidents. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1662
- « En EHPAD, le travail est organisé en équipe, selon des schémas très variables : certains établissements privilégient la continuité de la relation entre les soignants et les résidents, affectant ainsi à des équipes relativement stables des secteurs définis, d'autres au contraire font tourner toutes les équipes auprès de tous les résidents, pour permettre des remplacements éventuels plus fluides. » - Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°71
- « On a cinq sites qualifiés d'identiques et le Siège veut copier-coller l'organigramme et l'effectif. Or, il faudrait créer des postes par rapports aux effectifs de résidents car quand on a 120 ou 180 résidents ce n'est pas pareil. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°542
- (d) « Un enfant a failli se faire écraser par une voiture. Le lendemain, l'éducateur a souhaité le laisser à l'établissement au lieu de l'emmener. Le cadre nous a répondu que c'était un passage à l'acte et qu'il fallait prendre le risque mais c'est plus qu'on ne peut entendre. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1382
- « Pour ce qui est de l'apprentissage de la localisation et de l'expression de la douleur, cet item est très complexe à élaborer. Il renvoie à la problématique de communication des enfants et à leur perception de la douleur. Il faut passer beaucoup de temps à faire un travail de recherche documentaire à ce sujet parallèlement à une prospection, des outils utilisés dans ce domaine. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1486
- « Les mutations actuelles du secteur associatif et les innovations en cours risquent d'entraîner une marginalisation des pratiques traditionnelles du métier vis-à-vis des nouvelles formes d'accompagnement des personnes. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°976

« On se réfère aujourd'hui à des normes vieilles de 50 ans, par exemple le ratio d'encadrement, cela stigmatise le fonctionnement alors qu'on a des propositions innovantes mais qu'on n'affirme pas assez par peur des pouvoirs publics. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°763

(b) « Les règles écrites sont appliquées, mais parce que nous, les professionnels, on y est contraint et forcé. Il y a une application des procédures sans y adhérer. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°623

(a) « On demande des choses aux directeurs d'établissements qu'on n'applique pas au Siège. C'est un manque d'exemplarité. » Source : Directeur, terrain e - n°874

7.3.2 Modifier les caractéristiques et les spécificités des intrants et des facteurs de production

Pour se conformer aux normes, les membres d'une organisation peuvent être tenus de convertir les intrants et des facteurs de production qu'ils emploient dans leurs activités. Ces intrants incluent ici tant les ressources humaines que les intrants matériels tels que les matières premières, les équipements et les technologies.

Ressources humaines

La transformation des ressources humaines employées peut se comprendre par une modification des caractéristiques, spécificités ou qualité des personnes employées, en fonction des conditions imposées ou préconisées par les normes. Par exemple, de nouvelles réglementations sur les qualifications des employés dans le domaine de la santé peuvent obliger un établissement de santé à restreindre le champ de candidats à l'emploi aux individus titulaires desdites qualifications, symbolisées par des diplômes, attestations ou certifications. Autre exemple, des normes prônant la diversité dans les organisations peuvent inciter une organisation à recruter davantage de femmes, au titre de leur genre.

Les jugements des acteurs sur la pertinence de la transformation des ressources humaines, dans l'optique de se conformer à une norme, sont ambivalents. D'un côté, les acteurs considèrent que l'adoption des normes contribue à la réalisation des ambitions des institutions qui les promeuvent et des acteurs que ces institutions représentent. Ainsi, l'adoption de lois sur les conditions de rémunérations suite à la pression des syndicats sur les régulateurs est jugée favorable par les employés, qui ont intérêt à ce que leurs rémunérations augmentent. De même, l'adoption de politiques visant à réduire le nombre de recrutements dans les administrations publiques, suite à la pression des administrations qui les financent, est jugée favorable par les acteurs redevables de ces ressources financières, qui ont intérêt à ce que les ressources qu'ils octroient soient gérées avec efficacité. Lorsque la survie de l'organisation dépend de ces institutions, la conformité aux normes est alors considérée comme une bonne pratique. D'autre part, les normes peuvent constituer des critères de référence : recruter des personnes en fonction de ces références peut être estimé convenable lorsque l'organisation est peu familière avec le marché de l'emploi, tandis que des recrutements sur des critères estimés arbitraires ou discrétionnaires peuvent générer des risques (a).

D'un autre côté, du point de vue de l'intérêt de l'organisation, la conformité à ces normes est considérée comme une contrainte puisqu'elle restreint ses options. Ainsi, la réduction du nombre de postes de managers en application des politiques de modernisation du service public est considérée contraignante puisqu'elle empêche l'organisation de réaliser efficacement ses activités. De même, la réglementation des ressources humaines restreint l'éventail de compétences auxquelles l'organisation peut recourir dans son vivier de recrutement (b). Comme la restriction du champ des ressources humaines mobilisables exacerbe mécaniquement la « rareté » du personnel, les organisations ont intérêt à déployer des efforts supplémentaires pour accroître leur attractivité professionnelle (c).

(a) « Les aides-soignants ont été embauchés pour réaliser des missions de soins afin de pallier l'absence d'un infirmier pour lequel nous ne sommes pas financés. Ce n'est pas normal. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°497

(b) « Les cadres doivent mettre en place une réelle évaluation courageuse pendant la période d'essai : il faut savoir interrompre un recrutement. (Pilote : Direction IDEC) » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°334

« Il faut rencontrer les centres de gestion pour améliorer la communication sur l'offre et les besoins car, dans la fonction publique territoriale, la politique de gestion des formations est en inadéquation entre les besoins et les offres. Le pilote serait l'ARS ou le DVS, ou encore les directeurs et présidents de CCAS - spécificité/ Fonction Publique Territoriale. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°305

(c) « Pour améliorer l'attractivité professionnelle des EHPAD, il faudrait organiser des journées interprofessionnelles en intra et ou extra établissements, avec des présentations des métiers par les agents afin d'améliorer les pratiques d'accompagnement et de la gestion du projet de fin de vie des résidents. » - Source : Directeur, terrain d - n°315

Équipements, fournitures, matières premières

L'organisation peut être amenée à convertir ses équipements, fournitures, locaux ou matières premières par d'autres, dont les caractéristiques sont spécifiées par les normes auxquelles ils souhaitent ou sont contraints de se conformer. Dans les cas étudiés, la qualification de cette pratique en tant que bonne ou mauvaise pratique est discrétionnaire. Par exemple, en matière de locaux, les acteurs estiment qu'accepter les modifications relatives aux normes de construction et de sécurité constitue une bonne pratique, notamment en perspective de leurs propres conditions de travail, mais également des coûts cachés générés par les mauvaises pratiques de construction (b). En contraste, ils estiment qu'investir dans des équipements sophistiqués de sécurité en application des normes de prévention des incendies, ou encore devoir pratiquer des opérations de maintenance plus fréquentes constituent des contraintes lourdes. Les bonnes pratiques observées au cours de ce processus incluent notamment la préparation budgétaire du processus de changement pour mieux arbitrer entre les priorités de l'organisation, ainsi que l'analyse de la transformation des intrants sur la valeur ajoutée perçue par le consommateur final des produits ou services de l'organisation (d).

(a) « Le plan architectural initial n'a pas pris en compte le niveau de capacité d'accueil, or des groupes de travail comprenant 8 personnes se sont réunies 9 fois pendant 2 heures pour cela. Suite à la modification nécessaire du projet initial, 25 % du travail effectué par ces groupes est à refaire. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1697

« Lorsqu'il pleut, dans le jardin il y a des flaques profondes dans lesquelles les enfants se baignent. » - Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1317

« Du fait de leur vétusté et dangerosité, des bandes réfléchissantes ont dû être posées dans les escaliers des 3 satellites du foyer ; » - Source : Directeur, terrain e - n°1656

(d) « Je mets des priorités ; en dernier ce sont les véhicules qui ne sont pas nettoyés. » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°435

Technologies d'information et de communication

L'organisation peut être amenée à transformer les technologies d'information et de communication qu'elle emploie dans la perspective de se conformer à une norme. Les acteurs considèrent que cette mise en conformité constitue une bonne pratique en elle-même, dans la mesure où elle modernise et accélère la réalisation de certains processus (a). Néanmoins, les acteurs considèrent que les décideurs des organisations ont intérêt à veiller à ce que la normalisation de ces pratiques s'accompagne d'une certaine homogénéité ou interopérabilité entre les technologies adoptées, ainsi que d'une adéquation avec les besoins de l'organisation (c).

(a) « Le médecin coordonnateur consacre en moyenne 1 heure et quart, deux fois par semaine, à traiter des informations secondaires qui devraient être transmises par voie orale par les aides-soignantes et non pas dans le logiciel d'alerte, où doivent se trouver uniquement les informations principales. » - Source : Directeur, terrain d - n°1726

« Il y a très peu de matériel spécifique pour le psychologue alors que cela est nécessaire dans la prise en charge de l'enfant. » - Source : Personnel, terrain c - n°1352

(b) « Un cadre consacre 1 jour par mois à ressaisir des informations la gestion de la production assistée par ordinateur car elle est inadaptée et parce qu'il y a des erreurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1612

Quérir les symboles de conformité aux normes (statuts, distinctions, qualifications, spécifications)

Une fois la norme adoptée, l'organisation peut quérir les symboles qui témoigneront de sa conformité. Ces symboles lui confèrent de nouveaux avantages et inconvénients, au-delà de ceux intrinsèquement apportés

par la norme adoptée. La conformité aux normes administratives est notamment sanctionnée par des statuts administratifs, la conformité à des normes de production à divers labels ou appellations d'origines contrôlées, et la conformité aux normes de management de la qualité à des certifications octroyées par les organismes normalisateurs. Dans cette quête de symboles, les acteurs considèrent ainsi qu'il est judicieux de choisir ceux conférant le plus d'avantages. L'organisation peut parfois recourir à des prestations de conseil externe pour opérer le choix des meilleurs symboles (a).

Parfois, ces symboles sont gratuits, mais ils sont dans un grand nombre de cas, des frais sont versés aux organisations qui les administrent avant de pouvoir arborer ces symboles (b).

Ces symboles permettent également aux acteurs et aux organisations de faciliter leurs coûts de recherche (de partenaires, de produits, de services, de procédés, etc.) puisqu'ils constituent des « balises de signalement » des propriétés des objets recherchés (c).

- (a) « Le bâtiment est aujourd'hui est classé au patrimoine de France. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°219
« J'ignorais que la certification AFNOR exonérait l'établissement de la procédure d'évaluation externe. Serait-ce un excès de naïveté que de penser que les lois de la République s'appliquent pour tous sur tout le territoire ? » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1465
« L'association a mis en place une politique de prévention santé, récompensée par un prix, pour avoir mis en place un dispositif entier de prévention des risques psycho-sociaux grâce à un cabinet spécialisé. Ce réseau de santé a une forte influence sur les CHSCT. L'entreprise a même signé un accord « générations » afin d'entériner cet engagement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1205
« Les AS bénéficient d'un diplôme d'état de niveau V, délivré par le ministère de la santé. Il a fait l'objet d'une réforme en 2005 et s'inscrit dans un cadre juridique décrivant précisément les actes que les titulaires peuvent mener en toute autonomie et ceux qui sont délégués par l'Infirmier. Il n'est pas spécifique à l'activité auprès de personnes âgées et dépendantes, et met l'accent sur les soins, en particulier d'hygiène. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°63
- (b) « Pour décider du modèle juridique du projet H, 1,5 an de réflexion a été nécessaire avec des juristes, des experts-comptables et des notaires. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1200
« Les évaluations externes : une grande magouille ! La certification AFNOR devient peu à peu le critère de sélection de son évaluateur externe. Sauf que pour être certifié AFNOR et passer cette certification - hors de prix d'ailleurs - une des conditions est d'avoir suivi une formation avec les 3 organismes que l'AFNOR a référencé, dont elle même bien sûr. » Source : Organisme de formation, terrain a - n°1440
« Dans la démarche du label d'établissements ou services d'aides par le travail, on a fait beaucoup de formation associative. » Source : Personnel, terrain e - n°919
- (c) « Les directeurs des structures demandent surtout à recruter des AS plutôt que des AMP, car ils savent qu'elles sont mieux formées aux soins. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°58

7.3.3 Spécialiser les acteurs et diviser les tâches par l'utilisation collective de normes

La spécialisation des acteurs, telle que définie en stratégie, fait référence à la focalisation de leurs activités sur une ou quelques activités spécifiques. Cette stratégie fait partie du cycle d'adoption dans la norme²²³ lorsque celle-ci est mise en place pour constituer une infrastructure d'activité collective²²⁴, et ainsi permettre aux acteurs de se répartir différentes tâches dans une chaîne d'activité dans laquelle les normes jouent le rôle d'articulateurs. Au cours de cette spécialisation, plusieurs thématiques ont été abordées dans le cadre de l'étude : (1) la division du travail et la spécialisation des activités, des produits et services, (2), l'externalisation et/ou l'internalisation des activités, (3) la répartition de la valeur, et enfin (4) la sensibilisation des acteurs à la mise en œuvre des dispositions normatives.

²²³ Réciproquement, l'adoption de la norme fait partie du processus de spécialisation en matière de division du travail.

²²⁴ Cf. Figure 35 - Les étapes d'adoption de la norme, page 39

Spécialiser les activités, produits et services et diviser le travail grâce à l'utilisation collective de normes

Puisqu'une des fonctions des normes est de provoquer une certaine homogénéité et standardisation des pratiques, des produits et services dont elle fait l'objet, leur application, par souci d'efficacité collective, peut susciter la division des tâches entre les acteurs concourant à la réalisation de cet objet. Cette division, homothétique, peut être intra-organisationnelle (division du travail) ou interorganisationnelle (stratégie de spécialisation)²²⁵.

- *Spécialiser les acteurs et diviser le travail au niveau intra-organisationnel*

Plusieurs pratiques sont jugées bonnes en la matière : prendre l'initiative de ladite division ; veiller à ce que la division du travail résultant de l'application de la norme suscite la montée en compétences des acteurs spécialisés sur un certain portefeuille d'activités ; ainsi que soutenir la division des tâches par la création de structures et de moyens d'échanges et de communication efficaces entre les acteurs spécialisés (a).

En revanche, les acteurs estiment que les mauvaises pratiques relèvent principalement de la spécialisation excessive des acteurs. Ainsi, recruter des personnes sur des fonctions fortement spécialisées ou centraliser des catégories d'opérations auprès de « référents » internes sont des stratégies souvent déplorées parce qu'elles dérivent souvent vers des organisations du travail conflictuelles ou contre-productives: assignation de tâches ingrates sur un acteur ou une catégorie d'acteurs, focalisation sur les activités directement productives et délaissement des activités de création de potentiel, difficulté d'évolution des compétences et des responsabilités des acteurs ou non prise en charge des aléas à cause de la rigidité d'une organisation du travail trop spécialisée (b).

(a) « La réglementation est une problématique pour l'exercice en EHPAD : Pourquoi les AMP travaillent si peu dans les EHPAD et ne trouvent pas leur place ? »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°51

(b) « Le plus gros problème d'un directeur d'établissement c'est d'avoir le temps pour parvenir à faire évoluer les personnes avec lesquelles il travaille. En fait, le temps en management c'est zéro. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°221

« Des aides-soignants ne touchent pas au balai et considèrent que ce sont les auxiliaires de vie qui doivent le faire. Ce ne devrait pas être ainsi car ils sont compétents sur les mêmes missions, voire plus compétents que certains aides-soignants. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°193

« Il n'y a pas de délégué du personnel pour mes sites et cela pose des problèmes. Des sujets sont abordés dans les mauvaises instances et je n'ai pas d'interlocuteurs pour traiter de certaines questions ou avoir des retours du terrain. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°684

« Il existe des compétences à faire reconnaître à partir de pratiques. Par exemple, une aide médico-psychologique est capable de mener des activités sur l'autonomie et de proposer des choses à faire, mais il a fallu que le chef de service le révèle. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°379

« La forte rotation du personnel nécessite des procédures d'accueil et d'intégration, mais ils sont inexistantes. Ainsi, les faisant fonction apprennent leur métier sur le tas. Cela provoque des fautes d'hygiène et a pu engendrer des gastro-entérites contagieuses. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1749

- *Spécialiser les produits et services au niveau interorganisationnel*

La division du travail et la spécialisation est également observée au niveau interorganisationnel. Dans ce cadre, les acteurs considèrent que les stratégies de rapprochement entre organisations dont les offres sont spécialisées constituent *per se* de bonnes pratiques puisqu'elles permettent une couverture plus efficace des besoins, et ce particulièrement lorsque ces stratégies de rapprochement sont fondées sur des critères territoriaux. Cette spécialisation est également jugée avantageuse lorsqu'elle se produit dans le cadre de stratégies d'intégration verticale. Réciproquement, les acteurs jugent qu'il est inopportun de ne pas se spécialiser dans le cadre des stratégies d'intégration verticale. Les acteurs estiment toutefois qu'en cas

²²⁵ Cette division, homothétique, peut être rapprochée du principe d'organisation scientifique du travail (Taylor, Fayol), du concept de rationalisation des activités (Weber) ou du concept de division du technique et internationale du travail

d'ouverture du marché, la spécialisation intensifie le niveau de concurrence puisqu'elle réduit le coût d'entrée pour les nouveaux entrants.

(a) « Le projet H, pour gagner en crédibilité, requiert l'accroissement relatif des services disponibles aux yeux du client. (Projet H - apports - en cours de construction) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1142

(b) « L'élaboration d'une procédure d'accueil précisant l'organisation des premiers jours de l'enfant dans l'institut médicoéducatif, serait souhaitable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1043

Externaliser ou internaliser des activités grâce à l'utilisation collective de normes

La fragmentation des activités et des responsabilités, inhérente au processus de spécialisation que la normalisation suscite, peut également inciter les acteurs et les organisations à externaliser certaines activités sur d'autres. Deux cas sont observés : celui où l'acteur ou l'organisation externalise des activités qui devraient relever de son périmètre de responsabilités, et le cas inverse, où ils internalisent des activités relevant d'autres acteurs.

La division des tâches et des responsabilités substantiellement ou fonctionnellement rendue possible par les normes peut s'avérer importante pour obtenir davantage de performance. Les acteurs considèrent avant tout que les d'externalisations qui en découlent ont intérêt à être négociées, voire contractualisées pour pouvoir constituer de bonnes pratiques.

- *Externaliser des activités*

Premièrement, certaines externalisations d'activités ou de responsabilités sont substantiellement enjointes par des normes. Elles peuvent être, dans un premier cas de figure, jugées intrinsèquement défavorables, au regard de la performance souhaitée ou du portefeuille d'activités que l'acteur ou l'organisation accepte de prendre en charge. Elles concernent essentiellement des activités en dehors du « cœur de métier » et pour lesquelles les acteurs estiment que les impacts ne seront pas significatifs sur la qualité finale du produit ou service mais pour lesquelles ils sont tenus d'allouer des ressources. Les pratiques pour s'y conformer sont alors jugées contraignantes. Ainsi, le recours ponctuel des prestataires externes ou à des acteurs disposant de délégations légales pour réaliser des opérations, tels que des cellules psycho-sociales pour pallier des risques psycho-sociaux, ou des techniciens de surface supplémentaires pour des opérations d'hygiène est jugé contraignant, au même titre que le recours à un grand nombre d'intermédiaires administratifs dans la réalisation de procédures administratives. Réciproquement, les bonnes pratiques que les acteurs évoquent portent sur des stratégies pour essayer d'empêcher l'externalisation des activités qu'elle souhaite intégrer dans son portefeuille d'activités. Ainsi, les acteurs suggèrent d'intégrer, en interne, des personnes disposant des délégations légales pour réaliser certaines opérations dont les conditions de réalisation sont enjointes par les normes (a).

Dans un second cas de figure, les externalisations sont jugées intrinsèquement favorables. Elles concernent les cas où l'application des normes implique d'intégrer et de mettre en œuvre des compétences techniques élevées et où le coût d'apprentissage ou de mise à disposition de ces compétences en interne est inférieur au coût d'externalisation. Dans ce cas, il est préférable pour l'organisation d'externaliser les activités dont la réalisation dépend desdites compétences. Réciproquement, prendre en charge des activités sur lesquelles l'organisation n'est pas autonome ni compétente constitue une source de perte de performance (b).

Deuxièmement, des externalisations peuvent constituer une conséquence indirecte de l'application des normes. Ce cas se produit notamment lorsque l'usage collectif d'une norme génère l'opportunité, pour les acteurs conformes, de se spécialiser et de diviser les tâches pour accroître leur performance collective. Ce cas se produit également lorsque les normes établissent des structures permettant aux acteurs et/ou aux

organisations de ne pas prendre en charge des activités et de les faire prendre en charge par d'autres. La motivation de ces pratiques est notamment celle de réduire des coûts²²⁶ (c).

Indifféremment de la manière dont la norme incite les acteurs à externaliser des activités ou des responsabilités, des négociations se produisent au cours de ce processus. De bonnes et mauvaises pratiques sont observées à cet effet. Parmi les bonnes pratiques figurent principalement l'effort de contractualisation ou de formalisation du partenariat entre les acteurs et/ou les organisations impliquées dans le processus de répartition des activités (d). Parmi les mauvaises pratiques figurent le refus d'établir lesdits partenariats ou de les formaliser, notamment parce que les acteurs souhaitent garder le processus de réalisation des activités à externaliser dans leur organisation (e).

- (a) « On n'a pas de médecin coordonnateur il faut donc que la directrice et l'infirmière cadre fassent le lien avec les médecins traitants et parfois on ne peut pas faire des choses car on n'est pas médecin » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°155
« La partie hôtelière diffère selon les EHPAD, certains ont l'opportunité de la sous-traiter à un prestataire externe, et elle a une incidence sur l'implication des soignants dans la mise en place de la salle à manger, la distribution des repas, l'entretien des espaces communs... » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°72
« Il faut revoir la charte des usagers, pilotée par le directeur qualité, leur participation dans le processus d'écriture du projet associatif semble être une véritable question. Le directeur général propose de réunir le club des présidents de conseil de vie sociale pour cela. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1186
- (b) « Un cadre est interrompu pendant 1 heure tous les jours dans ces tâches par des demandes de salariés qui pourraient être résolues par d'autres moyens. »
Détail impact financier : Tous les jours \square 1 pers \times 1 h \times 240 j \times 34 € \square 8160 € - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1595
« Le projet E est à implanter sur 7 sites et fait intervenir plus de 20 métiers d'accompagnement professionnel de la personne handicapée. » Source : Directeur, terrain e - n°1131
- (c) « La procédure pour prendre des rendez-vous médicaux ne tient pas en compte de la programmation des activités dans les agendas des professionnels. Des éducateurs prennent des rendez-vous pour des jours où ils seront absents. Cela se répercute sur les autres qui doivent tout prendre en charge. » Source : Directeur, terrain e - n°367
- (d) « Il faut contractualiser avec les équipes de soins palliatifs, de l'Hospitalisation À Domicile, augmentation des places d'Unités Cognitivo-comportementales pour gérer les périodes difficiles avec plusieurs résidents en fin de vie ou au comportement particulièrement perturbateur, violent. (Pilote : équipes mobile de soins palliatifs) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°331
- (e) « Dans le cadre du décloisonnement entre les établissements, lorsqu'on externalise certaines activités, ils (les professionnels) restent à huis-clos et se mettent délégués du personnel. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°539

- *Prendre en charge des activités ou des responsabilités relevant d'autres acteurs (internalisation)*

Inversement, les normes peuvent enjoindre les acteurs ou les organisations à prendre en charge des activités supplémentaires dans leur portefeuille d'activités, activités supposées relever de la responsabilité d'autres acteurs ou organisations. Cette « internalisation »²²⁷ d'activités est jugée intrinsèquement défavorable lorsque leur prise en charge par des acteurs ou des organisations externes est moins coûteuse ou qu'elles ne produisent pas une valeur significative. Ce cas se produit notamment lorsque les activités sont techniquement complexes, lorsque les normes permettent aux acteurs de recourir à des prestations externes plus économiques mais auxquels ils ne recourent pas, tels que le recours possible aux services de droit commun, ou enfin lorsque les activités internalisées sont jugées contre-productives (a).

Toutefois, les acteurs estiment qu'une internalisation d'activités, enjointe par les normes, est justifiée et favorable dans diverses situations. La première survient lorsque le niveau d'urgence des opérations concernées et/ou lorsque la menace que la non réalisation de ces opérations fait peser sur l'accomplissement des activités de l'organisation sont élevés. La seconde survient lorsque l'organisation considère que même si l'externalisation est possible, il lui est préférable d'internaliser les activités afin de mieux maîtriser l'environnement de production, certains processus ou encore d'accroître la qualité des produits et services puisque les ressources internes le permettent (b).

²²⁶ À l'instar des pratiques d'outsourcing.

²²⁷ L'expression est de nous, en opposition à l'expression « externalisation »

Les acteurs s'accordent toutefois sur le fait que la satisfaction des besoins des parties prenantes ne peut se limiter à la stricte observance des normes. Elles constituent une institutionnalisation des modes de réponse aux besoins existants et prennent rarement en compte les besoins émergents ou les évolutions technologiques, sociales et économiques, qui modifient substantiellement la manière dont ces besoins devraient être satisfaits (c).

- (a) « Nous ne faisons pas faire la préparation des médicaments par la pharmacie alors qu'il s'agit d'un droit de l'association. Sur 5 foyers de vie, ce temps de préparation par l'infirmière est estimé à 4 heures 30 par semaine. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1706
« Il y a des salariés protégés qui se mettent délégué du personnel et réduisent leur temps de travail. Au final, ils ne font rien. Ils sont dans l'évitement et les usagers ne sont pas accompagnés. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°881
- (b) « Le cadre devient standardiste lorsque la secrétaire part en pause. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1299
« On n'est pas réactif face à l'état vestimentaire des enfants par exemple, alors qu'à l'école, si un enfant n'est pas propre, il n'est pas accepté. Nous, on prend tout en charge sans rien dire... » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1381
- (c) « Le Directeur Qualité n'est jamais sur les sites. 4 cadres passent 5% de leur temps à gérer la qualité, qui n'est pas leur domaine, car le système actuel ne permet pas un bon pilotage de la qualité. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1695
« Comme il n'y a pas véritablement de dispositifs clairs et de contrats clairs dans la gestion de la relation et des plaintes des familles. Les personnels de terrains disent parfois souffrir d'être moins reconnus comme des experts que comme des « serveurs » par les familles. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°93

Répartir les ressources et/ou la valeur ajoutée entre les acteurs grâce à l'utilisation collective de normes

L'adoption des normes peut transformer la répartition des ressources et/ou de la valeur ajoutée entre les acteurs. Dans un premier cas de figure, cette répartition peut être issue de la substance des normes, qui prescrit ou impose explicitement des critères ou un système de répartition, incluant des outils aussi divers que des algorithmes de financement, des règles d'imposition, des grilles de rémunérations, des règles de valorisation de produits et de services, ou encore des barèmes de remboursements ou d'assurances sociales. Dans un second cas de figure, la répartition des ressources et/ou de la valeur ajoutée peut être une conséquence indirecte des transformations explicitement enjointes par les normes. Ainsi, la spécialisation et la division du travail suscitées par la normalisation s'accompagnent nécessairement d'une nouvelle répartition des ressources ou de la valeur ajoutée produite collectivement. De même, l'institutionnalisation de normes sur la propriété ou l'exclusivité confère des avantages aux titulaires des droits que la norme établit, parfois de nature pécuniaire. Ce résultat confirme en partie la théorie selon laquelle une des fonctions des normes est de répartir les ressources ou la valeur créée²²⁸.

Dans tous les cas, les bonnes pratiques observées par les acteurs à ce sujet incluent notamment de **quérir** les ressources aux acteurs ou organisations en devoir de les fournir, ainsi qu'à ceux exigeant des produits ou services dont la qualité excède, voire respecte les injonctions normatives, dans un environnement où beaucoup d'autres acteurs enfreignent les normes. Les effets à long-terme de cette décision ne doivent toutefois pas inclure des externalités négatives suffisamment significatives pour, par effet boomerang²²⁹, susciter une remise en question de l'efficacité et la légitimité de l'organisation par ses parties prenantes. Ainsi, par exemple, la décision d'externaliser les coûts de régulation des risques sociaux de l'entreprise sur les organismes de sécurité sociale peut s'avérer bonne à court terme, puisqu'elle permet de réduire le coût du travail, mais contre-productive à long terme si les organismes accroissent, à leur tour, les cotisations sociales (a).

Les mauvaises pratiques observées portent, en premier lieu, sur le manque de participation des parties prenantes impliquées dans le processus d'établissement des règles de répartition des ressources ou de la valeur créée collectivement. Elles portent également sur les captations de ressources s'appuyant sur des normes licites mais perçues comme injustifiées, fallacieuses ou moralement inacceptables par les parties

²²⁸ Cf. supra. Fonction rentière des normes.

²²⁹ Expression de Savall et Zardet (2005 ; 2013)

prenantes. Ces captations de ressources incluent aussi bien diverses subventions que des taxes et cotisations, ou encore des indemnités et avantages dans le cadre des rémunérations. Les mauvaises pratiques portent enfin sur la rigidité dans l'usage de ces systèmes de répartition, peu adaptés aux situations spécifiques, peu incitatives ou favorisant substantiellement certaines parties prenantes par rapport à d'autres. Par exemple, l'usage d'algorithmes de financements uniques par les autorités financières dans le processus de subventionnement des établissements génère des difficultés de fonctionnement dans les organisations aux contraintes spécifiques plus fortes que les autres, telles que la charge de travail associée au type d'activité subventionnée ou encore l'ancienneté des locaux et pour lesquelles le volume de subventions attribué est insuffisant. Autre exemple, la caractéristique infongible des ressources, qualifiées de « lignes de budget », confronte souvent l'organisation à des difficultés d'allocation des ressources et de gestion de trésorerie. Autre exemple, l'usage de grilles de rémunérations figées génère des écarts d'attractivité professionnelle entre secteurs et organisations (b).

Les acteurs s'accordent toutefois sur le fait que la survie de l'organisation ne dépend pas que de la maximisation des ressources captées, facilitée par l'usage de certaines normes, mais également d'une certaine légitimité pour laquelle elle doit accepter de rétrocéder une partie de la valeur perçue (f).

- (a) « Le budget accordé par l'ARS ne permet pas d'investir dans l'installation de rails plafonniers lèves malades dans toutes les chambres pour la manutention de résidents qui ne sont pas en mesure d'effectuer leurs transferts. Pourtant cette activité génère beaucoup d'efforts. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°257
- « Malgré l'absence d'un orthophoniste en arrêt maladie, nous pouvons rediriger les enfants vers des orthophonistes libéraux. C'est prévu par la sécurité sociale. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1286
- « Pour financer son activité d'accompagnement, l'État confie des fonds à l'établissement médico-social. Ces fonds constituent leur source principale de financement et proviennent de cotisations sociales des citoyens français » Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1223
- (b) « La procédure des CPOM est que chaque directeur vient avec un projet de budget formalisé, puis la direction de l'association fait un arbitrage. Mais cette procédure est mal appropriée par certains directeurs et certains font leurs projets dans leur coin. » Source :
Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1120
- « On pâtît de l'absence d'un médecin pédopsychiatre alors qu'il représente une ressource pour les questions de santé, sur les pathologies des enfants ou encore pour définir les orientations stratégiques avec l'équipe de direction. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1288
- (e) « Nos salaires sont bloqués depuis trois ans. Le mien a baissé l'année dernière suite à la ponction des fonctionnaires pour la retraite. »
Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°244
- « Pour mieux attirer les personnels soignants en EHPAD et limiter l'absentéisme, il faut la mise en place d'une rémunération suffisante, valorisante, incitative au présentéisme, notamment par des primes et une prime par redistribution. [Proposition d'action] » Source :
Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°279
- « Nos concurrents du secteur marchand réussissent à rémunérer leurs actionnaires à hauteur de 2900 € par mois une fois à la retraite, contre 1800 € dans notre cas. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1176
- « Le personnel des services généraux n'ont pas les mêmes avantages que les autres. Il ne faut pas mélanger les torchons et les serviettes. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°691
- « On constate une fuite du métier « d'infirmier de base » via des formations complémentaires permettant d'accéder à de nouveaux métiers plus valorisants. Parmi ceux qui restent, le temps partiel - ou pseudo-partiel - volontaire et involontaire se développe avec des variantes selon les régions, les secteurs, les employeurs. Ce phénomène qui s'observe davantage dans les professions soignantes/femmes. » Source :
Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1394
- (f) « Au-delà de la mise en œuvre participative de la santé et de l'accompagnement des salariés imposé par le cadre réglementaire sur la santé au travail, la politique des ressources humaines mise en œuvre a apporté des avantages, qui pourtant n'étaient pas obligatoires, à ses salariés : diminution du temps de travail avec maintien partiel de salaire pour anticiper la retraite, dispositifs managériaux d'entretiens, processus d'intégration et de parrainage de trois mois, etc. (énoncée dans un contexte de manifestation des syndicats - qui a été promptement suivie par la récompense pour la meilleure politique RH du Département par un cabinet RH international). » Source :
Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°780

Créer et utiliser des interfaces et/ou des structures de coordination pour l'utilisation collective de normes

Il est généralement considéré que la coopération rendue possible par l'application conjointe de la norme génère davantage d'efficacité pour l'ensemble des acteurs qui s'y conforment. Cette coopération se manifeste à travers le décloisonnement entre les acteurs et/ou les organisations par la constitution de réseaux, voire par leur regroupement juridique. Deux conditions sont toutefois nécessaires à sa réalisation. Premièrement, la coopération doit paraître avantageuse pour les différentes parties prenantes, dans la mesure

où les gains d'efficacité générés par la coordination collective sont répartis avantageusement entre les différents participants ²³⁰. Deuxièmement, des interfaces ou des structures de coordination des différents acteurs doivent exister. Ils peuvent être inhérents à la norme, notamment par le caractère explicite et détaillé des caractéristiques techniques de la norme. Dans ce cas, la norme joue alors expressément un rôle d'articulateur dans la coordination des acteurs. Lorsqu'ils font défaut, ces interfaces, des instances et/ou des méthodes de coordination sont mis en place par la communauté d'utilisateurs de la norme au cours de son adoption, pratique observées sur lesquelles les acteurs interrogés apportent des préconisations (a).

(a) « Pourquoi on resaute ? Au niveau de l'État, la mutation tout à fait majeure qui encourage des mutualisations, des coopérations voire des fusions a un impact sur les réseaux. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1473
« Les partenariats locaux et les relations avec l'extérieur ne sont pas pilotés, et peu communiqués en interne. Avec les partenaires institutionnels, la ville et les structures de tutelle, c'est plus du réseau que du partenariat. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°426
« Les établissements associatifs vont peu à peu fermer ou être rachetés par des gros groupes. Ce sont les dons qui arrivent à l'association qui permettent de renflouer les caisses. » Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°235

- *Transformer les interfaces nécessaires à l'adoption de la norme par une communauté d'utilisateurs*

Une norme est davantage susceptible d'être utilisée par une communauté d'utilisateurs lorsque des codes communs concernant l'objet normalisé sont établis, tant avant qu'au cours de son adoption. D'une part, ces codes incluent les codes langagiers, visuels ou phonétiques spécifiques destinés à faciliter le repérage, l'identification et, plus généralement, la compréhension mutuelle de l'objet normalisé. D'autre part, ils incluent les caractéristiques intrinsèques à l'objet normalisé, destinés à faciliter son interopérabilité (fonction d'interface) ou à standardiser la manière dont les utilisateurs y recourent (b).

(b) « Les rendez-vous avec les familles sont mal organisés, notamment parce qu'il manque de la concertation entre les professionnels mais aussi parce qu'on envoie du courrier en français à des parents étrangers qui ne le comprennent pas. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1368

- *Instituer des instances de coordination des utilisateurs de la norme*

Les acteurs estiment qu'il est dans l'intérêt des collaborateurs de mettre en place des structures de coordination lorsque celles-ci représentent une condition ou résultent de l'application de la norme. Ces structures incluent, d'une part, des instances de coordination. Les bonnes pratiques recensées parmi les opérations prises en charge par ces instances incluent la désignation effective des institutions²³¹, la gestion de la transition entre les anciennes et les nouvelles pratiques établies par les normes, le rôle de conseil et de sensibilisation des acteurs dans la mise en œuvre des normes²³², ainsi que leur rôle de régulation des conflits liées à l'application collective des normes (a). Les mauvaises pratiques recensées, par contre, incluent l'absence des institutions, en charge d'organiser la coordination entre les acteurs qui peuvent adopter une stratégie de spécialisation au cours de l'application collective des normes (b), la non organisation des aspects opérationnels nécessaires à la mise en œuvre de la norme par les institutions, telle que la logistique et les formations que les acteurs doivent suivre, et enfin la centralisation des tâches administratives sur une ou quelques catégories d'acteurs. Le mode de gouvernance de ces institutions est jugé favorable ou défavorable par les acteurs interrogés suivant leur possibilité d'intervention dans les prises de décision (c).

Les instances de coordination ont également pour rôle de sensibiliser les acteurs à la mise en œuvre des dispositions normatives. Les bonnes pratiques recensées en la matière incluent la formation et la communication régulière sur les nouvelles opérations ou comportements à adopter dans le cadre de la mise en conformité (d), la promotion de la polyvalence des acteurs ou de la substituabilité des produits, suivant

²³⁰ Cf. supra.

²³¹ Au sens francophone du terme, désignant une organisation ou un acteur.

²³² Cf. Paragraphe suivant.

l'objet normalisé, ainsi que l'accroissement des compétences ou de la qualité des caractéristiques techniques portant sur l'objet normalisé au-delà des injonctions normatives. Les mauvaises pratiques, inversement, incluent l'excès de formations ainsi que le recours à des formateurs d'une part parce que le discours excessivement technique ou désincarné empêche une bonne appropriation des enseignements, ou dont le coût est jugé excessif (e). Certaines formations ou communications sont également considérées comme nuisibles par les acteurs puisque leur substance est jugée préjudiciable à leurs intérêts, et donc que la norme en elle-même constitue une contrainte relativement à leur intérêts (f).

- (a) « Un cadre a consacré 2 heures par semaine à rechercher des documents mal classés suite à sa prise de poste. » Source : Directeur, terrain e - n°1667
- (b) « La mise en place des pôles territoriaux demande beaucoup aux cadres, cela leur demande le changement de méthode et leur pilotage, et déstabilise relativement moins le personnel. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1149
 « On a besoin de cadre, on n'est pas mal en « roue libre ». » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°615
 « Il manque de la formation sur le projet H, notamment sur le partenariat. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°553
- (c) « Les cadres dirigeants ont une impression de dépossession sur les procédures mises en place depuis mon arrivée. Cela a changé leurs habitudes. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°927
 « Le système participatif et collégial, propice au maintien des « baronnies », possède une dose insuffisante de directivité admise. En outre, ce système ne doit pas faire oublier la nécessité que les décisions prises en comité de direction soient appliquées sur chaque périmètre de l'association. » Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°980
- (d) « La mise en place du projet E, peu conventionnel, requiert un dispositif de formation sur le développement et le maintien (ou non) des savoir-faire fondamentaux, sur le cœur de métier, et enfin sur le management et le développement commercial. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°822
 « L'équipe s'est largement formée aux divers supports d'aide à la communication, aux communications alternatives et tentent de les mettre en œuvre dans les prises en charges des enfants. La communication et les apprentissages sont au centre de la prise en charge. Cependant, il est nécessaire d'harmoniser les pratiques et organiser des temps d'échange car il y en a sans cesse de nouvelles. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1435
 « Il est possible de prévenir les troubles musculo-squelettiques du personnel par formation manutention pour tous les métiers afin de connaître les contraintes des autres métiers, formation informatique, formations professionnelles qualifiantes ou diplômante, accompagnement dans la VAE pour les AS et les AMP. Cela pourrait permettre de réduire la pénibilité du travail tant communiquée par les employés sur ces aspects non connus. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°261
 « Les normes sécurité sur le désenfumage ne sont pas respectées. Pourtant, le temps consacré à organiser, chaque année, des formations sécurité et des points sécurité supplémentaires afin de pallier la non mise aux normes des bâtiments est évalué à 2 heures par an et par agent. » Source : Directeur, terrain d - n°1781
- (e) « Comme les normes d'hygiène sont spécifiques au niveau du réfectoire, les agents ont été formés par le prestataire externe conseil en restauration. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°1055
- (f) « Il faudrait que tous les cadres et les représentants du personnel aient une formation sur les risques psycho-sociaux. » Source : Directeur, terrain e - n°402
 « L'intervenant du cabinet qui a été payé pour nous former à la démarche qualité l'a fait de manière compliquée. De ce fait, les gens se sont démobilisés et rien n'a été mis en place. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°395

- *Instituer des méthodes de coordination des utilisateurs de la norme*

L'application collective d'une norme peut inciter plusieurs acteurs à se spécialiser puis à coordonner leurs opérations respectives pour obtenir une efficacité supérieure. Lorsque les méthodes de coordination nécessaires ne sont pas inhérentes à la norme, les acteurs les instituent subsidiairement. Ces méthodes incluent, en premier lieu, l'amélioration du mode de gestion de certaines ressources partagées dans le cadre de la coopération. Les bonnes pratiques observées en la matière incluent la centralisation, la mutualisation et la synchronisation des démarches des coopérants dans l'obtention de ressources collectives. Le but de telles actions est de réaliser des économies d'échelles ainsi que d'accroître le pouvoir de négociation collectif. Ces méthodes impliquent également la réorganisation de l'activité en fonction des compétences nouvelles ou supplémentaires disponibles puisque partagées (a). La mise en œuvre de cette mutualisation est toutefois entravée par des comportements individualistes lorsque lesdits individus considèrent que la mutualisation

de leurs ressources est moins avantageuse que leur utilisation exclusive ou l'entrave d'accès à ces ressources aux autres utilisateurs²³³ (b).

En deuxième lieu, les méthodes de coordination incluent la création et l'utilisation des dispositifs de concertation. Les bonnes pratiques en la matière incluent la formalisation des principaux procédés de communication, l'amélioration de la traçabilité des informations échangées, ainsi que l'utilisation de technologies de communication compatibles par les différents acteurs ou organisations dont la coordination constitue un des effets de l'application collective de la norme (c). Inversement, les mauvaises pratiques recensées incluent l'absence ou le manque de structuration des dispositifs de concertation, la disparité des méthodes de communication malgré l'usage d'une norme commune, mais également la négligence des pratiques formalisées de communication que les coopérants sont appelés à respecter, souvent considérées comme des charges administratives lourdes (d).

Ensuite, ces méthodes incluent la mise en place de méthodes de validation dans les processus de décisions qui ont lieu dans le cadre de la coordination. Les bonnes pratiques en la matière incluent, d'une manière générale, la mise en place de structures formelles et administratives de prise de décision, l'incitation des acteurs à les respecter et/ou à allouer des ressources à leur fonctionnement. Elles incluent également la maîtrise des systèmes d'autorisations ou de permissions nées de l'emploi collectif des normes, puisque les normes engendrent des restrictions (e). Inversement, les mauvaises pratiques recensées incluent la rigidification excessive des processus de prise de décision. Elle peut être causée par un phénomène de lenteur ou de lourdeur bureaucratique, qui empêche la coordination des acteurs lors de la régulation de situations exceptionnelles ou « suradministrées » (f), mais également par une institutionnalisation de procédures administratives devenues obsolètes, empêchant alors une coordination plus efficiente par choix d'allocation des ressources dans ces opérations jugées nuire à la performance collective souhaitée (g). Les mauvaises pratiques recensées incluent également la rétention d'informations dont font preuve certains acteurs au cours des processus de décision, souvent due à un phénomène de coopération ou de poursuite d'intérêts individuels.

Enfin, les acteurs interrogés évoquent des bonnes pratiques sur la dimension temporelle de la coordination que la mise en conformité aux normes incite. En premier lieu, les collaborateurs ont intérêt à planifier la mise en œuvre des opérations normalisées, par exemple en anticipant des échéances administratives, ainsi qu'à anticiper les situations anormales en élaborant des scénarios de régulation²³⁴. En second lieu, les acteurs interrogés estiment qu'utiliser la stratégie du fait accompli en se prévalant des normes pour justifier les actions réalisées constitue une mauvaise pratique dans le cadre d'une coopération, puisqu'elle dégrade la confiance entre les acteurs (h). Dans tous les cas, il apparaît que les bonnes pratiques recensées relèvent de la problématique plus générale de la coopération au-delà de la mise en conformité aux normes.

- (a) « Selon le code de gouvernance, les ressources obtenues et la valeur ajoutée produite par les établissements (valeur ajoutée de compétences, financière, technique), doivent être mutualisées et redistribuées selon des axes prioritaires définis en concertation entre les Administrateurs, le Directeur Général, les Directeurs, les cadres intermédiaires, les représentants du personnel. - projet H » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1016
- « Il faudrait mutualiser les formations en inter-établissements en proposant l'ensemble des formations en intra aux établissements voisins pour remplir un groupe de formation. [Action réalisée] » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°268
- (b) « Il manque une politique d'achat groupé des véhicules. 10 % supplémentaires du prix d'un véhicule de 20000 € en moyenne pourrait être économisé. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1573
- (c) « En tant qu'agents d'entretiens, nous recevons très peu d'informations de la part des éducateurs. Tout ce qu'on sait, nous l'entendons dans les couloirs et nous ne sommes pas prévenus sur des situations particulières sur les résidents. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°481

²³³ Ce phénomène est proche de la « tragédie des anticommons », phénomène étudié par Heller (1998)

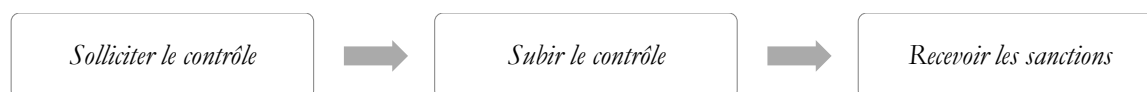
²³⁴ Nous notons ici que cette « bonne pratique » est recensée par les acteurs sous le paradigme du principe de précaution.

- « Pour le projet E, les internautes ont pu voir apparaître notre changement d'identité par l'ouverture d'un site internet qui reprend l'ensemble des activités des 6 filières, 20 métiers, répartis sur les 7 sites de production de 6 entreprises adaptées, et qui permet de faire des demandes de devis en ligne. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°818
- (d) « Il manque un temps de concertation entre la plateforme et le comité de Direction de l'association pour construire les projets à mettre en place entre association et partenaires. - projet H » Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°429
- « Il faudrait que les canaux de transmission d'information soient davantage respectés, car cela arrive dans tous les sens et il est difficile de tout coordonner. - projet H » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°366
- « Le côté bureaucratique est de plus en plus pesant et crée des dysfonctionnements. L'Association veut faire de la communication par paperasse interposée. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°446
- (e) « La Direction n'a pas délégué de signature sur certains partenariats, et reste subordonné à la CCAS. Cela oblige le Directeur à faire signer les contrats 1h par semaine. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1858
- (f) « L'absentéisme est le principal élément perturbateur du fonctionnement des établissements et de l'augmentation de la charge de travail. Les modalités de régulation de l'absentéisme (CDD, intérim, etc.) ne sont pas toujours jugées adéquates compte tenu de la charge administrative qu'elles représentent parfois. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°86
- « Un cadre estime que la procédure d'indemnisation des trajets de formation alourdit l'organisation et consomme au moins 30 minutes par semaine du temps de la secrétaire de 29 établissements pour identifier les modes de remboursement pour relancer les personnes. Le siège n'a pas anticipé la lourdeur de mise en œuvre opérationnelle des décisions au niveau de l'établissement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1711
- (g) « Les professionnels vous demandent aujourd'hui des temps de préparation, mais le chef de service se demande pour quoi faire car un temps leur est accordé pour réaliser le travail administratif. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°386
- « Une éducatrice de l'ancienne école m'a demandé une lettre d'accompagnement alors que ce n'est pas à faire pour une demande de mise sous curatelle. Je l'ai fait pour qu'elle me laisse tranquille mais c'est un glissement de mon travail. » Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°36
- (h) « Il faut mettre en place le protocole de travail en mode dégradé en cas d'absence, comme ce qui a été fait lors de la grippe H1N1. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°284
- « Sur nos structures, il n'y a pas de programmation formalisée des échéances, cela fait que la Direction gère tout dans l'urgence. Par exemple, sur le projet H., il n'y a pas d'échéance sur le repérage du public. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°457
- « L'équipe et moi n'avons pas suffisamment fait vite pour rendre le projet d'établissement. Ça demande un travail considérable. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°363

7.4 CONTRÔLER LA CONFORMITÉ

L'ultime étape de la mise en conformité aux normes est le contrôle de conformité. Elle consiste à déterminer, directement ou indirectement, si un processus, un produit ou un service est conforme aux normes qui gouvernent sa réalisation et satisfait aux exigences de qualité qu'elles instituent. Les contrôles de conformité formels peuvent inclure, par exemple, des opérations de test, de surveillance, d'inspection, d'audit, de certification ou d'accréditation. Somme toute, le processus de contrôle de conformité se déroule en 3 étapes : (1) la sollicitation du contrôle, (2) l'évaluation de l'acteur ou de l'organisation et (3) la sanction (Figure 36).

Figure 36 Les étapes du contrôle de conformité à la norme



7.4.1 Solliciter le contrôle

Prendre ou décourager l'initiative du contrôle selon son issue potentielle

De bonnes et mauvaises pratiques sont observées au cours de la sollicitation du contrôle de conformité. Le premier aspect abordé est l'initiative du contrôle. Il est admis que les acteurs susceptibles de bénéficier des symboles de conformité, tels que des certifications, distinctions ou permissions spécifiques, ont intérêt à solliciter volontairement le contrôle sur leur propre entité, à l'issue duquel ces symboles leur sont délivrés s'ils considèrent en remplir les conditions (a). Il paraît également intéressant d'initier le contrôle à l'encontre des parties prenantes lorsque la non-conformité de ces derniers aux normes est, dans l'absolu, préjudiciable à l'acteur ou à l'organisation (b). Cette initiative peut prendre diverses formes, tels que l'appel à des

prestataires de contrôles, l'émission de directives ou des appels à mise en conformité informels, tel que le recours à l'opinion publique et au plébiscite social pour influencer l'acteur non conforme à se plier à la norme (c).

Inversement, toute initiative de contrôle de la part de parties prenantes externes est considérée contraignante, spécialement dans les domaines où l'acteur ou l'organisation considère ne pas être conforme ou ne souhaite pas perdre de sa souveraineté ou de son pouvoir discrétionnaire (d). Les mauvaises pratiques, de la part de l'acteur ou de l'organisation, incluent notamment l'incapacité à recevoir et à réguler les réclamations et contestations ponctuelles ou fréquentes des parties prenantes, susceptibles de se transformer en contrôles de conformité (d).

- (a) « N'y a-t'il pas conflit d'intérêt lorsque les services à domicile souhaitant être exonéré d'évaluation externe, se certifient et payent donc AFNOR et compagnie... ? » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain a - n°1464
- (b) « Il faut arrêter de se référer aux indicateurs (-parlant des référentiels et guides des métiers-) qui ne sont pas pertinents compte tenu de leur situation. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1353
- (c) « Le mouvement de militance des parents s'oriente aujourd'hui vers une politique de consommateurs. Ce changement a été encouragé par le mode de financement de notre secteur. Nous n'avons pas été vigilants sur le message à leur transmettre : nous sommes là par volonté de les aider. » Source : Administrateur, terrain e - n°1162
- (d) « Le délégué actuel du syndicat le plus virulent contre l'organisation s'est investi d'une mission : il est le sauveur des salariés de l'organisation, persécutés par la direction générale. Il était acclamé par plus de 150 personnes lors de la manifestation, même étant Directeur Général, je n'ai pas pu trouver de répartie ni n'ai eu la stature pour y faire face. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°773
- « On n'a pas vraiment de tuteur décisionnaire. De plus, ils nous demandent des projets dans des délais très courts. Avec les moyens de communication plus rapide, on fait tout dans l'urgence. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°181

Prendre connaissance des modalités du contrôle pour anticiper le rapport coût/avantage

Une étape des contrôles de conformité consiste à les préparer. Une meilleure anticipation paraît, dans l'absolu, préférable pour les acteurs subissant ces contrôles, fussent-ils formels ou informels. Ainsi, les acteurs interrogés conviennent que réguler les contestations fréquentes, à leur stade informel, représente une stratégie plus efficace que de les éviter dans la mesure où les contestations ou réclamations non traitées peuvent ultimement déclencher des contrôles de conformité formels, dont la régulation requiert davantage de ressources. Les bonnes pratiques dans la préparation des contrôles de conformité incluent la prise de connaissance de la méthode de contrôle et de sa planification par l'acteur contrôlé, - et réciproquement de leur moindre maîtrise par les évaluateurs -, la mise en place des instances internes de gestion des contrôles subis, dans le cadre d'une organisation, ainsi que l'allocation de ressources à ces différentes opérations, dans une certaine limite²³⁵ (a).

- (a) « Je ne vois pas forcément le lien entre risques psychosociaux, évaluation externe et l'intervention du dernier cabinet en management en date. Pour l'instant, les salariés ne voient que l'absence des cadres qui passent leur temps dans toutes ces formations. » Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°706
- « Les familles et aidants jouent un rôle aussi fort dans la veille à la conformité réglementaire des maisons de retraite que les inspecteurs et auditeurs formels. Le poids de cette inspection formelle est plus faible que les « sollicitations intempestives » des familles sur le respect des normes sur la bientraitance, les soins et de l'accompagnement médico-social. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°8
- « Les représentants des usagers créent souvent, sous l'autorisation du ministère de la santé, des commissions de surveillance et de contrôle de la qualité de prise en charge au niveaux territorial et départemental, notamment au sein des comités de protection de personnes, conférences sanitaires de bassins, conseil de caisse primaire d'assurance maladie, etc. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°18
- « Les procédures d'évaluation c'est quelque chose en plus qu'on fait généralement de manière bâclée car on manque de moyens et de temps pour faire ça avec nos 1000 agents. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°179

²³⁵ Le coût des contrôles de conformité, parfois jugé peser sur la situation économique de l'organisation, est abordé par la théorie de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005 ; 2013). La contribution théorique de notre recherche en la matière est présentée dans la partie précédente. Cf. Effets des normes sur la chaîne de valeur.

7.4.2 Contrôler l'acteur ou l'organisation

D'une manière générale, les acteurs observent que l'opération de contrôle peut constituer une opportunité de dialoguer avec les institutions²³⁶. Le contrôle de conformité peut inclure diverses opérations : (1) la renégociation de la méthode de contrôle, (2) l'organisation de la rencontre entre contrôleurs et contrôlés, (3) la négociation des résultats du contrôle et enfin (5) la réception des résultats du contrôle.

(Re)négocier le choix d'une méthode de contrôle favorable

Lorsque les pratiques issues de normes entrent en conflit avec les critères d'efficacité et d'efficience utilisés par les acteurs ou l'organisation, ceux-ci sont susceptibles de s'engager dans leur négociation avec les contrôleurs ou les institutions²³⁷. Les bonnes pratiques évoquées par les acteurs interrogés incluent la contestation des méthodes de contrôle jugées inappropriées ou pouvant conclure à des résultats défavorables lorsqu'ils ont un impact sur la survie de l'organisation (a). Ils considèrent ainsi que l'organisation a intérêt à contrecarrer les méthodes de contrôle défavorables en recourant à d'autres méthodes grâce auxquelles l'organisation apparaît sous un meilleur jour. Les écueils rencontrés sont, pour l'acteur ou l'organisation sollicitant un contrôle, de convaincre les autres parties prenantes de la pertinence de la méthode de contrôle choisie.

D'autre part, plusieurs aspects portant sur les méthodes de contrôles doivent, selon les acteurs interrogés, faire l'objet de précautions particulières. Ainsi, l'utilisation de méthodes de contrôles par quantification est jugée à la fois bonne et mauvaise, selon le résultat favorable et défavorable qui s'en suit (b). Ensuite, les acteurs considèrent qu'il est pertinent de cibler la population ou l'échantillon contrôlé, dans la mesure où elle peut influencer le résultat du contrôle (c).

Enfin, les acteurs estiment que, au cours du contrôle, les mauvaises pratiques liées à l'usage de critères de contrôles persistent, telle que la non prise en compte de critères externes à la norme par les entités de contrôle pour une évaluation plus juste de la réalité (d). Ces pratiques sont parfois liées à une industrialisation de l'activité de contrôle dans le secteur étudié.

- (a) « Il n'y a pas de protocole de prise en compte de la douleur des enfants. C'est le cadre qui statue arbitrairement si les éducateurs leur donnent un médicament ou pas et les remarques des éducateurs ne sont pas prises en compte. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1312
- (b) « Parfois, les aides-soignants et les infirmiers ont peur de se remettre en cause lorsque l'on veut mesurer et quantifier certaines tâches qu'ils réalisent. On me répond « Je sais faire mon métier, il n'y a pas besoin d'évaluer ». Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°153
- (c) « Il est complètement illusoire de croire que les mêmes règles s'appliquent à tous ! Par exemple, en EHPAD, j'observe que l'ARS ne "traite" pas du tout chaque établissement de la même façon ni avec les mêmes exigences. À l'un on laisse passer la maltraitance, à l'autre on lui empoisonne la vie avec des contrôles - qui ne débouchent sur rien ! » Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1467
- (d) « J'ai organisé une enquête de satisfaction dans le cadre de l'évaluation externe et la surprise aura été que les personnes âgées attendent pour leur satisfaction : une rénovation du bâtiment, un décor plus moderne, des salles de bains et tuyauteries rénovées et un homme d'entretien. Mais croyez-vous que l'évaluateur externe va se rapprocher des tutelles et leur conseiller d'allouer davantage de moyens pour répondre aux attentes de ces personnes âgées ? » Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1469
- « Les Notes d'orientations (ANESM) constituent la quatrième norme principale de l'évaluation interne et reviennent sur certaines notions, notamment sur celle de « bonnes pratiques ». » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1403

Établir une relation mutuellement bénéfique entre contrôleur et contrôlé

Diverses opérations sont observées pour organiser la rencontre entre les contrôleurs et les contrôlés. La première est l'amélioration de la sélection et du recrutement de l'entité de contrôle. Plusieurs bonnes

²³⁶ Au sens francophone du terme : des organisations.

²³⁷ Un phénomène similaire est démontré par Oliver (1991), par lequel lorsque les pratiques issues de normes sont en conflit avec les critères d'efficacité et d'efficience acceptés par l'organisation, elle est susceptible de s'engager dans leur évaluation critique, voire leur négociation avec les institutions.

pratiques sont observées en la matière : savoir identifier les différents prestataires sur le marché foisonnant du contrôle de conformité et de l'évaluation, dans le cadre de contrôles formels, recruter des prestataires disposant de distinctions spécifiques pour réaliser l'activité de contrôle, tel que les certifications AFNOR dans le cadre des normes ISO, et enfin recruter des prestataires conciliants ou susceptible d'évaluer favorablement l'acteur ou l'organisation à l'issue du contrôle. Les mauvaises pratiques observées par les acteurs interrogés incluent la présence continue d'une entité externe de contrôle dans leur organisation (a).

La deuxième opération est la rencontre avec les entités de contrôles, qu'il s'agisse d'accueillir les entités de contrôles in situ, tels que des inspecteurs, des contrôleurs ou des évaluateurs mandatés par les institutions, d'initier des confrontations juridiques lorsque les intérêts de l'organisation sont lésés, ou de se défendre devant les organes d'arbitrage juridique et/ou techniques lorsque l'organisation est attaquée (b).

(a) « *Illégalité, conflit d'intérêt, dispositif pervers, faute méthodologique grave, évaluations tournantes, mettre l'intérêt des pro ou du secteur avant l'intérêt des usagers Ces expressions souvent utilisées montrent qu'un travail important est à faire pour lever les ambiguïtés liées au dispositif de l'évaluation externe. Mais la première de ces ambiguïtés n'est-elle pas due au législateur lui-même qui subordonne le renouvellement de l'autorisation aux résultats de l'évaluation externe ?* » Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1463

« *Concernant l'ANESM, une norme afnor est-elle gage de qualité de l'évaluateur ? le choix de l'évaluateur se fait-il sur l'expérience, la norme afnor que l'on a ou non, ou le tarif que l'on propose ? beaucoup de questions se posent.* » Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1462

« *Depuis les années 1990, le budget de l'association dégringole tous les ans mais a été globalement contenu. L'État nous a dû depuis cette période qu'il fallait changer. J.P.H. a mis en place la loi 2002 et le premier décret de cette loi fut de mettre notre organisation sous tutelle.* » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1171

(b) « *En plus des réglementations et des normes facultatives générales applicables à l'évaluation des établissements médico-sociaux, 14 textes de lois spécifiques aux instituts médicoéducatifs ont été utilisés pour évaluer l'institut médicoéducatif.* » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1021

« *Nous observons empiriquement une recrudescence du nombre de plaintes paradoxal à l'amélioration de la qualité des maisons de retraite françaises. Ainsi, plus de 400 signalements et plaintes aux institutions sur le champ des personnes âgées et handicapées ont été réalisés sur la même période.* » Source : Directeur, terrain d - n°11

Négocier des résultats positifs au contrôle de conformité

Les acteurs peuvent trouver avantageux de négocier les résultats du contrôle auxquels ils se soumettent avec les entités de contrôles. La demande d'évaluation favorable peut être réalisée de gré à gré, ou être indirecte, en recourant au support de « tierces parties » pour légitimer les actions et/ou les infractions de l'entité contrôlée (a).

Divers arguments sont évoqués par les acteurs contrôlés au cours du contrôle dans le but de prouver leur conformité, de justifier ou de défendre leur non-conformité. Trois techniques d'argumentations sont observées. La première est l'encensement des réalisations marquantes : il s'agit, au cours du contrôle de conformité, de promouvoir les réalisations marquantes pour tenter d'obtenir l'avis favorable des contrôleurs. Plusieurs bonnes pratiques sont observées à ce sujet : vanter le respect des normes (b), l'usage de référentiels reconnus et légitimes (c), l'utilisation des procédures administratives relatives à la réalisation de l'activité sur laquelle les normes sont établies (d), ainsi que l'amélioration des résultats obtenus par l'intermédiaire de la norme. Dans le cas contraire, les acteurs estiment qu'il est nécessaire de dissimuler les informations sur les dysfonctionnements internes ou sur la non-conformité, lorsque leur diffusion peut mettre en danger la survie de l'organisation. Il peut également être avantageux, dans les discours, de compenser les points de non-conformité par la promotion d'autres atouts stratégiques de l'organisation, tels que la qualité de service, ou de les justifier. Enfin, les acteurs estiment qu'il est intéressant d'étendre les opérations de promotion de leur conformité et de leurs autres atouts à toutes les parties prenantes intéressées, au-delà des contrôleurs, dans la limite des ressources nécessaires à ces opérations (e).

La deuxième opération est l'argumentation par l'amendement d'expertises scientifiques et/ou d'appréciations éthiques. Cette opération consiste à démontrer l'optimalité des pratiques internes par l'appui d'expertises scientifiques ou par des appréciations d'ordre éthiques, dans l'optique d'influencer le résultat du

contrôle. Ces expertises, commanditées par l'évalué, peuvent être internes ou externes. Elles peuvent constater d'un niveau de risque moindre lorsque l'acteur ou l'organisation sont peu conformes (f).

La dernière opération est l'élaboration et l'envoi de rapports sur l'état de conformité de l'organisation. Les acteurs interrogés estiment que les rapports remis aux autorités de contrôles sont avantageux lorsque leur contenu est, en substance, positif, et qu'il convient d'en vérifier le contenu avant de les remettre (g). Ils observent également une certaine importance du respect des échéances administratives. Dans tous les cas, les acteurs estiment judicieux de se saisir des opérations de contrôle pour solliciter de nouveaux avantages, tels que des ressources additionnelles (h).

- (a) « Les employés doivent avoir un bon médecin car même moi quand j'ai une bronchite ou autre, on ne met pas en arrêt. C'est de l'abus du droit du travail. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°89
- « Il y a une absence d'évaluation de la personne handicapée et de ses potentialités. Il manque des référentiels. Du coup, on argumente difficilement avec les parents et les maisons départementales du handicap qui tranchent l'orientation. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°678
- (b) « Le dialogue social, par les réunions avec les délégués du personnel mensuelles est instauré et respecté. Les comptes rendus sont faits à l'équipe. Des réunions en grande équipe peuvent avoir comme thème le climat social et relationnel au sein de l'établissement. Le passage à des horaires en journée continue, sollicité par l'équipe, s'est fait dans une élaboration commune : équipe, délégués du personnel. (-énoncé dans le cadre d'une évaluation interne-) » Source : Directeur, terrain c - n°1496
- « Parmi les forces de l'institut médicoéducatif, nous comptons la bonne réalisation des maintenances préventives et contrôles réglementaires (- s'agissant ici de références aux normes HACCP -). » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1100
- (c) « Notre établissement a reçu les louanges du cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation interne par prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Anesm et par la prise en compte des RBPP dans les différentes démarches de l'établissement : évaluation interne, révision du projet d'établissement, refonte du processus d'élaboration du projet personnalisé... » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1099(d) « La phase de mise en œuvre de l'évaluation interne n'a pu s'engager concrètement qu'en juillet 2013, avec comme volonté une participation maximale de l'ensemble de l'équipe pluri-professionnelle. Ce qui a conduit le comité de pilotage à formaliser un planning de travail très optimisé. Cela a permis de mettre en évidence, pour une partie des professionnels, un tel état d'esprit d'exigence qui aujourd'hui justifie pleinement le choix d'avoir engagé et de poursuivre une démarche qualité. (Extrait de rapport d'évaluation interne) » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1520
- (e) « La Direction doit consacrer 1 h par jour à répondre à des enquêtes des tutelles. Il considère que ce temps est excessif. » Source : Directeur, terrain d - n°1862
- (f) « La direction et l'encadrement, les personnels administratifs observent que les personnels soignants demandent tout pour eux puisque leur métier fait partie des plus "pénibles". » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°95
- (g) « La mise en conformité aux normes de présentation des synthèses requiert un certain temps. Ainsi, le temps pour réaliser la mise à jour des dossiers informatiques est évalué à 5 minutes chaque jour pour 150 agents. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1780
- (h) « Dans son rapport d'évaluation, la direction intègre parmi ses points à surveiller l'adéquation entre les moyens et l'exigence de la prise en charge globale des enfants (continuer à faire avec les moyens humains et matériels que l'on a) tout en poursuivant le recrutement d'un médecin pédopsychiatre. » Source : Directeur, terrain c - n°1527

Recevoir les résultats du contrôle et contester ou justifier les évaluations négatives

Au moment de la réception des résultats du contrôle, plusieurs bonnes pratiques sont observées. Premièrement, les acteurs ont intérêt à réévaluer la pertinence des observations faites par le contrôleur. Dans le cas où ces observations sont défavorables, plusieurs techniques sont employées. La première consiste à remettre en cause *ex post* la méthode utilisée et/ou les critères de contrôle (a), pouvant par exemple ne pas observer les causes de non-conformité ou ne pas prendre en compte les aspects idiosyncrasiques de l'organisation. La seconde consiste à contester la substance des observations elles-mêmes (b), par exemple en invoquant la présence de normes contradictoires (c), ou en évoquant l'insuffisance ou le faible réalisme des recommandations données pour effectuer une mise en conformité supportable. La contestation peut toutefois constituer une mauvaise pratique en elle-même, notamment lorsque le contrôle représente un rite institutionnel et administratif plutôt qu'une authentique évaluation de la conformité elle-même. Dans ce cas, les différentes formes de contestation, tant de gré à gré qu'indirectes, telle que le recours à des tierces parties pour soutenir l'acteur contrôlé dans ses revendications, constituent un facteur de risque.

- (a) « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, l'auditeur affirme « un manque de participation des familles à la vie institutionnelle ». Il nie « le guide d'accompagnement et d'aide aux familles » qui a fait l'objet d'une importante réflexion au niveau des équipes de notre établissement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1096
- (b) « Il y a un manque d'outils pour objectiver les besoins réels des usagers et leur orientation vers la bonne structure d'accompagnement, dû à des erreurs d'orientations des clients vers les services adaptés. Un cadre estime que le manque d'outils d'orientation fait que les 950 salariés prennent au moins 15 minutes d'échange et de débat sur les orientations et les besoins des usagers en dehors des cadres institutionnels. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1694
- « L'établissement a subi la critique des évaluateurs externes pour ne pas détenir de carnet sanitaire pour le suivi de l'eau chaude, conformément à l'arrêté du 1er février 2010 relatif à la surveillance des légionnelles dans les installations de production, de stockage et de distribution d'eau chaude sanitaire. Un document de la direction du travail atteste du motif de non mise en place du plan bleu en indiquant que l'établissement n'est pas ouvert l'été ni le week-end et qu'en cas de crise, les usagers rentreraient chez eux sans délai. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1078
- (c) « Une des craintes pour la mise en œuvre du projet H est que le mot maltraitance soit employé par les professionnels du fait du changement de pratiques. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1124

7.4.3 Recevoir ou faire appliquer les sanctions

Recevoir ou faire appliquer les sanctions selon leur nature positive ou négative

Le contrôle peut aboutir à des sanctions positives ou négatives. Premièrement, lorsque ces sanctions sont favorables à l'acteur ou à l'organisation, un choix judicieux consiste à être initiateur des démarches à cet égard, et à accompagner les acteurs en charge de les faire appliquer (a). Les sanctions positives peuvent constituer, a posteriori, des outils de promotion de l'acteur ou de l'organisation conforme (b). Dans le cas contraire, lorsque les sanctions négatives s'appliquent à l'acteur ou à l'organisation, il est préférable de négocier leur révocation (c). Deuxièmement, les acteurs estiment que, dans la majorité des cas, ne pas appliquer une sanction négative en cas de non-conformité à une norme constitue un acte d'encouragement à la déviance, indifféremment des motivations qui ont guidé les acteurs à enfreindre ces normes.

Les acteurs notent toutefois qu'une partie peut, dans certaines circonstances, difficilement faire sanctionner des parties prenantes non conformes à une norme qui lui est favorable. Cette résignation peut se produire en cas de contradictions des normes, auxquels cas la conformité à une norme implique de violer l'autre, ou encore en cas de rapports de pouvoirs favorables à cette dernière. Des observations moins fréquentes montrent également que l'absence de sanctions positives en cas de conformité aux normes peut générer un comportement de déviance (d).

- (a) « Pour sanctionner des absences non justifiées et des insultes, le Directeur a convoqué un salarié fautif par une lettre écrite. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1830
- « La politique de santé de l'association a été mise en place pour satisfaire les demandes des salariés sur les risques au travail, elle a été distinguée par une récompense nationale sur la démarche systémique de prévention santé. (-Observée dans une période de fortes revendications et manifestation des IRP contre la politique managériale) » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°779
- (b) « Au-delà de la mise en œuvre de l'obligation réglementaire qui conditionne le renouvellement des autorisations de fonctionner, l'association souhaite se servir de la démarche d'évaluation externe pour rendre lisible les prestations qu'elle propose et à évaluer les niveaux de satisfactions des usagers, des familles et des professionnels. » Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°814
- (c) « Une chambre, peu nettoyée, a été fermée par les contrôleurs pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève pourtant à 367 € par mois. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1540
- (d) « Le manque d'action préventives de l'absentéisme, malgré le règlement intérieur, est-il dû à un sentiment de résignation fataliste ? (en référence au droit du travail) ». Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°87

Participer ou non à la révision ex post de la norme ou du processus de contrôle selon les moyens disponibles

Le contrôle représentant une instance de dialogue entre les institutions²³⁸, leurs mandataires, ainsi que l'acteur et/ou l'organisation contrôlés, cette opération peut, au-delà des sanctions, avoir pour conséquence d'apporter postérieurement des modifications substantielles au processus de contrôle ou à la norme. De tels procédés sont ainsi observés aussi bien dans le cadre des démarches qualité, en matière de révision des normes techniques, que dans le domaine des normes juridiques, telle que la question prioritaire de constitutionnalité. Toutefois, dans un grand nombre de cas observés, l'amplitude et la lourdeur des opérations administratives nécessaires à ces révisions n'incite pas les acteurs à s'engager dans leur réalisation (a).

(a) « Le personnel ne sait pas à quoi sert la démarche qualité depuis dix ans. Peu de choses ont changé » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°397
« Nous, les cadres, travaillons dans les commissions au niveau des institutions portant sur la démarche qualité sur les outils de la loi 2002-2 mais nous ne savons pas comment redescendre de ces commissions vers le terrain, pour lequel la qualité n'est qu'un mot. » - Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°396
« Il n'y a aucune preuve d'amélioration, aucune retombée. (Énoncée dans le cadre d'une démarche qualité) » - Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°606

7.5 CONCLUSION DU SEPTIÈME CHAPITRE

Plusieurs bonnes pratiques peuvent être observées à partir du comportement des opérateurs du secteur médico-social. Une première catégorie de bonnes pratiques porte sur la participation à la création ou à la transformation de la norme. Des choix stratégiques judicieux portent, en premier lieu, sur l'acquisition des moyens de transformer les normes : tirer avantage des processus de partage du pouvoir, chercher à se faire coopter par des normalisateurs ou des administrateurs d'institutions, se faire élire à une fonction dont le pouvoir de générer ou de transformer les normes est un attribut, ou encore se regrouper pour constituer des groupes de pression. Deuxièmement, des bonnes pratiques portent sur l'initiative du déclenchement des dispositifs de création ou de transformation des normes : instrumentaliser des événements propices à la création, la défense ou la transformation des normes, influencer et se faire coopter par les acteurs disposant du pouvoir d'agir sur l'environnement normatif, composer les groupes de travail ou de réflexion sur la norme en respectant une certaine représentativité. Enfin, de bonnes pratiques portent sur la participation au cours de l'élaboration de la norme en « commissions normatives » : diligenter des études scientifiques ou éthiques pour soutenir les propositions relatives à la norme à produire, partager les apports techniques nécessaires à la construction de la norme avec modération, prendre l'initiative d'écrire la norme et y intégrer des éléments-clés, faire valider la norme élaborée en commission normative, et annoncer la norme aux parties prenantes. Les actions de participation à la création ou à la transformation des normes sont toutefois soumises à deux contraintes majeures : la nécessité d'allouer des ressources importantes aux à ces actions de nature politique, d'une part, et l'aléa moral lié à la mandature d'un acteur, au nom de l'organisation, dans des processus dans lesquels il est susceptible de privilégier son propre intérêt.

Une deuxième catégorie de bonnes pratiques porte sur la consultation des parties prenantes à la norme, tant préalablement qu'au cours du processus de normalisation. Des choix stratégiques importants portent sur l'analyse collaborative des impacts des normes et leur congruence aux besoins : analyser au préalable les impacts des normes sur l'activité, analyser et clarifier besoins des parties prenantes. Des bonnes pratiques portent également sur la recherche d'un consensus en termes d'objectifs, de moyens et de sanctions : participer aux instances de négociation du contenu de la norme, négocier les attentes/prescriptions et obligations respectives en termes d'objectifs et de moyens, et négocier les dispositifs de contrôles et de

²³⁸ Au sens francophone du terme : des organisations.

sanctions. Enfin, de bonnes pratiques portent sur la cristallisation des normes sur des supports : créer ou identifier le support de référence principal utilisé par les parties prenantes, créer des suppléments aux normes lorsque celles-ci s'avèrent insuffisantes, animer et donner du sens aux normes dans leur milieu d'application.

Une troisième catégorie de bonnes pratiques porte sur l'adoption de la norme. Des choix stratégiques judicieux portent sur le processus de transformation des pratiques : diffuser préalablement les informations utiles pour l'adoption de la norme, transformer les caractéristiques et spécificités des produits et/ou des services, adopter des méthodes et des comportements spécifiques, modifier les caractéristiques et les spécificités des intrants et des facteurs de production si nécessaire (ressources humaines, équipements, fournitures, matières premières, technologies), quérir les symboles de conformité aux normes (statuts, distinctions, qualifications, spécifications). Une bonne pratique optionnelle, rendue possible par l'utilisation collective des normes, consiste également à spécialiser les acteurs et diviser les tâches : spécialiser les activités, produits et services et diviser le travail grâce à l'utilisation collective de normes, à condition d'obtenir une contrepartie des gains de productivité obtenus collectivement, de créer et d'utiliser des interfaces et/ou des structures de coordination nécessaire à l'utilisation collective de normes.

Enfin, une dernière catégorie de bonnes pratiques porte sur le contrôle de conformité. Des bonnes pratiques sont observées sur la sollicitation du contrôle : prendre ou décourager l'initiative du contrôle selon son issue potentielle, prendre connaissance des modalités du contrôle pour anticiper le rapport coût/avantage. De bonnes pratiques sont également observées au cours du contrôle de conformité : établir une relation mutuellement bénéfique entre contrôleur et contrôlé, tenter de négocier le choix d'une méthode de contrôle favorable ou, plus directement, de résultats positifs et, dans le cas contraire, contester ou justifier les évaluations négatives. De bonnes pratiques sont enfin observées en matière de sanction : les faire appliquer lorsqu'elles sont favorables, ou les contester. En cas d'échec, les organisations peuvent également participer ou non à la révision ex post de la norme ou du processus de contrôle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Une perspective classique : les normes comme sources de contraintes

4 00 000 normes, 11 000 lois, réglementations²³⁹, 80 codes, et 100 de plus chaque année... Ces chiffres sont fréquemment répétés pour témoigner du phénomène de « surenchère administrative », d'« incontinence normative », ou encore d'« impôt formulaire »²⁴⁰ que subissent les organisations françaises. Le terme subir n'est pas anodin parce que les normes sont souvent représentées comme des contraintes. L'impact de leur grand nombre serait de limiter la performance des organisations, en générant des coûts superflus et en entravant l'esprit d'entreprise. Les surcharges administratives coûteraient, en effet, plus de 80 milliards aux organisations chaque année. Au-delà de leur nombre, leurs injonctions seraient excessivement contraignantes. S'il faut être anecdotique, relèvera-t-on sans difficulté dans les revues professionnelles courantes des exemples : la création d'une route aura été retardé de dix ans car le chantier gênait un insecte protégé, la construction d'un immeuble aura coûté 30% de plus et duré deux fois plus de temps car les normes appliquées au BTP²⁴¹ sont complexes, une commune rurale aura dû renoncer à sa zone industrielle parce qu'elle ne disposait pas des fonds nécessaires pour réaliser les travaux archéologiques préalables sur la zone en question.

En France, réaliser diverses activités serait ainsi compliqué par la nécessité de respecter de nombreuses normes. Premièrement, les coûts et les délais générés par leur application seraient décourageants, sur un marché où les besoins sont élevés et sur de nombreux secteurs susceptibles de pourvoir des emplois du fait d'activités peu délocalisables. Deuxièmement, de nombreuses initiatives seraient entravées du fait qu'elles sont « risquées juridiquement », ou encore « impossibles techniquement » à cause du niveau d'exigence des normes techniques. Ceci entraînant cela, d'une part, les managers développeraient un sentiment d'impuissance face à l'instabilité et à la complexité des normes. D'autre part, en limitant les choix aux modèles normatifs existants, les normes restreindraient significativement les possibilités en termes de structures organisationnelles et de stratégie. Enfin, les organisations ne possèderaient pas les mêmes atouts pour réussir à appliquer les normes : sur un marché, une organisation qui s'adapte mieux améliorerait ainsi sa position concurrentielle face aux concurrents moins adaptés. Somme toute, ce phénomène serait susceptible d'étouffer l'économie française. L'indice de compétitivité du Forum économique de Davos classe ainsi la France au 115^{ème} rang, mauvais élève, en matière de contraintes réglementaires.

Il paraît toutefois excessif de reprocher à toutes les normes de provoquer des contraintes. Les normes ont, en effet, d'innombrables propriétés et il serait malhabile d'en faire une critique générique. Dans les travaux académiques, trois grandes distinctions faites entre les normes pour procéder à leur classification et à leur critique. La première, réalisée par les économistes, porte sur le type de dysfonctionnement économique que les normes permettent de résoudre : les normes de qualité et de sécurité minimales, les normes de compatibilité et d'interface, les dispositifs de réduction de variété et de focalisation, les normes de spécifications, d'information et de ressources. La seconde taxonomie, réalisée en stratégie, classe les normes par processus de création : les normes *de jure*, créées par des instances officielles publiques ou privées et les normes *de facto*, produits, services ou méthodes s'imposant en tant que normes par les forces du marché. La dernière taxonomie, réalisée par les juristes, est une classification des normes par source et type

²³⁹ Dénombrement des normes issues d'un rapport parlementaire (2003), excluant les normes internationales.

²⁴⁰ Expressions courantes retrouvées dans diverses publications non académiques. D'autres expressions courantes sont : le « millefeuille administratif », l'« Absurdistan », en référence à la bureaucratie de l'Union Européenne.

²⁴¹ Bâtiments et travaux publics

de coercition : la *hard law*, qui est obligatoire et dont la sanction, civile ou pénale, relève des forces publiques et la *soft law*, qui est volontaire et dont la sanction, généralement commerciale ou économique, relève des rapports de forces entre personnes privées. Néanmoins, la méthode la plus commune de désignation des normes estimées contraignantes, notamment par la presse professionnelle, repose sur la thématique abordée et la substance même des normes. De ce point de vue, une des catégories de norme les plus décriées pour les contraintes qu'elle génère sur l'économie française figure le Code du Travail et ses 3700 pages, souvent comparé, pour en signifier la complexité, au code du travail suisse, de près de 70 pages. En plus de celle-ci figurent les normes commerciales, les normes financières et comptables, les normes environnementales ainsi que les normes sur la propriété intellectuelle.

Deux causes sont souvent évoquées pour expliquer le poids des normes sur les organisations françaises. La première serait la *défaillance du principe de précaution*, inscrit dans la constitution. Un certain zèle technocratique animerait les sphères publiques et privées d'émission de normes, menant à une disproportion des contraintes normatives. Partant supposément de bonnes intentions et utiles en elles-mêmes, les normes deviendraient contraignantes du fait de leur production incontrôlée, du caractère trop pointilleux des injonctions et préconisations, ainsi que de leur mode d'application impliquant l'ingérence d'entités externes dans l'organisation, incluant l'État en ce qui concerne les normes réglementaires²⁴².

La seconde cause serait une *culture de la bureaucratie* : en France, les acteurs privilégieraient l'immobilisme à l'initiative. Ils préféreraient suivre les règles²⁴³ établies scrupuleusement et s'engager dans des batailles juridiques plutôt que de chercher un accord de gré à gré. De nombreuses organisations se sont par ailleurs laissés gagner par le « culte de la procédure » et ont mis en place de nombreuses activités de mise en conformité. Ce phénomène de bureaucratie, au-delà des aspects culturels, dissimulerait des stratégies volontaires d'influence du cadre normatif par des acteurs et des organisations pour institutionnaliser leurs avantages et privilèges. Les bénéficiaires du système bureaucratise à outrance sont alors souvent qualifiés de « rentiers ». Cette diatribe vise souvent les employés des administrations publiques. Il y a 80 fonctionnaires pour 1000 habitants en France, soit 20 de plus que la moyenne européenne : il y aurait des professeurs, des médecins, des policiers, mais également des « gratte-papiers » auxquels la bureaucratie attribue emploi, rémunération et pouvoir. La décentralisation a également multiplié les interlocuteurs, les directions de ministères, préfectures, de mairies, les commissions, dont les règles constitueraient la raison d'être. Cette « corporation » publique serait difficile à réformer car les politiques qui la dirigent n'occupent leurs postes que temporairement.

Ce phénomène concernerait également une cohorte de métiers dont le chiffre d'affaires repose sur des opérations d'émission de normes, volontaires ou réglementaires, de mise en conformité, de contrôle, ou encore de sanction tels que les avocats, les comptables, les cabinets de conseil ou encore de certification qui prospèrent sur la complexité des normes. Ils exerceraient un lobbying discret pour faire établir ou conserver les normes qui font vivre leur fonds de commerce. Au-delà des métiers, tous les acteurs préféreraient, du fait de la culture nationale, la défense de les acquis et le statut que les règles établies leur attribuent plutôt que des efforts d'adaptation. Ainsi en serait-il des employés et des syndiqués souvent critiqués pour ne pas vouloir céder certains avantages liés à leur statut.

Ces affirmations, théoriques ou idéologiques, ne restent toutefois que des conjectures que nous souhaitons soumettre à un examen scientifique. Le désir d'apporter une dimension pragmatique aux résultats de nos travaux nous a ainsi incité à formuler la problématique suivante : *Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes, en opportunités ?*

La problématique est déclinée en cinq questions de recherche principales :

²⁴² Rapport de Alain Lambert, président de la CCEN en 2013 (Commission Consultative d'évaluation des normes)

²⁴³ En sociologie des organisations, le terme « règle » est préféré à « norme ».

- *Quelles sont les normes dont l'application est contraignante ?*
- *Quels sont leurs effets déterminants ?*
- *Quels sont les effets des autres stratégies de réponse aux normes ?*
- *Quels sont les facteurs d'amplification ou de régulation des contraintes normatives ?*
- *Quelles actions peuvent-être mises en œuvre pour réduire les contraintes normatives ?*

Hypothèse centrale : les normes convertibles en sources d'avantages et d'opportunités

Le processus de recherche a permis d'enrichir la compréhension des normes et des possibilités et leviers d'instrumentalisation et d'influencer ces structures. Cette compréhension est concentrée dans l'hypothèse centrale de la recherche, la thèse défendue : « *L'organisation transforme les contraintes normatives en opportunités en agissant sur des facteurs endogènes et à travers des stratégies collectives d'infléchissement ou de défense des normes.* » Les apports méthodologiques et théoriques ainsi que les limites et les perspectives sont synthétisés de la recherche dans cette conclusion.

I. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE

Pour répondre à la problématique et soumettre l'hypothèse centrale à un examen scientifique, deux étapes furent nécessaires : le choix d'une posture épistémologique puis le choix d'une méthodologie de recherche adaptée.

La posture épistémologique : le constructivisme générique

Constitués de préconisations sur les méthodes de construction de la connaissance, les principes épistémologiques forment des obstacles au risque d'erreur dans le processus de recherche (Bachelard, 1938 ; 1993). Martinet (1990), David (2000), Savall & Zardet (2004) et Cappelletti (2007) suggèrent qu'il est possible de recourir à des principes épistémologiques transcendant les clivages entre les paradigmes dominants pour une recherche plus féconde. Développée par Savall et Zardet dans la perspective de réconcilier les paradigmes dominants²⁴⁴, la posture épistémologique adoptée dans le cadre de notre recherche est dénommée *constructivisme générique* ou *contingence générique* (Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 1995, 2004).

Traditionnellement, une connaissance générique représente l'expression de phénomènes invariants universels et de régularités entre différents cas, présentant une faible dépendance au contexte. Une connaissance contingente, quant à elle, est l'expression d'un phénomène spécifique au cas, relatif au contexte et qui ne peut être vraie en dehors de ce contexte. Le paradigme du constructivisme générique conteste aussi bien la quête d'invariants universels par les positivistes et les « *abus épistémologiques de la théorie de la contingence* » par lesquels l'importance accordée aux contingences empêche de caractériser la stabilité de certaines connaissances (Savall et Zardet, 2004). En admettant l'existence de connaissances génériques autour desquelles « *gravitent* » des connaissances contextuelles, le constructivisme générique relève ainsi d'une combinaison entre universalisme et contingence.

Nous positionnons ainsi succinctement les caractéristiques épistémologiques de notre recherche dans le tableau suivant. Cette démarche répliquable, constitutive d'une contribution à l'épistémologie, permet de reconnaître explicitement la multiplicité des postures épistémologiques dans un projet de recherche et de définir le cadre précis dans lequel la recherche se produit pour en déterminer les forces et les faiblesses.

²⁴⁴ Paradigmes interprétativiste, transformatif, positiviste et pragmatiste.

Tableau 52 - Repères épistémologiques de la recherche pour le contrôle qualité des informations

<p>Principes du constructivisme générique</p>	<p>Prise en compte des aspects épistémologiques et critères de contrôle qualité des informations dans la recherche</p>
<p>La recherche de phénomènes invariants et de phénomènes contingents</p>	<p>Recherche d'un noyau dur de connaissances génériques autour duquel gravitent les connaissances contextuelles</p>
<p>ASPECTS INTERPRETATIVISTES</p>	
<p>L'exploration approfondie de l'organisation dans son contexte L'exploration des phénomènes dans leur contexte pour une meilleure compréhension (pour une méthodologie de type étude de cas approfondie) Le cycle inférentiel : abduction-induction-déduction</p>	<p>FORTS Dominantes de la recherche : recherche qualitative de type exploratoire inférences inductives pour répondre à une question de type « comment »</p>
<p>L'intersubjectivité contradictoire, principe de triangulation des informations des acteurs pour un meilleure représentation de la réalité L'impossibilité d'accéder à une objectivité des discours et la meilleure représentation du réel par une confrontation des subjectivités L'intersubjectivité contradictoire pour limiter les biais liés aux dadas, tabous et contentieux et un meilleur contrôle de la qualité des informations La conscience du biais actualité-mémoire-anticipation dans les discours des acteurs (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>Choix d'un seul champ pour une compréhension profonde du champ</p> <p>Diversification du panier d'informateurs des types de données collectés et mise en place de dispositifs de concertation</p>
<p>L'interactivité cognitive, principe de co-construction des connaissances entre le chercheur et les acteurs, La reconnaissance de la posture enracinée du chercheur pour précéder les biais cognitifs (Peirce, 1877 ; 1984, Savall ; 1986 ; Savall & Zardet, 1984, 2004)</p>	<p>Dispositif de recherche contractualisé avec les sujets observés pour un objet plus large incluant l'objet spécifique</p>
<p>ASPECTS TRANSFORMATIFS</p>	
<p>La reconnaissance de la transformation causée par toutes les interactions chercheur-sujet L'impact nécessairement transformatif de l'immersion du chercheur sur le terrain (Mertens, 2007 ; Cappelletti, 2010 ; Savall & Fièrè, 2015) La recherche inscrite dans un projet politique d'actions scientifiques (Savall, 1985 ; Savall & Zardet, 2004 ; Schmitt, 2005)</p>	<p>FAIBLES Comme la recherche a une vocation plus exploratoire que transformative : Les dispositifs de nature transformative ont été essentiellement instrumentés pour collecter des données.</p>
<p>La recherche-intervention, avatar du constructivisme générique Une méthodologie de recherche destinée à améliorer la performance et à développer des savoirs actionnables (Savall & Zardet, 2004, Avenier, 2004). Les recherches-interventions, des démarches de recherche transformative à objets multiples et inclusifs (David, 1999, Savall & Zardet, 2005). Quatre dispositifs de recherche-intervention : le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation (Savall, 1974, 1975 ; Savall, Zardet, 2004 ; Buono & Savall, 2007) Des dispositifs d'observation in situ La réalisation de diagnostics pour recenser les problématiques significatives de gestion et leurs causes et a participation aux projets pour identifier les solutions et leviers d'amélioration des performances</p>	<p>Seules les données issues des dispositifs de diagnostic et de projet ont été prises en compte Le processus transformatif a été holistique, incluant ou excluant de fait l'objet spécifique de la recherche selon l'importance que lui ont donné les acteurs dans le champ de la gestion (non-intervention sur l'objet spécifique) Des séances de présentation du diagnostic général ont été organisées pour une validation des interprétations des données auprès des acteurs</p>
<p>ASPECTS POSITIVISTES</p>	
<p>L'utilisation d'une hypothèse centrale dans le constructivisme générique L'hypothèse centrale comme départ d'un itinéraire scientifique dans le constructivisme générique (Savall & Zardet, 2004)</p>	<p>PLUTÔT FORTS Une hypothèse centrale déclinée en une arborescence de 80 hypothèses de travail</p>
<p>La reproduction des expériences pour faire apparaître les régularités statistiques La pertinence d'une observation de régularités et de récurrences malgré les différences contextuelles (Savall, Gephart, & Bonnet, 2015). Les critères quantitatifs de validation des résultats de notre étude de cas exploratoire, le nombre de cas étudiés ou l'observation de régularités sur de nombreux cas spécifiques La saturation théorique ou la stabilisation des caractéristiques du phénomène observé</p>	<p>Multiplication des cas (4) dans des contextes différents et composés d'acteurs occupant divers postes d'observation pour observer des convergences de représentations Agrégation des phénomènes observés sous forme d'idées et de théories dans une grille de codes (dite nomenclature) partagée par les différents cas</p>
<p>ASPECTS PRAGMATISTES</p>	
<p>L'orientation de la recherche vers une construction de connaissances orientées sur les conséquences attendues ou connues des actes (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009) La reconnaissance des failles d'une recherche uniquement fondée sur des prémisses (Irving, 1995, Peirce, 1852, Savall & Zardet, 1997, 2009) La construction des connaissances en fonction de leurs conséquences attendues ou connues (Savall & Zardet, 1997 ; Bonnet, 2009)</p>	<p>PLUTÔT FORTS Mixité des informations collectées Mise en place de dispositifs mixtes de collecte et d'analyse d'information (tels que l'analyse de contenu suivie d'une observation quantitative (fréquences) et financière (coûts) des actions identifiées au cours de l'analyse de contenu)</p>
<p>La qualité mixte des informations collectées L'usage complémentaire des informations qualitatives et quantitatives (Savall, 1986, Savall & Zardet, 2004, 2011)</p>	

CONCLUSION

Méthodologie : une recherche exploratoire qualitative

La recherche a suivi le processus suivant.

- *La construction de la recherche : de la définition de la problématique aux hypothèses de recherche*

La construction de la recherche a été jalonnée de plusieurs étapes. La première étape a consisté à définir les objectifs généraux de la recherche, à savoir à décrire et à expliquer les phénomènes par lesquels les normes génèrent des contraintes ou des opportunités pour les organisations. Ces objectifs ont permis de formuler la problématique suivante : « Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes, en opportunités ? ».

Pour déterminer si le problème à résoudre relève de préoccupations réelles, une étape de la construction de la recherche a consisté à chercher des indices et des indicateurs du phénomène observé. Pour la première quête d'indices, nous avons effectué un recensement sommaire de contraintes liées aux normes à partir de la lecture d'un échantillon de diagnostics de dysfonctionnements de différents types d'organisations, auxquels nous avons participé dans le cadre professionnel. Suivant ce recensement, près de 2/5 des dysfonctionnements des organisations sont directement liés à des normes. Pour la seconde, nous avons identifié à l'aide des données quantitatives issues de Google trends, pour quatre des langues les plus parlées dans le monde, les flux d'informations globaux concernant quatre termes : « norme », « loi », « réglementation » et « standard ». Le résultat succinct fut le suivant : les normes font l'objet de fortes controverses à la suite de bouleversements majeurs de l'ordre social et/ou du marché, notamment en cas d'ouverture de marché et en cas de crises. Elles sont évoquées *ex post* pour déterminer les contraintes qu'elles ont représenté et les interventions sur l'environnement normatif qui devraient être réalisées pour remanier la situation.

Dans l'optique de préciser les questions de recherche, l'étape suivante a consisté en une revue de littérature, corollairement à l'immersion sur plusieurs terrains dès le début du processus. Six corpus relevant de différentes disciplines se sont révélés significatifs en la matière, notamment en sciences juridiques, en théorie politique, en économie de la standardisation, en stratégie et marketing, en sociologie et enfin en théories institutionnelle & néo-institutionnelle. La revue de littérature a permis, d'une part, de définir avec précision les mots-clés de la recherche. D'autre part, elle a permis de déterminer le cadre théorique adéquat et, ainsi, d'enrichir la conceptualisation de l'objet de la recherche. Le processus a été le suivant. À partir de la revue de littérature, nous avons cherché à identifier, sans prétendre à l'exhaustivité, les grandes catégories de problèmes organisationnels résolus par les normes. Les travaux existants suggèrent que la norme remplit trois fonctions majeures. La première porte sur le rôle déterminant des normes dans les interactions et les échanges entre les acteurs et/ou les organisations. Cette fonction a alors été conceptualisée avec l'aide d'un premier cadre théorique : la théorie des coûts de transaction. La deuxième porte sur le rôle déterminant des normes dans l'incitation des acteurs à adopter des comportements ou des pratiques spécifiques. Cette fonction a été enrichie grâce au cadre théorique de la théorie de l'agence. Enfin, la troisième porte sur le rôle de la norme dans la structuration des règles de la répartition, parfois quitte à la déséquilibrer. Cette fonction a été conceptualisée à l'aide d'un dernier cadre théorique : la théorie de la tétranormalisation.

Ces étapes liminaires ont permis de procéder à la formulation d'hypothèses de travail. Dans le constructivisme générique, l'hypothèse de travail apparaît comme une supposition à la lumière des perceptions et des préconceptions du chercheur, acceptée et proposée de manière provisoire pour pouvoir poursuivre les recherches. L'hypothèse centrale de notre recherche était donc, initialement : « *L'organisation transforme les contraintes normatives en opportunités par des stratégies endogènes d'appropriation des normes et des stratégies collectives d'infléchissement ou de défense des normes.* » Cette hypothèse a ensuite été déclinée dans une arborescence de 80 hypothèses descriptives, explicatives ou prescriptives. Ultérieurement, dans le processus, une démarche itérative nous a amené à confirmer ou à infirmer ces hypothèses ou à les transformer jusqu'à ce qu'elles puissent fournir des descriptions ou des explications satisfaisantes aux phénomènes observés. Les deux paradigmes de cette recherche sont donc descriptifs et explicatifs.

Ces étapes liminaires ont également permis de procéder au choix de la méthodologie de recherche adaptée. Comme les travaux sur la norme sont éclatés selon les disciplines et le champ²⁴⁵, et à l'exception de rares tentatives de mise en exergue des propriétés stratégiques génériques des normes, il est difficile d'établir une théorie sur la manière dont les acteurs peuvent transformer les normes en opportunités. Cette rareté de travaux est d'autant plus évidente que la prolifération des normes ou l'interpénétration des sphères public-privé sont des phénomènes à la fois complexes et mis à jour par des théories récentes. Notre problème n'émerge donc principalement pas de la théorie, mais d'un problème sociétal. Ces conditions sur le fond, ainsi que notre cadre épistémologique, justifient ainsi le choix d'une recherche exploratoire. Notre méthodologie de recherche est essentiellement qualitative, adaptée pour effectuer des recherches exploratoires et étudier des processus ou pour résoudre des énigmes du type « comment » (Creswell, 1998).

- *La réalisation de la recherche : de la collecte de données à sept analyses de contenu*

La réalisation de la recherche a respecté deux étapes : la collecte puis l'analyse des données.

** La collecte de données dans le secteur médico-social*

Selon Langley (1999), la construction qualitative de la théorie demande, en termes de matériaux de recherche, un grand nombre d'incidents comparables richement décrits. Ce principe énonce également que les données nécessaires à l'étude d'un phénomène sont plus riches et potentiellement accessibles dans un domaine dans lequel il se manifestent le plus souvent. Plusieurs constats, renforçant notre espérance d'observation de phénomènes sur les normes, ont ainsi mené à la sélection du secteur médico-social comme champ d'étude. Ils incluent notamment la forte prolifération de normes dans le secteur médico-social, l'encadrement des activités médico-sociales par des normes réglementaires et volontaires, l'usage fréquent de systèmes de prévention et d'incitations à travers des dispositifs normatifs ou encore la forte intensité des stratégies politiques dans le secteur médico-social.

Le processus de collecte de données a respecté trois étapes. La première étape a consisté en une collecte de données par une recherche exploratoire sur l'organisation générale du secteur, auprès de sept cadres des institutions du secteur médico-social. La deuxième étape a consisté en une collecte de données par instrumentalisation de dispositifs de recherche-intervention mis en œuvre dans le cadre de quatre contrats d'amélioration de la performance générale. Les données ont été ainsi collectées auprès d'un panel de 10 maisons de retraites sur deux bassins départementaux (institutions, direction et cadres), d'une association de parents et d'amis de personnes handicapées qui gère 43 établissements médico-sociaux (gouvernance et direction), d'une fusion de trois organismes de formations aux professions éducatives et sociales (gouvernance et direction) et, enfin, d'un centre d'enfants autistes (tous les employés). Pour cette collecte de données, notre première précaution méthodologique a été de dupliquer le même protocole de recherche sur chacun de ces cas. En effet, l'observation de régularités, de traits contingents et de traits génériques des connaissances collatéralement produites par les protocoles de recherche gagnent en rigueur lorsque des protocoles de collecte, de validation et d'interprétation des données sont homogènes. La dernière étape de collecte de données a été réalisée par des entretiens d'approfondissements semi-directifs auprès de 5 dirigeants d'établissements médico-sociaux. Pour chacun des terrains, notre intervention principale s'est située à différents niveaux territoriaux et organisationnels.

Les données collectées ont été de nature qualitative, quantitative et financière. Le contrôle de la qualité des informations, tel qu'expérimenté dans notre cas, a cherché à respecter au moins trois principes : la triangulation des méthodes (exploration, intervention, approfondissement), temporelle (cas étudiés sur différentes périodes, de 2013 à 2017) et la diversification du panier d'informateurs (catégories

²⁴⁵ Cf. chapitre 1

CONCLUSION

professionnelles, fonctions, internes externes). Le tableau suivant fournit des informations détaillées sur le processus de collecte de données.

Tableau 53- Synthèse du processus de collecte de données

	Première étape (2013)	➔ Deuxième étape (2013-2015)	➔ Troisième étape (2015)
Type de recherche	Recherche exploratoire	Recherche intervention	Recherche exploratoire approfondie
Objectif	Première approche pour une compréhension générale du champ.	Approche transformative générale du champ, incluant tous les enjeux de performance confondus.	Approche pour une compréhension spécifique de l'objet dans le champ : recentrage sur les problématiques liées aux normes
Équipe de collecte de données¹	3 chercheurs	terrain 1 : 4 chercheurs terrain 2 : 4 chercheurs terrain 3 : 3 chercheurs terrain 4 : 3 chercheurs	1 chercheur
Dispositifs de collecte de données²	7 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien : (1) histoire, enjeux, politique (2) identification des parties prenantes (3) fonctionnement et organisation territoriale des services médico-sociaux	408 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien : toutes les causes discriminantes de non performance et de dysfonctionnements 107 séances de 2h de groupes de projet Thèmes de projet : toutes les solutions discriminantes de résolution des problématiques de performance de l'organisation étudiée	5 entretiens semi-directifs Thèmes du guide d'entretien (1) processus de normalisation et mandats des administrateurs (2) rôle des réseaux et relations sur la gouvernance et le pouvoir de normalisation (3) impacts des normes sur la concurrence (4) enjeux des normes sur l'avenir du champ médico-social.
Types de données collectées	Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises	Phrases-témoins et expressions d'acteurs, sous forme de prises de notes exhaustives Documents d'entreprises Avis d'experts, issues des observations des chercheurs, sous forme de non-dits	Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises
	Recueil de 120 phrases-témoins	Recueil de 5589 phrases-témoins	Recueil de 150 phrases-témoins
Sélection des données	Sélection des phrases-témoins (1) explicitement liées à des normes (sémantique) (2) énoncée dans le cadre d'une discussion dont l'objet explicite est une norme (contextuel) Identification des données à approfondir et des données manquantes		Prise en compte de tous les phrases-témoins des acteurs
	Sélection finale de 1885 phrases-témoins portant sur l'objet spécifique : les normes		

1 – Les opérations de collectes de données a été réparties de manière homogène entre les chercheurs

2 – Les dispositifs de collecte des données ont été concertés avant les descentes sur le terrain et recoupées a posteriori à travers des protocoles de contrôle de la qualité des informations collectées, dites visa, au sein du laboratoire.

** L'analyse qualitative des données : des transcriptions sélectives et sept analyses de contenu*

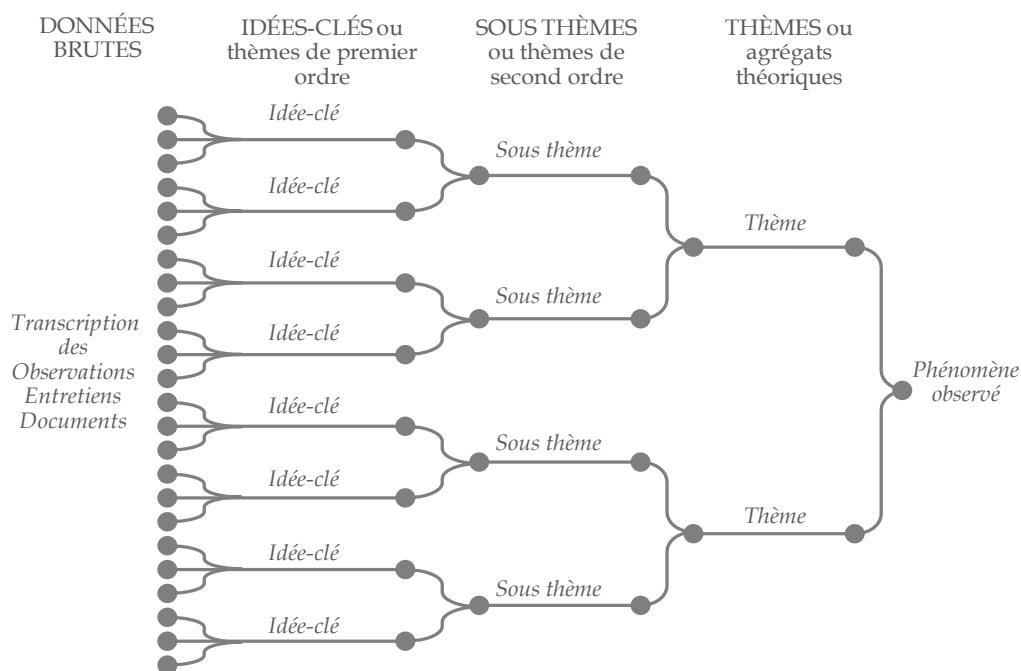
Le processus d'analyse des données collectées a comporté deux étapes majeures. La première étape a consisté en une transcription sélective des données. Il s'agissait de transcrire une sélection des données collectées, notamment sous forme de prises de notes d'entretiens, d'observations ou de documents d'entreprise, sous forme de fichiers individuels, dites phrases-témoins. Le critère de sélection principal a porté sur les événements se référant aux phénomènes relatifs normes, portant notamment sur les contraintes et/ou les opportunités générés par les normes ou encore les stratégies et opérations des acteurs pour transformer les normes en contraintes ou en opportunités. Cette première sélection manuelle nous a mené à distinguer 1885 événements relatifs aux normes.

Un affinage des informations a été réalisé d'une part, par la recherche des références des normes évoquées par les acteurs grâce à une analyse de documents, permettant simultanément de réaliser une triangulation. D'autre part, il a été réalisé par une analyse des implications financières de chaque évènement sélectionné. Pour cela, la méthode d'analyse des coûts cachés a été utilisée. Ainsi, dans l'analyse des contraintes normatives, les coûts cachés représentent l'écart financier entre le fonctionnement réel, lié aux normes, et une alternative préférable. Inversement, lorsque les normes génèrent des opportunités, ces coûts sont négatifs et représentant une performance cachée. Dans ce cas, les coûts représentent l'écart entre la situation vécue, constituant la meilleure des options, et les alternatives moins favorables observées par les acteurs.

La seconde étape a consisté en un processus d'agrégation des données en thèmes non séquentiels (taxonomies) ou séquentiels (processus). Pour cela, nous avons procédé à la réduction des données selon le processus présenté dans la figure suivante. Les données brutes, consistant en évènements transcrits sous forme de « phrases témoins » au cours de la transcription sélective, ont été organisés sous des catégories conceptuelles qualifiées d'idées-clés. Suivant le même processus de réduction, les idées clés ont été réduites sous une catégorie de sous-thèmes. Les sous thèmes ont ensuite été catégorisées sous des thèmes.

Au cours de la recherche, sept analyses de contenu se sont révélées nécessaires pour répondre aux questions de recherche. Chaque phrase témoin a ainsi été classifiée dans chacune des sept nomenclatures suivantes : (1) les normes, (2) les catégories d'acteurs, (3) l'état d'appropriation de la norme, (4) les étapes d'appropriation de la norme, (5) les effets des normes, (6) la confidentialité du discours des acteurs, et enfin (7) les facteurs d'amplification ou de réduction des contraintes générées par les normes.

Figure 37-Processus de réduction des données dans l'analyse de contenu



La deuxième étape a consisté à l'organisation et la présentation des données. Sept tableaux de structuration des données sont utilisés pour parvenir aux résultats de nos travaux. Les constituants de ces tableaux, identifiés par la méthode de réduction des données précédemment expliquée, sont présentés dans le tableau suivant. La dernière étape a porté sur l'analyse et de validation des conclusions de la recherche. Deux méthodes de validation des données ont été utilisées : (1) une présentation des informations collectées aux acteurs, (2) la triangulation par la multiplication des sources d'information.

CONCLUSION

Tableau 54 - Structure des données sur les normes

<i>Taxonomie ou séquence</i>	<i>Clés de répartition des données</i>
Normes	(A) les normes comptables et fiscales, (B) les politiques de modernisation du service public, (C) les politiques sociales, (D) le code de la sécurité sociale, (E) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, (F) les normes du travail, (G) les référentiels métiers, (H) les normes de management de la qualité, (I) les normes de santé et de sécurité, (J) les normes environnementales, (K) le droit administratif, principalement relatif aux statuts administratifs, et (L) les codes de gouvernance privée.
Catégories d'acteurs	(1) Administrateurs des établissements médico-sociaux, (2) Gestionnaires des établissements médico-sociaux, (3) Employés des établissements médico-sociaux, (4) Organisations concurrentes ou coopétrices, (5) Politiciens et administrateurs publics, (6) Tutelles et Financeurs, (7) Sociétés d'assurances, (8) Organismes de surveillance et de contrôle publics, (9) Fournisseurs en ressources humaines, (10) Fournisseurs en équipements et en biens immobiliers, (11) Cabinets d'audits, d'expertise et de conseil, (12) Agences de normalisation privées, (13) Organes de gouvernance ou de représentation privés, (14) Bénéficiaires directs et indirects.
États d'appropriation de la norme	(1) Appliquer, (2) Ne pas ou mal appliquer, (3) Simuler, (4) Compléter, (5) Arbitrer, (6) Manipuler
Étapes d'appropriation de la norme	(1) la création ou la transformation, (2) la consultation, (3) l'adoption et (4) le contrôle
Effets de l'état d'application de la norme	<i>Effets sur les activités de base</i> : accès au marché et à l'exercice de professions, qualité des produits et services, contrôles et évaluations, marketing <i>Effets sur les activités de soutien</i> : infrastructure (gouvernance, prise de décision, organisation du travail, coordination, comportements des acteurs), facteurs de production (matériels, ressources humaines), capital, recherche et développement.
Discours	(1) les discours orientés vers un large public et (2) les discours de l'ordre de la confiance
Facteurs d'amplification des contraintes normatives	<i>Facteurs de relativisation des contraintes liées aux normes</i> : la protection de valeurs, la quête de légitimité, la quête de ressources, la recherche d'exclusivité <i>Facteurs intrinsèques aux normes</i> : la complétude de la norme, l'effet de réduction du champ des possibles, le caractère restrictif des critères de jugement, la légitimité conférée par la norme, le caractère participatif des processus de normalisation, l'intensité de prolifération des normes l'efficacité des contrôles de conformité, l'excès de prescriptions sur l'organisation du travail, les prescriptions sur les objectifs à poursuivre. <i>Facteurs endogènes aux organisations</i> : la maîtrise des informations, les compétences techniques pour appliquer les normes, la perception du risque, les réseaux et relations entre acteurs, l'évolution des besoins, l'idiosyncrasie de l'organisation

II. LES FONCTIONS ET EFFETS THÉORIQUES DES NORMES

Pour comprendre les mécanismes par lesquels les normes se transforment en structures favorables aux acteurs et aux organisations, les travaux de recherche se sont appuyés sur (1) une analyse des travaux en sciences des organisations sur les normes, (2) sur un cadre théorique apparu pertinent suite à la revue de littérature et (3) sur la méthodologie de recherche exploratoire précédemment exposée.

Six grands corpus de travaux en sciences des organisations décrivent, éclairent et expliquent les éléments périphériques de l'objet de recherche, particulièrement en ce qui concerne les fonctions des normes et leurs problématiques : l'analyse stratégique, l'économie de la standardisation, la sociologie des organisations, les théories institutionnelles, la théorie juridique et la théorie politique.

En *stratégie*, les normes possèdent quatre fonctions utiles et avantageuses. La première est de conférer un avantage compétitif aux acteurs qui s'y conforment le plus rapidement et/ou à moindre coût. En effet, d'une part, se conformer aux normes en premier ou disposer des moyens pour s'y conformer le plus rapidement conférerait une avance stratégique. D'autre part, la conformité aux normes constitue une source de crédibilité. Cette fonction est ainsi mobilisée dans les stratégies de communication ou marketing des acteurs et des organisations. La seconde fonction des normes porte sur son utilité dans la gouvernance et la responsabilisation. Comme dans les théories juridiques, l'analyse stratégique identifie la norme privée

comme des instruments de gouvernance privée et les normes réglementaires comme des instruments de souveraineté étatique. D'une part, elles permettent aux acteurs qui les édictent ou influencent leur création de modeler l'environnement socio-économique selon leur volonté, du moins en partie. D'autre part, en conférant des responsabilités, les normes ont pour fonction de renforcer la responsabilité sociale des organisations. Enfin, les normes constituent le fonds de commerce de nombreuses organisations, soit parce qu'il s'agit un produit mis à disposition par un propriétaire moyennant une contrepartie financière, soit parce qu'une cohorte de métiers n'a de raison d'être que du fait de la seule existence de normes.

En *économie de la standardisation*, les travaux sur la norme portent plutôt sur ses propriétés techniques et opératoires. Trois fonctions sont définies comme majeures. La première, mobilisée dès les origines de la civilisation humaine, porte sur l'utilité des normes dans la réalisation des tracés et des mesures, dans la perspective de contrôler les flux d'échange de produits ou d'informations. La seconde fonction porte sur l'utilité des normes dans la recherche de l'optimum économique : la norme permet d'assortir des composants d'un système, de générer des économies d'échelle, de réduire l'incertitude des acteurs et, par conséquent, de faciliter la pénétration du marché et de réduire les prix présents et futurs. La troisième fonction des normes porte sur son utilité dans la résolution des problèmes de coordination : l'interopérabilité générée par la norme constituerait un levier de coordination. Ceci entraînant cela, l'utilisation collective de normes permettrait une meilleure coordination technique et des gains mutuels plus élevés. Cette création de valeur par l'usage collectif des normes serait toutefois à la source d'une transformation du système de concurrence et de coopération établi à un temps donné. Les travaux en économie de la standardisation ont largement contribué à la consécration des méthodes de production fondées sur des normes et des processus à l'ère industrielle.

En *sociologie des organisations*, les normes, qualifiées de « règles », ont deux fonctions majeures. La première fonction est celle de constituer une structure immanente à tout projet collectif. Sans normes, l'action collective ne peut exister ni être pérennisée. La seconde fonction est celle de constituer une source d'autorité, dite autorité légale ou rationnelle-légale : la croyance d'un groupe en la rationalité du système politique et normatif établi au sein de ce groupe contribue directement à la légitimité, à la stabilité et à l'autorité de ses administrateurs. Ainsi, l'autorité légale apparaît dans un système qui est appliqué administrativement et judiciairement conformément aux règles existantes. La quête de cette autorité, et de l'effet de subordination qui en est la conséquence, a ainsi mené les gestionnaires à mettre en place des systèmes organisationnels bureaucratiques, pyramidaux, hiérarchisés et spécialisés, y compris dans les organisations privées.

Selon les *théories institutionnelle et néo-institutionnelle*, la norme fait partie d'un ensemble de structures sociales qualifiées d'« institutions ». Selon ces travaux, l'imagination et les choix des acteurs sont en fait influencés par des normes formelles et informelles, des conventions sociales, par des « schémas mentaux partagés²⁴⁶ » ainsi que par le pouvoir coercitif des institutions politiques. Les normes exercent ainsi une emprise sur les conceptions, les choix et les actions individuelles. Elles constituent, volontairement ou par déterminisme, des référentiels d'action. Les normes ont ainsi pour fonctions de façonner, voire de prédéterminer les choix et les stratégies des acteurs. Ce comportement qualifié d'isomorphisme est souvent guidé, chez ces derniers, par la crainte d'illégitimité des choix non conformes.

La *théorie juridique* fait état de trois faits essentiels. Premièrement, indistinctement de leur origine, les normes constituent des instruments de pouvoir, de domination et de souveraineté. Ainsi, la règle d'état, également qualifiée de loi positive ou de norme réglementaire (*hard law*) constitue un instrument de souveraineté de l'entité étatique, tandis que les normes privées (*soft law*) constituent des instruments de conquête et de domination des marchés. Deuxièmement, les normes constituent des éléments de structuration des

²⁴⁶ « Schémas mentaux partagés » (North, 1991) : les acteurs voient le monde et prennent des décisions conformément à des représentations socialement construites. Cf. Chapitre 1.

CONCLUSION

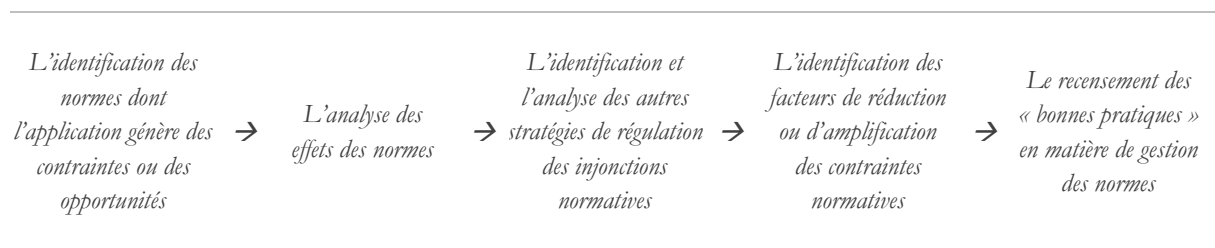
organisations, notamment en prescrivant le choix de certains objectifs et moyens jugés appropriés. Cette propriété de structuration génère souvent des difficultés à cause de la défaillance des processus de normalisation, telle que la disjonction des thématiques sociales et économiques au cours de l'élaboration des normes. C'est également au titre de structure de préservation de l'ordre social que la règle d'État est souvent présentée comme un outil d'atténuation des stratégies de domination du marché, et donc, à ce titre, considérée plus puissante que les normes privées. Troisièmement, néanmoins, les travaux en théorie juridique conviennent de la porosité croissante entre les institutions publiques et la sphère privée. Cette porosité faciliterait les stratégies d'influence entre les acteurs dans les processus d'émission de normes réglementaires ou privées et une extension de leurs champs d'autorité respectifs.

Enfin, en *théorie politique*, la norme n'est pas analysée en tant qu'unité, mais en tant que fragment d'un dessein plus vaste, et constitue ainsi une structure de mise en œuvre d'une stratégie ou d'un projet politique. Les projets de création ou de transformation de normes s'inscrivent ainsi dans des stratégies globales, dans lesquels les « diplomates » amenés à négocier sur telle ou telle norme représentent des porteurs d'enjeux plus importants que la norme en elle-même. Enfin, la théorie politique reconnaît que les entreprises privées proches des gouvernements obtiennent beaucoup plus d'avantages que les autres sur le marché en raison des normes qui sont conçues en leur faveur.

Chacun de ces corpus a permis de structurer deux éléments fondamentaux à la stratégie de recherche. Ils ont permis, d'une part, de délimiter le champ lexical et sémantique des normes. Les travaux existants ont ainsi contribué à soutenir l'identification et la sélection du matériau empirique. Ainsi, une série de termes signalant la référence aux normes ont été retenus, incluant par exemple les mots normes, règles, réglementations, lois, standards ou codes. Deuxièmement, en définissant les problèmes organisationnels que les normes permettent de résoudre, les travaux existants ont permis d'identifier trois théories pour constituer le cadre théorique de la recherche. La première est la *théorie des coûts de transaction*, puisque le corpus préalablement étudié suggère que les normes solutionnent des problèmes d'efficacité et d'efficience des échanges. La deuxième est la *théorie de l'agence*, puisque les travaux suggèrent que les normes permettent de résoudre des problèmes de comportement et de conduites jugées indésirables en incitant les acteurs à adopter des choix spécifiques. La dernière est la *théorie de la tétranormalisation*, puisque la littérature existante admet que les normes jouent un rôle explicite ou implicite de répartition ou de redistribution des ressources, voire génèrent des rentes à de nombreux acteurs.

Ces corpus, se limitant à décrire les différentes utilités des normes, n'abordent toutefois que très rarement la question de leur « polarité ». Pourtant, le cœur de la thèse porte sur un premier questionnement : « les normes sont-elles contraignantes ? », point de départ de nos travaux. Pour répondre à la problématique, la recherche est jalonnée de plusieurs étapes (figure suivante) :

Figure 38 – Synthèse de la stratégie de recherche



III. DOUZE NORMES GÉNÉRANT DES CONTRAINTES ET DES OPPORTUNITÉS

La première étape de la recherche a été d'identifier les normes dont l'application, selon les acteurs interrogés, génère des contraintes ou des opportunités déterminantes, puis d'étudier leurs caractéristiques et leurs effets. Les hypothèses de départ, issues tant de la littérature académique que de l'intuition du chercheur, étaient

que quatre catégories de normes provoquent des effets déterminants sur l'organisation : les normes financières et comptablesⁱⁱ, les normes sociales, le droit du travail, ainsi que les normes de santé et de sécurité. Les résultats de l'étude montrent cependant un plus large spectre incluant au moins douze normes aux effets déterminants.

Sept catégories de normes multisectorielles

Une première catégorie de normes exerçant des effets déterminants sur l'organisation médico-sociale est composée de cinq *normes multisectorielles*, en référence à leur applicabilité dans différents secteurs : (1) les politiques de modernisation du service public, (2) les normes de management de la qualité, (3) les normes comptables, (4) les politiques sociales, (5) les normes du travail, (6) les normes de santé et de sécurité, ainsi que (7) les normes environnementales.

(1) Les *politiques de modernisation du service public* sont des normes dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité de l'action publique. La recherche fait émerger quatre normes principales pour restaurer l'équilibre budgétaire dans le secteur médico-social : la LOLF, loi 2002-2, la RGPP et la loi HPST. Selon les acteurs des établissements médico-sociaux, les caractéristiques déterminantes de ces normes portent essentiellement sur l'exhortation à la réduction des dépenses publiques. Premièrement, elles institutionnalisent les restrictions de budget et entraînent le désengagement progressif de l'État des activités sociales, incitant les acteurs à la maîtrise des finances et à la révision des processus inefficients. Deuxièmement, elles disposent d'une ouverture du marché de la fourniture de services publics, intensifiant de ce fait la concurrence sur un marché de taille restreinte. Bien que cette mesure permette de clarifier les critères d'accès au marché, elle réfère le processus d'innovation de produits et de services des opérateurs puisque l'usage de critère d'accès au marché résulte en une prédétermination des objectifs qu'ils doivent poursuivre et des moyens qu'ils doivent utiliser. Selon les acteurs, ces deux caractéristiques contribuent à la dégradation de la qualité des services dans les activités parapubliques. Troisièmement, les mesures d'évaluation des organisations qui y sont soumises sont jugées inadéquates, particulièrement parce qu'elles sont centrées sur la performance financière, parce que leur mise en œuvre induit une perte d'indépendance dans la gouvernance et la prise de décision et, enfin, parce que les procédures d'évaluations et de contrôles sont jugées onéreuses. D'une manière générale, les acteurs estiment que ces caractéristiques rendent les politiques de modernisation du service public plus contraignantes qu'avantageuses, d'autant plus qu'elles exaltent un sentiment de trahison des valeurs caritatives, sociales et solidaires dont se prévalent les organisations du secteur. La modernisation, ainsi caractérisée, est alors qualifiée de « managérialisation » par ses opposants et de « professionnalisation » du secteur par les adeptes.

(2) Les *normes de management de la qualité* sont des préconisations de pratiques organisationnelles destinées à aider les organisations à répondre au mieux aux besoins des clients et des autres parties prenantes, tout en répondant aux exigences légales et réglementaires liées à un produit ou service. D'une part, la conformité à ces normes est censée améliorer la qualité et l'efficacité des processus. Les acteurs estiment toutefois qu'elles impliquent de mettre en œuvre des procédures peu assimilées, voire non appropriées, susceptibles de rendre la démarche qualité plus coûteuse que rentable. D'autre part, puisque la conformité à ces normes permet d'obtenir une certification pour améliorer la légitimité et l'attractivité externes, les résultats des contrôles de conformité servent souvent à alimenter d'autres rites institutionnels, tels que les renégociations de subventions, plutôt que d'authentiques améliorations internes.

(3) Selon les acteurs, les *normes comptables*, destinées à standardiser la présentation de l'information économique, sont des procédures complexes, hétérogènes et désarticulées des opérations réelles. Trois effets majeurs sont évoqués. Les normes comptables apportent une dimension bureaucratique susceptible de réduire l'efficacité des opérations. Les coûts d'expertise comptable sont jugés élevés. Enfin, les anomalies du système comptable permettent à certains acteurs d'obtenir des rentes.

(4) Les *politiques sociales* sont constituées par un ensemble de normes portant sur la condition de la personne humaine. Ces normes sont issues tant du « Droit social », incluant les droits de l'homme, les normes sociales

CONCLUSION

européennes, les normes sur la responsabilité civile des acteurs, les normes nationales sur le handicap, que de normes volontaires adoptées par les acteurs des organisations étudiées, telles que des chartes de familles. Les normes existant avant les années 2000 étaient construites sous un paradigme de fraternité, voire de charité. D'une manière générale, toutes les mesures renforçant la solidarité entre les hommes sont perçues par les acteurs interrogés comme favorables, qu'il s'agisse de la solidarité financière des familles envers leurs proches ou de la solidarité citoyenne, par redistribution de l'État vers des bénéficiaires de prestations sociales. Toutefois, les acteurs constatent une transformation lente des politiques sociales par l'État, partiellement poussée par des orientations politiques en faveur de la réduction des dépenses publiques. Elle consiste, dans les activités sociales, en un désengagement progressif de l'État des activités sociales, et dans le secteur médico-social en une injonction d'accompagnement des bénéficiaires vers l'autonomie dans le secteur médico-social. Pour les prestataires de ce secteur, cette mutation est parfois perçue comme une régression sociale, puisqu'elle institutionnalise une désolidarisation de la société et met en danger leur raison d'être.

Les politiques sociales, et leur lente mutation, exercent des effets déterminants sur les opérateurs médico-sociaux. Premièrement, les fournisseurs de prestations sociales sont incertains de la qualité de service à fournir en considération des injonctions paradoxales sur les pratiques d'accompagnement (Faut-il « moins d'accompagnement médico-social » ou « plus de qualité de service » ?). Deuxièmement, le retrait progressif de l'État de certaines activités sociales provoque une contraction du marché des prestations sociales. Elle conduit les opérateurs à fournir des efforts supplémentaires vis à vis des financeurs pour légitimer des services sociaux existants ou innovants. Troisièmement, l'intégration de la dimension financière dans ces politiques, à travers l'amplification des contrôles et de l'usage d'indicateurs économiques, influence la sensibilité économique des opérateurs traditionnels. D'une part, elle incite des dirigeants d'organisations sociales à davantage de benchmarking et de pratiques d'évaluation. D'autre part, elle modifie les responsabilités individuelles des travailleurs sociaux, en les engageant notamment à la recherche d'efficacité dans leurs activités et à la réalisation d'activités traditionnellement moins prisées.

(5) Une catégorie particulière de norme sociale, les *normes du travail*, exerce également des effets déterminants sur les organisations. Elle est constituée de toutes les normes régissant les relations nées d'un contrat de travail entre employeurs et employés. Leurs caractéristiques déterminantes sont nombreuses. Selon les dirigeants et managers interrogés, catégorie professionnelle qui s'est le plus exprimée à ce sujet, les normes du travail sont prolifiques et exhortent à argumenter la légitimité des conditions de travail offertes aux employés. Les dispositions sur les contrats de travail sont jugées partiales, favorisant l'intérêt des employés. Cette caractéristique est toutefois atténuée par la diversité des types de contrats auxquels peuvent recourir les organisations. Les dispositions sur l'aménagement du travail sont considérées comme une source de rigidité et de faible réactivité au marché. Les normes relatives aux rémunérations et avantages sont jugées institutionnaliser un coût du travail inadapté. Les normes sur la protection des vulnérabilités au travail constituent, selon les acteurs interrogés, une surcharge administrative et faciliterait des abus difficiles à contrôler. Enfin, les normes relatives aux risques psycho-sociaux sont jugées constituer une source d'inquiétude et des coûts supplémentaires. D'une manière générale, les acteurs interrogés estiment que les normes du travail constituent une source de rigidité et de sous-productivité de l'organisation. Selon eux, l'organisation du travail est jugée moins flexible, moins innovante et moins compétitive. Le coût du travail est jugé plus élevé et/ou l'application de ces normes provoquerait une sous productivité des employés. Les managers perdent également de leur autorité, légitimité et courage. Les procédures de recrutement sont également compliquées par une méconnaissance du droit ou une nécessité de prudence. Enfin, la complexité du droit du travail conduit à des efforts supplémentaires de négociation interne.

(6) Les acteurs considèrent que les *normes de santé et de sécurité* en vigueur constituent des mesures de prévention excessives, générant des surcoûts. Selon eux, la majorité des problématiques et des effets relatifs aux normes de santé et de sécurité dans l'organisation sont davantage fondées sur les représentations du risque que sur les risques avérés. Une forte aversion au risque, institutionnalisée sous la forme du principe

de précaution, entretient ainsi l'abondance et la complexité des normes de santé et de sécurité. En général, les acteurs dénombrent plus de situations dans lesquelles la conformité à ces normes engendre des contraintes plus que de situations où elles génèrent des opportunités. Ils estiment que, bien que l'application de ces normes soit susceptible de rendre la qualité de service plus intégrante et d'améliorer les conditions de travail, elle accroît des coûts de production au-delà d'un seuil parfois déraisonnable. En effet, les normes constituent une condition supplémentaire coûteuse pour l'accès au marché et la réalisation des activités ; leur mise en œuvre nécessite des coûts d'apprentissage et de contrôles ; enfin, la charge de travail et des investissements s'accroissent, parfois au détriment d'autres activités. Les acteurs s'accordent toutefois sur le fait que la qualité informative de ces normes est susceptible d'accroître la sensibilité aux risques et le sentiment de redevabilité des acteurs dans le domaine de la santé et de la sécurité.

(7) Selon les acteurs, la conformité aux *normes environnementales* est compliquée par un paradoxe entre **écologie et préservation du patrimoine**. Les établissements médico-sociaux, compte tenu de leur histoire, sont pour un grand nombre d'entre eux situés dans des bâtiments anciens. Cette contingence est importante dans la mesure où elle permet de comprendre la raison pour laquelle deux catégories de normes environnementales sont évoquées par les acteurs comme contraignantes ou opportunes. Ils évoquent, d'une part, les normes portant sur l'énergie et la performance énergétique des constructions, en vertu de préoccupations écologiques et d'autre part, les normes de conservation du patrimoine, nées de préoccupations culturelles. Les risques légaux surgissent alors dans les **arbitrages** entre ces deux catégories, puisque se conformer à une norme implique d'en violer une autre. La résolution de ces situations problématiques implique souvent des efforts de négociations lors des évaluations, ainsi que des pratiques de lobbying ou de capture du régulateur²⁴⁷.

Cinq catégories de normes spécifiques au secteur

Une seconde catégorie est composée de cinq *normes spécifiques au secteur médico-social* : (8) le Droit administratif, (9) le code de la sécurité sociale, (10) les référentiels métiers, dites normes professionnelles, (11) les politiques publiques sanitaires et médico-sociales, ainsi que (12) les codes privés de gouvernance des organisations médico-sociales.

(8) Branche du droit public, le *droit administratif*, constitue le corps de normes qui régit les activités des organismes publics et parapublics. Selon les acteurs interrogés, fournisseurs de service publics, les aspects du droit administratif qui provoquent des effets significatifs sur l'établissement médico-social sont notamment les statuts d'établissement : une grande diversité de statuts pour des inégalités d'avantages et d'attractivité. Le premier effet déterminant de l'application de ces normes est la **difficulté de gouvernance**. D'abord, les dispositions relatives aux statuts administratifs des organisations facilitent l'ingérence et la coercition des parties prenantes, notamment l'État. Ensuite, l'organisation interne du travail et les possibilités de coopération interorganisationnelles sont contraintes par les statuts et la police administrative. Enfin, la conformité à ces normes provoque une forte bureaucratization des relations avec l'administration. Le deuxième effet est une **disparité de l'attractivité professionnelle des organisations**. Les acteurs considèrent que les avantages et inconvénients procurés par les statuts administratifs sont différents, tels que les avantages fiscaux. Les organisations dont le statut administratif est désavantageux doivent alors déployer des efforts supplémentaires d'attraction du personnel.

(9) Le *code de la sécurité sociale* est un recueil d'articles législatifs ou réglementaires dont la fonction est de déterminer le financement, l'organisation, le fonctionnement et le régime juridique général de la sécurité sociale. Dans le cadre des travaux présents, deux types d'événements impliquant la conformité au code de la sécurité sociale sont observés. Le premier cas est celui où le destinataire final d'une prestation sociale est

²⁴⁷ Cf. infra

CONCLUSION

le bénéficiaire ou l'utilisateur de l'établissement et les événements. Dans ce cas, les caractéristiques déterminantes du code de la sécurité sociale sont, selon les acteurs, qu'elle apporte certaine **lourdeur et complexité administrative** dans les activités et qu'elle institutionnalise une fragmentation excessive des prestataires médico-sociaux. Ces caractéristiques sont susceptibles d'accroître les difficultés d'obtention des financements nécessaires à la réalisation des prestations sociales, les difficultés de coopération entre prestataires médico-sociaux, et finalement de provoquer une baisse de qualité des services. La diversité des modes de financement institutionnalisés par le code de la sécurité sociale est également susceptible de générer une concurrence déloyale entre prestataires médico-sociaux. Le second cas est celui où le destinataire final d'une prestation sociale est l'établissement médico-social ou ses employés. Dans ce cas, le code de la sécurité sociale possède une utilité en tant que mécanisme facilitant l'externalisation des coûts, notamment le coût de régulation des problèmes sociaux dans les organisations. Le recours à cette mesure est toutefois susceptible, à long terme, d'accroître les cotisations sociales par effet boomerang.

(10) Les *référentiels métiers*, également qualifiés de normes professionnelles, constituent le bloc de normes directement liées au « cœur de métier » des opérateurs médico-sociaux. Dans le secteur étudié, les référentiels métiers sont constitués de prescriptions sur les techniques d'accompagnement social et médical. Deux groupes de référentiels sont identifiés. Le premier groupe est constitué des recommandations de « bonnes pratiques » professionnelles. Ces méthodes consensuelles sont souvent utilisées comme critères d'évaluation des caractéristiques techniques des prestations médicosociales réalisées. Les acteurs estiment qu'elles ont une certaine qualité informative mais sont trop nombreuses, coûteuses dans leur application et souvent inadaptées au contexte. Le second groupe est constitué des « référentiels métiers » à proprement parler : des orientations sur les politiques sociales, des fiches métiers ou des fiches de postes, ainsi que et des programmes éducatifs. Il s'agit de recensements d'activités et de compétences nécessaires pour réaliser l'activité. Les acteurs estiment que ces référentiels sont particulièrement fragmentés et technocratiques. La conformité aux référentiels métiers est parfois reconnue par l'obtention d'un symbole de conformité, tels que les certifications, diplômes ou attestations. Parfois, la détention de ces symboles devient une condition obligatoire d'exercice des activités.

Les acteurs reconnaissent que la conformité aux référentiels métiers est susceptible de produire une meilleure qualité de produits et services. Néanmoins, premièrement, des coûts d'apprentissage et de réorganisation importants sont souvent nécessaires pour se conformer aux « bonnes pratiques ». Deuxièmement, les référentiels métiers sont **insuffisants** à eux seuls et sont **inadaptés** dans diverses situations. C'est le cas lorsque la situation à gérer est évolutive. C'est également le cas en matière d'organisation du travail, de gestion des compétences et de répartition des tâches. Dans la pratique, l'usage de symboles de conformité facilite le recrutement et une meilleure anticipation de l'emploi. Toutefois, d'une part, cet effet est mitigé par un excès de référentiels. D'autre part, une organisation du travail et une répartition des tâches uniquement construite sur ces symboles est susceptible de générer une hyperspécialisation contre-productive, notamment par la sous-utilisation des compétences réellement disponibles. Cette hyperspécialisation est, à son tour, susceptible de réduire l'attractivité de l'emploi, d'engendrer des conflits interpersonnels et d'entraver l'innovation.

(11) Les *politiques publiques sanitaires et médico-sociales*²⁴⁸ incluent quatre groupes de normes composant le cadre légal spécifique à l'accompagnement des bénéficiaires de prestations médico-sociales : les politiques médicosociales générales énonçant les grandes orientations politiques dans le domaine médico-social, les politiques d'intégration des usagers destinées à faciliter le parcours des usagers entre différentes organisations d'accompagnement, les algorithmes de financement des opérateurs médico-sociaux et, enfin, les contrats de financement public. Dans l'ensemble, les opérateurs traditionnels critiquent fortement les mesures impliquant une mutation de la gestion des activités médico-sociales, par l'introduction d'une logique

²⁴⁸ Expression utilisée par les acteurs interrogés pour qualifier l'ensemble de normes ici décrites.

d'efficacité²⁴⁹, et considèrent avec regret que la réduction des dépenses prévaut en tant que principe d'arbitrage en cas de contradiction entre les différentes normes constitutives des politiques publiques sanitaires et médico-sociales. Ils estiment également que l'usage d'algorithmes de financement, sous forme de méthodes de calcul standardisées, constitue une entrave à la liberté de gestion et aux innovations médico-sociales. Enfin, selon les acteurs interrogés, l'esprit des contrats de financement public est celui de réduire les dépenses et d'inciter les opérateurs à se regrouper pour mutualiser leurs ressources.

Les effets déterminants de ces normes sont nombreux. Les injonctions de réduction des dépenses conduisent à une détérioration de la qualité des produits et services, à un surinvestissement des dirigeants dans les activités politiques nécessaires à la conquête d'aides financières, à la détérioration de la qualité des équipements par souci d'économies, et, paradoxalement, à un surcoût du travail du fait de la régulation *ex post* des dysfonctionnements engendrés par les réductions de budgets. L'introduction de la pratique du contrôle et d'une logique de gouvernance autoritaire plutôt que démocratique provoque des difficultés de gouvernance et des privations de pouvoir et implique souvent de mettre en œuvre des processus d'évaluation et de contrôles externes jugés coûteux et bureaucratisés. De l'injonction de mutualisation et de regroupement des opérateurs émergent des difficultés de coordination internes et interorganisationnelles. Enfin, la standardisation de l'offre exacerbe la concurrence, susceptible de provoquer des pertes de marchés et une moindre compétitivité ; elle est également susceptible de déchoir les innovations qui n'entrent pas en congruence avec les critères de financement ou avec le paradigme de réduction des dépenses, et ce même si l'élaboration et la présentation des projets innovants sont souvent réalisés dans l'unique but d'alimenter des rites institutionnels. Enfin, de la standardisation des activités et des difficultés d'arbitrage entre orientations politiques émergent des frustrations et un désengagement des employés du secteur médico-social.

(12) La dernière catégorie de norme porte sur les *codes privés de gouvernance*. Il s'agit d'un système de règles, de pratiques et de processus internes par lequel une organisation est dirigée et contrôlée. Ils cherchent alors, par des règles internes, à concilier les intérêts potentiellement contradictoires de nombreuses parties prenantes d'une organisation - incluant les propriétaires ou les financeurs, les gérants, les clients ou les usagers, les fournisseurs, l'État, ou encore la société au sens large. Deux niveaux de codes de privés de gouvernance sont observés : des politiques générales et des protocoles opérationnels.

Les effets de l'usage des codes de gouvernance sont les suivants. Premièrement, ils apportent davantage de clarté sur l'organisation du travail et constituent un socle minimal pour produire de l'efficacité et de la sérénité dans un groupe. Ces effets sont cependant mitigés, d'une part, par les défaillances fréquentes des règles internes, - trop nombreuses, insuffisantes ou incohérentes - et, d'autre part, par le comportement des leaders ou des managers qui ne se positionnent pas comme administrateurs des règles et protocoles internes. Deuxièmement, l'élaboration des codes de gouvernance efficaces implique une dimension participative et une certaine régularité, des efforts d'alignement permanents entre les règles internes et la stratégie étant nécessaires. D'une manière générale, ce processus nécessite ainsi une allocation conséquente de ressources. Toutefois, selon les acteurs interrogés, la caractéristique la plus déterminante des codes de gouvernance est surtout celle de servir à accroître l'attractivité institutionnelle ou commerciale externe plutôt que pour gouverner, qui est son utilité affichée. Ils permettent, lorsqu'ils sont communiqués, de légitimer auprès des parties prenantes externes des idées nouvelles et à démontrer la cohérence de l'organisation. Ils servent alors à « montrer patte blanche » en externe plutôt qu'à réellement gouverner en interne.

²⁴⁹ D'où le qualificatif « managérialisation », souvent utilisé pour qualifier la transformation du mode de gestion.

Un niveau d'universalité lié au choix du secteur étudié

L'analyse des normes dont l'usage exerce des effets déterminants sur les organisations médico-sociales fait émerger deux phénomènes. Le premier phénomène porte sur le niveau d'universalité des résultats : certaines normes exerçant des effets déterminants s'appliquent à l'ensemble des organisations, au moins sur le plan national, tandis que d'autres sont spécifiques au secteur médico-social (Tableau 55).

Tableau 55 – Niveau de spécificité des normes exerçant des effets déterminants sur l'établissement médico-social

<i>Générales/ multisectorielles : normes applicables sur l'ensemble des organisations (périmètre national)</i>	<i>Normes spécifiques au secteur étudié</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques de modernisation du service public • Les politiques sociales • Les normes du travail • Les normes environnementales • Les normes de management de la qualité • Les normes comptables et fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques publiques sanitaires et médico-sociales • Le code de la sécurité sociale • Les référentiels métiers • Le droit administratif • Les codes privés de gouvernance.

Le cladisme des injonctions normatives

Le second phénomène est celui d'un cladisme des injonctions normatives. L'analyse des caractéristiques jugées déterminantes par les acteurs permet d'identifier trois grandes injonctions parfois contradictoires, incarnées par les 12 catégories de normes évoquées : (1) accroître l'efficacité des organisations, - et ainsi réduire les dépenses publiques -, (2) accroître la qualité des services, - en l'occurrence celle des prestations sociales et médico-sociales -, et (3) défendre les intérêts des employés, - des travailleurs sociaux -. À partir d'une analyse historique succincte, un phénomène de cladisme de ces injonctions normatives peut être établi : certaines normes influencent la substance d'autres normes. Comme les injonctions sont parfois divergentes, certaines normes générées *ex post* incluent dans leur substance des contradictions, telles que les politiques sanitaires et médico-sociales, critiquées pour comporter de nombreux paradoxes. Ce phénomène explique en partie les difficultés de gouvernance du secteur. À l'inverse, d'autres normes tentent de concilier ces divergences, à l'instar des codes privés de gouvernance (Figure 39).

L'impact de la conformité aux normes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale

Somme toute, quels effets déterminants sont engendrés par la stratégie de conformité aux normes environnant l'organisation ? L'analyse des effets de la conformité aux normes est réalisée sous deux perspectives : une analyse à travers la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale, puis une analyse plus exploratoire par l'identification des effets génériques et fondamentaux des normes. Les résultats de la recherche montrent que les normes affectent positivement ou négativement tous les composants de la chaîne de valeur de l'organisation médicosociale (

Tableau 56). Une chaîne de valeur représente l'ensemble des activités qu'une organisation opérant dans un secteur spécifique effectue afin de fournir un produit ou un service. La réalisation de chacune des étapes de la chaîne de valeur implique l'acquisition et la consommation des ressources sous différentes formes, telles que les ressources financières, la main-d'œuvre, les fournitures en matériaux et en équipements, les locaux, ou encore les efforts et les temps d'administration et de gestion. À partir de l'observation de l'application des 12 catégories de normes précédemment étudiés, les effets ont été répartis dans une chaîne de valeur adaptée à aux établissements médico-sociaux, puis synthétisés dans les résultats suivants.

Figure 39 – Phénomène de cladisme des injonctions normatives. Cas du secteur médico-social de 1945 à 2017

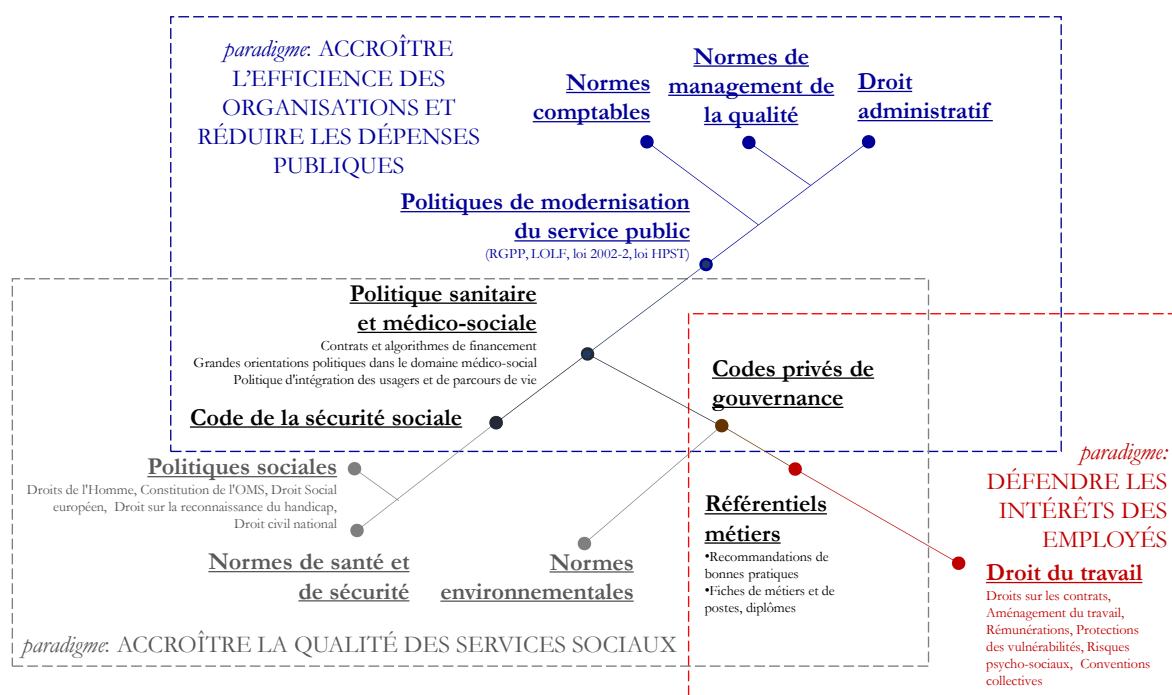


Tableau 56 - Domaines de la chaîne de valeur affectés par la conformité aux normes

<i>Activités de base</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attractivité de l'organisation, de ses produits et services (domaine du marketing) • Marché : taille, conditions d'accès au marché et à l'exercice des professions • Qualité des produits et services
<i>Activités de soutien</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures : qualité et coûts de gouvernance, d'administration et de prise de décision ; de coordination interne et interorganisationnelle ; des comportements des acteurs. • Gestion des facteurs de production matériels • Gestion des ressources humaines • Finances • Recherche et développement

- *Les normes affectent les activités de base de l'organisation.*

Quatre dimensions sont affectées : l'attractivité de l'organisation, de ses produits et services ; le marché, notamment sa taille, l'accès au marché et à l'exercice des professions ; la qualité des produits et des services ; ainsi que les contrôles et les évaluations.

(1) Le premier effet porte sur l'attractivité de l'organisation, de ses produits et services, relevant du domaine du marketing. D'une manière générale, la conformité aux normes est susceptible d'améliorer l'attractivité et la légitimité des produits et services auprès des diverses parties prenantes de l'organisation. Deux exceptions majeures sont observées, d'une part lorsque la qualité d'un produit, d'un service ou d'un procédé repose sur ses propriétés idiosyncrasiques et, d'autre part, en cas d'innovation.

(2) Le deuxième effet porte sur le marché : sa taille, l'accès au marché et à l'exercice des professions. En règle générale, la conformité collective aux normes est susceptible d'accroître la taille d'un marché, par effet de réseau. Au moins une exception subsiste. C'est notamment le cas lorsque la réduction de la taille du marché et l'intensification de la concurrence qui en découlent constituent des injonctions normatives expresses. Par exemple, dans le secteur étudié, les politiques publiques instituent une limitation de la taille du marché malgré la forte demande, motivée par le souhait de réduire les dépenses publiques.

CONCLUSION

En matière d'accès au marché ou d'exercice de certaines professions, la conformité constitue un choix judicieux lorsque ces normes en sont une condition d'accès. Inversement, ne pas les respecter est susceptible d'exclure un acteur du marché. Dans les cas étudiés, l'accès au marché est relatif à deux éléments : d'une part, les autorisations et les conditions expresses d'accès au marché et, d'autre part, les notations ou évaluations déterminants dans l'accès au marché. Cet effet de verrouillage peut être considéré comme contre-productif, notamment lorsque la mise en conformité relève d'un rituel administratif plutôt que d'une opération de création de valeur. Il peut également être considéré comme inique, voire déloyal, particulièrement lorsque les contraintes d'accès sont divergentes entre les acteurs. Au moins une exception demeure. Une organisation est notamment susceptible de perdre l'accès à certains marchés du fait de l'obsolescence de certaines normes qui demeurent obligatoires et qui empêchent sa flexibilité face à de nouveaux événements sur le marché ou de nouveaux besoins.

(3) Le troisième effet porte sur la **qualité des produits et des services**. La conformité aux normes est susceptible d'accroître la qualité perçue des produits et services d'une organisation. Ce phénomène provient d'une première fonction de la norme, celle de représenter un référentiel des exigences de qualité attendue par les diverses parties prenantes de l'organisation. Ce phénomène provient également d'une cause plus substantielle, lorsque le contenu de la norme est jugé favorable du point de vue des convictions ou des orientations politiques des acteurs, auquel cas la conformité d'une organisation constitue un gage de qualité.

Dans certaines circonstances courantes, le phénomène inverse peut se produire. Le premier cas est celui dans lequel des normes auxquelles les organisations ne peuvent se soustraire restreignent le niveau de ressources qu'elles pourraient allouer à la réalisation du produit ou service : ces normes acculent alors l'organisation à réduire la qualité de service pour préserver son efficacité. Le deuxième cas est celui dans lequel des acteurs instrumentalisent la protection conférée par les normes en leur faveur, normes dont l'objet ne porte pas directement sur le produit et service, pour s'opposer à la réalisation efficace des opérations internes. Ces stratégies provoquent à leur tour une baisse de la qualité des produits et services réalisés. Le troisième cas est celui dans lequel l'organisation est confrontée la coexistence de normes multiples sur la qualité de service. Le quatrième cas est celui où les normes sont défailtantes et ne se suffisent pas à elles-mêmes pour assurer la qualité du produit ou du service. C'est notamment lorsqu'elles ne contiennent pas les informations nécessaires pour réaliser le produit ou le service dont elles font pourtant l'objet. C'est également le cas lorsque le produit ou service subordonné à l'application de la norme n'est plus en capacité de répondre à des besoins spécifiques et complexes : la normalisation engendre une dépersonnalisation d'un produit ou service ou une rigidification de l'organisation qui ne lui permet plus de se s'adapter aux évolutions de la demande.

(4) Le dernier effet porte sur les **contrôles ou les évaluations**. Ces activités consistent à vérifier la conformité aux normes. D'une manière générale, elles entérinent la légitimité des acteurs conformes aux normes et mettent en danger celles qui ne le sont pas. Dans tous les cas, les acteurs estiment que ces opérations sont coûteuses tant en termes de rétribution des entités de contrôles que d'efforts investis dans leur réalisation.

- *Les normes affectent les activités de soutien de l'organisation.*

Quatre dimensions sont affectées : les infrastructures de l'organisation, la gestion des facteurs de production, des ressources humaines, des finances, ainsi que la recherche et développement.

(5) L'application des normes influence des éléments d'**infrastructure de l'organisation**. Premièrement, elle affecte certaines dimensions liées à la **gouvernance**. D'une part, elles influencent les **rapports de pouvoir**. Les normes sont susceptibles d'instituer dans leur substance même le pouvoir de certains acteurs ou sont utilisées par les acteurs pour obtenir indirectement du pouvoir. Les normes sont également susceptibles de conférer un pouvoir d'ingérence : certaines dispositions normatives permettent à certains acteurs de s'infiltrer dans les sphères de gouvernance ou de prise de décision d'autres organisations que la leur et y exercent une pression pour obtenir des avantages. Enfin, le pouvoir d'ingérence peut se transformer en pouvoir d'influence des processus de normalisation lorsque des acteurs parviennent à s'introduire dans les

instances d'élaboration et d'émission de normes. D'autre part, les normes influencent le processus de prise de décision : la qualité informative des normes et les injonctions de prise de décision en accélèrent le processus tandis que leur nombre, leur complexité et leur évolutivité le ralentissent.

Deuxièmement, l'application des normes affecte la qualité et l'efficacité de l'organisation interne ou interorganisationnelle du travail. Plusieurs dimensions sont affectées. Primo, les normes affectent le processus de structuration de l'organisation du travail. Elles constituent des infrastructures nécessaires et pallient l'incomplétude des contrats. Toutefois, leur évolution est rapide et leur contenu, du fait de leur mode de conception, est parfois désarticulé de la réalité de l'action qu'elles sont censées encadrer. Deuxio, les normes affectent la qualité de la répartition des tâches et des responsabilités. D'une part, la qualité informative des normes est susceptible de clarifier la répartition des activités, des droits et des obligations des acteurs mais la cristallise, en créant parfois un phénomène d'hyperspécialisation. D'autre part, les normes peuvent homogénéiser le contenu des tâches, susceptible de provoquer un sentiment de dépersonnalisation du travail. Tertio, les normes affectent la qualité et le coût de la coordination interne ou interorganisationnelle des opérations. Ce phénomène peut être lié à la substance de la norme, notamment lorsque la norme institue des obligations de coopération entre les acteurs. Ce phénomène peut également être mécanique. En constituant des repères cognitifs, en limitant l'hétérogénéité des pratiques et en instaurant les interfaces nécessaires au fonctionnement d'un système, les normes constituent une infrastructure de coordination. En effet, sans l'usage collectif des normes, les acteurs subiraient de nombreux coûts de recherche et d'information, de négociation et de prise de décision, ainsi que de surveillance et d'exécution. Suivant cette propriété, l'application des normes permet d'une part d'améliorer la cohérence entre les diverses activités mises en œuvre dans l'organisation et d'autre part de réduire les coûts de coordination. Ce phénomène n'est toutefois valable que lorsque l'ensemble des normes à appliquer possède une certaine cohérence. Ce phénomène connaît toutefois des limites. D'abord, la normalisation de certaines activités favorise souvent l'hyperspécialisation²⁵⁰ des acteurs, susceptible d'accroître au-delà d'un certain seuil les efforts de coordination nécessaires entre les acteurs. Ensuite, certains dispositifs de coordination, en s'institutionnalisant, deviennent bureaucratiques et alourdissent davantage la coordination entre les acteurs plutôt que de la rendre fluide. Enfin, certaines défaillances des normes génèrent des difficultés de compréhension entre les acteurs censés les appliquer pour se coordonner, telles que le manque de clarté ou les lacunes, le caractère interprétable, les contradictions ou la complexité des normes. Le phénomène, de nature homothétique, concerne aussi bien la coordination interindividuelle qu'interorganisationnelle.

Troisièmement, l'application des normes affecte les comportements des acteurs. L'application des normes génère des effets en matière de cohésion des membres de l'organisation. Théoriquement, les normes constituent un « bannière » sous laquelle se regroupent les acteurs et se consolide un groupe, renforçant ainsi leur cohésion. Plusieurs cas démontrent toutefois l'effet contraire. Le premier cas est lié à la transformation des normes : les acteurs expriment un sentiment de perte de sens du travail, de perte d'identité ou des « valeurs » lorsque des normes différentes de celles qui encadrent traditionnellement leurs activités changent. Ces mutations sont susceptibles de réduire la cohésion des acteurs et leur loyauté vis-à-vis de l'organisation. Le second cas est lié à la répartition des pouvoirs engendrés par les normes : elle peut constituer une source de conflits entre les acteurs. Les derniers cas évoqués par les acteurs sont liés aux actions des managers. Ils sont susceptibles de refuser de régler certains conflits pour ne pas s'exposer à des risques juridiques, de refuser d'arbitrer entre les normes à suivre et celles auxquelles l'organisation doit renoncer. Ils sont également susceptibles de consacrer davantage de ressources aux stratégies politiques qu'à la gestion interne. Le deuxième impact majeur des normes sur les comportements porte sur l'anxiété et l'incertitude. Alors que les normes, théoriquement, réduisent le sentiment d'anxiété et d'incertitude du fait de leur qualité informative, deux exceptions majeures sont relevées. En cas d'instabilité des normes, les

²⁵⁰ Cf paragraphe précédent.

CONCLUSION

repères institutionnels des acteurs sont bouleversés, provoquant une certaine anxiété. En cas de prolifération des normes, l'anxiété des acteurs s'accroît du fait de l'amplification des risques juridiques. Enfin, l'application des normes affecte la reconnaissance et d'estime. D'abord, l'organisation « mécaniste » du travail, à travers la mise en place de nombreuses normes, constitue parfois une source de démotivation. Ensuite, l'usage de symboles de conformité aux normes, telles que les certifications, sont mobilisés pour catégoriser, juger, attribuer des avantages, reconnaître ou rejeter les acteurs. La dérive de ce phénomène est de favoriser des comportements d'élitisme.

(6) L'application des normes affectent la gestion des facteurs de production matériels, particulièrement en accroissant le coût d'acquisition des biens. Un premier cas est celui de l'utilisation de facteurs de production réglementés et/ou de la fourniture en équipements dont les acteurs considèrent que l'utilité est relative, mais qui constituent des obligations réglementaires. La nécessité de se conformer à de telles normes par les fournisseurs de biens accroît également leurs propres coûts de production, puis se répercute sur le prix d'achat. Un autre cas est celui dans lequel les démarches administratives pour acquérir certains équipements et fournitures sont complexes et inefficaces. Le dernier cas est celui où des normes restreignent expressément le niveau de ressources disponibles, empêchant d'acquérir des équipements et des fournitures adaptées.

En matière de prévention des risques physiologiques, l'application des normes génère diverses contraintes. Dans un premier cas de figure, certaines normes instituent des mesures de prévention des risques jugés drastiques et inappropriées quant aux spécificités de l'organisation et ses moyens. Aux coûts des équipements s'ajoutent de lourdes et diverses des tâches administratives sur la gestion des équipements et des locaux. Dans d'autres cas, plus rares, les normes, entravent les organisations dans leur tentative de prévenir ces risques, à l'instar des normes de préservation du patrimoine, ou des normes de financement qui les obligent à opérer des choix dans leurs allocations de ressources.

(7) Les normes affectent trois dimensions de la gestion des ressources humaines. D'abord, l'usage de normes influence l'attractivité professionnelle ou la facilité de recherche de personnel dans certains cas. Le premier concerne les conditions de travail instituées dans un secteur spécifique. Lorsqu'elles sont avantageuses pour les employés, elles constituent une source d'attractivité. Toutefois, les mêmes normes du travail leur confèrent une situation protégée une fois recrutés, et instituent des conditions administratives de recrutement parfois complexes. Dans ce cas, elles sont jugées contraignantes par les dirigeants et les managers. Le second cas provient de la normalisation des compétences : l'usage des normes et des symboles de conformité corollaires, à l'instar des diplômes, des attestations, des certificats ou d'autres distinctions similaires, facilite parfois des activités relevant de la gestion du personnel, tels que la recherche de ressources humaines, ainsi que les situations d'échange ou de mutualisation des ressources humaines. Néanmoins, dans le cas étudié, où les métiers sont réglementés, les recruteurs estiment que l'usage de certains systèmes de diplômes, d'attestations et de certification des compétences est injustifié au regard des attentes en termes d'activités, et complexifie davantage leur gestion du personnel et processus de recrutement et de gestion du personnel. De plus, cette normalisation mène à l'élaboration de critères stricts de quantification de la force de travail nécessaire dans les organisations subventionnées. Ces politiques sont souvent défavorables aux organisations financées parce qu'une de leurs conséquences est de minimiser l'enveloppe globale de ressources et de restreindre expressément leur masse salariale. Le dernier cas provient de la substance des dispositions réglementaires permettant de garder de la flexibilité organisationnelle, tel que le recours à la diversité des formes de contrats possibles dans la gestion du personnel, disposition jugée favorable.

Ensuite, l'application des normes affecte le coût du travail et la productivité des acteurs. La normalisation des compétences permet aux organisations d'anticiper la quantité du travail à fournir. Certaines normes de protection sociale réduisent également les coûts du travail en prenant en charge le coût de maladies et d'accidents professionnels. Plusieurs effets néfastes et spécifiques au cas étudié sont toutefois relevés par les acteurs. D'abord, certains acteurs estiment que les normes portant sur les droits et avantages des personnel instituent des avantages trop élevés au regard de la productivité des acteurs. D'autres estiment

que les entraves réglementaires dans la mise en œuvre des systèmes de primes et de sanctions réduisent la productivité potentielle des acteurs. Ensuite, les acteurs regrettent que les injonctions en matière d'allocation de ressources, relevant de normes de financement des organisations publiques, soient focalisées sur la productivité immédiate au travail, au détriment des activités indirectement productives ou de création de potentiel. Puis, les acteurs interrogés estiment que l'instauration d'une masse salariale « optimale », censée être calculée grâce à des estimations algorithmiques des besoins à satisfaire et par la normalisation des compétences, n'atteint jamais son objectif ou se dégrade rapidement puisque ces algorithmes ne prennent pas compte du contexte particulier de l'organisation, d'une part, et parce que les besoins à satisfaire évoluent, d'autre part. De plus, les acteurs estiment que la gestion administrative du personnel est de plus en plus lourde et complexe, et constitue une source de coûts importants. Enfin, les acteurs considèrent que l'application des normes spécifiques de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux accroît le coût du travail, compte tenu de l'inutilité de certaines tâches.

Enfin, l'application des normes affecte la **formation et l'apprentissage**. D'abord, se mettre en conformité implique des temps de formation, d'apprentissage et de réadaptation de l'organisation. Au moins trois phénomènes accroissent ce coût pour les organisations : la prolifération et l'instabilité des normes, le manque de pédagogie des formateurs ainsi que le caractère généraliste de formations. Ensuite, l'application des normes affecte l'évolution des compétences des acteurs. Deux effets positifs majeurs sont évoqués par les acteurs. D'une part, la norme constitue un référentiel de connaissances techniques. D'autre part, les normes cherchant à instituer des innovations stimulent la remise en question des compétences établies dans les organisations. Les effets négatifs des normes sur l'évolution des compétences sont les suivants. La forte intégration des normes dans le schéma cognitif des acteurs, provoque une difficulté à faire évoluer leurs compétences pour mieux appréhender l'évolution de l'environnement et de la demande sociale. Ce schéma cognitif est constitué de divers éléments, tels que leurs connaissances techniques, la représentation qu'ils ont de leur métier, les valeurs qui guident leurs raisonnements et leurs actions. Ces difficultés sont des résistances à l'appropriation de nouvelles facettes d'une activité, qu'elles soient techniques, sociales ou économiques. Au-delà du schéma cognitif, certains acteurs résistent au changement du fait d'un attachement de la carte des compétences établie à des acquis et à des privilèges ou avantages qu'ils souhaitent préserver.

(8) Au-delà des coûts précédemment évoqués, les normes affectent trois aspects majeurs des **finances** de l'organisation. D'abord, l'application des normes affecte l'accès aux ressources financières. Trois scénarios de captation des ressources sont observés pour les organisations étudiées : le droit de monétiser des produits et des services, la congruence de l'organisation à des critères d'obtention de ressources financières, par exemple des subventions, puis l'instrumentalisation des défaillances du système réglementaire pour obtenir des ressources financières. Dans d'autres cas, les normes entravent la captation de ressources : lorsque certaines normes instituent substantiellement une baisse des ressources allouées, telles qu'une baisse des allocations pour des organismes subventionnés, et lorsque l'usage de critères d'attribution des ressources peut être accompagnée de conditions strictes d'affectation de ces ressources, voire de leur caractère non fongible. Ensuite, l'application des normes permet d'externaliser certains coûts des risques avérés. C'est par exemple le cas de la prise en charge de certains risques sociaux réalisés dans l'organisation par les organismes de sécurité sociale. Enfin, l'application des normes accroît plusieurs catégories de coûts administratifs : les ressources dédiées à la réalisation des activités administratives ainsi que le tarif des prestations administratives, tels que les taxes, les impôts, les cotisations d'assurances ou encore les frais de justice.

(9) Enfin, les normes affectent la **recherche et développement** sous différents aspects. Plusieurs phénomènes relatifs aux normes affectent la **possibilité et la volonté d'innovation**. D'une manière générale, les acteurs conviennent qu'il est difficile d'innover à l'encontre des projets politiques ou des normes établies. Plusieurs causes l'expliquent : l'illégitimité de fait de l'innovation, des entraves substantielles aux innovations engendrées notamment par une définition restrictive des moyens et des objectifs à atteindre par certaines normes, ainsi que l'injonction d'allouer prioritairement les ressources dans les activités directement productives, le processus d'innovation relevant souvent d'un processus indirectement productif. Quelques

CONCLUSION

exceptions sont observées dans les organisations étudiées : lorsque les normes institutionnalisent dans leur substance les processus d'innovations, puis lorsque les dispositifs de contrôle, établies par voie réglementaire, sont instrumentalisés pour renégocier l'offre de produits/services de l'organisation.

Plusieurs phénomènes liés aux normes génèrent également des difficultés de diagnostic des besoins et de la demande sociale des utilisateurs du produit ou service fourni par l'organisation : l'usage d'outils de diagnostic normalisés alors que ceux-ci manquent de pertinence et d'adéquation avec les spécificités du contexte, la négligence des opérations administratives censées la faciliter, ou encore le verrouillage institutionnel des circuits d'information qui véhiculent les données nécessaires pour réaliser ce type de veille.

- *Des normes plus contraignantes qu'avantageuses ?*

La recherche met en évidence davantage de situations où la conformité aux normes, dans les établissements médico-sociaux, génère des contraintes plutôt que des opportunités. Ainsi, sur 907 cas observés de conformité aux normes, 803 cas sont des événements où les acteurs sont amenés à gérer des contraintes, qui se manifestent par des difficultés d'application des normes ou des dysfonctionnements engendrés par la conformité. La conformité à ces normes générerait plus d'1/5 des coûts cachés estimés dans les organisations médico-sociales étudiées. Ces coûts consistent surtout en pertes d'opportunités plutôt qu'en coûts historiques. Les normes exercent toutefois leurs effets de manière inégale et disparate²⁵¹. Ainsi, trois catégories de normes sembleraient particulièrement préjudiciables aux organisations médico-sociales : les politiques sanitaires et médico-sociales elles-mêmes, les normes du travail et les référentiels métiers. Les acteurs estiment également que certains acteurs, secteurs ou types d'organisations sont moins contraints que d'autres par les normes.

Toutefois, d'une part, nous ne pouvons conclure que, dans l'absolu, la stratégie de conformité aux normes provoque plus de coûts que d'opportunités. En effet, plusieurs éléments incitent à relativiser ce résultat. Le premier élément provient de la méthode employée pour estimer les coûts engendrés par l'application des normes : le temps consacré à l'étude n'a probablement pas été suffisant pour identifier l'ensemble des coûts et des avantages. Le second élément provient du biais actualité-mémoire-anticipation des acteurs interrogés (Savall & Zardet, 2004). Comme il est probable qu'un certain nombre d'avantages procurés par les normes, jugés « acquis, ordinaires ou normaux » aient été occultés par les acteurs interrogés pendant la collecte des données, d'une part, et que les acteurs n'ont probablement identifié que les effets jugés significatifs où des situations particulières ou « intéressantes » à mentionner suivant un effet d'actualité, leur mémoire ou leur anticipation d'événements à venir, d'autre part, ce résultat ne peut en aucun cas déterminer le caractère contraignant ou avantageux « absolu » des normes évoquées.

Bien que cette limite de la méthode ne constitue pas un obstacle pour les présents travaux, dont l'objet consiste à identifier les méthodes de transformation des contraintes normatives en opportunités, il est par contre important d'analyser la constitution des coûts et des opportunités que les acteurs ont évoqués pour mieux comprendre la nature des contraintes normatives. D'autre part, dans un environnement où les parties prenantes sont stratégiques et ont des intérêts potentiellement divergents, la notion même de « contrainte », du moins pour les contraintes sociales que représentent les normes, ne peut être que relative : une norme contraignante pour un acteur ne l'est pas nécessairement pour un autre, voire constitue une opportunité pour ce dernier. L'observation des effets déterminants de la conformité aux normes peut ainsi être élevée à un niveau plus générique : finalement, quels sont les effets fondamentaux de la norme, indistinctement des intérêts en jeu ?

²⁵¹ Ces inégalités et disparités sont constatées tant à partir de la forte irrégularité des références à ces normes dans les discours des acteurs qu'en fonction des différences d'impacts financiers.

Les trois fonctions fondamentales des normes : transactionnelle, incitative et rentière

À partir de l'analyse des effets des normes sur la chaîne de valeur, la démarche logique a consisté à identifier, par agrégation, les fonctions fondamentales des normes. D'une lecture des effets, sans prendre en compte leur « polarité »²⁵², émergent ainsi trois fonctions génériques des normes, correspondant aux espérances majeures quant à leurs finalités. Chacune de ces fonctions est abordée consécutivement. La première fonction, qualifiée de fonction transactionnelle, porte sur la capacité d'une norme à structurer et à faciliter ou à freiner l'échange, qu'il soit marchand ou non marchand, matériel ou immatériel, individuel ou collectif. La deuxième fonction, dénommée fonction incitative de la norme, porte sur la capacité d'une norme à inciter un ou plusieurs acteurs à agir par un comportement spécifique, consolidant ainsi son rôle théorique dans les activités de gouvernance, de contrôle, d'exercice de l'autorité, ainsi que de prévention. La troisième fonction majeure de la norme porte sur sa capacité à modeler le système de répartition des ressources. Certaines normes sont en effet le résultat d'actions politiques menées par des acteurs pour capter des ressources, à la différence des actions productives, ou pour générer différentes formes d'exclusivité qui génèrent également un rendement ou des privilèges. Or, le principal revenu non issu du facteur travail ou du risque entrepreneurial est la rente. Cette fonction est ainsi dénommée fonction rentière de la norme. L'analyse des effets observés confirme ainsi l'hypothèse des trois fonctions organisationnelles de la norme tels que pressentis à partir de la revue de littérature, - une fonction servant à la réalisation d'échanges, une fonction d'incitation ou de prévention à l'adoption de certains comportements, et enfin une fonction de régulation de l'usage et de la répartition des ressources-, et constitue une contribution théorique.

- *La fonction transactionnelle de la norme : sa capacité à structurer les échanges entre les acteurs conformes*

Les normes ont une capacité à structurer les activités comportant des interactions collectives, que nous simplifierons par le terme « échange » : des échanges marchands ou non marchands, matériels ou immatériels, entre des individus et/ou des groupes sociaux. Cette capacité de structuration, la *fonction transactionnelle des normes*, est au moins de deux natures. La première est substantielle : les normes peuvent comporter des injonctions permettant, obligeant, ou prohibant la réalisation de certains échanges. La seconde est fonctionnelle : par l'utilisation collective de normes, les acteurs conformes accroissent leur capacité à réaliser des échanges au sein du système ainsi créé. Inversement, les acteurs non conformes sont exclus du système.

D'un point de vue strictement fonctionnel, la norme structure les échanges de deux manières. D'une part, elle constitue pour ceux qui l'adoptent une **structure de coordination mécanique des échanges** : l'adoption d'une norme commune par des acteurs accroît les possibilités d'interactions, d'échanges et d'activités collectives dans le système où cette norme s'applique. Ce phénomène peut provenir de l'effet d'interopérabilité ou de la compatibilité des objets normalisés. Ils éradiquent les entraves techniques aux échanges et permettent d'enclencher un processus de spécialisation et de division des tâches, permettant accessoirement de générer des économies d'échelles. Ce phénomène peut également provenir de l'utilité des normes en tant que balises. Lorsque les acteurs sont des parties prenantes d'une activité collective pour laquelle la norme constitue une infrastructure, celle-ci leur fournit *ex ante* différentes informations sur les requis des échanges et des activités qu'ils doivent effectuer. Lorsque les acteurs ne sont que les « consommateurs » d'objets normalisés, l'usage d'une norme commune par les « fournisseurs » de ces objets leur signale d'avance qu'ils bénéficient d'un plus large choix de produits, services ou procédés d'une même qualité. Dans les deux cas, cette propriété des normes permet de réduire de nombreux coûts de transaction. Néanmoins, les acteurs non conformes sont exclus du système dont la norme constitue la structure de fonctionnement. Les normes permettent alors, dans un système concurrentiel, de se protéger des nouveaux

²⁵² Positive (avantageuse) ou négative (contraignante)

CONCLUSION

entrants mais également d'entériner une certaine avance stratégique lorsque les concurrents ne disposent pas immédiatement des moyens nécessaires pour se conformer à la norme.

D'autre part, la conformité aux normes permet aux acteurs du système dans lequel elles sont en vigueur de légitimer leurs décisions et leurs actions. La norme constitue ainsi un instrument de légitimation des choix, des actions et des activités des acteurs. Trois raisons expliquent ce phénomène. La première raison est que la norme institue, d'une manière générale, les buts et les moyens légitimes à atteindre. La seconde raison est que les acteurs et organisations peuvent être dépendants à d'autres acteurs et/ou aux organisations revendiquant la conformité aux normes et doivent, de ce fait, se conformer pour satisfaire les conditions nécessaires à leur accord ou à leur collaboration. Enfin, la conformité d'un acteur ou d'une organisation à une norme est susceptible d'accroître sa confiance envers les autres parties prenantes du système.

En matière de stratégie concurrentielle, la fonction légitimatrice de la norme produit un effet ambivalent en ce qui concerne l'issue des stratégies de différenciation. D'une manière générale, l'usage des normes dans un système donné réduit la capacité de différenciation des acteurs et des organisations de ce système. Ce phénomène est notamment lié à la fonction de réduction de la variété des normes. Trois exceptions sont notables. Le premier cas dans lequel l'effet de différenciation se manifeste en cas de conformité aux normes est le cas d'usage de normes privées, dites normes fermées. Le deuxième cas de figure se manifeste en lorsque la norme incite les acteurs à innover pour atteindre un certain objectif, laissant ainsi les acteurs libres sur les moyens à utiliser, quitte à valoriser leur stratégie de différenciation. Le dernier cas observé se manifeste en cas de trop forte prolifération de normes : promouvoir tel ou tel produit, service ou procédé en se fondant sur sa conformité à telle ou telle norme aboutit à des stratégies de différenciation du fait de la forte diversité de normes.

- *La fonction incitative de la norme : sa capacité à faire adopter certains comportements*

Les propriétés de la fonction incitative de la norme, relevées à partir des cas étudiés et décrites sous le cadre de la théorie de l'agence, sont les suivantes. Premièrement, la norme incite à quatre comportements favorables au principal. La première incitation porte sur la recherche de davantage d'efficacité ou de qualité : l'acteur s'améliore sous la pression des injonctions formelles ou par la mise en perspective de la norme. La deuxième incitation porte sur le changement et à l'innovation, provenant soit d'une incitation indirecte, soit de la possibilité d'utiliser la normalisation comme structure de développement des innovations. La troisième incitation porte sur la prévention de l'aléa moral et des abus du monopole d'information : d'une part, des structures d'information normalisées permettent de prévenir ce type d'abus, d'autre part, la norme constitue une mesure de prévention extracontractuelle de l'aléa moral. La dernière porte sur l'incitation au respect des intérêts des tierces parties : la norme permet de protéger des biens communs et de prévenir certains risques.

Deux types de mécanismes engendrent cet effet incitatif. La première relève des caractéristiques immanentes de la norme. Les acteurs sont incités à adopter certains comportements par la sanction. Les sanctions, formelles ou informelles, consistent fondamentalement au rejet du groupe ou du système, ou à la violence. La crainte des sanctions ainsi que du sentiment de culpabilité sont des facteurs majeurs d'incitation. L'incitation des acteurs est également provoquée par la méthode de structuration de la substance de la norme : le caractère explicite des injonctions, la définition d'objectifs sous forme de seuils chiffrés ou la normalisation des pratiques et des comportements à partir des « meilleures pratiques » dans un groupe sont autant de pratiques susceptibles d'inciter les acteurs à adopter le comportement voulu par le normalisateur. Enfin, et paradoxalement, les acteurs sont également incités à adopter un comportement spécifique par la relégation de la régulation normative à la régulation par les forces du système, en référence aux rapports sociaux, aux forces du marché et aux forces de la nature. Dans certaines circonstances, lorsque les forces du système ou leur mise en perspective sont susceptibles de faire adopter à l'agent un comportement spécifique favorable au principal, il est préférable pour le principal de renoncer aux normes en tant qu'outils d'incitation. Dans le cas contraire, le principal continuerait à endosser un coût de surveillance superflu, tels que les activités nécessaires à la mise en œuvre de la norme, alors que le coût d'incitation peut être externalisé.

Le second mécanisme engendrant l'effet incitatif relève des méthodes de mise en œuvre des normes. D'abord, les acteurs sont incités à adopter des comportements et des pratiques spécifiques sous la **contrainte du régulateur**. Un acteur ou une organisation (principal) peut obliger un autre (agent) à adopter certains comportements ou certaines pratiques, à employer certains moyens et/ou à atteindre certains objectifs, en recourant à un troisième acteur, le « régulateur²⁵³ ». En imposant *ex ante* un grand nombre de conditions à travers ces normes coercitives et en réalisant des procédures de contrôle *ex post*, le régulateur détient un moyen de commandement et de contrôle de l'agent dans la poursuite d'un ensemble d'objectifs donnés. Sa qualité principale est de disposer d'un pouvoir de coercition sur les autres acteurs, afin de les inciter/obliger à se conformer à la norme. La contrainte exercée par le régulateur ne bénéficie toutefois au principal que lorsque leurs intérêts convergent, et donc que la norme mise en application bénéficie au principal. Ensuite, les acteurs sont incités à adopter des comportements et des pratiques spécifiques du fait des **pressions sociales**. Dans ce cas, la conformité à la norme est souvent le résultat d'un isomorphisme institutionnel ou d'un phénomène d'obéissance, relatif à l'autorité d'un acteur ou d'une organisation externe. La **participation des acteurs au processus de normalisation** est également susceptible de favoriser leur adhésion future à la norme. Enfin, plusieurs pratiques de communication sont souvent employées par les acteurs incapables d'exercer cette coercition sur les acteurs qu'ils souhaitent se conformer à telle ou telles normes. Elles consistent notamment à **promouvoir les avantages de l'adoption de la norme**, d'une part, et à **soutenir l'injonction morale**, d'autre part.

- *La fonction rentière de la norme : sa capacité à produire une rente pour certains acteurs*

La norme constitue une structure de répartition des ressources, voire d'institution d'une rente. Cette fonction repose sur trois caractéristiques. Premièrement, la norme constitue un instrument de recherche de rentes. Édifiée de manière volontaire, elle se substitue, du moins en partie, aux « forces du système » dans la structuration des règles de la répartition. Elle génère, pour certaines catégories d'acteurs, un rendement économique ou social qu'ils n'auraient pu capter en son absence. Cette fonction de la norme tient au fait que les acteurs instrumentalisent le processus d'édiction et d'administration, -parfois discrétionnaires-, des normes pour faire valoir un état de propriété ou d'exclusivité sur des biens, des marchés, des méthodes, des connaissances, etc. en vertu duquel ils revendiquent le droit à un revenu ou à des faveurs. Puisque l'obtention de ce revenu relève d'activités politiques plutôt que productives, d'une part, et qu'il est issu du simple fait de la propriété ou de l'exclusivité d'autre part, ce rendement n'a pas donc pas de contrepartie sociale. Pour ces raisons, il s'agit d'une rente. Dans ce cas, une ou quelques catégories d'acteurs sont avantagés par la norme ou son mode d'application et en tirent un avantage, sous forme d'un rendement ou de faveurs, tandis que les autres sont lésés.

Deuxièmement, une fonction de la norme est celle de constituer *per se* un objet de fonds de commerce. La gestion des diverses activités administratives liées à l'utilisation des normes constitue la principale source de revenus de nombreuses institutions. Une forte concurrence se développe alors entre ces institutions, exacerbée par l'ouverture des marchés et la porosité croissante entre les sphères publiques et privées. Or, ce phénomène de concurrence pousse ces institutions à l'édiction de normes diverses qui ne présentent pas toujours une contrepartie sociale concrète malgré les dépenses que l'organisation qui doit s'y conformer doit engager. Cet attrait lucratif attire ainsi un grand nombre d'acteurs, menant à une prolifération et à une concurrence des institutions productrices et administratrices de normes.

Enfin, la norme constitue un instrument de protection de fonds de commerce. À travers diverses stratégies pour influencer son contenu et son processus d'édiction, les organisations se servent de la norme en tant qu'instrument de devancement stratégique, notamment en tant que barrière technologique ou en tant qu'instrument pour tirer parti des spécificités idiosyncrasiques de leur propre organisation. La norme peut

²⁵³ Le choix lexical et sémantique est le nôtre.

également être l'instrument pour établir un monopole coercitif : les acteurs coopèrent avec les normalisateurs pour mettre en place de normes qui consacreront leur monopole sur un marché spécifique et ainsi obtenir des privilèges spécifiques, assimilables aux rentes d'un monopole non contestable.

IV. LES STRATÉGIES D'ACTION SUR LES NORMES

Six options stratégiques pour répondre aux pressions normatives

Le refus de l'apagogie, et donc de conclure que, puisque la conformité aux normes semble générer plus de contraintes que d'opportunité (résultats de la partie 2), le contraire est vrai, a conduit à une deuxième étape de la recherche. L'intention scientifique était alors de chercher à déterminer si la déviance aux normes générerait les effets contraires à ceux observés du fait de leur application, et ainsi de déterminer si la nature contraignante ou avantageuse des normes est liée aux modes de réponse aux des injonctions normatives²⁵⁴. Les résultats observés sont les suivants. Premièrement, la stratégie de déviance aux normes génère des effets négatifs d'une ampleur et d'une structure similaires à la stratégie de conformité sur la chaîne de valeur. Deuxièmement, les acteurs et les organisations peuvent adopter différents comportements face à une norme, outre la conformité ou la déviance. Quatre stratégies de régulation supplémentaires sont identifiées : l'arbitrage, le découplage, le dépassement et la manipulation. Néanmoins, à l'instar les deux premières stratégies, leur mise en œuvre génère davantage de contraintes plutôt que des avantages significatifs.

(1) La **stratégie de conformité**, souvent reprise sous le terme *compliance* dans la littérature anglo-saxonne, consiste à se donner tous les moyens nécessaires pour satisfaire les exigences institutionnelles externes, incluant au même titre les mesures immédiates pour se conformer aux normes et les efforts mis en œuvre pour rester informés à leur sujet. L'observation empirique montre que la stratégie de conformité peut constituer une réponse passive aux pressions de l'environnement normatif dans deux cas. Le premier est la stratégie de conformité par reproduction ou par routine, issue d'une habitude d'imiter les modèles prescrits par les institutions et fait référence au respect inconscient ou aveugle à des normes prises pour acquies. Le second cas est la stratégie de conformité par mimétisme. Elle se réfère aux stratégies d'imitation consciente ou inconsciente de certains modèles.

La stratégie de conformité peut également constituer une réponse active et volontaire aux pressions institutionnelles de l'organisation. Elle consiste en l'appropriation et l'observance consciente des exigences normatives, souvent guidée par des objectifs précis. La stratégie de conformité volontaire constitue une stratégie plus active que la conformité par reproduction ou par routine, dans la mesure où une organisation choisit consciemment et stratégiquement de se conformer aux injonctions normatives en prévision et au regard d'avantages particuliers que la conformité confère, tels que le soutien social ou l'accès à certaines ressources. Adopter une stratégie de conformité en réponse à la majeure partie des injonctions normatives envers l'organisation ne constitue pas une stratégie judicieuse, notamment parce qu'elle engendre des coûts et dysfonctionnements pouvant compromettre la survie de l'organisation.

(2) La **stratégie d'arbitrage** consiste à sélectionner des injonctions normatives à respecter. Les organisations sont souvent exposées à des injonctions normatives multiples et parfois contradictoires. Or, les organisations qui cherchent à répondre à des injonctions normatives multiples et concurrentes font face à un dilemme : la conformité complète est impossible car satisfaire une norme peut exiger d'en violer d'autres. Une première cause est la prolifération de nouvelles normes. Une deuxième cause est la fragmentation des

²⁵⁴ Que nous avons également qualifié, par ailleurs, de « stratégies de régulation des injonctions normatives ». « Régulation » prend ici un sens proche de celui que lui donne la cybernétique (réponse, fonctionnement par lequel une grandeur réglée se rapproche d'une grandeur de référence) plutôt que celui que lui donne de la théorie de la régulation (émission de règles). Dans le cas étudié, les stratégies de régulation des injonctions normatives font alors référence aux différents comportements adoptés par les acteurs face aux normes.

milieux de gouvernance et de normalisation dans le secteur étudié. Les arbitrages sont des opérations complexes et coûteuses en négociation et en résolution de conflits. En cas de contradictions de normes, l'enclenchement des stratégies d'arbitrage peut relever d'initiatives internes ou externes.

Quatre actions majeures sont constitutives de ce type de stratégie. La première est la tentative de suppression des sources de contradictions normatives, tels que le changement des méthodes de production soumises aux normes contradictoires. La deuxième est l'équilibrage des contraintes normatives. Elle consiste, au moment de l'adoption de la norme, à rechercher un équilibre entre les injonctions normatives et ainsi à agencer leurs différents intérêts de manière à ne pas mettre en danger la légitimité et la survie de l'organisation. La troisième action est l'apaisement des tensions entre les référents institutionnels. L'organisation doit consacrer de l'énergie à apaiser les tensions émergeant des conflits entre les référents institutionnels. Parallèlement aux précédentes, la quatrième action est la négociation des injonctions normatives. Elle implique un effort de l'organisation envers les référents institutionnels pour exiger des concessions dans les injonctions normatives.

(3) La **stratégie de déviance** ou de non-conformité consiste à ne pas mettre en œuvre les injonctions normatives, sans actions spécifiques mises en œuvre pour le dissimuler. La déviance correspond à une défaillance d'action conformément à un souhait, à un commandement ou à une norme. Elle implique ainsi de rejeter des normes et de tenter, simultanément, de légitimer cette inobservance. Convaincus de la faible opportunité de se conformer aux normes, deux types d'actions sont envisagées par les acteurs engagés dans une stratégie de déviance. La première action consiste pour l'organisation à se soustraire aux conditions sous lesquelles la norme s'applique. Deuxièmement, les stratégies discursives occupent une place importante dans la tentative de légitimation de la déviance : un rejet soutenu par une remise en question dans la perspective que les institutions remettent la norme en question ou afin que les alternatives soient reconnues, ou un rejet agressif, équivoque et dénonciateur de la norme, impliquant à attaquer les institutions et à dénigrer avec véhémence les normes établies ainsi que les acteurs et organisations qui les promeuvent ou en tirent avantage. L'étude des effets de cette stratégie montre qu'elle n'est pas toujours judicieuse.

(4) La **stratégie de découplage** consiste à simuler la conformité à une ou plusieurs normes pour bénéficier des effets d'une telle situation auprès des parties prenantes sans subir le coût effectif de la mise en conformité. Les stratégies de découplage impliquent ainsi une déviance réelle de la norme dissimulée par une apparence de conformité, strictement symbolique. En effet, l'apparence plutôt que le fait d'être en conformité peut souvent s'avérer suffisant pour générer de la légitimité auprès des parties prenantes. Une telle stratégie est réalisable à condition que les aspects opérationnels de la réalisation d'une activité normalisée importent peu dans l'opinion des parties prenantes, ou que cette opinion ne dépend pas de contrôles externes spécifiques sur ces pratiques. Inversement, lorsque l'opinion des parties prenantes portant sur l'organisation dépend d'un contrôle de ses pratiques, les tentatives de découpler les activités de l'organisation des critères d'évaluation peuvent être dévoilées, générer de la suspicion et, en conséquence, réduire sa légitimité. La discrétion sur la déviance constitue ainsi la pierre angulaire de ces stratégies.

(5) La **stratégie de dépassement** consiste à mettre en œuvre les normes en mettant en œuvre de nouvelles pratiques supplémentaires dans l'optique de compléter les lacunes normatives. Ces lacunes sont de différentes natures. Il existe ainsi des normes de caractère flou ou générique, obligeant les organisations à les interpréter et à imaginer les pratiques qui leur permettront de se mettre en conformité, autant qu'il existe des normes substantiellement déficientes, en référence à l'absence d'injonctions dans des domaines où les acteurs considèrent qu'elles auraient pu être mieux développées ou anticipées par les normalisateurs. Les lacunes de normes peuvent également être différenciées selon leur date d'émergence. Des lacunes sont originelles et d'autres liées à l'obsolescence des normes. La stratégie de dépassement implique alors de compléter les lacunes des normes par des pratiques spécifiques, voire idiosyncrasiques à l'organisation.

La nature lacunaire des normes donne aux acteurs tenus de les mettre en œuvre l'opportunité et la légitimité d'imaginer des solutions locales. Cette créativité décentralisée, dans l'observation des pratiques, ne provoque

CONCLUSION

toutefois pas nécessairement un gain de performance pour l'organisation. Trois cas sont observés. Le premier est lié à l'efficacité des normes : dans un domaine d'activité où les normes établies sont jugées efficaces, la créativité des acteurs peut les conduire à des solutions sous-optimales. Le deuxième est lié à la capacité créative : les acteurs ne disposent pas nécessairement des meilleures ressources (connaissances, réseaux, ressources matérielles, etc.) pour réguler de la meilleure manière les situations où les normes sont lacunaires. Le dernier est l'aléa moral : dans un espace de décision échappant à la norme et potentiellement au contrôle, la créativité des acteurs n'est pas nécessairement mise en œuvre pour satisfaire les intérêts de l'organisation dont ils font partie. Ces cas récurrents sont susceptibles d'expliquer la nature davantage contraignante de cette stratégie au regard des cas collectés.

(6) Enfin, la **stratégie de manipulation** consiste à intervenir sur les processus de normalisation pour tenter d'influencer leurs résultats en faveur de l'organisation. La stratégie de manipulation inclut toutes les actions mises en œuvre pour transformer le contenu des normes, pour exercer une influence, voire un contrôle sur les entités qui cherchent à les émettre (normalisateurs) ou à les faire respecter (référénts institutionnels), ou sur les événements susceptibles de stimuler leur émergence et/ou les contrôles de conformité. Dans la mesure où ces travaux portent sur des organisations dont le métier n'est pas de produire des normes, la cooptation constitue la pierre angulaire des stratégies de manipulation. Ainsi, au cours des stratégies de manipulation, les acteurs ont l'intention d'utiliser les relations qu'ils ont de manière opportuniste, de coopter ou de neutraliser les normalisateurs ou les référénts institutionnels. Le lobbying entre ainsi dans le cadre des stratégies de manipulation.

Différentes méthodes de cooptations peuvent être utilisées. Les plus fréquentes sont, en premier lieu, les stratégies d'influence, par lesquelles l'organisation déploie des efforts pour chercher à modifier l'opinion des normalisateurs ou des acteurs légitimant la norme. En deuxième lieu figurent les stratégies de cooptation à proprement parler. L'organisation cherche à coopter les normalisateurs, -les émetteurs de la norme-, ou les référénts institutionnels, -les acteurs sollicitant ou contrôlant la conformité -. Enfin, les stratégies de contrôle portent sur les efforts déployés par l'organisation pour établir le pouvoir et la domination sur les normalisateurs ou les référénts institutionnels. Une organisation peut ainsi tenter de contrôler les processus de normalisation, par exemple en prenant le leadership des séances d'écriture de normes lorsque cette possibilité lui est offerte

La réalisation de ces stratégies nécessite l'investissement de ressources conséquentes, tel que le temps dédié par les dirigeants dans la construction de réseaux politiques ou celui des experts de l'organisation dans l'intervention dans les instances de normalisation. De plus, ces stratégies de nature interventionniste génèrent souvent un aléa moral, celui de modifier les intérêts, la loyauté et l'appartenance de l'acteur investi dans des stratégies politiques.

- *Hypothèses sur les causes de l'effet contraignant des six stratégies de réponse aux pressions normatives*

L'analyse des cas relevés dans des établissements médico-sociaux a permis d'établir une taxonomie des stratégies de régulation des injonctions normatives. La catégorisation des stratégies normatives ne donne toutefois pas de résultats concluants, du moins univoques, sur les bons choix de mode d'action pour réguler les injonctions normatives : d'une manière générale, quelle que soit la stratégie adoptée, les acteurs observent davantage de situations où la stratégie de régulation des pressions normatives choisie génère des contraintes plutôt que des avantages. Ainsi, selon les résultats obtenus, il ne semble pas plus prudent de « ne pas appliquer les normes » qu'avisé de les « appliquer » dans la poursuite de la performance, tout comme il n'est pas recommandable d'« arbitrer », de « compléter » ou de chercher à « transformer » les normes puisque l'analyse de ces diverses stratégies reflètent les unes autant que les autres des effets contraignants.

Au-delà des limites méthodologiques ayant pu produire ce résultat²⁵⁵, et si nous limitons aux phénomènes dans lesquels les stratégies de régulation des injonctions normatives engendrent des contraintes, deux catégories d'hypothèses permettent d'expliquer ce phénomène (tableau suivant). La première porte sur les caractéristiques intrinsèques des normes, en fonction desquelles la stratégie adoptée pour réguler l'injonction normative n'est pas appropriée. La seconde porte sur la pertinence ou l'efficacité des stratégies de régulation des injonctions normatives qui, même si elles constituent un choix stratégique judicieux, sont mises en œuvre par des actions inefficaces, inefficaces, voire contre-productives.

La démarche logique pour apporter une réponse la problématique conduit alors à une étape de recherche supplémentaire. En premier lieu, pour tester les hypothèses de la première catégorie, il a été nécessaire d'isoler les caractéristiques déterminantes des normes à la source des contraintes ou des opportunités. En second lieu, pour tester les hypothèses de la seconde, il a semblé judicieux d'une part d'isoler les facteurs extrinsèques d'amplification ou de régulation des contraintes normatives. La démarche a ensuite consisté à clarifier à partir des pratiques observées les actions concrètes mises en œuvre par les acteurs pour transformer les normes en sources d'opportunités. La stratégie de recherche adoptée pour cela est celle de l'identification des « bonnes » et des « mauvaises pratiques » selon les acteurs interrogés dans les différents dispositifs d'intervention sur les normes²⁵⁶.

Tableau 57 – Hypothèses sur les causes de l'effet contraignant des 6 stratégies d'instrumentalisation des normes

	<i>A - Hypothèses sur les caractéristiques intrinsèques des normes</i>	<i>B - Hypothèses sur les actions menées par les acteurs</i>
Stratégie de conformité	• Les normes appliquées ne sont pas nécessairement des sources de performance	• Les méthodes d'application des normes sont inefficaces (appropriation, usage initial, etc.)
Stratégies d'arbitrage	• L'arbitrage entre plusieurs normes est une cause de déperdition de performance	• Les méthodes d'arbitrage des normes sont inefficaces
Stratégies de déviance	• Les normes sont potentiellement une source de performance négligées par les acteurs	• Les stratégies utilisées par les acteurs pour ne pas se conformer aux normes sont inefficaces
Stratégies de découplage	• Les normes sont potentiellement une source de performance négligées par les acteurs	• Les stratégies utilisées par les acteurs pour simuler leur conformité aux normes ne sont pas efficaces • La stratégie de simulation est inappropriée compte tenu de l'intensité des contrôles et évaluations, ainsi que de l'importance de l'approbation des autorités institutionnelles dans la réalisation des activités.
Stratégie de dépassement	• Nombre trop élevé de normes ou normes déjà détaillées malgré une perception de lacunes par les acteurs	• Les stratégies employées par les acteurs pour compléter les lacunes normatives génèrent plus de contraintes que d'opportunités • La créativité des acteurs n'est pas nécessairement déployée pour développer les meilleures solutions pour l'organisation.
Stratégie de manipulation	• Les normes établies sont potentiellement une source de performance.	• L'intervention sur l'environnement normatif constitue une stratégie inappropriée • Les stratégies utilisées par les acteurs pour intervenir sur leur environnement normatif ne sont pas efficaces

²⁵⁵ Cf. « Des normes plus contraignantes qu'avantageuses ? » page 425.

²⁵⁶ Cf. Implications managériales

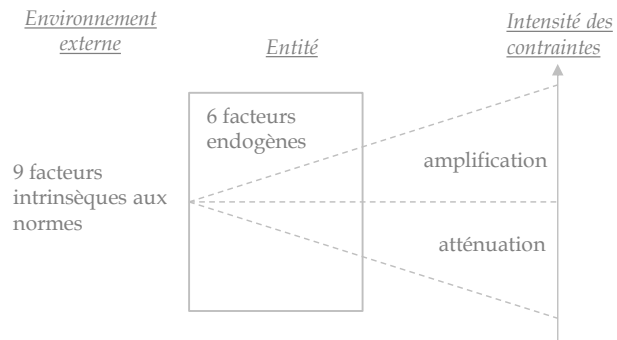
CONCLUSION

Les facteurs d'amplification ou de réduction des pressions normatives

La confrontation de ces hypothèses aux données empiriques a permis d'identifier des facteurs amplificateurs ou régulateurs des contraintes normatives. En premier lieu, quatre catégories de facteurs liés aux motivations des acteurs, souvent divergentes, permettent de relativiser l'effet contraignant ou avantageux des normes. Ainsi, selon les objectifs qu'ils poursuivent, les acteurs considèrent que les normes établies constituent des avantages ou des leviers de performance. Ces biais sont ainsi

qualifiés de **facteurs de relativisation de la contrainte normative**. Ensuite, neuf **facteurs intrinsèques aux normes** les rendent contraignantes. Il s'agit de caractéristiques propres aux normes ou à l'environnement normatif. Enfin, la recherche montre que lorsqu'une l'organisation intègre des contraintes exogènes, six **facteurs endogènes** à ont un effet de « prisme » de réfraction : ils amplifient ou atténuent l'intensité des contraintes provenant de facteurs extérieurs. Ainsi, en intervenant sur ces facteurs endogènes, l'organisation est susceptible d'amplifier ou d'atténuer la gravité des contraintes engendrés par neuf facteurs externes et intrinsèques aux normes (figure ci-dessus). L'identification de ces facteurs confirme l'hypothèse centrale de la recherche.

Figure 40– *Prisme de réfraction des effets des normes*



Quatre facteurs de relativisation des contraintes normatives

(1) Quatre facteurs évoqués par les acteurs interrogés permettent de relativiser la nature contraignante des normes. Premièrement, les acteurs jugent une norme contraignante ou avantageuse à travers le filtre de leurs valeurs. Le terme « valeur » se réfère ici à une perception éthique du meilleur choix et de l'objectif à poursuivre. Dans le secteur étudié, trois types de valeurs sont revendiqués par les acteurs interrogés pour déterminer si les normes auxquels ils sont tenus de se soumettre sont contraignantes ou désavantageuses : les idéologies portant sur la personne humaine, les idéologies portant sur l'organisation des classes, ainsi que les idéologies portant sur les conditions de travail.

(2) Deuxièmement, la **recherche de légitimité** peut amener les acteurs à considérer des normes comme contraignantes ou avantageuses. Si la théorie générale est que la conformité aux normes génère de la légitimité auprès des parties prenantes²⁵⁷, les présents travaux apportent une nuance importante. Selon les résultats de l'étude, les acteurs adoptent une stratégie de régulation des injonctions normatives (conformité, arbitrage, déviance, découplage, dépassement, manipulation) en fonction de celle qui peut renforcer leur légitimité auprès des membres du groupe dont ils cherchent à obtenir la légitimité. Deux aspects de la quête de légitimité influencent le jugement des acteurs sur la nature contraignante ou avantageuse des normes. Le premier est l'effort consenti dans l'amélioration d'une image publique et politique : plus l'acteur ou l'organisation estime consacrer des ressources et des efforts dans l'objectif spécifique d'améliorer son image publique, notamment à travers la stratégie de conformité, de découplage ou de manipulation, plus l'environnement normatif lui paraît contraignant. Le second est l'effort consenti dans la recherche d'un compromis entre les parties prenantes requérant la conformité et critiques pour l'organisation : plus ces efforts sont jugés importants ou peu efficaces, plus les acteurs estiment que l'environnement normatif est contraignant.

²⁵⁷ Cf. Chapitre 1, notamment les théories institutionnelle et néo-institutionnelle.

(3) Troisièmement, les acteurs perçoivent l'environnement normatif comme contraignant ou avantageux à travers le filtre de leur propre quête de ressources. Un environnement normatif est ainsi jugé défavorable lorsqu'il entrave l'obtention ou une meilleure allocation de ressources et, inversement, favorable lorsqu'il la favorise. Avant d'observer ce phénomène, deux observations préalables doivent être émises. La première est que les normes influencent l'acquisition des ressources. La seconde est que les normes influencent l'allocation des ressources. La relativité de la contrainte normative est ainsi subordonnée à la stratégie de conquête de ressources adoptée par l'organisation. Pour les organisations adoptant des stratégies de réduction de coûts classiques, les dispositions normatives perçues comme indirectement productives sont décriées comme contraignantes. Pour les organisations adoptant des stratégies de balkanisation²⁵⁸, les normes favorisant l'ouverture de l'organisation ou les partenariats externes sont jugées contraignantes puisqu'elles mettent en danger le maintien des privilèges acquis par les organisations cloisonnées. Pour les organisations dont la stratégie de développement repose sur l'innovation, les normes peuvent jouer un effet contraignant ou avantageux en fonction de leur contenu substantiel.

(4) Enfin, la recherche d'une situation exclusive ou d'avantages exclusifs influence le jugement des acteurs sur la nature contraignante ou avantageuse des normes établies. Les acteurs dont la situation favorable et/ou des privilèges exclusifs sont institutionnalisés par des normes considèrent ces normes comme favorables, tandis que les acteurs exclus de ces situations privilégiées considéreront être désavantagés. Dans les cas étudiés, deux situations de renforcement des privilèges exclusifs sont récurrentes. La première est celle où les normes, de par leur seule application, engendrent une raréfaction des facteurs de production. La seconde est celle où l'application de normes provoque une restriction de la liberté de concurrence.

Neuf caractéristiques intrinsèques aux normes

(1) Neuf caractéristiques intrinsèques aux normes ou propres à l'environnement normatif en amplifient ou en atténuent les effets contraignants. Ces caractéristiques ont été identifiées à partir d'une analyse de contenu sur 1771 cas. Le premier facteur est la **complétude de la norme**. Elle peut être analysée sous différentes perspectives. La première relève du caractère interprétatif des normes. Les acteurs estiment que lorsque les normes sont floues, elles amplifient les difficultés à circonscrire leur domaine de compétences, d'action et responsabilités, ainsi que des difficultés pour prédire les effets de leur mise en œuvre. La contrainte exercée par ce facteur est toutefois plus limitée dans les domaines dont le développement est fondé sur l'innovation et la créativité. La deuxième perspective relève de la qualité informative des normes. Généralement source d'avantages, elles produisent l'effet contraire à celui recherché dans divers cas. Le premier cas est celui où les normalisateurs ont adopté une norme ne contenant pas suffisamment d'informations pour pouvoir l'appliquer immédiatement, causant un retard potentiellement stratégique. Le second cas est celui où les pratiques à adopter sont très détaillées par la norme, accroissant mécaniquement des efforts de régulation des problèmes engendrés par la rigidification du fonctionnement. La troisième perspective porte sur la lourdeur administrative corollaire à la mise en œuvre des normes : plus une norme génère des tâches administratives, plus la norme est jugée contraignante.

(2) Le deuxième facteur est l'**effet de réduction du champ des possibles**. La norme, en imposant ou en proposant un scénario d'action aux acteurs, évince naturellement les autres scénarios possibles. L'intensité et la nature de cette éviction, constituant l'effet de réduction du champ des possibles, est considéré par les acteurs comme une cause d'amplification des contraintes normatives : moins la norme accorde la possibilité de recourir à des scénarios alternatifs, plus elle est contraignante. Trois types d'effet de réduction sont

²⁵⁸ Expression développée par Mintzberg (1979) : la stratégie de balkanisation consiste pour la ligne hiérarchique d'une organisation à tirer l'organisation dans une direction qui lui est favorable, au détriment des autres structures possibles d'organisation. À l'extrême, elle pousse l'organisation à se diviser en de petites unités dans lesquels les acteurs exercent un contrôle sur leurs propres décisions. Ces unités cherchent à rester cloisonnées pour préserver leurs avantages et contrôles respectifs.

CONCLUSION

observés dans les organisations étudiées : la réduction du champ des offres possibles, des méthodes d'organisation possibles et des intrants possibles.

(3) Le troisième facteur est le **caractère restrictif des critères de jugement**. Les normes constituent un référentiel de jugement d'un acteur ou d'une organisation. Les acteurs interrogés estiment d'une part, que des critères flous ou sujets à interprétation peuvent être source d'iniquité au cours des contrôles de conformité. Toutefois, le contraire est jugé plus problématique : le caractère restreint, détaillé et exclusif de critères de jugement établis par une norme amplifie son effet contraignant puisqu'il occulte de nombreux aspects positifs qui pourraient encenser l'organisation auprès des récepteurs des résultats des contrôles.

(4) Le quatrième facteur est la **légitimité conférée par la conformité**. Plus la conformité à la norme confère de la légitimité, plus elle constitue une source d'amplification ou de réduction des contraintes normatives, suivant l'intérêt de l'organisation à se conformer.

(5) Le cinquième facteur est le **caractère participatif des processus de normalisation**. D'une part, la conception des normes par des acteurs éloignés de la réalité vécue par les acteurs en charge de les appliquer ainsi que la faible participation des acteurs en charge de les mettre en œuvre dans les instances de normalisation constituent deux facteurs d'amplification des contraintes normatives. D'autre part, concernant le degré de diffusion de la norme, la faible ou lente diffusion d'une norme à laquelle une organisation a intérêt à se conformer amplifie les risques de contraintes.

(6) Le sixième facteur est l'**intensité de prolifération de normes**. Un environnement normatif dynamique est théoriquement souhaitable, particulièrement lorsque les normes évoluent de concert avec les innovations technologiques et les transformations de mœurs. Toutefois, trois aspects contraignants de la dynamique des normes sont observés. Le premier est la prolifération excessive de normes. Plus le nombre de normes à respecter est élevé, plus il est susceptible de provoquer des contraintes importantes sur l'organisation. Le deuxième aspect est la promptitude de la norme à tomber dans l'obsolescence. Le dernier aspect est l'inégalité de la prévalence normative selon les territoires, générant des avantages ou des désavantages selon l'implantation territoriale d'un acteur ou d'une organisation.

(7) Le septième facteur est l'**efficacité des contrôles de conformité**. Selon les acteurs interrogés, trois caractéristiques des contrôles de conformité ont un effet déterminant sur la nature contraignante ou avantageuse de l'environnement normatif. Le premier est la désignation effective d'un organe de contrôle. Le contrôle de conformité aux normes n'est pas nécessairement susceptible de se produire, particulièrement si les acteurs ou les organisations pouvant occuper cette fonction ne sont pas désignés et/ reconnus pour exercer cette fonction. Le deuxième est la coordination des institutions dans le contrôle de conformité. Plus les institutions et/ou les organismes de contrôle sont synchronisés, plus le contrôle de l'acteur ou de l'organisation est susceptible de se produire, et subsidiairement de produire des effets contraignants. Le troisième est la stratégie clientéliste des contrôleurs. Les évaluations rendues par les organismes de contrôle sont jugées partiales puisqu'elles sont rarement indépendantes, et formulées de manière à favoriser la relation de connivence qu'ils entretiennent avec les parties prenantes qui satisfont leurs intérêts.

(8) Le huitième facteur est constitué par deux caractéristiques relevant des **prescriptions sur l'organisation du travail**. D'une part, les prescriptions contraignantes évoquées par les acteurs sont, d'une manière générale, celles réduisant la flexibilité en matière d'organisation travail. Plus une norme interfère en matière d'aménagement du travail et de gestion du personnel, plus elle est jugée contraignante puisqu'elle empêche l'organisation d'adapter rapidement son organisation du travail. Les prescriptions avantageuses les plus évoquées, quant à elles, sont celles préconisant la coopération interorganisationnelle. Ce résultat, vraisemblablement spécifique, est dû aux caractéristiques au secteur étudié.

(9) Le dernier facteur exogène porte sur les **prescriptions sur les objectifs à poursuivre**. D'une part, les acteurs estiment qu'un surcroît de préconisations ou d'obligations sur la qualité des produits et services ainsi que sur la gestion des risques liés à la production constitue une source de contraintes, puisque cela implique

une complexification ou un accroissement du volume de travail. D'autre part, ils considèrent que les prescriptions en matière d'objectifs d'efficacité amplifient les contraintes.

Six facteurs endogènes, sur lesquels les acteurs peuvent agir.

Si les acteurs réussissent à agir sur six facteurs endogènes, ils sont susceptibles d'atténuer les contraintes issues de leur environnement normatif. Inversement, la non maîtrise de ces facteurs est susceptible d'amplifier les contraintes normatives. Ces caractéristiques ont été identifiées à partir d'une analyse de contenu sur 1771 cas et confirment l'hypothèse centrale de la recherche.

(1) Deux facteurs portent sur la possession ou non de certaines compétences déterminantes dans la capacité d'une organisation à réguler plus ou moins efficacement les pressions de l'environnement normatif. La première compétence consiste en la **maîtrise des informations**. Plusieurs aspects sont observés. Le premier concerne la maîtrise des informations sur les normes auxquelles l'organisation est tenue de se conformer : prise de connaissance, extraction des informations techniques et pédagogie dans la diffusion interne. Le deuxième aspect concerne la diffusion des informations sur les pratiques de l'organisation : promotion, filtrage des informations vers l'externe. Le dernier aspect concerne la maîtrise de la circulation administrative des informations.

(2) La deuxième compétence porte sur les **compétences techniques pour appliquer les normes**. D'une part, la capacité d'une organisation à comprendre les prescriptions techniques des normes est susceptible d'atténuer les contraintes issues de la stratégie de régulation qu'elle choisira. D'autre part, la possession d'une expertise technique sur l'objet normalisé peut permettre à l'organisation de justifier ses pratiques en cas de déviance, voire de délégitimer les pressions exercées par les normalisateurs et les contrôleurs.

(3) Le troisième facteur endogène est la **perception et la tolérance du risque**. Le risque, tel que défini ici, constitue le potentiel de perdre des éléments de valeur. Ces éléments, tels que la santé physique, le statut social, le bien-être émotionnel ou les ressources financières peuvent être gagnées ou perdues lors de la prise de risque résultant d'une action ou d'une activité donnée ou, au contraire, de l'inaction. La capacité à percevoir différentes catégories de risques est déterminante. La perception du risque est le jugement subjectif des acteurs de la gravité ou de la probabilité d'un risque. Elle peut varier d'un acteur à un autre. Trois catégories de risques ont été observés dans les présents travaux. La première est constituée par les risques palliés par la norme : plus les acteurs perçoivent la gravité ou la probabilité d'un risque, moins la conformité aux normes établies pour les pallier constitue une source de contrainte. La deuxième est constituée par les risques de sanctions en cas d'infraction : plus le risque de sanctions est perçu élevé, plus la déviance aux normes constitue une source de contraintes. La dernière catégorie est constituée par les risques engendrés par l'application de la norme : plus le coût d'opportunité lié à l'application d'une norme est élevé, plus la stratégie de conformité s'avère désavantageuse.

(4) Le quatrième facteur relève des **réseaux et relations entre acteurs**. La capacité d'un acteur ou d'une organisation à établir et à développer ses réseaux et ses relations avec d'autres acteurs clés de son environnement institutionnel est susceptible de réduire l'ampleur des contraintes normatives auxquelles il doit faire face. Dans tous les cas, quatre attributs sont déterminants pour se faire coopérer : l'expertise, la renommée, le pouvoir coercitif et/ou la puissance économique de l'organisation. Trois types de relations se distinguent. Le premier est la relation entre l'acteur et ses parties prenantes directes. L'étude montre que, d'une manière générale, l'intensité de la concurrence ou du manque de cohésion dans un groupe donné accroît la probabilité d'émergence de conflits dans lesquels les normes constituent des outils de pression. Inversement, la capacité d'un acteur à établir des relations de confiance, de loyauté et de solidarité réciproque avec ses parties prenantes directes réduit les contraintes normatives. Le deuxième type de relation est la relation entre l'acteur et les contrôleurs de conformité. Les acteurs ont intérêt à développer des stratégies pour que l'issue des contrôles soit positive. Le dernier type de relation est la relation entre l'acteur et les normalisateurs. Les normalisateurs sont les acteurs ou les organismes dont la fonction est d'émettre ou de valider des normes. Plus les acteurs sont proches des normalisateurs, plus les normes édictées sont

CONCLUSION

susceptibles de satisfaire leurs intérêts spécifiques. La construction de telles relations peut se réaliser de diverses manières mais reposent plus généralement sur quelques facteurs : la forte porosité des sphères publiques et privées, particulièrement au niveau de leurs gouvernances respectives, le manque d'expertise ou de légitimité des organismes de normalisation, acculant ces derniers à coopter des acteurs du « terrain », ainsi que l'efficacité des méthodes de lobbying employées pour faire pression sur les processus de normalisation

(5) Le cinquième facteur est la vitesse d'évolution des besoins. Plus l'évolution des besoins est rapide, plus les normes que l'organisation est censée mettre en œuvre risquent de tomber dans la désuétude. Ainsi, plus l'environnement est évolutif, plus l'environnement normatif est contraignant, du fait de sa lenteur et que les normes sont généralement établies après les innovations et les changements.

(6) Le dernier facteur endogène est l'idiosyncrasie de l'organisation. Les acteurs observent que les normes prennent rarement en compte des cas spécifiques. Ce phénomène contraignant a au moins deux causes. La première est la nature généraliste de la norme, qui par essence est peu adaptée en cas de forte spécificité des contextes d'application. En effet, les normes sont généralement élaborées pour réguler des situations générales, de manière à pouvoir être intégrées par des organisations partageant des traits similaires. La seconde cause est l'intensité de l'idiosyncrasie de l'organisation. L'idiosyncrasie, telle que définie ici, se réfère à un ensemble de particularités, de traits de caractères et d'aptitudes propres à chaque acteur ou organisation. Ainsi, d'une part, plus les produits et services, les méthodes d'organisation, la compétitivité, voire la raison d'être d'une entité reposent sur des caractéristiques idiosyncrasiques, plus la dépendance de sa légitimité à la conformité aux normes constitue une contrainte. D'autre part, plus une organisation se construit sur la base de ses caractéristiques idiosyncrasiques, plus grande est la probabilité qu'elle se différencie des autres. Du fait de ces différences, les organisations ne disposent ni des mêmes capacités ni intérêts à se conformer aux normes. Une organisation dont les principaux avantages sont fondés sur des caractéristiques spécifiques ou idiosyncrasiques est donc plus susceptible d'expérimenter des contraintes normatives que d'autres, notamment en termes d'efforts pour légitimer ses différences.

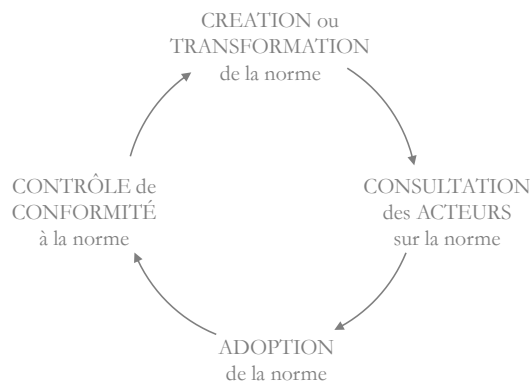
Tableau 58 - Facteurs d'amplification ou de réduction des contraintes normatives

<i>Facteurs de relativisation de la contrainte normative</i>	<i>Facteurs exogènes : caractéristiques intrinsèques des normes</i>	<i>Facteurs endogènes : Caractéristiques de l'organisation</i>
La protection des valeurs	Nature : qualité et rôle fonctionnel de la norme La complétude de la norme L'effet de réduction du champ des possibles Le caractère restrictif des critères de jugement La légitimité conférée par la norme	Nature : Compétences et actifs immatériels La maîtrise des informations Les compétences techniques pour appliquer la norme La perception, la tolérance et l'aversion au risque Les réseaux et relations entre acteurs
La quête de légitimité		
La quête de ressources		
La recherche d'exclusivité	Nature : Gestion de l'environnement normatif Le caractère participatif des processus de normalisation L'intensité de prolifération des normes L'efficacité des contrôles de conformité	Nature : Intensité de la contingence La célérité de l'évolution des besoins ou de la demande sociale L'idiosyncrasie de l'organisation
	Nature : Prescriptions substantielles Les prescriptions sur l'organisation du travail Les prescriptions sur les objectifs à poursuivre	

De bonnes pratiques des normes et d'intervention sur l'environnement normatif

La présentation taxonomique des types de stratégies normatives dans la section précédente ne permet pas de dégager les bonnes et les mauvaises pratiques en termes de gestion de l'aspect normatif des stratégies. Pour parvenir à cet objectif, la démarche a alors consisté à identifier les différents facteurs d'amplification ou d'atténuation des contraintes normatives, décrits précédemment. Puis, Plusieurs bonnes pratiques ont été observées à partir du comportement des opérateurs du secteur médico-social et synthétisées à travers le « cycle de vie » de la norme. Ce cycle, constitué de quatre étapes, a été élaboré à partir d'une analyse de contenu de 1885 cas, ordonnancées en séquence.

Figure 41- Cycle de vie de la norme



(1) Une première catégorie de bonnes pratiques porte sur la participation à la création ou à la transformation de la norme. La participation aux processus de normalisation, au-delà de l'acte civique, peut constituer un acte de lutte contre la pression normative, en cherchant activement à remodeler ces structures en collaboration avec d'autres acteurs soumis au même système. Les recherches et recommandations en stratégie s'inscrivent souvent dans une logique dominée par la libre concurrence. Les présents travaux montrent toutefois qu'un grand nombre d'organisations perdurent sur le long terme en s'inscrivant dans une logique non concurrentielle, au moins en partie. Cette stratégie souvent ignorée par les modèles classiques est souvent qualifiée de relationnelle : grâce aux relations privilégiées mises en place avec différents partenaires économiques (autorités publiques, concurrents, actionnaires, lobbies, etc.), l'organisation peut limiter son exposition à une concurrence trop intense. Grâce à ces relations, ils sont susceptibles d'influencer l'environnement normatif général. L'organisation n'est toutefois pas seule à adopter cette stratégie, dans son environnement, de nombreuses entités s'institutionnalisent et cherchent à influencer le cadre normatif réglementaire ou volontaire : partis et mouvements politiques, syndicats, associations de consommateurs, associations de défense de toute sorte.

En matière de bonnes pratiques, des choix stratégiques judicieux portent, en premier lieu, sur l'acquisition des moyens de transformer les normes : tirer avantage des processus de partage du pouvoir, se faire élire à une fonction dont le pouvoir de générer ou de transformer les normes est un attribut, chercher à se faire coopter par des normalisateurs ou des administrateurs d'institutions, ou encore se regrouper pour constituer des groupes de pression. En effet, pour parvenir à un certain degré d'influence, les acteurs qui partagent des intérêts généralement compatibles et similaires doivent souvent des stratégies de coalition lors des processus de normalisation, en se regroupant, tels que les groupes de consommateurs. Toutefois, et indifféremment du type de processus, il est également établi que des tensions concurrentielles gouvernent les processus de normalisation. C'est par recherche d'avantages concurrentiels que les organisations tentent d'influencer l'issue tant des processus de normalisation publique que de création de normes privées ou d'y participer. Le premier avantage est l'influence sur la norme, qui de par son contenu favorise les atouts d'une organisation plutôt que ceux des autres. D'autres avantages significatifs existent également, tels que la création de barrières à l'entrée, l'apprentissage d'informations importantes en cas de participation ou de suivi des processus, permettant de réduire les coûts de recherche et développement dans le cadre de normalisations techniques, ou encore la création de réseaux de partenaires lors de l'intervention directe ou indirecte dans le processus. Ainsi, les coopérations temporaires qui s'établissent entre les concurrents dans le cadre de la normalisation, dont les intérêts sont pourtant généralement rivaux sur le marché, sont des stratégies de

CONCLUSION

coopétition. Dans tous les cas, il apparaît toutefois qu'un groupe d'acteur doit faire preuve de cohésion lors du processus de normalisation pour voir ses stratégies d'influence aboutir.

Deuxièmement, des bonnes pratiques portent sur l'initiative du déclenchement des dispositifs de création ou de transformation des normes : instrumentaliser des événements propices à la création, la défense ou la transformation des normes, influencer et se faire coopter par les acteurs disposant du pouvoir d'agir sur l'environnement normatif, composer les groupes de travail ou de réflexion sur la norme en respectant une certaine représentativité.

Enfin, de bonnes pratiques portent sur la participation au cours de l'élaboration de la norme en « commissions normatives » : diligenter des études scientifiques ou éthiques pour soutenir les propositions relatives à la norme à produire, partager les apports techniques nécessaires à la construction de la norme avec modération, prendre l'initiative d'écrire la norme et y intégrer des éléments-clés, faire valider la norme élaborée en commission normative, et annoncer la norme aux parties prenantes. Dans le cas où l'organisation ou un de ses représentants participe à un processus de normalisation, il apparaît que la prise de leadership des commissions en charge d'examiner, de corriger et de rédiger le texte constitue une stratégie déterminante sur l'issue de la norme. Ce leader devra toutefois gérer des débats favorisant ou entravant le processus de normalisation fondés soit sur les sensibilités sociales et éthiques des participants, et donc un discours éthique, et/ou fondés sur la logique, destiné à influencer le raisonnement des acteurs à travers des méthodes tels que des calculs. Les actions de participation à la création ou à la transformation des normes sont toutefois soumises à deux contraintes majeures : la nécessité d'allouer des ressources importantes aux à ces actions de nature politique, d'une part, et l'aléa moral lié à la mandature d'un acteur, au nom de l'organisation, dans des processus dans lesquels il est susceptible de privilégier son propre intérêt.

(2) Une deuxième catégorie de bonnes pratiques porte sur la consultation des parties prenantes à la norme, tant préalablement qu'au cours du processus de normalisation. Des choix stratégiques importants portent sur l'analyse collaborative des impacts des normes et leur congruence aux besoins : analyser au préalable les impacts des normes sur l'activité, analyser et clarifier besoins des parties prenantes. Des bonnes pratiques portent également sur la recherche d'un consensus en termes d'objectifs, de moyens et de sanctions : participer aux instances de négociation du contenu de la norme, négocier les attentes/prescriptions et obligations respectives en termes d'objectifs et de moyens, et négocier les dispositifs de contrôles et de sanctions. Enfin, de bonnes pratiques portent sur la cristallisation des normes sur des supports : créer ou identifier le support de référence principal utilisé par les parties prenantes, créer des suppléments aux normes lorsque celles-ci s'avèrent insuffisantes, animer et donner du sens aux normes dans leur milieu d'application.

(3) Une troisième catégorie de bonnes pratiques porte sur l'adoption de la norme. Des choix stratégiques judicieux portent sur le processus de transformation des pratiques : diffuser préalablement les informations utiles pour l'adoption de la norme, transformer les caractéristiques et spécificités des produits et/ou des services, adopter des méthodes et des comportements spécifiques, modifier les caractéristiques et les spécificités des intrants et des facteurs de production si nécessaire (ressources humaines, équipements, fournitures, matières premières, technologies), quérir les symboles de conformité aux normes (statuts, distinctions, qualifications, spécifications). Une bonne pratique optionnelle, rendue possible par l'utilisation collective des normes, consiste également à spécialiser les acteurs et diviser les tâches : spécialiser les activités, produits et services et diviser le travail grâce à l'utilisation collective de normes, à condition d'obtenir une contrepartie des gains de productivité obtenus collectivement, de créer et d'utiliser des interfaces et/ou des structures de coordination nécessaire à l'utilisation collective de normes.

(4) Enfin, une dernière catégorie de bonnes pratiques porte sur le contrôle de conformité. Des bonnes pratiques sont observées sur la sollicitation du contrôle : prendre ou décourager l'initiative du contrôle selon son issue potentielle, prendre connaissance des modalités du contrôle pour anticiper le rapport coût/avantage. De bonnes pratiques sont également observées au cours du contrôle de conformité : établir une relation mutuellement bénéfique entre contrôleur et contrôlé, tenter de négocier le choix d'une méthode

de contrôle favorable ou, plus directement, de résultats positifs et, dans le cas contraire, contester ou justifier les évaluations négatives. De bonnes pratiques sont enfin observées en matière de sanction : les faire appliquer lorsqu'elles sont favorables, ou les contester et, en cas d'échec, participer ou non à la révision *ex post* de la norme ou du processus de contrôle.

v. LIMITES DE LA RECHERCHE

La recherche a permis d'améliorer notre compréhension de la norme, dont l'étude reste cloisonnée dans les disciplines des sciences sociales alors qu'elle pourrait constituer à elle seule une discipline entière. Nous espérons que notre tentative de transcender ces frontières contribuera à enrichir la connaissance sur cet objet complexe. La recherche se heurte toutefois à des limites qui doivent être exprimées.

La première limite concerne le choix de nous limiter à un seul secteur, guidé par la limitation du temps imparti à l'étude. Malgré la richesse des cas observés, la pratique de l'échantillonnage et de la saturation théorique sur sept analyses de contenu, l'étude approfondie d'un seul secteur d'activité restreint le caractère générique de nos résultats.

La deuxième limite relève de la nature exploratoire et qualitative de la recherche. Ce choix méthodologique a permis d'identifier de nombreux facteurs déterminants dans les phénomènes portant sur les normes. Toutefois, à l'exception de l'étude de leurs impacts financiers, dont le résultat est probablement contingent, aucune mesure de validation statistique n'a été réalisée. Cette limite explique la raison pour laquelle, dans nos travaux, l'impact des normes, les différentes stratégies de régulation des injonctions normatives, les différents facteurs d'amplification ou d'atténuation des contraintes normatives, ainsi que les bonnes pratiques d'influence ou d'usage des normes ne sont pas classées par ordre d'importance, du moins définitivement.

La troisième limite porte sur la stabilité de certains résultats. Le dynamisme de l'environnement normatif, plus particulièrement de leur substance sujette aux aléas politiques, sociaux et économiques, rend instable certains résultats. C'est par exemple le cas des politiques publiques sanitaires et médico-sociales, qui ont changé de paradigme durant une certaine période, en mutant d'un paradigme de charité vers un paradigme de réduction des dépenses publiques.

La quatrième limite relève de l'approche partielle dont nous avons pris le parti : les normes étudiées n'incluent que les normes formelles. Or les travaux en la matière indiquent que l'entrelacement entre les normes formelles et les normes informelles est à prendre en compte dans l'étude de l'environnement normatif des organisations.

vi. PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Le processus de recherche étant en perpétuel inachèvement, nous considérons que ces limites constituent autant de perspectives pour nos futures recherches.

La première perspective consiste à élargir le champ de la recherche, notamment par la réplication du protocole de collecte et d'analyse de données dans divers secteurs d'activités. L'objectif serait d'enrichir les données collectées et de distinguer, par comparaison, les résultats génériques et spécifiques. Il est fort probable que les résultats spécifiques et génériques portant sur les normes générant des contraintes sur les organisations se distinguent, à l'instar de notre tentative de distinguer les normes spécifiques au secteur médico-social et les normes multisectorielles.

La deuxième perspective de recherche relève de la méthode d'analyse des données. Le choix méthodologique adopté au cours de la recherche est principalement qualitatif et a permis d'identifier de nombreux facteurs déterminants dans les phénomènes portant sur les normes. Une quantification des

CONCLUSION

phénomènes observés et de l'importance des différents facteurs est susceptible de procurer de nouvelles connaissances, notamment de définir l'importance des différents facteurs observés dans les phénomènes décrits.

Puisque la troisième limite porte sur la stabilité de certains résultats, en l'occurrence des paradigmes politiques qui font ou reconstruisent l'environnement normatif des organisations, il serait intéressant de réaliser une nouvelle recherche sur le secteur en cas de changement de paradigme politique. L'indice d'un tel changement peut consister au changement de normes dans un ou plusieurs domaines, par exemple en matière de Droit du travail ou dans le domaine technique. La réplication du protocole de recherche serait susceptible d'éprouver le caractère générique de certains résultats annoncés comme tels, à l'image de notre théorie sur les fonctions fondamentales des normes.

Enfin, l'approche partielle dont nous avons pris le parti, puisque les phénomènes que nous avons observés relèvent essentiellement de l'étude des normes formelles, nous appelle également à intégrer les résultats de la recherche dans un champ de connaissances plus large, celui des institutions, au sens anglo-saxon du terme, qui inclut aussi bien les normes formelles qu'informelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Abry, J. M. (2009). Le social et le médico-social à l'épreuve de sa déshumanisation. *Connexions*, (1), 163-174.
- Ackoff, R. (1974). *Redesigning the future*. New York : Wiley & Sons.
- Adolphi H. and J. Kleinemeyer (1995) "The Economic Importance of Standardization for enterprises", in W. Hesser (ed.) *From Company Standardization to European Standardization*, Hamburg : Universität der Bundeswehr
- Adolphi, H., & Kleinemeyer, J. (1998). International Standardization : History and Organizations. *An Introduction to Standards and Standardization*, 252-281.
- Aghion, P., Dewatripont, M., & Rey, P. (1997). Corporate Governance, Competition Policy and Industrial Policy. *European Economic Review*, 41, 797-805.
- Akerlof, G. (1970). The market of lemons : quality, uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 3 (84), 488-500.
- Albertini, D. (2013). *On a 400 000 normes qui paralysent les collectivités locales*. Consulté le Mars 27, 2013, sur [www.liberation.fr](http://www.liberation.fr/economie/2013/03/27/inflation-des-normes-les-experts-ont-remplace-les-juristes_891674) : http://www.liberation.fr/economie/2013/03/27/inflation-des-normes-les-experts-ont-remplace-les-juristes_891674
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1973). The property right paradigm. *The journal of economic history*, 33(01), 16-27.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62 (5), 777-795.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Alexander, V. D. (1996). Pictures at an exhibition : Conflicting pressures in museums and the display of art. *American Journal of Sociology*, 101, pp. 797-839.
- Alexander, V. D. (1998). Environmental constraints and organizational strategies : Complexity, conflict and coping in the non profit sector. (C. Y. Press., Éd.) *Private action and the public good*, pp. 272-290.
- Allen, F. (2000). 15 Capital Structure and Imperfect Competition in Product Markets. *Incentives, Organization, and Public Economics : Papers in Honour of Sir James Mirrlees*, 281.
- Amann, B., & Lethielleux, L. (2005). *Le droit : outil de gestion*. Pearson Education.
- Ambec, S., & Barla, P. (2007). Survol des fondements théoriques de l'hypothèse de Porter. *L'Actualité économique, Revue d'analyse économique*, 83, 399-413.
- Anderson, B. R. G., & Dauzat, P. E. (1996). *L'imaginaire national : réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*. Ed. La Découverte.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood : Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy : An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York : McGraw-Hill.
- Anton J. J. & D. A. Yao (1995) "Standard-Setting Consortia, Antitrust, and High-Technology Industries", *Antitrust Law Journal*, 64 (1), 247-265
- Arrow et Fischer (1974). "Environmental preservation, uncertainty and irreversibility". *Quarterly Journal of Economics* 88 (2) : 312-9.
- Arrow, K. J. (1971). The economic implications of learning by doing. In *Readings in the Theory of Growth* (pp. 131-149). Palgrave Macmillan UK.
- Arrow, K. J. (1972). Gifts and exchanges. *Philosophy & Public Affairs*, 343-362.

- Arrow, K. J., & Hurwicz, L. (1972). An optimality criterion for decision-making under ignorance. *Uncertainty and expectations in economics*, 1-11.
- Arthur, B. (1987, July). Competing technologies : An overview. (S. University, Éd.) *Technical paper, Center for Economic Policy Research*.
- Arthur, B. (1989). Competing Technologies, Increasing returns, and lock-in by historical events. *Policy Research*, 99 (394), 116-132.
- Astley, W., & Fombrun, C. (1983). Collective strategy : Social ecology of organizational environment. *Academy of Management Review*, 8, 576-587.
- Atkins W. S. (1998) Dismantling of Barriers : Technical Barriers to Trade, *Single Market Review : Subseries III Volume 1*, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities
- Babbie, E. (2015). *The practice of social research*. Cengage Learning.
- Bacharach M. (1991) "Commodities, Language and Desire", *Journal of Philosophy*, 87(7), 346-368
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris, PUF, 1.
- Bachelard, G. (1938). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris, Vrin.
- Bailetti, A. J., & Callahan, J. R. (1995). Managing consistency between product development and public standards evolution. *Research Policy*, 24(6), 913-931.
- Baker, H. K., & Kiyamaz, H. (Eds.). (2011). *The art of capital restructuring : Creating shareholder value through mergers and acquisitions* (Vol. 14). John Wiley & Sons.
- Bannock, G. (1992). Choking the spirit of enterprise. *International Management*, 37, 30-33.
- Barber, K. (1987). Popular arts in Africa. *African Studies Review*, 30(03), 1-78.
- Baret, C., Grenier, C., Nobre, T., « Élaborer et piloter des projets dans les organisations sanitaires et médico-sociales : acteurs, savoirs, outils », *Journal de gestion et d'économie médicales* 2014/7 (Vol. 32), p. 427-429.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion : surges of rational and normative ideologies of control in management discourse. (A. S. Quarterly, Éd.) *Administrative Science Quarterly* (37), pp. 363-399.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration : Studying the links between action and institution. *Organization Studies* (18), pp. 93-117.
- Barry A. (1990) "Technical harmonisation as a political project" in G. Locksley (ed.) *The single European market and the information and communication technologies*, London and New York : Belhaven Press (Pinter), 111-120
- Bartunek, J. M. (1993). The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change. Dans J. Murnighan, & J. K. Murnighan (Éd.), *Social psychology in organization : Advances in theory and research* (éd. Social psychology in organizations : Advances in theory and research, pp. 322-349). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organizational development intervention : A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Psychology* (23), pp. 483-500.
- Baumol, W. J. Panzar, J. C. & Willig, R. D. *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, 1982.
- Baumol, W. J., & Oates, W. E. (1971). The use of standards and prices for protection of the environment. In *The economics of environment* (pp. 53-65). Palgrave Macmillan UK.
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2005). Pay without performance : Overview of the issues. *Journal of applied corporate finance*, 17(4), 8-23.
- Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239-261.

- Bendix, R. (1977). *Nation-building and citizenship : Studies of our changing social order*. Univ of California Press.
- Benford, R. D., & Snow, D. (2000). Framing processes and social movements : An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 611–639.
- Benson, J. K. (1977). Organizations : A dialectic view. *Administrative Science Quarterly* (22), pp. 1-21.
- Berg, P. O. (1989). Postmodern management? From facts to fiction in theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 201-217.
- Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers.
- Bernstein, R. J. (1971). Praxis and action. (U. o. Press., Éd.) *Contemporary philosophies of human activity*.
- Besen, S. M. (1990). The European telecommunications standards institute : A preliminary analysis. *Telecommunications policy*, 14(6), 521-530.
- Besen, S. M., & Farrell, J. (1991). The role of the ITU in standardization : Pre-eminence, impotence or rubber stamp ?. *Telecommunications Policy*, 15(4), 311-321.
- Besen, S. M., & Kirby, S. N. (1987). Private Copying, Appropriability, and Optimal Copying Royalties. The RAND Corporation, Publications Department, 1700 Main St., Santa Monica, CA 90406-2138.
- Bessire, Cappelletti & Pigé, (2010). *Normes : origines et conséquences des crises*. Economica, 2010
- Biggart, N., & Hamilton, G. (1990). *On the limits of a firm-based theory to explain business networks : The Western bias of neoclassical economics* (Vol. 32). (U. o. Institute of Governmental Affairs, Éd.) Davis.
- Blankart, C. B., & Knieps, G. (1993). State and standards. In *The Next Twenty-five Years of Public Choice* (pp. 39-52). Springer Netherlands.
- Blind, K., & Grupp, H. (2000). Standards statistics as new indicators for the diffusion of technology. In *International J A Schumpeter Conference*, Manchester.
- Blois, K. J. (1990). Transaction costs and networks. *Strategic Management Journal*, 11(6), 493-496.
- Boddewyn J. et Brewer T., « International business political behavior : new theoretical directions », *Academy of management review*, 19 (1), 1994, pp. 119-143.
- Boje, D. (2015), *Organizational Change and Global Standardization, Solutions to Standards and Norms Overwhelming Organizations*. Routledge Studies in Organizational Change & Development, 276p
- Boncori, A. L., & Cadet, I. (2013). Le comply or explain, un avatar de l'accountability. *Revue française de gestion*, (8), 35-55.
- Bongers, C. (1980) *Standardization : Mathematical Methods in Assortment Determination*, Boston/DenHaag/London : Martinus Nijhoff Publishing
- Bonnet, D. (2009). Le principe de la contingence générique : Clé d'entrée dans le constructivisme générique. In *Colloque International Academy of management-Iseor* (p. 15).
- Bonnet, M., Zardet, V., & Worley, G. (2014). Enhancing Organizational Agility Through Socio-Economic Management Consulting : A Case Study. *Second Conference on Socio-Economic Approach to Management*, (p. 31). Minneapolis-USA.
- Boom, A. (1995). Asymmetric international minimum quality standards and vertical differentiation. *The Journal of Industrial Economics*, 101-119.
- Boucher, S. (1993), *Le conseil en lobbying en France et en Grande-Bretagne*, Mémoire présenté pour le DEA d'études politiques, IEP de Paris, juin 1993
- Bouquet, B. (2006). Management et travail social. *Revue française de gestion*, (9), 125-141.
- Bouquet, B. (2009). Du sens de l'évaluation dans le travail social. *Informations sociales*, (2), 32-39.

- Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment : a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 8, 576-587.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept : a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition*. Crown Business.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital : The Degradation of Work in the Twentieth Century*. (M. R. Press, Éd.) New York.
- Bréchet, J. P., Monin, P., & Saives, A. L. (2008). Légimité, déviance et délit. *Revue française de gestion*, (3), 15-34.
- Brint, S., & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations : The case of American community colleges. (U. o. Press., Éd.) *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 337-360.
- Brown, J. E. (1993) "Technology Joint Ventures to Set Standards or Define Interfaces," *Antitrust Law Journal*, 61, 921-936
- Brunnermeier, S., & Levinson, A. (2004). Examining the evidence on environmental regulations and industry location. *Journal of Environment and Development*, 1 (13), 6-41.
- Brunsson, N. (1986), "Organizing for Inconsistencies : on Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitute for Action", *Scandinavian Journal of Management Studies*, May, p. 165-185
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford university press.
- Buchanan, D. R. (2008). Autonomy, paternalism, and justice : ethical priorities in public health. *American Journal of Public Health*, 98(1), 15-21.
- Buono A., & Savall H. (ed) (2007). *Socio - Economic Interventions in Organizations*, Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Buono, A. F., & Savall, H. (2007). *Socio-economic Interventions in Organizations : The Intervener-researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*. IAP
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent : Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. London : Verso.
- Cadet, I. (2005). Le droit de la responsabilité des entreprises : Entre la prévention des risques et l'idéologie de réparation. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40 (211/212), 71.
- Cadet, I. (2010). La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. *Revue internationale de droit économique*, 24 (4), 401-439.
- Callon M. (1991) "Techno-economic networks and irreversibility", in J. Law (ed.) *A Sociology of Monsters : Essays on Power, Technology and Domination*, London : Routledge
- Callon M. (1993) "Variety and irreversibility in networks of technique conception and adoption", in D. Foray and C.Freeman (eds.) *Technology and the Wealth of Nations : The Dynamics of Constructed Advantage*, London : Pinter
- Canguilhem, G. (1966). *Le normal et le pathologique* (p. 91). Paris : Presses universitaires de France.
- Cantrell, J., & Cookson, G. (2002). *Henry Maudslay and the pioneers of the machine age*. Tempus, Stroud.
- Cappelletti, L. (2006). Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12 (1), pp. 27-43.
- Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain*. Paris : Dunod.
- Cappelletti, L., Noguera, F., Plane J.M. (2012). « La normalisation du management des ressources humaines. Le cas des professions libérales réglementées », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°85, pp. 3-1

- Cappelletti, L. & Dufour, N. (2014). « Le contrôle de gestion socio-économique des services financiers : cas d'une recherche-action appliquée au courtage d'assurance », *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestion*, N°100, pp.195-215.
- Cappelletti, L., Lartigo J. & Noguera F., (2015). « Contribution au pilotage de la masse salariale par la fonction RH dans les établissements publics de santé : premiers résultats d'une recherche collaborative », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°98, pp. 45-60.
- Cappelletti, L. & Dufour, N. (2017). « Manager le bombardement normatif », *Harvard Business Review France*, Chroniques d'experts, N° Fév-Mars.
- Cargill, C. F. (1989). *Information technology standardization: theory, process, and organizations*. Digital Press.
- Carlton, D. W., & Klamer, J. M. (1983). The need for coordination among firms, with special reference to network industries. *The University of Chicago Law Review*, 50(2), 446-465.
- Carney, M. (1987). The strategy and structure of collective action. *Organizational Studies* , 341-362.
- Carruthers, B. G. (1995), "Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, no. 4.
- Chandler, A.D., Jr. (1962/1998), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press
- Chandler, A.D., Jr. (1977), *The Visible Hand*, Cambridge, Mass. and London, England : The Belknap Press of Harvard University Press
- Chandler, A.D., Jr. (1980), *Managerial Hierarchies*. Harvard University Press
- Chandler, A.D., Jr. (1990), *Scale and Scope*. Cambridge, MA. The Belknap Press of Harvard University Press
- Chandler, A.D., Jr. (2005), *Shaping the Industrial Century*. Harvard University Press
- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193-214.
- Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), 215-238.
- Chauvière, M. (2009). Qu'est-ce que la «chalandisation»? *Informations sociales*, (2), 128-134.
- Chowdhury, Faizul Latif (2006). *Corrupt Bureaucracy and Privatization of Tax Enforcement*. Pathak Shamabesh, Dhaka. ISBN 984-8120-62-9.
- Christensen, C., & Raynor, M. E. (2003). The innovator's solution : Creating and sustaining successful growth. *Research-Technology Management*, 46(5), 61-61.
- Christiansen, 1994; The Precautionary Principle in Germany : Enabling Government. Chapter 2 in *Interpreting the Precautionary Principle*, eds Tim O'Riordan and James Cameron Earthscan Publications Ltd, 1994
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence : Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.
- Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism : Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology* (25), pp. 441-466.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. In *Classic Papers in Natural Resource Economics* (pp. 87-137). Palgrave Macmillan UK.
- Cohen, S. (1985). *Visions of social control : Crime, punishment and classification*. Cambridge : Polity Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning : the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.

- Coleman, J. S. (1987). *Norms as social capital. Economic imperialism: The economic approach applied outside the field of economics*, 133-55.
- Comanor, W. S. and L. J. White (1990) "Market Power or Efficiency : A Review of Antitrust Standards," mimeo
- Commission des communautés européennes, Office des publications officielles des communautés européennes, & Repussard, J. (1988). *Des normes communes pour les entreprises*. Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes.
- Commons (1934) *Institutional Economics*. New York : Macmillan, 1934. *Myself*. Madison : University of Wisconsin Press, 1934
- Commons, (1924) *Legal Foundations of Capitalism*. New York : Macmillan, 1924.
- Compton C. T. C. (1993) "Co-operation, Collaboration, and Coalition : a Perspective on the Types and Purposes of Technology Joint Ventures", *Antitrust Law Journal*, 61, 861-897
- Comte, A. (1852). *Cour de philosophie positive* (Vol. 1). Borrani et Droz
- Conbere, J. P., & Heorhiadi, A. (2011). Socio - Economic Approach to Management : A Successful Systemic Approach to Organizational Change. *Organization Development Practitioner*, 43 (1), 6 - 10.
- Conner K. R. (1995) "Obtaining Strategic Advantage from Being Imitated : When Can Encouraging "Clones" Pay ?," *Management Science*, 41 (2), 209-225
- Conybeare, John A. C. (1982). "The Rent-Seeking State & Revenue Diversification," *World Politics*, 35(1) : 25-42.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- Cornes, R., & Sandler, T. (1996). *The theory of externalities, public goods, and club goods*. Cambridge University Press.
- Cornu (dir.) et Association Henri Capitant, *Vocabulaire juridique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadridge », 2005, 7^e éd., 970 p. « Règle », p. 774
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). *An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of university budget categories*. (A. S. Quarterly, Éd.) (33), pp. 562-587.
- Cowan R. A. (1990) "Nuclear Power Reactors : a Study in Technological Lock in," *Journal of Economic History*, 50, 541 - 567
- Cowan, R., & Gunby, P. (1996). Sprayed to death : path dependence, lock-in and pest control strategies. *The economic journal*, 521-542.
- Cowan, R., & Hultén, S. (1996). Escaping lock-in : the case of the electric vehicle. *Technological forecasting and social change*, 53(1), 61-79
- Crawford W. (1991) *Technical Standards : An Introduction for Librarians*, Boston MA : G. K. Hall and Co.
- Creed, W. E., Scully, M., & Austin, J. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science*, pp. 475-496.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five designs*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New York : Wiley.

- D'Aunno, T. A., & Alexander, J. A. (2000). The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly* (45), pp. 679–703.
- D'Aunno, T. A., Succi, M., & Alexander, J. A. (2000). The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly* (45), pp. 679–703.
- D'Aunno, T. A., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments : A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*. (34), pp. 636–661.
- Dahlman, C. J. (1979). The problem of externality. *The Journal of Law & Economics*, 22(1), 141-162.
- Dale B. and S. Oakland (1994) *Quality Improvement Through Standards*, London : Stanley Thornes
- Dalton J. A., P. K. Ashton and F. C. Graves (1982) *The Impact of Private voluntary Standards on Industrial Innovation, vol. 1*, National Bureau of Standards, Gaithersburg, MD
- Dankbaar, B. & Van Tulder, R., (1992). The Illusion of a Common Supranational Interest : Democratizing the Standardisation Process in Factory Automation. *De Gruyter Studies In Organization*, 247-247.
- D'Aspremont, C., & Jacquemin, A. (1988). Cooperative and non cooperative R&D in duopoly with spillovers. *American Economic Review*, 78(5), 1133-1137.
- David P.A. (1986), "Understanding the Economics of QWERTY : the Necessity of History", in W.N. Parker (ed.) *Economic History and the Modern Economist*, Oxford : Basil Blackwell
- David P.A. (1991) "The Hero and the Herd in Technological History : Reflections on Thomas Edison and the Battle of Systems", in *Favorites of Fortune : Technology, Growth, and Economic Development Since the Industrial Revolution*, edited by P. Higonnet, D., S. Landes, and H. Rosovsky, Harvard University Press, Cambridge, pp. 72-119
- David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American economic review*, 75(2), 332-337.
- David, P.A. (1987). Some new standards for the economics of standardization in the information age. (C. U. Press, Éd.) *Economic Policy and Technological Performance* , 206-239.
- David P.A. (1992), "Heroes, Herds and Hysteresis in Technological History : Thomas Edison and 'The Battle of the Systems' Reconsidered", *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 129-180
- David, P.A. (1993) "Path-dependence and predictability in dynamic systems with local network externalities : A paradigm for historical economics", in D. Foray and C. Freeman (eds.) *Technology and the Wealth of Nations : The Dynamics of Constructed Advantage*, London : Pinter Publishers
- David, P.A. (2000) *Path Dependence, its Critics and the Quest for 'Historical Economics'*, article non publié, All Souls College, Oxford, June
- David, A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », cahier de recherche, DMSP, Université Paris-Dauphine, nouvelle version revue et augmenté
- David, P. A., & Foray, D. (1994). Dynamics of competitive technology diffusion through local network structures : the case of EDI document standards. *Evolutionary Economics and Chaos Theory : New Directions in Technology Studies*, Pinter, London, 63-78.
- David, P. A., & Greenstein, S. (1990). The Economic of Compatibility Standard : An Introduction to Recent Research. *Economics of Innovation and New Technology*,, 1, 1-12.
- David, P. A., & Shurmer, M. (1996). Formal standards-setting for global telecommunications and information services. Towards an institutional regime transformation?. *Telecommunications policy*, 20(10), 789-815.

- Davis, G. F., & Thompson, T. A. (1994). A social movement perspective on corporate control. *Administrative science quarterly*, 141-173.
- Deephouse, D. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal* (39), pp. 1024–1039.
- Demoustier, S., & Priou, J. (2013). Les lois de 2002 et la participation des usagers dix ans après. *Contraste*, (1), 73-92.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of law & economics*, 26(2), 375-390.
- Denzau, A. T., & North, D. C. (1994). Shared mental models : ideologies and institutions. *Kyklos*, 47(1), 3-31.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction : The discipline and practice of qualitative research. In Denzin N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.) *The handbook of qualitative research* (pp 1 - 29). Thousand Oaks : CA : Sage.
- Desbarats, I. (2013), La RSE à la française, entre incitations et contraintes. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Armand Colin, p432.
- Desmaison, G. (2012). Conditions de durabilité des méthodes de management : cas des projets socio-économiques. *4ème Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement* , p. 15.
- Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de «gestionnite». In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 27-37). ESKA.
- Deumier, P. (2013). *Saisir le droit souple par sa définition ou par ses effets*.
- Dhebar, A. (1995). Complementarity, compatibility, and product change : breaking with the past?. *Journal of Product Innovation Management*, 12(2), 136-152.
- Dilke O. A. W. (1987) *Mathematics and Measurement*, London : British Museum Publications Ltd
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans I. Zucker, & L. Zucker (Éd.), *Institutional patterns and organizations* (éd. Culture and Environment, pp. 3-21). Cambridge, MA : Ballinger.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* (48), pp. 147–160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1991). Introduction. *The new institutionalism in organizational analysis* .
- DIN (2000) *Economic Benefits of Standardization : Summary of Results*, Berlin : Beuth Verlag GmbH
- Djelic, M., & Quack, S. (2004). Globalization and institutions : Redefining the rule of the economic game . Northampton : MA : Edward Elgar.
- Donne, J. (1975). *Devotions upon emergent occasions*. Oxford University Press on Demand.
- Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking and convening. *Organization Studies*. (26), pp. 385–414.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories : a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.
- DTI (2005) *The Empirical Economics Of Standards*, DTI Economics Paper 12, London: Department of Trade and Industry, www.bis.gov.uk/files/file9655.pdf
- Dubost, N. (2014). Culture professionnelle et démarches qualité dans le secteur médico-social français. *Gestion*, 39(4), 185-192.
- Dumez, H. (2008, March). De l'obligation de rendre des comptes ou accountability. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 4-8). ESKA.

- Dybvig, P. H., & Spatt, C. S. (1983). Adoption externalities as public goods. *Journal of Public Economics*, 20(2), 231-247.
- Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures : Organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, pp. 1531-1576.
- Edwards, R. C. (1979). Contested terrain : The transformation of the workplace in the twentieth century. *New York : Basic Books*.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal* (35), pp. 699–738.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *The American Journal of Sociology*, 103 (4), pp. 962-1023.
- Emshoff, J., & Freeman, R. (1981). Stakeholder management : a case study of the U.S. Brewers Association and container issue. *Application of Management Science* (1), 57-90.
- Epstein (1980) . "Decision-making and the temporal resolution of uncertainty". *International Economic Review* 21 (2) : 269–283.
- Erwin, K.G. (1960). *Romance of Weights and Measures*. New York : Viking Press
- Evans, C.D., B.L. Meek and R.S. Walker (eds. 1993) *User Needs in Information Technology Standards*, Oxford : Butterworth-Heinemann
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- Farrell J. (1989) "Standardization and intellectual property", *Jurimetrics Journal* 30(1), 35-50
- Farrell J. (1995) "Arguments for weaker intellectual property protection in network industries", *Standard View* 3(2), 46-49.
- Farrell J. (1996) "Harnesses and muzzles : Greed as engine and threat in the standards process, *Standard View* 4(1), 29-31.
- Farrell, J., & Saloner, G. (1985). Standardization, compatibility, and innovation. *The RAND Journal of Economics*, 70-83.
- Farrell, T. B. (1995). *Norms of rhetorical culture*. Yale University Press.
- Farrell, J., & Saloner, G. (1986). Installed base and compatibility : Innovation, product preannouncements, and predation. *The American economic review*, 940-955.
- Farrell, J., & Saloner, G. (1988). Coordination through committees and markets. *The RAND Journal of Economics*, 235-252.
- Farrell, J., & Shapiro, C. (1988). Dynamic competition with switching costs. *The RAND Journal of Economics*, 123-137.
- Farrell, J., Monroe, H. K., & Saloner, G. (1998). The vertical organization of industry : Systems competition versus component competition. *Journal of Economics & Management Strategy*, 7(2), 143-182.
- Fasterling, B., & Duhamel, J. C. (2009). Le Comply or explain : la transparence conformiste en droit des sociétés. *Revue internationale de droit économique*, 23(2), 129-157.
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 2, 15.
- Feenstra, Robert; Taylor, Alan (2008). *International Economics*. Worth Publishers, New York.
- Feilzer, M. Y. (2010). Doing mixed methods research pragmatically : Implications for the rediscovery of pragmatism as a research paradigm. *Journal of mixed methods research*, 4(1), 6-16.
- Feynman, R. (1965) *The Character of Physical Law*, p.156

- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*.
- Fligstein, N. (1991). The structural transformation of American industry : An institutional account of the causes of diversification in the largest firms. Dans W. Powell, P. DiMaggio, W. W. Powell, & P. DiMaggio (Éds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 311-336). Chicago : University of Chicago Press.
- Foray, D. (1990). Exploitation des externalités de réseau versus évolution des normes : les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité dans le domaine des technologies de réseau. *Revue d'économie industrielle* (51), 33-41.
- Foray, D. (1994). Users, standards and the economics of coalitions and committees. *Information Economics and Policy*, 6(3), 269-293.
- Foucault, M. (1961). *Folie et déraison : histoire de la folie à l'âge classique* (Vol. 169). Paris, Plon.
- Foucault, M. (1994) *Dits et Ecrits*, t.II, éd. Gallimard, p. 50
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in : Symbols, practices, and institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis* , pp. 232–263.
- Friedman, L. (1956). A competitive-bidding strategy. *Operations research*, 4(1), 104-112.
- Frison-Roche, M. A. (1998). *Le contrat et la responsabilité : Consentements, pouvoirs et régulation économique*.
- Frison-Roche, M. A. (2001). Le droit de la régulation. *Le Dalloz*, 7, 610-616.
- Frison-Roche, M. A. (2002). *Le droit français entre corporate governance et culture de marché. La montée en puissance des fonds d'investissement*, Les études collection, La Documentation Française, Paris.
- Gabel, L., & Sinclair-Desgagné, B. (1998). The firms, its routines and the environment. In T. Tientenberg, & H. Folmer, *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 1998/1999* (pp. 89-118). Edward Elgar Publishing.
- Gabrié, H. (2001). La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement. *Revue économique*, 52(5), 1013-1039.
- Galaskiewicz, J. (1991). Making corporate actors accountable : Institution-building in Minneapolis. (W. W. DiMaggio, Éd.) *The new institutionalism in organizational analysis* , pp. 293-310.
- Galbraith, J. K. (1958). *The affluent society*. Nova York, New American Library.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational research : An introduction*. Boston : Pearson.
- Gamson, W. A. (1992). Frontiers in social movement theory. (A. M. Mueller, Éd.) *The social psychology of collective action* . pp. 53-76. .
- Gamson, W. A., Fireman, B., & Rytina, S. (1982). *Encounters with unjust authorities*. Dorsey, IL. : Homewood.
- Gandal, N. (1994). Hedonic price indexes for spreadsheets and an empirical test for network externalities. *The RAND Journal of Economics*, 160-170.
- Gannon, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. (1992). An organizational information-processing profile of first movers. *Journal of Business Research*, 25(3), 231-241.
- Garcia D L (1992) "Standard setting in the United States : Public and private sector roles", *Journal of the American Society for Information Science*, 43(8), 531-537
- Garud, R., & Kumaraswamy, A. (1993). Changing competitive dynamics in network industries : An exploration of Sun Microsystems' open systems strategy. *Strategic Management Journal*, 14(5), 351-369.
- Gazier, B. (1992). Les salaires d'efficience, *Économie du travail et de l'emploi*, Paris, Daloz, p.237-242.
- Gélinier, O. (1979). *Nouvelle direction de l'entreprise personnaliste et compétitive*. Suresnes : Editions Hommes et techniques.

- Gendron, C., Turcotte, M. F., Audet, R., De Bellefeuille, S., Lafrance, M. A., & Maurais, J. (2003). La consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries. *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, 15, 1-21.
- Gerber D. J. (1996) "Intellectual property rights, economic power, and global technological transformation", *Chicago-Kent Law Review*, 72, 463-476.
- Gewiplan (1988). 'The Cost of Non-Europe : some Case Studies on Technical Barriers'. *Research on the Cost of Non-Europe : Basic Findings, Volume 6*. Luxembourg : Office for Official Publications of the EC.
- Gibson, C. (1973). Volvo increases productivity through job enrichment,. *California management review*, 15 (4).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Goerke, L., & Holler, M. J. (1995). Voting on standardisation. *Public Choice*, 83(3-4), 337-351.
- Gollier, Jullien & Treich, (2000). Scientific Progress and Irreversibility : An Economic Interpretation of the 'Precautionary Principle'. *Journal of Public Economics* 75 (2) : 229–253.
- Gond, J., Palazzo, G., & Basu, K. (2009). Reconsidering instrumental corporate social responsibility through the mafia metaphor. *Business Ethics Quarterly*, 19 (1), 57-85.
- Goodrick, E., & Salancik, G. R. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices : Hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*. (41), pp. 1-28.
- Gordon, D. M., Edwards, R., & Reich, M. (1982). *Segmented work, divided workers : The historical transformation of labor in the United States*. Cambridge University Press.
- Gradstein, Mark (1993). Rent Seeking and the Provision of Public Goods, *The Economic Journal*, 103(420) : 1236–1243.
- Gray, E. M., & Bodson, D. (1995). Preserving due process in standards work. *StandardView*, 3(4), 130-139.
- Green, J. S. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review* (29), pp. 653-66.
- Greenstein, S. M. (1993). Did installed base give an incumbent any (measureable) advantages in federal computer procurement ? *The RAND Journal of Economics*, 19-39.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review* (21), pp. 1022–1054.
- Greiner, L., & Schein, V. E. (1988). *Power and organization development : mobilizing power to implement change*. Addison-Wesley.
- Grindley, K. (1992). Information systems issues facing senior executives : the culture gap. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(2), 57-62.
- Groom A. (1960). *How we Weigh and Measure*. London : Routledge & Kegan Paul
- Grossman, S., & Hart, O. (1986). Cost and benefits of ownership : A theory of lateral and vertical integration. *Journal of Political Economy* (94), 691-719.
- Habermas, J. (1971). *Toward a rational society*. London : Heinemann.
- Habermas, J. (1973). *Legitimation crisis*. Boston : Beacon Press.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel: Rationalité de l'agir et rationalisation de la société* (Vol. 1). Fayard.
- Habermas, J. (1988). *Le discours philosophique de la modernité: douze conférences*. Gallimard.
- Habermas, J. (1992). "Further reflections on the public sphere". *Habermas and the public sphere*, 428.
- Habermas, J. (1997). Sur le droit et la démocratie. *Le Débat*, (5), 42-47.

- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* (82), 929-964.
- Hanseth O., E. Monteiro, and M. Hatling (1996) "Developing information infrastructure : The tension between standardization and flexibility", *Science, Technology, and Human Values*, 21(4), 407-426
- Hasnas, J. (1998) *The normative theories of business ethics : a guide for the perplexed*. in *Business Ethics Quarterly* v. 8, p. 19-42
- Hawkins R W (1995) "Standards-making as technological diplomacy : Assessing objectives and methodologies in standards institutions", in R. W. Hawkins, R. Mansell, and J. Skea (eds.) *Standards, Innovation and Competitiveness : The Politics and Economics of Standards in Natural and Technical Environments*, Cheltenham : Edward Elgar
- Hawkins R. W. (1995) "The Public Sector and Information Technology Standards," *Science Technology Industry Review*, 16, 149-175
- Hawkins R. W. (1996) "Standards for communication technologies : Negotiating institutional biases in network design", in R. Mansell and R. Silverstone (eds.) *Communication by Design : The Politics of Information and Communication Technologies*, Oxford : Oxford University Press
- Heller, M. A. (1998). The tragedy of the anticommons : property in the transition from Marx to markets. *Harvard law review*, 621-688.
- Helms, W., Suddaby, R., & Webb, K. (2013). Organization Text work and ISO 26000 : Influencing the meaning of a practice-defining standard. *Academy of Management Proceedings*.
- Henderson, B. (1974). The experience curve reviewed. III-Why does it work. The Boston Consulting Group. *Perspectives*, 128, 3.
- Herrick, N. (1974). The quality of work and its outcomes : Estimating potential increases in labor productivity. (A. f. Problems, Ed.) Columbus, Ohio.
- Hesser W. (ed, 1995) *From Company Standardization to European Standardization*, Hamburg : Universität der Bundeswehr
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford: Oxford University Press
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation : Analytical concepts*. New York : West Publishing.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change : Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal* (42), pp. 351-371.
- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. (1999). The institutional framing of policy debates. (A. B. Scientist, Éd.) (42 (8)), p. 1368.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization : Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly* (40), pp. 398-422.
- Holmes P. (1990) "Telecommunications in the Great Game of Integration" in G. Locksley (ed.), *The single European market and the information and communication technologies*, London and New York : Belhaven Press (Pinter)
- Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 324-340.
- Holmstrom, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(3), 305-327.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1991). Multi-task Principal-Agent analysis : Incentive contract, asset ownership and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, 24-52.
- Hsu, J. Y., & Hasmath, R. (2014). The local corporatist state and NGO relations in China. *Journal of Contemporary China*, 23(87), 516-534.

- Huault I. (2002), Paul DiMaggio et Walter W. Powell, in S. Charreire et I. Huault (éds.), *Les grands auteurs en management*, éditions EMS, Paris.
- Hudson J. and P. Jones (1997) "The Gains of Standardization from Reduced Search Costs", in M. J. Holler and E. Niskanen, (eds.) *EURAS Yearbook of Standardization Volume 1*, Munich : Munich Institute of Integrated Studies
- Hudson J. and P. Jones (2000) "Measuring the Efficiency of Stochastic Signals of Product Quality" *Information Economics and Policy*
- Igalens, J., & Penan, H. (1994). *La normalisation*. Presses universitaires de France.
- Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*.
- Irving H. (1995) « Peirce Rustled, Russell Peirced : How Charles Peirce and Bertrand Russell Viewed Each Other's Work in Logic, and an Assessment of Russell's Accuracy and Role in the Historiography of Logic » *Modern Logic* 5, 270–328. Arisbe
- Jakobs K. (1997) "Users and Standardization : Worlds Apart? The Example of Electronic Mail", in Building the *Future with Standardization : Proceedings of the Interdisciplinary Workshop for Standardization Research*, University of the Federal Armed Forces, Hamburg
- Jensen, M. C. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *Corporate Finance, and Takeovers. American Economic Review*, 76(2).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions : An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of business*, 469-506.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *In Economics social institutions* (pp. 163-231). Springer Netherlands.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. (U. o. Press, Éd.) *The new institutionalism in organizational analysis* , pp. 143-163.
- Jeppesen S. E. and K. B. Poulsen (1994) "The text communications battlefield : Installed base, externalities and the fall of the telex system", *Telecommunications Policy* 18(1), 66-77
- Joffre, C. (2014). Une organisation d'action sociale et médico-sociale face aux injonctions des pouvoirs publics: le cas de l'ACSEA de 1982 à 2010. Une approche par l'étude des règles. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(1), 46-62.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research : A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Jones B. J. II, and J. R. Turner (1997) "Can an operating system have a duty to aid its competitors?", *Jurimetrics*, 37(4), 355-394
- Jones, P., & Hudson, J. (1996). Standardization and the costs of assessing quality. *European journal of political economy*, 12(2), 355-361.
- Jones, P., & Hudson, J. (1996). The quality of political leadership : A case study of John Major. *British Journal of political science*, 26(02), 229-244.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. (A. o. Review., Éd.) *Academy of Management Review* (24), pp. 206-221.
- Kahan, M., & Klausner, M. (1996). Lockups and the market for corporate control. *Stanford Law Review*, 1539-1571.

- Kahan, M., & Klausner, M. (1996). Path dependence in corporate contracting : increasing returns, herd behavior and cognitive biases. *Wasb. ULQ*, 74, 347.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75(3), 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1986). Technology adoption in the presence of network externalities. *The journal of political economy*, 822-841.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1992). Product introduction with network externalities. *The journal of industrial economics*, 55-83.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *The journal of economic perspectives*, 8(2), 93-115.
- Kennedy, P. (1994). Innovation stochastique et coût de la réglementation environnementale. *L'Actualité Économique*, 70(2), 199-209.
- Kim, T.-Y., Shin, D., Oh, H., & Jeong, Y.-C. (2007). Inside the iron cage : Organizational political dynamics and institutional changes in presidential selection systems in Korean universities. *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 286–323.
- Kindleberger, C. P. (1983). Standards as public, collective and private goods. *Kyklos*, 36(3), 377-396.
- King, B. (2008). *A political mediation model of corporate response to social movement activism*. (A. S. Quarterly, Éd.) (53 (3)), pp. 395-421.
- Kleinmeyer, J. (1995). Standardisation as a Tool for Strategic Management. W. Hesser.
- Koenig G., « Les ressources au principe de la stratégie », in Koenig G., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIe siècle*, Economica, Paris, 1999, pp. 199-239.
- KPMG (2013), Secteur social et médicosocial : regards croisés, enjeux et perspectives, <http://www.cnape.fr/files/news/1298.pdf>
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, pp. 243–275.
- Krechmer K. (1998) "The Principles of Open Standards" *Standards Engineering Society : World Standards Day Paper Competition*, 2nd Place
- Kretchmer K. (2000) "The Fundamental Nature of Standards : Economics Perspective" Paper presented to the *International J A Schumpeter Conference*, Manchester, June 29 - July 1
- Krislov, S. (1997). *How nations choose product standards and standards change nations*. University of Pittsburgh Pre.
- Kudlow, Lawrence, *The Judicial Hacker*, in *Jewish World Review* (June 14, 2000)
- Laffont, J. J., & Tirole, J. (1991). The politics of government decision-making : A theory of regulatory capture. *The Quarterly Journal of Economics*, 1089-1127.
- Lamarque G., (1996) *Le lobbying* : Presses Universitaires de France, Paris.
- Lande R. H. (1993) "Chicago takes it on the chin : Imperfect information could play a crucial role in the post- Kodak world", *Antitrust Law Journal* 62, 193-202
- Lawrence, T., Mauws, M., Dyck, B., & Kleysen, R. (2005). The politics of organizational learning. (A. o. review, Éd.) *Intergrating power into the 4th framework* , pp. 180-191.
- Le Picard, O., Adler, J. C., & Bouvier, N. (2000). *Lobbying, les règles du jeu*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Roy, F. (2003). Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives "agglomérées". *Revue Française de Gestion*, 29 (143), 145-157.

- Lea, G., & Shurmer, M. (1994). Clash of the Titans? Intellectual property rights and telecoms standards. *Tolleys Journal of Media Law and Practice*, 15, 89-89.
- Leblebici, R., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields : An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly* (36), pp. 333-363.
- Ledyard, J. O. (1989). Market failure. In *Allocation, Information and Markets* (pp. 185-190). Palgrave Macmillan UK.
- Lee J-R., D. E. O'Neal, M. W. Pruett and H. Thomas (1995) "Planning for Dominance : a Strategic Perspective on the Emergence of a Dominant Design", *R&D Management*, 25, 3-15
- Lee, T. (2008). Power, institutions, and organizations. (C. K. R. Greenwood, Éd.) *The sage handbook of organizational intituationalism* , p. 170.
- Leebron, D. W. (1996). Claims for Harmonization : A Theoretical Framework. *Can. Bus. LJ*, 27, 63.
- Leeson, P. (2009) *The Invisible Hook : The Hidden Economics of Pirates*. Princeton University Press. 2009. p. 191.
- Leland, H. E. (1979). Quacks, lemons, and licensing : A theory of minimum quality standards. *The journal of political economy*, 1328-1346.
- Lemley, M. A. (1996). Economics of improvement in intellectual property law. *Tex. L. Rev.*, 75, 989.
- Lemley, M. A., & McGowan, D. (1998). Could Java Change Everything-The Competitive Propriety of a Proprietary Standard. *Antitrust Bull.*, 43, 715.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual fleviow of Socioiogy* (14), pp. 319-340.
- Lewis, T., & Garmon, C. (1997). *Fundamentals of incentive regulation*. PURC/World Bank International Training Program on Utility Regulation and Strategy.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First- mover advantages. *Strategic management journal*, 9 (S1), 41-58.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1990). The fable of the keys. *The journal of law & economics*, 33(1), 1-25.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1994). Network externality : An uncommon tragedy. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 133-150.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in, and history. *JL Econ. & Org.*, 11, 205.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. (1996). Market processes and the selection of standards. *Harvard Journal of Law and Technology*, 9(2), 283-318.
- Link A. N. (1983) "Market Structure and Voluntary Product Standards" *Applied Economics*, 15, 393-401
- Link, A. N., & Tassej, G. (1987). *The impact of standards on technology-based industries : the case of numerically controlled machine tools in automated batch manufacturing*. Amsterdam : North Holland.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation : Staffing college and university recycling programs. *Administrative Science Quarterly* (46), pp. 29-56.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities : Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Lowe, P and P Gilchrist, (1988), *The Economic Benefits of Standards and Standardization : a Cost/Benefit Analysis*, Brunel University, Uxbridge
- Lukács, G. (1967). *History and class consciousness*. London : Merlin Press.
- Lussato, B. (1972). *Modèles cybernétiques hommes entreprises*. Dunod.
- MacMillan, I. C. (1978). *Strategy formulation: Political concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. (2004). Institutional entrepreneurship in emergins fields : Hiv/aids traitement advocacy in canada. (A. o. journal, Éd.) (47 (5)), pp. 657-679.
- Mahmudi, H., & Pavlin, M. (2013). Corporate payout policy, cash savings, and the cost of consistency : Evidence from a structural estimation. *Financial Management*, 42(4), 843-874.
- Malinvaud, E., Carré, J. J., & Dubois, P. (1972). *La croissance française*. Paris : Seuil.
- Malo, J. L., & Roy, R. Y. « Risques et vulnérabilités de l'entreprise : un défi pour la profession comptable », *Revue Française de Comptabilité* n° 239, novembre 1992, p. 61-71.
- Mansell R. (1995) "Standards, industrial policy and innovation", in R. W. Hawkins, R. Mansell, and J. Skea (eds.) *Standards, Innovation and Competitiveness : The Politics and Economics of Standards in Natural and Technical Environments*, Cheltenham : Edward Elgar
- Marcuse, H. (1969). *An essay on liberation*. Boston : Beacon.
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive la resistance : Com- peting logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*. (50), pp. 799–820.
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, Paris.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* , pp. 370-396.
- Mason, R., & Mitroff, I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions : theory, cases and techniques*. New York : Wiley.
- Maxcy, S. J. (2003). Pragmatic threads in mixed methods research in the social sciences : The search for multiple modes of inquiry and the end of the philosophy of formalism. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 51-89.
- Mayrhofer, U. (2014). *Management stratégique*. Paris : Éditions Bréal, Coll. Lexifac.
- Mazey S., Richardson J. (1993), *Lobbying in the European community*, Oxford university press, Oxford.
- McAdam, D., McCarthy, J. D., & Zald, M. (1988). *Social movements*. (N. J. Smelser, Éd.) Newbury Park : Handbook of sociology.
- Meek B. (1993) "There are too Many Standards and 'There are too few" *Computer Standards and Interfaces*, 15(1), 35- 41
- Mény Y. Et Surel Y. (2001), *Politique comparée, les démocraties*, Montchestien, Paris.
- Mertens, D. M. (2007). Transformative paradigm mixed methods and social justice. *Journal of mixed methods research*, 1(3), 212-225.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* (83), pp. 340–363.
- Meyer, J., Scott, W. R., & Strang, D. (1987). Centralization, fragmentation and school district complexity. *Administrative Science Quarterly* (32), pp. 186–201.
- Meyerson, D. E. (1994). Interpretations of stress in institutions. *The cultural production of ambiguity and burnout* (39), pp. 628-653.
- Michael Dauderstädt, Arne Schildberg (editors), ed. (2006). *Dead Ends of Transition : Rentier Economies and Protectorates*. Campus Verlag.
- Michael, D. (1973). *On learning to plan and planning to learn*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*. Sage.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York : McGraw-Hill.
- Mill, J. S. (2006). A few words on non-intervention. *New England Review* , pp. 252-264.

- Mione A. (1994) "Standards in Marketing Strategy", *Benefits of Standardization in Business*, Proceedings of EURAS International Seminar, Hamburg, 3-4 November
- Mione, A. (1994). *Les normes, instrument de la stratégie marketing de l'entreprise* (Thèse en sciences de gestion, Montpellier 2).
- Mione, A. (2006). Les normes comme démarche collective. (Lavoisier, Ed.) *Revue Française de Gestion* (167), 105-122.
- Mione, A. (2009). When entrepreneurship requires coepetition : the need for standards in the creation of a market. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 92-109.
- Mione, A. (2011). *De la norme comme technique marketing à la stratégie fondée sur les normes*. (Mémoire d'habilitation à diriger des recherches)
- Mione, A. (2014). Standards Questions when Developing a New Market; The Lessons for Non Conventional Materials. In *Key Engineering Materials* (Vol. 600, pp. 413-418). Trans Tech Publications.
- Mione, A. et Dubois, P.L. (à paraître), « La norme comme forme et les paradoxes associés », in « *Entre simplification et complexification : Quelles représentations des systèmes de gestion ?*, Mélanges en l'honneur du Professeur Yves Dupuy », Naro, G et Travaillé, D (coordinateurs), *Economica*, p.44-51.
- Mione, A., & Fenneteau, H. (2004). Normes, certification ISO 9000 et compétitivité des entreprises. *Management de la compétitivité et de l'emploi*.
- Mione, A., & Leroy, M. (2013). Décisions stratégiques dans la rivalité entre standards de qualité : le cas de la certification forestière. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(2), 84-104.
- Mises, L. V. (1949). *Human Action*. Ludwig von Mises Institute.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge : A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. (A. S. Quarterly, Éd.) *Administrative Science Quarterly* (44), pp. 653-683.
- Mohr, R. (2002). Technical change, external economies and the Porter Hypothesis. *Journal of Environmental Economics and Management*, 43(1), 158-168.
- Montmollin, M. de (1981). *Le taylorisme à visage humain*. Presses universitaires de France.
- Montmollin, M., de & Centre national d'information pour le progrès économique (France), Département Formation permanente. (1974). *L'analyse du travail : préalable à la formation*. A. Colin Formation.
- Moore G. A. (1991) *Crossing the Chasm : Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, New York : Harper Business
- Moreno, N., & Vallecillo, A. (2008). Towards interoperable Web engineering methods. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(7), 1073-1092.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 48-76.
- Morrill, C. (2002). Institutional change through interstitial emergence : The growth of alternative dispute resolution in American law, 1965-1995. Dans W. Powell, D. Jones, P. W. W., & J. D. L. (Éds.), *How Institutions Change*. Chicago : University of Chicago Press.
- Niskanen, William (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine-Atherton, Chicago.
- Nobre, T. (1998). Management de la valeur et pouvoirs dans l'hôpital. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 113-135.
- Nobre, T. (1999). L'hôpital : le modèle de la bureaucratie professionnelle revisité à partir de l'analyse du coût des dysfonctionnements. In 20^{ème} Congrès de l'AFC (pp. CD-Rom).
- Nobre, T. (2001). Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 7(2), 125-146.

- Nobre, T. (2004). L'introduction du contrôle de gestion à l'hôpital public : massive par catalyse réglementaire ou spontanée par capillarité. In *Normes et Mondialisation* (pp. CD-Rom).
- Nobre, T., & Haouet, I. (2011). Le cas d'un balanced scorecard en contexte hospitalier. *Revue française de gestion*, (2), 103-118.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of theoretical politics*, 2(4), 355-367.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. (1998). Business planning as pedagogy : Language and control in a changing institutional field. *Administrative Science Quarterly*, 257-292.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 187-206.
- Ogus, A. I. (1994). Standard Setting for Environmental Protection : Principles and Processes. *Environmental Standards in the European Union*, 25-37.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* (16), pp. 145–179.
- Ørsted, H. C. (1811) "First Introduction to General Physics" ¶18.
- OTA (1992) *Global Standards : Building Blocks for the Future*, Congress of the United States : Office of Technology Assessment, Washington DC : US Govt. Printing Office
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide : the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35 (3), pp. 455-476.
- Paillusseau, J. (1989). Le droit est aussi une science d'organisation. *RTD com*, 42(1), 9-18.
- Paillusseau, J. (1996). L'efficacité des entreprises et la légitimité du pouvoir. *Les petites affiches*, 74, 17-28.
- Paillusseau, J. (1997). Les apports du droit de l'entreprise au concept de droit. *D. Chron*, 92.
- Palmer, K., Oates, W., & Portney, P. (1995). Tightning environmental standards : the benefice-cost or the no-cost paradigm. *Journal of Economic Perspectives*, 119-131.
- Paris-Dauphine, nouvelle version revue et augmenté
- Peirce, C. (1984). Textes anti-cartésiens, trad. de J. Chenu, Aubier, Paris. Alexander D. et Burlaud A.(1993) *Existe*, 51, 93-2.
- Pelkmans, J. (1987). The new approach to technical harmonization and standardization. *JCMS : Journal of Common Market Studies*, 25(3), 249-269.
- Pelkmans, J. (1990). Regulation and the single market : An economic perspective. *The completion of the single market*, Mohr : Tuebingen.
- Pennings, J. (1981). Strategically independent Organizations. (N. & Dstarbuck, Éd.) *Handbook of organizationnal design*, 1, 433-435.
- Perez P. (1994) "Benefits of European Standards for SMEs", *Benefits of Standardization in Business*, Proceedings of EURAS International Seminar, Hamburg, 3-4 November
- Perroux, F. (1948). Esquisse d'une théorie de l'économie dominante. *Revue Économie Appliquée* .
- Perroux, F. (1975). Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général.
- Pesqueux Y. (2007) *Gouvernance et privatisation, La politique éclatée*, Paris : PUF.
- Pesqueux Y., (2010) *Bazar des normes et souveraineté, Après-propos*, in Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (dir.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, Economica, p.217-226
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.

- Philips, N., & Malhotra, N. (2008). Taking social construction seriously. *Extending discursive approach in institutional theory*, pp. 702-720.
- Philips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2006). Discussing "discourse and institutions". (A. o. review, Éd.) *A reply to lok and willmott* (31(2)), pp. 480-483.
- Poincaré, H. (1905). *Science and hypothesis*. Science Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York : Free Press.
- Porter, M. (1986). *L'Avantage concurrentiel*. Paris : InterEditions.
- Porter, M. (1991). American's Green Strategy. *Scientific American*, 264 (168).
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 149-160.
- Porter, M., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), 99-118.
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. (U. o. Press, Éd.) *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 183-203.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276, 298.
- Prasad, P. (1993, December). Symbolic Processes in the Implementation of Technological Change : A Symbolic Interactionist Study of Work Computerization. *Academy of Management Journal*, 36 (5), pp. 1400-1429.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity : The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49 (2), 235-262.
- Priou, J., & Demoustier, S. (2009). *Maxi fiches. Les institutions sociales et médico-sociales*. Dunod.
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*. (52), pp. 355–380.
- Rama, C. (2009). Risques financiers : quelle modélisation mathématique ? *Pour la Science* (375), p. 25.
- Rand, A., Branden, N., Greenspan, A., & Hessen, R. (1986). *Capitalism : the unknown ideal*. Penguin.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville : Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology* (108), pp. 795–843.
- Rasolofoarisoa A. (2013), Being Scholarly and Practical during Doctoral Studies, *Academy of Management Annual meeting*, Management Consulting Division, Orlando, United States, 10th August 2013
- Rasolofoarisoa A., (2014) DBAs Critical Success Factors: Spanning Research and Practice, *Academy of Management Annual meeting*, Practice Theme Committee, Session 424, Philadelphia, United States, 2nd August 2014.
- Rasolofoarisoa A. & Daclin M., (2014), Méthode d'intégration de normes variées dans un référentiel unique de processus internes - cas d'étude, Colloque international AOM/ODC/ISEOR, Lyon, France, 12 juin 2014.
- Rasolofoarisoa A. & Salmeron J., (2014), Étude de l'usage des normes par des parties prenantes : le cas de maisons de retraite, *XIème Congrès de l'ADERSE / KEDGE Business School Marseille*, France, 21 mai 2014.
- Reddy M. N. (1987) "Technology Standards and Markets : a Market Institutionalization Perspective" in H.L. Gabel (ed.) *Product Standardization and Competitive Strategy*, North-Holland, Amsterdam, 47-66
- Reddy M. N. (1990a) "International Standardization of Technical Products", *TechNovation*, 10(6), 407-417

- Reddy M. N. (1990b) "Product Self-Regulation - A Paradox of Technology Policy", *Technological Forecasting and Social Change*, 38, 49-63
- Reif, W., & Luthans, L. (1972). Is job enrichment profitable? *California management review*, 15 (1).
- Reinecke, J., Manning, S., & Von Hagen, O. (2012, July 1). The Emergence of a Standards Market : Multiplicity of Sustainability Standards in the Global Coffee Industry. *Organization Studies*, 33 (5/6), pp. 789-812.
- Repussard, J. (1995). Problems and issues for public sector involvement in voluntary standardization. *Standards, innovation and competitiveness : the politics and economics of standards in natural and technical environments*, 62-66.
- Reynaud, B. (1997). L'indétermination de la règle et la coordination. In *Les limites de la rationalité*. Tome 2 (pp. 235-254). La Découverte.
- Reynaud, J. D., & Rémy, P. L. (1974). Les aspects techniques, économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution. *Rapport au ministre du Travail*.
- Richez Battesti, N., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale : acteurs et système. *Innovations*, 38(2).
- Ripert, G. (1951). Aspects juridiques du capitalisme contemporain, 2ème éd. Paris, LGDJ.
- Rival, M. (2002). *L'action politique des entreprises: Pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire Comparaison France/Grande-Bretagne* (Thèse de doctorat, Université Paris 1 IAE de Paris; Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).
- Rival, M. (2002). Lobbying et performance: Une étude de l'action politique des entreprises françaises 1995-2000. In *XVI e journées des LAE*.
- Robé, J. P. (2011). *L'entreprise et la constitutionnalisation du système-monde de pouvoir*. Collège des Bernardins—département Economie, Hommes, Société.
- Robé, J. P. (2011). The legal structure of the firm. *Accounting, Economics, and Law*, 1(1).
- Robertson, G. (2006). *Crimes Against Humanity*. Penguin.
- Robinson, J. (1953). The Production Function and the Theory of Capital. *Review of Economic Studies* (21).
- Roe, B., Teisl, M., Levy, A., & Russell, M. (1996). US Consumer's willingness to pay for green electricity. *Journal of Environmental Economics and Management*, 3 (30), 282-300.
- Rosanvallon, 1981. *La crise de l'État-providence* (pp. 20-27). Paris : Seuil.
- Rothbard, M. *The State Versus Liberty* in *The Ethics of Liberty* by Rothbard (1982)
- Rouland, M., (2004). La normalisation technique (instrument de concurrence à la loi). In *Colloque: Le droit mou, une concurrence faite à la loi*. Université ParisX-Nanterre
- Rouland, N. (1991). *Aux confins du droit : anthropologie juridique de la modernité*. Odile Jacob.
- Rowley, C. K. (1988). *The Political economy of rent-seeking*. Springer. p. 226.
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy : Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*. (43), pp. 877–904.
- Sappington, D. E. (1994). Designing incentive regulation. *Review of Industrial Organization*, 9(3), 245-272.
- Sartre, J.-P. (1991). *Critique of dialectical reason*. London : NLB.
- Savall, H. (1974). Avant Keynes et au-delà : Germán Bernácer, économiste espagnol. *Revue Mondes en développement*, 5.
- Savall, H. (1974, 1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, thèse Université Paris IX-Dauphine; texte intégral publié chez Dunod, préface de Jacques Delors; 4^o édition augmentée, Economica, 1989, 275p.

- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* (5ème édition, 1989, Paris : Economica ed.). Paris : Dunod.
- Savall, H. (1981). *Work and People : an economic evaluation of job enrichment* (2nd edition (2010), Charlotte : IAP. ed.). Oxford University Press.
- Savall, H. (1985). Où va la recherche en Sciences de Gestion?. *Revue française de gestion*, 53(54), 242-253.
- Savall H. (1986), Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs des organisations, Qualité des informations scientifiques en gestion – méthodes fondamentales en gestion, *colloque des 18 et 19 novembre 1986, FNEGE*, pp. 206-281
- Savall, H. (2010). *Work and people : An economic evaluation of job - enrichment*. Charlotte, NC : Information Age Publishing. (First published in 1974.)
- Savall, H. (2012). *Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire*. IAP.
- Savall, H., & Fièrè, D. (2015). Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(5), 354-370
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable...* Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (1989). Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations. *Encyclopédie de Gestion, Tome I, Economica*, 2658.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique. In *cinquième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Lille* (p. 18).
- Savall, H., & Zardet, V. (1997). Vers la « pensée en action » stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie - Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie. *Management International*, 2(1), 77.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique - Observer l'objet complexe*. Paris : Économica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Ingénierie stratégique du roseau* (2ème édition ed.). Paris : Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques*. Paris : Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2010). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. 5e édition. Paris : Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2011). *The qualimetrics approach : Observing the complex object*. IAP
- Savall, H., & Zardet, V. (2013). *The Dynamics and Challenges of Tetranormalization*. Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Savall, H., Gephart, R., & Bonnet, M. (2015). The importance of the qualimetrics measurement methodology in assessing the impact of socio-economic intervention. In A. Buono, & H. Savall, *The Socio-Economic Approach to Management Revisited : The Evolving Nature of SEAM in the 21st Century* (pp. 119-130). Charlotte : IAP.
- Schenk (2007). "Rent Seeking". *CyberEconomics*. Retrieved 2007-02-11
- Schmidt, S. K., & Werle, R. (1998). *Coordinating technology : Studies in the international standardization of telecommunications*. MIT press.
- Schoechele, T. D. (1995). Privacy on the information superhighway : Will my house still be my castle?. *Telecommunications Policy*, 19(6), 435-452.
- Schoechele, T. D. (1999, September). Toward a theory of standards. In *Proceedings of the 2nd Interdisciplinary Workshop on Standardization Research* (pp. 85-95).
- Schon, D. (1971). *Beyond the stable*. New York : Basic Books.

- Schumpeter, J. A., & Perroux, F. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz.
- Schutt, R. K. (2011). *Investigating the social world : The process and practice of research*. Pine Forge Press.
- Scott, J., & Marshall, G. (2009). *A dictionary of sociology*. Oxford : Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks. (C. Sage, Éd.) (2).
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors : Propositions and early evidence. (U. o. Press., Éd.) *The new institutionalism in organizational analysis* .
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and organizations : Transformation of a healthcare field*. Chicago : University of Chicago.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and organizations : Transformation of a healthcare field*. Chicago : University of Chicago.
- Scully, M., & Meyerson, D. (1996). Before Isomorphism : the dynamics of legitimation in the early days of corporate ethics programs. (MIT, Éd.) *Working paper* .
- Scully, M., & Meyerson, D. (1996). *Before isomorphism; The dynamics of legitimation in the early days of corporate ethics programs*. (MA., Éd.)
- Semerjian, H. G., & Watters, R. L. (2000). Impact of measurement and standards infrastructure on the national economy and international trade. *Measurement*, 27(3), 179-196.
- Seo, M., & Creed, W. E. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change : A dialectical perspective. *Academy of Management Review* (27), pp. 222–247.
- Sewell, W. H. (1998). A theory of structure : Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology* (92), pp. 1–29.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). The art of standards wars. *California management review*, 41(2), 8-32.
- Sherif, M. (1936). The psychology of social norms.
- Shields, P. M., & Tajalli, H. (2006). Intermediate theory : The missing link in successful student scholarship. *Journal of Public Affairs Education*, 313-334.
- Shields, P. M., & Tajalli, H. (2006). Intermediate theory : The missing link in successful student scholarship. *Journal of Public Affairs Education*, 313-334.
- Shurmer M. (1993) "An Examination into Sources of Network Externalities in the Packaged PC Spreadsheet Market", *Information Economics and Policy*, 5(3), 231-251
- Shurmer M. (1996), "Standardization : A New Challenge for the Intellectual Property System," Chapter 3 in A. Webster and K. Packer (eds) *Innovation and the Intellectual Property System, Kluwer Law International*, 47-64
- Shurmer, M., & Lea, G. (1995). Telecommunications standardization and intellectual property rights : a fundamental dilemma ?. *StandardView*, 3(2), 50-59.
- Shurmer, M., & Swann, P. (1995). An analysis of the process generating *de facto* standards in the PC spreadsheet software market. *Journal of Evolutionary Economics*, 5(2), 119-132.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 99-118.
- Simondon, G. *L'individu et sa genèse physico-biologique*, éd. PUF, 1964, p. 48
- Simpson, D., & Bradford, R. (1996). Taxing variable cost : Environmental Regulation as Industrial Policy. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 282-300.
- Sittig, J., (1977), "Contribution of Operations Research to Standardization," *Proceedings in Operations Research*, 7, 326-335

- Skea J. (1995) "Changing Procedures for Environmental Standards Setting in the European Community", in R. W. Hawkins, R. Mansell, and J. Skea (eds.) *Standards, Innovation and Competitiveness : The Politics and Economics of Standards in Natural and Technical Environments*, Cheltenham : Edward Elgar, 1995.
- Skinner F. G. (1954) "Measures and Weights", Chapter 30 in C. Singer, E.J. Holmyard and A.R. Hall (eds.), *A History of Technology Vol. I : From Early Times to Fall of Ancient Empires*, London : Oxford University Press
- Slager, R., Gond, J., & Moon, J. (2012). Standardization as institutional work. (O. Studies, Éd.) *The regulatory power of a responsible investment standard* (33), pp. 763-790.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Sage Publications, Inc.
- Smoot O. R. (1995) "Tension and synergism between standards and intellectual property", *Standard View* 3(2), 60-67
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 65-94.
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The review of Economics and Statistics*, 312-320.
- Sowell, T. (2007). *Basic economics : a common sense guide to the economy*. Basic Books.
- Star S. L. (1991) "Power, technologies and the phenomenology of conventions : On being allergic to onions", in J. Law (ed.) *A Sociology of Monsters : Essays on Power, Technology and Domination*, London : Routledge
- Steinmueller, W. E. (1994). Basic research and industrial innovation. *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Aldershot, 54-66.
- Stiglitz, J. E. (2012). *Le prix de l'inégalité*. Éditions Les Liens qui libèrent.
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society* (22), pp. 487-511.
- Strategor, (2005). *Politique générale de l'entreprise*. Collectif, H. E. C.
- Sturén, O. (1981). *Developments in international standardization and their relevance to foreign trade*. Discours pour le Canadian Export Association. Articles compilés par l'auteur pour un projet de mémoire.
- Sturén, O. (1983). *Responding to the Challenge of the GATT Standards Code*. International Organization for Standardization (ISO).
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. (A. S. *Quarterly*, Éd.) (50(1)), pp. 35-67.
- Suddaby, R., Elsbach, K., Greenwood, R., Meyer, J., & Zilber, T. (2010). Organizations and their institutional environments bringing meaning, values, and culture back in : Intrduction to the special research forum. *Academy of management Journal*.
- Sullivan C.D. (1983) *Standards and Standardization : Basic Principles and Applications*, New York : Marcel Dekker
- Sustein, C. (2005). *Laws of Fear : Beyond the Precautionary Principle*. Cambridge University Press, March 2005.
- Swann, W.B. (1987). Identity negotiation : where two roads meet. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1038.
- Swann, P.G. (1990) 'Standards and the Growth of a Software Network : A Case Study of PC Applications Software', in J. Berg and H. Schumny (eds.), *An Analysis of the IT Standardization Process*, Amsterdam, Elsevier Science Publishers
- Swann, P.G. (1990) 'Resources for Standardization', in J. Berg and H. Schumny (eds.), *An Analysis of the IT Standardization Process*, Amsterdam, Elsevier Science Publishers
- Swann, P.G. (1999) *The Economics of Measurement : Report for NMS Review*, Department of Trade and Industry, 9th June

- Swann, P.G. (2000). *The Economics of Standardization*. Department of Trade and Industry, Standards and Technical Regulations Directorate. London : UK Department of Trade and Industry.
- Swann, P.G. (2010). *The economics of standardization : An update*. UK Department of Business, Innovation and Skills. Innovative Economics Limited.
- Swann, P.G. and Gill, J. (1993) *Corporate Vision and Rapid Technological Change*, London : Routledge
- Swann, P.G., & Shurmer, M. (1994). The emergence of standards in PC software : who would benefit from institutional intervention ? *Information Economics and Policy*, 6(3), 295-318.
- Swann, P.G. , Temple, P., & Shurmer, M. (1996). Standards and trade performance: the UK experience. *The Economic Journal*, 1297-1313.
- Swidler, A. (1986). Culture in action : Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, pp. 273-286.
- Takahashi S. & A. Tojo (1993) "The SSI Story : What it is and how it was stalled and eliminated in the International Standards Arena", *Computer Standards and Interfaces*, 15(3), 523-538
- Takeyama, L. N. (1994). The welfare implications of unauthorized reproduction of intellectual property in the presence of demand network externalities. *The journal of industrial economics*, 155-166.
- Tassey, G. (1982). Infratechnologies and the Role of Government. *Technological Forecasting and Social Change*, 21(2), 163-180.
- Tassey, G. (1982). The role of government in supporting measurement standards for high-technology industries. *Research Policy*, 11(5), 311-320.
- Tassey, G. (1995). The roles of standards as technology infrastructure. *Standards, Innovation and Competitiveness : The Politics and Economics of Standards in natural and Technical Environments*, Cheltenham : Edward Elgar.
- Tassey, G. (1997). *The economics of R&D policy*. Greenwood Publishing Group.
- Tassey, G. (2000). Standardization in technology-based markets. *Research policy*, 29(4), 587-602.
- Taylor, F. W., & Chatelier, L. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (Eds.). (2009). *Foundations of mixed methods research : Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage Publications Inc.
- Thibierge C. (coord.), *La force normative, Naissance d'un concept*, Bruxelles : Ed. Bruylant, LGDJ, 2009, 891p
- Thibierge, C. (2008). *Au coeur de la norme : le tracé et la mesure : Pour une distinction entre normes et règles de droit*. Archives de philosophie du droit, 51.
- Thompson, P. (1989). *The nature of work : An introduction to debates on the labour processes*. Macmillan, Éd.
- Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry : Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal* , pp. 81–101.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture : Institutional logics and organizational decisions in higher educational publishing*. (C. S. Press, Éd.)
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher education publishing industry. *American Journal of Sociology* (105), pp. 801–844.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin- Andersson (Eds.). (Sage, Éd.) *The Sage handbook of organizational institutionalism* , pp. 99–129.
- Tregoat, J. J. (2008). De la modernisation du secteur social et médico-social à la réforme de l'état et de son administration territoriale. *Gérontologie et société*, (3), 45-63.

- Trist E., "Referent organizations and the development of interorganizational domain", Distinguished Lecture, Organization and Management theory Division, *39th Annual Convention of the Academy of Management*, Atlanta, Georgia, 1979.
- Tullock, G. (1967). The welfare costs of tariffs, monopolies, and theft. *Economic Inquiry*, 5(3), 224-232.
- Ullmann-Margalit, Edna (1977). *The Emergence of Norms*. Oxford : Clarendon Press.
- Updegrave, A. (1995). Standard setting and consortium structures. *StandardView*, 3(4), 143-147.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks : the Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), pp. 35-67.
- Varoufakis G. (1999) *Ancient Greece and Standards*, Athens : ELOT
- Vickers, G. (1965). *The art of Judgment*. London : Champan and Hall.
- Vries, H. de (1999) *Standards for the Nation: Analysis of National Standards Organisations*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers
- Vries, H. de (2006) "Best Practice in Company Standardization." *International Journal for IT Standards and Standardization Research*, 4, 62-85
- Vuillemin, J. (1949). *L'être et le travail*. Presses universitaires de France.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Warren-Boulton F. R., K. C. Baseman, and G. A. Woroch (1995) Economics of intellectual property protection for software : The proper role for copyright, *StandardView* 3(2), 68-78
- Weber, M. (1924). Legitimate authority and bureaucracy. *Organization theory : Selected readings*, 3-15
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York : Oxford University Press.
- WEF, (2013), *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
- Weiss M. B. H. (1991), "Compatibility Standards and Product Development Strategy," *Computer Standards and Interfaces*, 12,109-122
- von Weizsäcker, C. C. (1984). The costs of substitution. *Econometrica : Journal of the Econometric Society*, 1085-1116.
- Whetten, D. A. (1978). Coping with incompatible expectations : An integrated view of role conflict. *Administrative Science Quarterly* (23), pp. 254–271.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action : Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies* (29), pp. 693–712.
- Williams, T., Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2013). The Agility Factor. *Strategy+ Business* , pp. 1-10.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 26-30.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Williamson, O.E. (1989). *Transaction cost economics*. Handbook of industrial organization, 1, 135-182.
- Williamson, O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.
- Williamson, O.E. (2005). The economics of governance. *The American Economic Review*, 95(2), 1-18.
- Williamson, O.E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *Journal of Retailing*, 86(3), 215-226.
- Willmott, H. (2003). Forms of analysis and "new organizational forms". *The Oxford handbook of organization theory*, 88.

- Wilson, C. (2008), "adverse selection." *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008.
- Wirtz, P. (1999) Évolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen. *Finance Contrôle Stratégie*, Economica/Association FCS, 1999, 2 (1), pp.117.
- Wirtz P.,(2008) L'attrait psychologique des codes de « meilleures pratiques » en France, *Revue Française de Gestion*, n° 183, p. 51-71.
- Yin, R. K. (1989). Case study research : Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research design and methods*, Quatrième édition. Thousand Oaks, CA.
- Yoffie, D. B. (1988). How an industry builds political advantage. *Harvard business review*, 66(3), 82-89.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meaning, and actors : The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 234–254.
- Zucker, L. G. (1991). The role of institutionalization in cultural persistence. *The new institutionalism in organizational analysis* , pp. 83-107.

ANNEXES

ANNEXE 1 - CORPS D'HYPOTHÈSES.....	467
ANNEXE 2 - EXTRAIT DU DIAGNOSTIC	483
ANNEXE 3 - PARTIES PRENANTES OBSERVÉES	691
ANNEXE 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS	694
ANNEXE 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR	711
ANNEXE 6 - LES INSTANCES D'INTERVENTION SUR LES NORMES.....	725

ANNEXE 1 - CORPS D'HYPOTHÈSES

CORPS D'HYPOTHÈSES

Légende : HE : hypothèses explicatives - HD : Hypothèses descriptives - HP : hypothèses prescriptives

PROBLEMATIQUE

Comment les organisations peuvent-elles transformer les normes, classiquement perçues comme des contraintes économiques, en opportunités stratégiques ?

HYPOTHESE CENTRALE

« L'organisation transforme les contraintes normatives en opportunités en agissant sur des facteurs endogènes et par des stratégies collectives d'infléchissement ou de défense des normes. »

HYPOTHESES SUR LES CONTRAINTES ET OPPORTUNITES GENEREES PAR LES NORMES

Influence de la situation d'avantage générée par une norme dans sa défense ou sa critique

HE008 L'application de normes a nécessairement des impacts positifs et négatifs sur l'organisation.

HD011 1/2 Les individus et organisations qui obtiennent des avantages ou une rente de situation due à l'application d'une norme prônent leurs bienfaits, tandis que ceux qui sont lésés en prôneront les contraintes.

HE024 1/2 Des organisations/institutions créent, intègrent et communiquent sur les normes pour maintenir des privilèges acquis.

HE011 Les stratégies politiques (actions et communication institutionnelles) donnent aux acteurs et aux organisations l'opportunité de défendre leurs intérêts et améliorer leurs avantages.

Hypothèses sur les contraintes normatives

Forte prolifération des normes en tout genre dans le secteur médico-social

HD002 1/2 Le secteur médico-social subit une forte prolifération de normes en tout genre.

HD002 2/2 Les frontières entre le caractère administrativement impératif (hard law) et facultatif (soft law) des normes sont de plus en plus confuses. La distinction entre l'obligatoire et l'optionnel est ainsi moins claire pour le manager.

HD012 Des normes différentes, voire concurrentes, se multiplient sur les mêmes domaines d'activités.

HD009 2/2 La promotion de la prévention contre des risques, même peu réalisables en fonction des contextes, secteurs, etc. incite une prolifération disproportionnée des normes.

Hypothèses sur les normes générant des contraintes sur l'établissement médico-social

Les normes d'hygiène et de sécurité

HD003 Du fait de leur nombre excessif, l'application des normes d'hygiène, de sécurité et des normes écologiques entrave la réalisation des activités principales de l'établissement.

HE003 1/2 Les établissements médico-sociaux sont en retard dans la conformité aux normes d'hygiène, sécurité et environnement.

HE003 2/2 Les établissements médico-sociaux prévoient très rarement les coûts de mise conformité aux normes d'hygiène et de sécurité.

Le droit du travail et les textes réglementaires sur le statut des employés

HE004 Le droit du travail et les conflits juridiques sont de plus en plus monoculaires en France, c'est-à-dire en faveur de l'employé.

HD004 Les managers éprouvent les difficultés de management à cause d'un droit du travail complexe et peu avantageux pour l'établissement.

HD006 *Les managers éprouvent des difficultés pour innover dans leur organisation du travail et dans leur offre de services à cause de la résistance des employés, soutenus par un droit du travail rigide et très fourni, à changer leurs pratiques.*
HE006 *Un système implicite de castes entre différents corps de métiers rigidifie l'organisation du travail sous la forme des diplômes et reconnaissances officielles de qualifications.*

Les normes techniques et recommandations de bonnes pratiques d'accompagnement

HD073 *Les normes portant sur les techniques et la qualité d'accompagnement se multiplient, s'alourdissent et sont de plus en plus exigeantes*
HD072 *La multiplication, les contradictions et la non-faisabilité de certaines recommandations et obligations de bonnes pratiques d'accompagnement génère des dysfonctionnements et des conflits dans l'organisation.*

Les normes de financement

HE005 *Le mode de calcul des financements, reposant sur des normes (de source anglo-saxonne) créées pour réduire les coûts, génère des restrictions problématiques pour la gestion et le développement des établissements.*
HD028 *Les restrictions causées par l'application, par les financeurs publics, des normes de financement réduit les possibilités d'innovations en termes d'organisation, de technologies et d'offre de services dans les secteurs dépendants de ces ressources.*
HD005 *Les dirigeants d'établissement éprouvent des difficultés pour respecter simultanément l'efficacité imposée par l'application des normes de financement d'une part, et la qualité d'accompagnement médical et social des personnes dépendantes exigées par les normes techniques et les contrats sur cette qualité, d'autre part.*

Hypothèses sur la typologie des effets contraignants des normes (économiques)

Hypothèses sur les coûts de mise en conformité et d'application courante des normes

Coûts historiques de mise en conformité et d'application des normes

HD013 1/2 *Des investissements aussi bien matériels qu'intangibles (du temps consacré pour introduire, apprendre et se former aux opérations exigées par les normes, ainsi que de la réorganisation) sont nécessaires pour se conformer à une norme.*
HD013 2/2 *L'application des normes au quotidien implique des charges qui se cumulent à celles indispensables pour la réalisation de l'activité principale (consommations, temps des employés pour se gérer et/ou réaliser les opérations exigées par les normes, etc.)*
HE019 *L'application de nombreuses normes s'accompagne de tâches administratives estimées inutiles ou alourdissant excessivement l'activité principale.*
HE013 *L'application des normes nécessite l'achat et la consommation de produits et prestations externes (consommations)*
HD019 1/2 *L'application de normes jugées inadaptées génère davantage de problèmes, dont une perte de productivité, que d'effets bénéfiques escomptés.*
HD019 2/2 *Plusieurs catégories de normes sont promulguées par des acteurs qui ne connaissent ni le domaine normalisé, ni les conséquences intra-organisationnelles de leur action.*

Surinvestissements liés au phénomène de prolifération des normes

HD016 1/2 *Les coûts et les charges générés par les normes s'accroissent, compte tenu du phénomène d'accumulation des normes.*
HE016 *Le phénomène de prolifération des normes génère des coûts supplémentaires. Leur cumul met en danger l'efficacité de l'organisation et du secteur.*
HD018 *Plus un marché est saturé, plus la tendance à la normalisation des activités est forte.*
HE014 *Plus il y a de normes encadrant la production, correspondant à des exigences et intérêts sociaux, plus les produits et services locaux conformes à ces normes coûtent cher.*

Réinvestissements liés au phénomène d'obsolescence exponentielle des normes

HD016 1/2 *Un phénomène d'obsolescence de plus en plus rapide des normes, caractérisé par une désuétude des normes présentes suivi d'une émergence de nouvelles normes, pousse l'organisation à renouveler ses investissements et à intégrer des nouveaux types de charges.*
HD017 1/2 *L'obsolescence des normes à appliquer ainsi que leur remplacement génère des dysfonctionnements organisationnels, mesurables en termes de coûts.*
HE017 1/2 *L'obsolescence profonde des normes, premier extrême, est liée à des évolutions à long terme de la société qui appellent à la constitution de nouveaux cadres institutionnels*
HE017 2/2 *L'autre extrême, l'obsolescence superficielle et rapide des normes, portant surtout sur des modifications microscopiques des modalités d'applications, sont liées à des actions de transformation des acteurs rentiers de la norme pour pousser à des consommateurs leurs produits et services.*

Hypothèses sur les coûts d'opportunité de la conformité aux normes

Délinquance du comportement entrepreneur et du changement

HE039 *Conséquences de l’abus du principe de précaution à la source de la prolifération des normes, les sentiments de routine et de sécurité engourdissent et maintiennent les acteurs dans leurs zones de confort. Cette rigidité ne stimule plus l’innovation, le risque et le changement, généralement stimulés par un sentiment de menace.*

Perte de compétitivité économique par rapport aux organisations localisées sur les territoires ou secteurs moins normés

HE051 *Les territoires moins normés sont considérés moins oppressants et requièrent moins de coûts, liés à la conformité à des normes*

Coût des prohibitions : barrières à l’entrée de marchés potentiels et blocage dans l’usage de procédés et ressources alternatifs

HE074 *Diverses interdictions et désincitations, liées à l’application de normes réglementaires, entravent l’organisation dans la définition et l’offre de produits, services soumis à ces réglementations.*

HE075 *Diverses prohibitions et désincitations, liées à l’application de normes réglementaires, empêchent l’organisation de recourir à certains procédés et certaines organisations du travail que l’organisation estime plus efficaces.*

HE076 *Diverses prohibitions et désincitations, liées à l’application de certaines normes, bloquent l’utilisation de certaines ressources alternatives préférables.*

HE023 3/3 *Des normes créent des entraves directes (interdictions explicites, etc.) ou indirectes (interdictions implicites, coûts d’accès élevés, etc.) à l’utilisation de ressources qui demeurent ainsi sous-exploitées.*

Hypothèses sur les difficultés d’assimilation de normes dues à des particularités endogènes ?

Contraintes d’apprentissage des contenus et propriétés des normes

HD080 *L’information formelle sur la norme, son contenu et ses méthodes d’intégration sont limitées, incomplètes ou inexacte*
HP079 2/2 *L’intégration à des normes sont faites tardivement, en réaction à des injonctions des parties prenantes et les acteurs négligent le fait de s’informer sur le sujet.*

HD035 *La méconnaissance des différentes propriétés (utilité, intégration, avantages et inconvénients) des normes ne permet pas d’identifier précisément leur impact les ressources à mobiliser pour les appliquer.*

HE035 *Les découplages entre les propriétés légitimatrices de la norme et leurs propriétés industrielles, qui se sont produit lors de leur conception, confond le manager qui pensait se conformer à une norme utile mais qui finalement inadaptée au fonctionnement.*

Difficultés d’intégration et de prédictibilité des effets réels normes dues aux particularités endogènes de l’organisation.

HE029 2/4 *Les normes sont appliquées de manières divergentes par les organisations.*

HE029 4/4 *Un phénomène d’idiosyncrasie de l’organisation se développe plutôt qu’un phénomène d’isomorphisme: les particularités endogènes de l’organisation, - organisation du travail, ressources internes, inputs, débouchés, enracinement dans son territoire et son époque -, influencent l’interprétation, les méthodes d’intégration ou le rejet de normes exogènes.*

HE029 3/4 Les organisations ne disposent ni ne mobilisent pas des mêmes ressources, - humaines, financières et technologiques -, pour appliquer la même norme.

HE029 1/4 *La conformité de plusieurs organisations à une seule et unique norme génère des résultats différents selon les organisations.*

Difficultés d’appropriation de normes inadaptées ou désavantageuses

HD019 1/2 *L’application de normes jugées inadaptées génère davantage de problèmes, dont une perte de productivité, que d’effets bénéfiques escomptés.*

HE038 1/2 *L’application de normes non génériques, parce qu’elles ont été créées sur base d’expérimentations, de collectes de bonnes pratiques ou d’enquêtes sur des panels non représentatifs des réalités de l’organisation, est difficile.*

HE038 1/2 *La partialité des normes décourage leur application, particulièrement si elles favorisent les concurrents.*

Hypothèses sur les contraintes d’arbitrages internes et externes entre acteurs sur les normes à intégrer

Contraintes d’arbitrages entre normes incompatibles ou contradictoires

HD049 *Les acteurs internes et externes, compte tenu de leurs divers intérêts et objectifs, demandent à l’organisation de se conformer à des normes incompatibles.*

HE049 *Les acteurs internes à l’organisation, d’appartenances idéologiques, corporatistes, politiques, culturelles, ou sociales différentes n’acceptent pas tous les choix de normes intégrées par l’entreprise. Cela crée des conflits intra-organisationnels fondés sur les normes adoptées en interne.*

Interprétativité et versatilité du contenu des normes lors de leur application

HE048 1/2 *Les dimensions socio-technique- efficacité sociale et technique - et économique – efficacité - des prescriptions et injonctions normatives sont découplés, disjoints ou peu explicites.*

HE048 1/2 *Les vides et incomplétudes des normes permettent des interprétations et des excès dont les acteurs se saisissent fonction de leurs intérêts à un espace-temps donné.*

HD048 1/2 *Les acteurs internes et externes ont un discours versatile et mobilisent la norme qui convient selon leurs besoins présents.*

Prise de responsabilités sur des activités ne relevant pas de la responsabilité de l'organisation

HD014 *En mobilisant des normes, des parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle produise des prestations ou qu'elle prenne des responsabilités sociales sans contreparties financières, notamment en réclamant des produits-services à la hauteur des exigences dans les normes.*

Hypothèses sur les sanctions de la non-conformité et de l'infraction aux normes

Sanctions sociales pour non-conformité à la norme

HE010 1/2 *Les sanctions de non respect des normes ont une dimension sociale : perte de confiance, de légitimité, de réputation, d'estime et de crédibilité.*

Sanctions économiques pour non-conformité à la norme

HE010 2/2 *Les sanctions de non respect des normes ont une dimension économique, - amendes, indemnités, taxes -.*

Hypothèses sur les opportunités stratégiques générées par les normes

Hypothèses sur les effets opportuns de la conformité aux normes

Hypothèses sur les économies d'échelles, la réduction des coûts d'interopérabilité, de transaction et d'agence

Réduction des coûts d'interopérabilité, économies d'échelles et facilitation des coopérations

HE020 *La norme met en compatibilité des produits, services et procédés complémentaires qui, sans cette norme, ne pourraient exister entre ces acteurs issus d'activités ou de secteurs différents.*

HD020 3/3 *La conformité à une norme partagée réduit les coûts aux interfaces entre acteurs, produits, procédés à ces interfaces, la norme jouant un rôle de passerelle de communication et de base de conception des interfaces.*

HD043 *Pour coopérer et créer des interfaces avec d'autres organisations, une organisation doit intégrer des normes, même si elles ne sont pas explicites ni identifiées.*

HE044 1/2 *Grâce à l'interopérabilité et à la mise en compatibilité que la conformité à des normes génère, les acteurs peuvent fonctionner en collaboration.*

HD020 1/3 *Les collaborations fondées sur la compatibilité et l'interopérabilité des facteurs de production et de l'organisation du travail génèrent des économies d'échelles.*

HP044 *L'intégration ou l'usage coopératif d'une norme facilite l'efficacité des marchés, filières et des réseaux grâce à l'interopérabilité qu'elle engendre entre plusieurs activités, produits, services.*

Réduction des coûts de l'information, de transaction et d'agence

HE043 *En plus des contrats qui lient des acteurs et organisations amenés à coopérer, des normes, facultatives ou impératives, serviront de « langage » en définissant de nombreuses attentes de l'une ou l'autre des parties.*

HD020 2/3 *La norme joue un rôle d'indicateur de la manière dont le dialogue entre différents éléments (procédés, ressources, organisations) doit s'opérer - et cristallise de ce fait les besoins de ce dialogue. Elle réduit ainsi les coûts de transaction.*

HE044 2/2 *L'usage coopératif de la norme réduit les coûts de l'information nécessaire à la coopération car les organisations, se référant à la norme, sont plus au fait des exigences des différents coopérants et le temps de la recherche d'information est moindre.*

HE021 *Grâce aux cahiers des charges que constituent les normes, l'organisation possède une connaissance préalable des exigences principales des autres parties prenantes auxquelles elles ont affaire, incluses en partie dans les normes.*

HD021 *L'usage des normes réduit les coûts d'agence.*

Hypothèses sur l'accès à des marchés restreints dont la condition est la conformité à des normes

Avances stratégiques liées à la conformité à des normes

HE032 *Si la norme apporte des modifications technologiques discriminantes auxquelles les concurrents ne se conforment pas, ils accusent un retard stratégique, mesuré par un coût de retard.*

Conformité en tant que condition d'accès à des marchés

HE022 *La conformité à des normes conditionne les possibilités d’entrée sur le marché, étant alors des critères de sélection, de qualification, de respect de cahiers des charges.*

HE026 *Les organisations non conformes à des normes sont mécaniquement exclues d’une activité parce qu’elles manquent d’interopérabilité avec les autres organisations.*

HE023 1/3 *Des normes, soit par leur contenu discriminant soit par conséquence d’une non-conformité, excluent des concurrents de l’accès à certains marchés sur lesquels l’organisation, conforme ou protégée est présente, permettant à celle-ci de bénéficier de générer un surprofit ou une rente de situation.*

Hypothèses sur l’accès à des ressources dont la condition est la conformité à des normes

Conformité en tant que condition d’accès à des marchés et à l’usage de ressources

HD027 1/2 *La non-conformité à normes limite l’accès aux ressources financières, humaines et matérielles lorsqu’elles sont conditionnent leur usage.*

HE026 *Les organisations non conformes sont mécaniquement exclues d’une activité par manque d’interopérabilité avec les autres organisations.*

HE023 2/3 *Des normes créent des entraves directes (interdiction) ou indirectes (coûts d’accès élevés) aux concurrents non conformes à l’utilisation de ressources qui demeurent protégés.*

La captation de ressources par conformité aux normes

HP027 *La conformité aux normes qui conditionnent l’accès de certaines ressources permet d’obtenir et d’utiliser ces ressources.*

HE028 *Dans le contexte actuel de réduction des dépenses publiques, l’organisation subventionnée doit se conformer à des cahiers des charges réglementaires et techniques de plus en plus complexes pour obtenir des financements.*

Exception : la captation de ressources grâce aux défauts du cadre normatif

HE077 *Les défaillances et dysfonctionnements du cadre normatif émergent à cause de la complexité de gestion et du manque de visibilité globale du cadre normatif par les « administrateurs de la norme », - créateurs, administrateurs, contrôleurs et sanctionneurs.*

HD015 *La combinaison entre le catégorisme des normes d’attribution des financements (le fait d’être enfermé dans des « cases ») et le non dialogue entre les institutions détentrices de ressources financières engendre des failles qui permettent à l’organisation de les capter et de cumuler indûment.*

Hypothèses sur les sanctions sociales de la conformité à la norme

La confiance, la crédibilité et l’attractivité générée par la conformité à une normes

HD026 *L’application de normes non obligatoires, fussent-elles inadaptées ou inefficaces, permet de renforcer l’attractivité et la compétitivité de l’organisation.*

HE026 *Les normes agissent comment des outils de légitimation et de confiance des parties prenantes envers l’entreprise qui les applique.*

Interprétativité des normes dans la méthode d’application

HE048 2/2 *Le caractère interprétable et incomplet des normes permet d’innover sur la manière de s’y conformer sans encourir les sanctions.*

Hypothèses sur les non-sanctions de la non-conformité aux normes

Les non-sanctions de la non-conformité à la norme

HP010 1/2 *Le risque de sanction pour non-conformité à une norme n’est pas nécessairement avéré.*

HP010 2/2 *Les conséquences potentielles de la sanction pour non-conformité sur l’organisation varient malgré ce qui est annoncé dans les textes.*

HD010 1/2 *La crainte de la sanction sociale et économique est un facteur de décision d’intégration d’une norme, mais comme les sanctions pour conformité à certaines normes ne se réalisent que rarement, des organisations encourrent le risque d’enfreindre la norme pour économiser des coûts jugés inopportuns.*

HYPOTHESES SUR LES STRATEGIES D’ACTIONS SUR LES NORMES

Influence de la situation d’avantage générée par une norme dans sa défense ou sa critique

HD011 2/2 *Les individus et organisations qui obtiennent des avantages ou une rente de situation due à l’application d’une norme en prônent la mise en conformité et le maintien, tandis que ceux qui sont défavorisés refuseront de les assimiler ou agiront pour tenter de les infléchir.*

HE024 2/2 *Des organisations/institutions créent ou défont des normes pour maintenir des privilèges acquis.*

HE011 *Les stratégies politiques permettent aux acteurs et les organisations de défendre leurs intérêts et améliorer leurs avantages.*

HE058 *La norme prévenant un risque, les acteurs bénéficiaires de la protection se soucient des impacts sociaux de la protection tandis que les acteurs investissant dans la protection se soucient du coût de la prévention du risque.*

Différences intrinsèques des actions et des stratégies d'actions sur l'environnement normatif

HE041 *La multiplicité et la complexité du système de normes donne à l'organisation d'agir sur différentes normes à différents niveaux. Les actions proactives sur l'environnement normatif sont donc diverses et variées en fonction des objectifs et des ressources des organisations.*

HE078 *La hiérarchie juridico-administrative des normes perd de plus en plus de sa valeur en tant qu'outil d'analyse stratégique.*

Hypothèses sur les stratégies d'intégration des normes

Hypothèses sur l'« intégration » et l'« intégrabilité » des normes

L'intégrabilité de la norme, une caractéristique à l'appréciation de l'organisation

HP019 *L'organisation détermine elle-même le caractère intégrable ou les conditions d'intégrabilité de la norme sur la base de ses moyens, de ses objectifs*

Hypothèses sur les décisions et méthodes d'intégration de normes exogènes observées

Hypothèses sur les introducteurs de normes dans les établissements médicosociaux

Acteurs « solliciteurs » de la norme à introduire

HE0831/3 *La mise en conformité à des normes explicitement avantageuses pour l'organisation est sollicitée par les dirigeants d'organisations.*

HE083 2/3 *La mise en conformité à des normes par l'organisation est sollicitée par ses parties prenantes critiques : employés, institutions publiques, clients, fournisseurs et dans certains cas le plébiscite social et les médias, etc. mais aussi les cabinets « vendeurs » de normes et de certifications.*

HE083 3/3 *Des normes, dont la non-application est préjudiciable à certaines parties prenantes internes et externes, sont mises à la disposition de l'organisation contre son gré : avertissements, poursuites en justices, mouvements sociaux, etc.*

Acteurs intégrateurs de la norme à introduire

HE082 *Les organisations développent rarement une anticipation de la mise en conformité aux normes et désignent rarement des acteurs intégrateurs formels de la norme.*

HE080 1/2 *Des normes sont ultimement introduites dans les organisations par des spécialistes de leurs fonctions ou du contenu de la norme en question.*

HE080 1/2 *La gestion de la conformité aux normes est centralisée autour de quelques spécialistes internes, ou de l'administrateur interne de la norme, au lieu d'être une opération partagée et décentralisée.*

Hypothèses sur les critères économiques de décision de l'intégration de normes

Rentabilité de l'investissement effectué en se conformant à la norme (balance économique)

HP035 *La perception des différentes contraintes et opportunités produites par la norme permet d'identifier les éventuelles difficultés que leur coexistence peut engendrer dans la gestion courante.*

HD008 *Un acteur compare l'efficacité et les opportunités produites entre deux situations : celle où il applique une norme, et celle où il ne l'applique pas.*

HP008 *Une balance économique peut mesurer les effets de l'application et ceux de la non-application de la norme et influencer la décision d'intégration de la norme.*

HP022 *Une balance économique stratégique qui aide à décider de la conformité intègre les perspectives du marché et les investissements et des charges de conformation pour pouvoir y accéder.*

Chances de réalisation des risques anticipés par la conformité à la norme

HD009 2/2 *La promotion de la prévention contre des risques et l'abus du principe de précaution sont le terreau d'une prolifération disproportionnée des normes.*

HD009 1/2/1 *Les risques que les normes sont sensées anticiper se réalisent pas nécessairement compte tenu de caractéristiques spécifiques du contexte de l'organisation (secteur, territoire, époque, etc.) et de caractéristiques endogènes (niveau de qualification, qualité de l'organisation, etc.).*

HP003.1/2/1 *Il est possible de mesurer les chances de réalisation des risques due à la non-conformité à des normes réellement facultatives sensées les prévenir.*

Chances d’application des sanctions dues à la non-conformité à la norme

HD009 1/2/2 *Les sanctions formelles ou informelles, conséquences de la non application de normes, ne sont pas nécessairement appliquées.*

HP003.1/2/2 *Il est possible de mesurer les chances d’application des sanctions formelles ou informelles engendrées par à la non-conformité à des normes à caractère obligatoire.*

HP040 *Une balance économique peut mettre en perspective les risques d’exclusion ou de sanction et les gains compétitifs issus du non respect des normes.*

Quantité des ressources disponibles pour la mise en conformité

HP020 1/2 *La décision d’appliquer une norme est influencée par le niveau de ressources (temps humain et consommations) qui devra être dévolue.*

Hypothèses sur les critères sociotechniques de décision de l’intégration de normes

Commodité des modalités sociotechniques de la norme et compatibilité avec les ressources et l’organisation

HP081 *La décision de se conformer à une norme prend en compte la possibilité de créer une compatibilité entre les ressources disponible et l’organisation du travail aux modalités de la norme, donc dans la continuité de ce qui existe en interne (mise en interface).*

Adaptabilité des ressources et organisation existantes aux modalités sociotechniques de la norme

HP020 2/2 *L’organisation en peut utiliser des technologies externes que si elle adapte ses outils, processus, savoir-faire et organisation pour créer une interopérabilité,*

HD037 2/2 *La mise en conformité avec certaines normes oblige l’organisation à transformer son mode de fonctionnement, voire ses produits ou services.*

Critère stratégique de différenciation ou d’imitation

HE0701/2 *La standardisation, par définition, fait perdre aux organisations leurs différences comparatives.*

HP0701/2 *Lors de l’adhésion à une norme, l’organisation analyse le risque de perte de différenciation.*

HD070 *Dans une stratégie de normalisation, les organisations hésitent entre mutualiser et harmoniser en s’engageant complètement dans un processus de normalisation et se cloisonner et différencier leurs pratiques*

Hypothèses sur la typologie des décisions d’intégration de normes

La conformité entière à la norme

HD081 *Les organisations se conforment aux différentes modalités de la norme : objectifs et moyens.*

HE081 *La conformité entière à la norme est possible lorsque la norme remplit trois conditions : lorsqu’elle prête à interprétation – interprétativité –, que l’organisation la considère facile à appliquer – applicabilité – et que cette conformité est à son avantage – profitabilité –.*

La conformité partielle à une norme

HD001 *Les organisations ne respectent pas l’ensemble des normes auxquelles elles sont soumises.*

HD034 *L’organisation fait un écrémage des modalités de la norme et ne met en œuvre qu’une partie des modalités préconisées ou imposées dans la norme.*

HP014 2/2 *Si l’interprétation de la norme le permet, l’organisation priorise la mise en œuvre des modalités qui apportent le plus de valeur ajoutée à son produit (ou service).*

HE034 *Les différences entre injonctions normatives, puis entre des injonctions normatives et objectifs stratégiques, entre injonctions normatives et moyens de les mettre en œuvre obligent l’organisation à faire des choix de mise en œuvre des modalités qui leurs paraissent les moins contraignantes.*

HD033 *L’organisation n’intègre que partiellement des normes en réduisant la criticité des parties prenantes qui demandent la conformité : employés en termes de droit du travail, tutelles en matière de financement, etc.*

La non-conformité à une norme sur le territoire de l’organisation

HD040 *Les organisations commettent des infractions aux normes.*

HE040 *Le coût de la sanction ne vaut pas celui du bénéfice tiré par le non respect de la norme jugée inadaptée aux objectifs, mode de fonctionnement ou ambitions stratégiques de l’organisation.*

HD047 *Le risque de perte des avantages différentiels par la normalisation limite le désir de s’y conformer.*

HD045 *Pour garder les avantages acquis par la non-conformité, certaines organisations refusent de se soumettre, avec et comme les autres organisations, à une norme partagée.*

HD039 *L'organisation doit parfois nécessiter de dévier des prescriptions ou injonctions de normes exogènes et endogènes pour pouvoir innover.*

La non-conformité à la norme par la renonciation au territoire

HD051 *Lorsque l'organisation peut exercer son activité sans contraintes géographiques, elle subit la forte attractivité des territoires où les normes sont moins prégnantes ou que d'autres normes y sont plus avantageuses.*

HE051 *Les territoires moins normés sont considérés moins oppressants et mobiliseraient ainsi moins de coûts de mise en conformité à des normes estimées ne pas contribuer directement à la productivité ou à la raison d'être de l'organisation.*

La non-conformité à la norme par renonciation à l'activité contrainte par la norme et le choix de substituts

HD042 *Parfois, la lourdeur de la mise en conformité à des normes amène l'organisation à changer ses finalités pour ne pas subir ces normes.*

HP042 *Les opportunités d'innovation licite dans les domaines très normés concernent les produits/services ou procédés de substitution mais l'entreprise doit faire attention à la rapidité de normalisation des innovations.*

Le choix de l'avant-garde ou de devancement stratégique de la norme

HD032 *L'organisation intégrant une norme importante avant ses concurrents dispose d'un avantage concurrentiel temporaire.*

HP006.1/2 *En termes de droit social, il est possible de dépasser les contraintes et limites du droit social en améliorant des pratiques de management des hommes, notamment en développant les pratiques d'incitation et de valorisation pour négocier une responsabilisation des personnels au-delà de leurs fonctions « instituées ».*

Hypothèses sur les stratégies de communication sur la conformité à la norme

Les stratégies de publicité de la conformité aux normes

HP026 *La conformité à une norme est un argument de promotion, de vente et de négociation.*

HP037 *La conformité aux normes est parfois un argument de suggestion subversif : alors que certaines normes ont uniquement des propriétés « légitimatrices » - par exemple les labels, les marques -, elles sont décrites comme des normes dotées de cahiers de charges importantes, générant une confusion des parties prenantes qui se réfèrent à ces normes pour porter un jugement sur l'organisation.*

Les stratégies de dissimulation de la conformité à des normes

HD050 1/2 *Les organisations ne communiquent pas sur des avantages ou des rentes de situation perçues par l'utilisation du système de normes.*

HD050 2/2 *Elles choisissent les informations à diffuser sur le cadre normatif car l'asymétrie de l'information qu'elle engendre lui procure des avantages comparatifs.*

Les stratégies de façade ou de « déguisement » de la non-conformité aux normes

HD037 1/2 *La conformité à une norme est uniquement affichée mais n'est pas mise en pratique.*

L'organisation « adopte » la norme sans l'incorporer dans ses opérations.

HE037 *L'injonction de conformité génère des inconvénients que l'organisation ne refuse pas ouvertement mais auxquels elle ne se conforme pas réellement, sous peine de perdre la confiance ou sa légitimité aux yeux de la partie prenante qui lui demande de se conformer à la norme.*

Les stratégies de défiance ou de non dissimulation de la non-conformité

HP039 *Dans sa démarche de défiance et de refus affirmé de l'application d'une norme, l'acteur ou l'organisation cherche à légitimer le fait que les normes non respectées sont difficilement intégrables au fonctionnement quotidien, à l'amélioration future.*

L'oscillation des discours entre conformité et atouts différentiels

HD036 *Les arguments de conformité et de différenciation sont alternativement mobilisés: les organisations mettent en avant leurs différences et la pluralité de leurs modes de fonctionnement et revendiquent malgré tout le respect des normes, lois et réglementations standards du secteur.*

HE036 *Les incobérences et la versatilité apparentes des discours sur la conformité aux normes sont en fait dues à une orientation des discours en fonction de l'auditoire.*

HP036 *L'organisation, rusée, informe différemment ses différents prescripteurs/évaluateurs différents, en fonction de la norme promue par ceux-ci.*

Hypothèses sur les leviers endogènes d'intégration des normes

Leviers relevant de la connaissance pratique des modalités des normes

Connaissance pratique des modalités des normes et de leurs conséquences

HP004.1/3 *Le développement des connaissances des normes par les acteurs leur permet de gérer les aspects normatifs de l’activité, par exemple les managers avertis en droit du travail gèrent mieux la relation avec les employés.*

HP050 *Connaître le système de normes, ses limites et ses possibilités constitue une ressource informationnelle qui fait la différence dans la capacité à affronter et gérer les concurrents dans sa stratégie politique (pour suggérer, créer et mettre en place des normes à leur avantage).*

Connaissance de la hiérarchie et de la criticité effective des institutions et des normes dans le secteur

HP041 *Une organisation peut mobiliser la hiérarchie administrative des normes et les acteurs-clés à contacter lorsqu’elle est aculée dans la justification de sa non-conformité (attaque en justice, demande d’audit et d’expertise, demande de révision, etc.).*

HD041 *Quand une organisation ne peut pas recourir à une norme ou qu’elle est difficile à appliquer localement, elle recourt à une autre norme administrativement supérieure pour légitimer la différence de pratiques.*

HE033 *Les organisations priorisent les normes à intégrer en fonction du moyen et du niveau de coercition des organisations qui bénéficient de sa mise en place, compte tenu de la difficulté de respecter l’ensemble des exigences des parties prenantes au détail près.*

HP033 *Les organisations peuvent réduire la pression d’une norme en réduisant criticité d’une partie prenante, par exemple en s’appuyant moins sur un unique financeur mais davantage sur plusieurs sources de financement.*

Capacité à déterminer les risques réels inhérents à la non-conformité à la norme

HP009 *Le développement du rôle actuariel du dirigeant et des managers dans la prise de décision d’intégration permet de rationaliser pour le risque, et de passer outre les mythes entretenus par les précheurs de la norme.*

Leviers relevant des dispositifs de vigilance stratégique et de recherche des signaux faibles dans l’environnement normatif

Les dispositifs de veille décentralisée des normes tournée vers les acteurs sollicités de conformité

HP079 2/2 *L’intégration ou la prospective d’intégration d’une norme pousse les acteurs à se renseigner sur ces normes*

Identification de besoins cachés des parties prenantes dans les prescriptions des normes

HP056 *Les organisations développent des stratégies de veille du système de normes pour, lorsqu’il évolue, identifier les innovations possibles ou le déploiement sur de nouveaux marchés engendrés par ces normes.*

HP043 *La cartographie du cadre normatif, qu’il soit impératif ou facultatif, des activités dans lesquelles plusieurs contrats ont été établis (activités) permet de réaliser une veille sur les besoins potentiels des parties prenantes qui ont été occultés dans les contrats.*

Analyse du rôle des normes dans la structuration du marché

HP025 *Une organisation est en mesure d’analyser le rôle de normes dans la structuration de l’offre de produits-services et de l’intégration verticale des organisations sur le marché.*

Positionnement de l’activité sur les points de convergences des exigences de parties prenantes

HP034 *L’organisation essaie de se positionner sur des produits/services/procédés sur lesquels convergent les exigences de ses différentes parties prenantes.*

Leviers relevant de l’adaptabilité de l’organisation aux normes exogènes

Conformité idiosyncrasique aux normes

HD029 1/2 *Les organisations sont en mesure d’intégrer les modalités d’une norme dans leur mode de fonctionnement mais la méthode et les résultats vont différer d’une organisation à une autre à cause de caractéristiques endogènes comme les ressources existantes, l’organisation ou le management.*

HD029 2/2 *La mise en conformité à une norme par plusieurs organisations produira un phénomène d’isomorphisme plus idéologique de l’intention que de l’ordre de l’action, que nous appellerons phénomène de conformité idiosyncrasique.*

Négociation et arbitrage internes des normes à intégrer

HP005 1/2 *L’organisation tente de négocier en interne et en externe le cahier des charges minimal auquel elle doit se soumettre.*

HP048 1/2 *La négociation des normes à intégrer et de leurs modalités d’intégration avec les parties prenantes que la norme touche limite la déviance ou l’intolérance à leur infraction d’une partie comme de l’autre.*

HP048 2/2 *Les parties prenantes doivent être informées et sensibilisées par l’organisation autant sur les coûts de mise en conformité que des rendements sociaux attendus de la norme dont ils réclament la mise en œuvre.*

Contractualisation loyale sur des engagements réciproques

HP013 Dans le but d'en limiter les coûts, une organisation peut négocier les modalités de la mise en conformité en interne et en externe. Cependant, réduire les recours aux agents externes ne peut être pallié que par une montée en compétences interne sur les modalités de la norme qui sont légalement intégrables.

HP014 1/2 Pour réduire les antagonismes entre finalités différentes de normes exogènes applicables à l'organisation, il est préférable de proposer des offres fondée sur le contrat.

HP021 Les normes sont complétées par des contrats entre les parties prenantes pour spécifier les cahiers des charges que chacune des deux parties consent à réaliser.

Capacité à changer

HP029 La stratégie intégratrice d'une norme exogène requiert une capacité de l'organisation qui est celle de transformer en interne l'organisation du travail et les normes endogènes.

HP017 Les normes étant un élément de l'environnement stratégique de l'organisation, un modèle organisationnel capable d'absorber les modifications normatives se fonde sur des infrastructures relevant de l'ingénierie du changement endogène (produits-services, méthodes, organisation).

HP030 Le changement organisationnel lié à l'intégration de normes provoque des effets mesurables en termes de valeur ajoutée.

HP0281/2 Une organisation peut innover sur le modèle économique pour moins subir les moindres variations des règles de financement dans le cadre d'entreprises financées par des institutions fortes.

Innovation pour repousser les frontières des zones de liberté prédéfinies par les normes

HP018 L'organisation soumise à une norme qui conditionne ses ressources et sa légitimité ne peut innover dans le cadre de cette norme ou modifier son modèle économique de l'organisation et sa source de légitimité.

HE042 L'organisation peut innover sur les moyens de satisfaire des besoins dont la norme portant sur l'offre est moins rigide que l'on ne croit (par routine).

Hypothèses sur les limites de l'intégration des normes

Contrainte de ressources et de connaissances des normes compte tenu de leur nombre

HE001 Il est impossible de respecter l'ensemble des normes à cause de leur grand nombre et/ou de leurs potentielles contradictions.

Mise en danger de la légitimité de l'organisation à cause de stratégies légales mais fallacieuses

HP015 La captation fallacieuse de ressources à l'avantage de l'organisation par un usage quelconque des normes et des leurs failles risque de la déposséder de sa légitimité.

Mise en danger de la rentabilité liée à des stratégies de trop fortes différenciations

HD025 La non-conformité à une norme largement adoptée réduit la compétitivité par les coûts et élimine, par le jeu concurrentiel, le concurrent non conforme.

Risque de perte de contrôle/gouvernance liée à la conformité à une norme

HD046 Risque de perte de contrôle/gouvernance sur les domaines (produits/services/procédés/ressources) qui impliquent une forte assimilation de normes par l'entreprise.

HE046 La perte de gouvernance est due est due à la forte transparence et le manque de capacité techniques dans sa mise en œuvre, l'acteur ou l'organisation avantagée étant celle qui possède ces compétences.

HE090 La conformité à des normes génère un risque d'ingérence.

Faible durabilité de la performance engendrée par les stratégies de fuite des territoires « contraignants »

HP051 Les stratégies de délocalisation fondées sur la réduction des coûts au pour échapper à des normes qui améliorent les aspects qualitatifs et l'efficacité sociale réduisent la performance de l'organisation (coûts cachés).

Destruction de valeur engendrée par les rentes de situation

HD023 Les rentes générées par les barrières à l'entrée constituées par les normes réduisent la performance et la compétitivité du secteur d'activité.

Hypothèses sur les stratégies collectives de défense ou d'infléchissement des normes

Hypothèses sur les objectifs et les contenus des stratégies « défense » et d'« infléchissement » des normes établies

Progrès sociaux, économiques, technologiques

HE093 Une partie des actions de défenses ou d’infléchissement des normes ont vocation à générer un progrès sociaux et les différentes vertus sociales de la norme

HE094 Une partie des actions de défenses ou d’infléchissement des normes ont vocation à générer un progrès technique (au sens industriel) et les différentes vertus techniques de la norme

HE094 Une partie des actions de défenses ou d’infléchissement des normes ont vocation à générer un progrès économiques et les différentes vertus économiques de la norme

Protection, exclusivité et prérogatives sur les ressources et les marchés

Création d’avantages comparatifs ou de rentes de situation

HE053 La stratégie politique des acteurs et des organisations a pour finalité une recherche de meilleurs conditions et avantages sociaux pour exercer l’activité ou une recherche de rente (La différence entre ces deux finalités est le rendement social engendré par l’action de défense ou de transformation de normes).

HE045 L’homogénéisation des pratiques grâce à l’instauration de normes, dans les économies « planifiées » que sont les systèmes de subventions, risque de réduire de nombreuses rentes dont disposent certaines organisations qui bénéficient de l’opacité, de l’hétérogénéité et du manque de lisibilité et de comparabilité des activités du secteur tel qu’il est actuellement.

HE0702/2 Les instances de création de normes sont naturellement "tendancieuses" à cause des intérêts propres aux agents normalisateurs, fussent-ils experts techniques.

HP0702/2 La contingence et la nature partielle de la norme, générée par l’engagement de l’acteur ou de l’organisation dans un processus de normalisation, générera nécessairement un avantage compétitif par rapport aux acteurs exclus de ce mouvement.

Captation et protection des ressources

HE018 1/2 Sur les marchés où les ressources sont rares, les concurrents cherchent à limiter l’accès aux ressources en créant des barrières normatives ou à y accéder en les détruisant.

HE018 2/2 Plus un marché est saturé, plus le niveau d’exigences des clients s’élève. Cet se traduit par une élévation du nombre et des exigences des normes.

Accès relativement exclusifs aux marchés

HD022 Comme la conformité aux normes permet d’accéder à des marchés protégés par des normes et que la non-conformité à des normes bloque l’accès à des marchés réglementé, l’organisation en situation d’avantage promouvra le maintien de la norme en toute circonstance.

HP023 L’organisation n’ayant pas accès aux marchés protégés par les normes défendent la suppression des normes.

Légitimation de l’innovation par son institutionnalisation

HD057 Les organisations cherchent à créer des normes qui reconnaissent leurs innovations, aussi bien sur le plan de la légalité que de la crédibilité.

HP0282/2 Une organisation peut ainsi promouvoir la « reconnaissance institutionnelle » de ses innovations.

HP0571/2 Une analyse stratégique consiste à repérer et mobiliser les leviers de légitimation du produit/service/procédé à institutionnaliser.

HE057 1/2 L’innovation, institutionnalisée, permet de rentrer dans des critères de captation des ressources.

Influence des particularités endogènes dans les stratégies de défense ou d’infléchissement des normes

Objectif de convergence des normes exogènes et des particularités endogènes (normes, organisation, ressources)

HD056 Les caractéristiques endogènes influencent le choix des normes exogènes à infléchir. Une stratégie transformatrice consiste à faire converger les règles exogènes et endogènes pour qu’ils génèrent le moins de contradictions et de difficultés à l’intérieur de l’organisation.

HE056 L’organisation cherche à unifier les différentes exigences qui lui sont imposées à travers les normes et qui créent des problèmes au niveau interne.

Diversité des attributs conférant un pouvoir formel ou informel de défense ou d’infléchissement des normes

HE092 Le pouvoir formel ou informel d’action sur les normes dépend de différents attributs des acteurs.

HE054 Le pouvoir d’action d’une organisation sur une norme est différent de celui d’une autre. Il est fonction de la différence de normes « activables/ transformables » qu’elle peut manipuler selon le niveau administratif, le capital relationnel de chaque acteur, et enfin selon l’importance de l’organisation dans son territoire.

HD059 Les acteurs des organisations disposent d’un capital relationnels différents pour agir sur les normes.

Ciblage des normes à infléchir en fonction du pouvoir de régulation

HD054 Les organisations cherchent à agir sur les normes sur lesquelles elles exercent le plus de pouvoir

HP054 L'organisation a intérêt à identifier les normes sur lesquelles elle exerce un pouvoir de modification potentiel pour entraver les concurrents et/ou améliorer son développement, par exemple sur son cœur de compétence ou son expertise.

HE091 Même si elles ont des objectifs similaires, les organisations n'ont ni des pouvoirs d'action similaires sur les normes exogènes ni la possibilité de les intégrer équitablement (particularités endogènes). Ces différences expliquent la diversité des stratégies politiques des organisations.

HD055 Une grande variété des normes est soumise à des tentatives d'infléchissement : les organisations n'agissent pas sur les mêmes normes dans des contextes et objectifs similaires.

HE055 Les situations à gérer sont encadrés par un assemblage réglementaire différent sur lesquels l'organisation a plus ou moins un pouvoir d'infléchissement.

Hypothèses sur les facteurs de succès des actions de défense ou d'infléchissement des normes

Attributs des acteurs cooptés dans les mouvements de défense ou de transformation des normes

Expertise reconnue et crédibilité scientifique

HE066 2/2 La défense ou la proposition d'infléchissement de normes repose sur des fondements scientifique.

HE066 1/2 La crédibilité scientifique des normes influence leur transformation ou leur maintien.

HE066 2/2 L'État perd son emprise normative sur des missions de services publics dont elle n'a plus les compétences techniques en R&D.

HD058 La transformation ou le maintien d'une norme est conditionné aux preuves de son efficience et de son efficacité.

HD066 Il est possible de défendre ou d'infléchir des normes en gagnant en expertise scientifique ou en collaborant avec les experts pour atteindre la légitimité suffisante pour qu'elle soit acceptée par les tiers et concurrents.

HP066 La normalisation par une coopération avec des acteurs reconnus comme étant des experts scientifiques permet d'éviter l'image de constitution « ententes anticoncurrentielles » par l'apport de « garanties » scientifiques de la norme défendue ou transformée.

Renommée et légitimité des acteurs et des organisations

HE067 La renommée sociale d'un acteur ou d'une organisation a une influence informelle. Il s'agit par exemple, au niveau du territoire, de la confiance accordée aux « institutions » dont la réputation s'est construite avec le temps.

HP067 La réputation sociale de certaines organisations génère la confiance de son environnement à son égard.

HE067 2/2 La confiance accordée par son environnement (bénéficiaire usager, familles, tutelles, etc.) à certains acteurs et organisations leur confère ainsi la persuasion, le pouvoir, fut-ce informel, et la légitimité de défendre ou de transformer des normes.

HD067 Il est alors possible de défendre ou d'infléchir des normes en collaborant avec les organisations ou individus de forte renommée pour donner à ces actions la légitimité qui conduira à leur acceptation par les tiers et concurrents.

Coercition administrative et régaliennne

HE068 L'autorité administrative et régaliennne de certains agents de l'État leur confère un droit de réglementation.

HE068 2/2 Le droit de réglementation de certains agents administratifs concerne la création, le maintien, la suppression, le jugement de la bonne application ou la transformation des règlements établis.

HD068 Il est alors possible de défendre ou d'infléchir des normes relevant de la catégorie des règlements en obtenant des mandats administratifs et des fonctions d'État, ou en collaborant avec les agents administratifs. Cette stratégie permet d'atteindre la légitimité suffisante pour que l'action sur ces normes soient acceptée par les tiers et concurrents.

Situation d'oligopole et de puissance économique

HE069 2/2 Les organisations dotées d'une puissance économique élevée sur un périmètre donné, que ce soit un territoire ou un secteur d'activités, ont le pouvoir d'infléchir ou de défendre des normes de manière indirecte.

HE069 Le fort impact économique des décisions prises par une organisation sur un territoire ou un secteur donne à celle-ci un pouvoir de négociation à l'égard des organisations émettrices de règles dans ce périmètre. Il s'agit donc d'un pouvoir informel d'influencer les normes édictées dans un périmètre donné.

HD069 La forte importance économique d'une organisation sur un périmètre donné pousse également les fournisseurs, les clients et les citoyens à accepter les actions de défense ou de transformations de normes.

Hypothèses sur les instances de mise en œuvre des stratégies collectives de défense et d'infléchissement des normes

HD053 Les organisations s'engagent dans des actions de normalisation ou d'influence des normalisateurs pour maintenir ou transformer les normes établies.

Action collective de défense ou d’infléchissement des normes

Inefficacité des tentatives de défense ou de transformation des normes à travers des actions isolées

HE065 1/2 Une organisation solitaire ne dispose pas des ressources suffisantes pour défendre, faire accepter, voir imposer une norme.

HE065 1/2 Une organisation recherche la défense ou l’infléchissement d’une norme en collaborant avec les concurrents pour atteindre la légitimité acceptée par les tiers. Cette influence est due à l’image d’un compromis à valeur scientifique et/ou d’intérêt général.

Chances de succès plus élevées des actions collectives

HD065 Lorsque l’organisation ne dispose pas du pouvoir ou de la légitimité suffisante pour créer, transformer ou maintenir la norme en sa faveur, l’acteur ou l’organisation cherche à coopérer avec d’autres acteurs ou organisations qui disposent des attributs qui vont leur permettre ensemble de transformer la norme, même s’il s’agit de concurrents. On parle alors de coopération et/ou de stratégies de proximité

HP053 Les actions de normalisation ou d’influence des normalisateurs sont des stratégies collectives car il est préférable de coopérer avec des individus ou des organisations qui possèdent les attributs nécessaires pour pouvoir influencer les normes établies.

Insertion dans un mouvement collectif qui sert les intérêts de l’organisation

HP024 L’organisation choisit de s’insérer dans le cadre de ces institutions (normalisatrices) où elle son intérêt sera le mieux servi.

Méthodes de cooptation dans les instances de défense ou d’infléchissement des normes

Constitution de groupements d’intérêts et d’ententes entre organisations

HE094 Les organisations choisissent leurs partenaires en fonction leurs apports et attributs utiles dans un processus de défense ou d’infléchissement des normes

Capture du régulateur

HD061 Certains régulateurs sont « capturés » par les acteurs qui souhaitent défendre ou infléchir les normes. Cette capture s’opère par la création de liens de dépendance politique, économique et sociaux.

HE061 Les acteurs normalisateurs sont ainsi cooptés dans un dispositif politique qui sert des intérêts particuliers.

Cumul de mandats

HD062 Le cumul de mandats par certains acteurs accroît leur capacité à modifier les règles du jeu dans leur intérêt personnel ou dans l’intérêt d’une des organisations pour lesquels ils se représentent.

HE062 La petite taille des territoires ou encore l’existence de marchés de « barons » est propice à l’émergence d’une concentration des pouvoirs sur quelques individus.

Les instances de défense ou d’infléchissement des normes

Commissions et délégations techniques

HE012 1/2 Le manque d’expertise de l’État le pousse à confier les tâches de normalisation confiées à des sociétés privées, parfois lucratives, reconnues pour leurs avancées techniques.

HE063 Des pôles d’experts composés de représentants institutionnels, scientifiques et de fonds de commerces importants dans un secteur, domaine ou branches d’activité particulier sont en charge d’administrer des normes.

HE012 2/2 Les agences et commissions dotées d’une fonction de normalisation développent des stratégies de différenciation de leurs expertises pour maintenir leur raison d’être et légitimité.

HP066 La normalisation par une coopération avec des acteurs reconnus comme étant des experts scientifiques permet d’éviter l’image de constitution « ententes anticoncurrentielles » par l’apport de « garanties » scientifiques de la norme défendue ou transformée.

Réseaux de gouvernance du secteur d’activité

HD063 Les organisations se font représenter dans des instances de normalisation créées ad hoc ou permanentes, notamment lors des rencontres des grandes figures du secteur d’activité ou du territoire en question. Ces réseaux de gouvernance préparent et génèrent des normes.

HP062 Un acteur ou une organisation peut alors s’investir dans des réseaux de gouvernance et ses nombreuses commissions externes qui ont un rôle de normalisation, dans le but de renforcer son pouvoir institutionnel, par exemple

Lobbying sur les régulateurs

HD060 Les organisations militent envers les régulateurs pour que leurs opinions sur des projets de normes soient prises en compte.

HE060 Un grand nombre de projets de normes présentés et retenus ont subi l'influence, voire ont été élaborés par des organisations pour leur propre intérêt.

Recours au plébiscite social

HE064 1/2 Le recours au plébiscite social consiste à impulser le maintien ou la transformation d'une norme en sollicitant un mouvement de la collectivité, par exemple à travers des communications, des publications scientifiques ou encore des appels à manifestation.

HE064 2/2 Stimulée par le plébiscite social, la collectivité ciblée agira par ses propres moyens à la place de l'acteur ou de l'organisation désireuse de maintenir ou de transformer la norme. Par exemple, le normalisateur changera ou maintiendra une norme donnée sous la pression électorale, à cause de mouvements sociaux, ou encore sous la pression médiatique.

HD064 Les stratégies recourant au plébiscite social pour promouvoir le changement ou la transformation d'une norme recourant à l'argument d'« intérêt public ». Il s'agit par exemple de déstabiliser une norme en place remettant en cause sa légitimité sociale (RSE, intérêt public, etc.) ou technique (écologie, "prix" de la meilleure pratique).

Hypothèses sur les limites des stratégies collectives de défense ou d'infléchissement des normes

HP050 Connaître le système de normes, ses limites et ses possibilités constitue une ressource informationnelle qui fait la différence dans la capacité à affronter et gérer les concurrents dans sa stratégie politique (pour suggérer, créer et mettre en place des normes à leur avantage).

Situations de limitation stratégique de l'action collective

Situation de monopole

HP069 La diffusion et l'utilisation d'une norme présentant des contradictions avec celles sur le marché constituent un avantage compétitif lorsque l'organisation ou les organisations ont dépassé une taille au dessus de laquelle elles peuvent les imposer.

HD024 Les organisations dont les avantages liés à l'application d'une norme divergent entrent en concurrence.

Développement de stratégies concurrentielles au sein des collectifs de défense ou d'infléchissement des normes

Surveillance des actions des réseaux de gouvernance du secteur

HP063 Les membres de la gouvernance d'une organisation intègrent les différentes instances de normalisation, quelles que soient leur sphère: publique, privée et tiers secteur, dans le but de surveiller les stratégies des concurrents. La présence dans les instances de normalisation représente ainsi un avantage stratégique.

Stratégies de protection des avantages endogènes différentiels par le maintien de l'asymétrie de l'information

HE0471/3 L'organisation limite sa coopération dans les stratégies collectives de création de normes lorsque le contenu de la norme, dans ses modalités techniques, révèle des avantages techniques différentiels qu'elle perdra par l'instauration de normes « partagées ».

HE0472/2 La limitation de la coopération dans ces stratégies collectives concerne les échanges d'informations sur des éléments techniques endogènes tels que le savoir-faire et permettent à l'organisation de rester indispensables ou de garder leur avantage ou rente dans une stratégie collective de défense ou de transformation des normes.

Création de rentes par des outils de protection intellectuelle

HD071 La participation à des projets de normes implique parfois d'infuser du savoir-faire technique dans leur contenu. Par des stratégies de protection intellectuelle de ce savoir-faire, les organisations qui possèdent ces compétences se rendent alors indispensables non seulement dans la participation en tant qu'experts dans le processus de normalisation, mais également dans l'administration de l'application continue de la norme. La stratégie de protection de l'ingénierie technique dans le processus de normalisation aura alors créé une rente de situation.

HE057 2/2 La création de normes autour de certaines innovations réalisées par une organisation engendre des relations de dépendance des tiers ou des concurrents qui souhaitent imiter ces innovations.

HE071 Un lien de dépendance se crée alors entre l'organisation normalisée et les garants de mise en œuvre de cette norme, qui sont parfois les agents normalisateurs eux-mêmes. Cette dépendance est vécue comme une ingérence dans l'organisation normalisée.

HP071 Une stratégie de protection intellectuelle d'un produit, service, mode de fonctionnement peut-être développée. Cependant, les normes de protection intellectuelles au sens restreint ne suffisent pas à protéger les innovations, les différences, et à légitimer des pratiques différentes.

Stratégies de dissimulation des opportunités cachées issues du cadre normatif (illégitimité de la rente)

HP050 *Connaître le système de normes, ses limites et ses possibilités constitue une ressource informationnelle.*

HE050 1/2 *La masse trop importante de normes engendre une information inégale des acteurs et de leurs parties prenantes sur les différentes opportunités que génère le cadre normatif.*

HE050 2/2 *La communication de ces opportunités comme porteuses de préjudice à l’efficacité générale génère leur annihilation par les normalisateurs ou à la demande des acteurs lésés (collectivité, concurrents, clients, État, etc.)*

HE0472/3 *Lorsque les processus de concertation sur les normes risquent de révéler des avantages cachés, méconnus ou tabous générés par le système réglementaire, les acteurs et les organisations n’échangent pas d’informations à vocation formelle.*

HE0472/2 *Les avantages cachés, méconnus ou tabous générés par le système de normes sont les possibilités stratégiques permises le fonctionnement et le dysfonctionnement de ce système, comme les contradictions de normes, la désynchronisation entre les institutions, etc.*

ANNEXE 2 - EXTRAIT DU DIAGNOSTIC

EXTRAIT DU DIAGNOSTIC EFFETS DES STRATÉGIES DE RÉPONSE AUX NORMES PAR CATÉGORIE DE NORME

NOTE SUR L'EXTRAIT DU DIAGNOSTIC

Sept analyses de contenu ont été réalisées à partir des phénomènes observés portant sur les normes, synthétisées sous forme de phrases-témoins. Ces sept taxonomies ont été utilisées pour les classer (1 - Normes, 2 - Catégories d'acteur, 3 - État d'appropriation de la norme, 4 - Étape d'appropriation de la norme, 5 - Effets des normes, 6 – Type de discours, 7 – Facteurs d'amplification des contraintes/opportunités et motifs de l'action)

L'analyse de contenu ici présentée correspond aux phrases-témoins et aux coûts cachés classifiés dans les catégories de norme identifiées au cours de la recherche.

La stratégie de réponse aux normes (appliquer, ne pas appliquer, arbitrer, manipuler) engendrant le phénomène illustré par chaque phrase témoin est précisée devant chaque cas relaté.

NOTE SUR LA COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données a été réalisée en trois étapes. Les données présentées dans cet extrait du diagnostic des effets des normes proviennent principalement des processus de recherche-intervention, en l'occurrence les terrains a, c, d et e.

	<i>Première étape</i>	<i>Deuxième étape</i>	<i>Troisième étape</i>
<i>Type</i>	Recherche exploratoire	Recherche intervention	Recherche exploratoire approfondie
<i>Description du terrain</i>	<p><u>Série d'entretiens avec des représentants issus d'administrations et établissements :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Direction Handicap et Grand Âge d'une Agence Régionale de Santé Un Pôle Personnes Âgées et Personnes Handicapées d'un Conseil Général Pôle Ressources et territoires d'un Conseil Général Une mutuelle Un Office Municipal de Personnes Âgées et de Retraités Un Centre Communal d'Action Sociale Un Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes 	<p><u>Série d'entretiens et de groupes de projets avec le personnel de :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1 établissement médico-social Panel de 10 établissements médico-sociaux non associés 1 association gestionnaire de 43 établissements médico-sociaux 1 fusion juridique de 3 organismes de formation aux professions médico-sociales <p><u>Composition de la population :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dirigeants et administrateurs d'associations gestionnaires d'établissements médicosociaux Dirigeants et cadres d'établissements Personnels sans responsabilité hiérarchique de différents métiers Représentants du personnel Représentants institutionnels des autorités publiques Formateurs et évaluateurs externes des établissements 	<p><u>Série d'entretiens avec:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 5 dirigeants d'établissements médico-sociaux
<i>Équipe de collecte¹</i>	3 chercheurs	terrain 1 : 4 chercheurs terrain 2 : 4 chercheurs terrain 3 : 3 chercheurs terrain 4 : 3 chercheurs	1 chercheur
<i>Dispositifs de collecte de données²</i>	<p><u>7 entretiens semi-directifs</u></p> <p>Thèmes du guide d'entretien :</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) histoire, enjeux, politique (2) identification des parties prenantes (3) fonctionnement et organisation territoriale des services médico-sociaux 	<p><u>408 entretiens semi-directifs</u></p> <p>Thèmes du guide d'entretien : toutes les causes discriminantes de non performance et de dysfonctionnements</p> <p><u>107 séances de 2h de groupes de projet</u></p> <p>Thèmes de projet : toutes les solutions discriminantes de résolution des problématiques de performance de l'organisation étudiée</p>	<p><u>5 entretiens semi-directifs</u></p> <p>Thèmes du guide d'entretien</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) processus de normalisation et mandats des administrateurs (2) rôle des réseaux et relations sur la gouvernance et le pouvoir de normalisation (3) impacts des normes sur la concurrence (4) enjeux des normes sur l'avenir du secteur médico-social.

1 – Les opérations de collectes de données ont été réparties de manière homogène entre les chercheurs

2 – Les dispositifs de collecte des données ont été concertés avant les descentes sur le terrain et recoupées a posteriori à travers des protocoles de contrôle de la qualité des informations collectées, dites visa, au sein du laboratoire.

Annexe 2 – EXTRAIT DU DIAGNOSTIC

	<i>Première étape</i>	<i>Deuxième étape</i>	<i>Troisième étape</i>
<i>Type</i>	Recherche exploratoire	Recherche intervention	Recherche exploratoire approfondie
<i>Dispositifs de collecte de données²</i>	<u>7 entretiens semi-directifs</u> Thèmes du guide d'entretien : (1) histoire, enjeux, politique (2) identification des parties prenantes (3) fonctionnement et organisation territoriale des services médico-sociaux	<u>408 entretiens semi-directifs</u> Thèmes du guide d'entretien : toutes les causes discriminantes de non performance et de dysfonctionnements <u>107 séances de 2h de groupes de projet</u> Thèmes de projet : toutes les solutions discriminantes de résolution des problématiques de performance de l'organisation étudiée	<u>5 entretiens semi-directifs</u> Thèmes du guide d'entretien (1) processus de normalisation et mandats des administrateurs (2) rôle des réseaux et relations sur la gouvernance et le pouvoir de normalisation (3) impacts des normes sur la concurrence (4) enjeux des normes sur l'avenir du secteur médico-social.
<i>Types de données collectées</i>	Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises	Phrases-témoins et expressions d'acteurs, Documents d'entreprises Avis d'experts, issues des observations des chercheurs, sous forme de non-dits	Phrases-témoins d'acteurs Documents d'entreprises
	Recueil de 120 phrases-témoins	Recueil de 5589 phrases-témoins	Recueil de 150 phrases-témoins
<i>Sélection des données</i>	Sélection des phrases-témoins (1) <i>explicitement liées à des normes (sémantique)</i> (2) <i>énoncée dans le cadre d'une discussion dont l'objet explicite est une norme (contextuel)</i> Identification des données à approfondir et des données manquantes		Prise en compte de tous les phrases-témoins des acteurs
	Sélection finale de 1885 évènements portant sur l'objet spécifique : les normes, présentées sous forme de phrase témoins		

COMPOSITION DES EQUIPES DE COLLECTE DE DONNÉES

	<i>Recherche exploratoire sur l'organisation du secteur médico-social</i>	<i>Recherche-intervention sur le Terrain 1 ARS</i>	<i>Recherche-intervention sur le Terrain 2 IME</i>	<i>Recherche-intervention sur le Terrain 3 ADAPEI</i>	<i>Recherche-intervention sur le Terrain 4 ASKORLA</i>
Andry RASOLOFOARISOA	X	X	X	X	X
Henri SAVALL	X	X	X	X	X
Véronique ZARDET	X	X		X	
Vincent CRISTALLINI			X		
Frantz DATRY				X	X
Marine DACLIN			X		
Guillaume FERNANDEZ				X	X
Nathalie KRIEF	X				
Renaud PETIT		X			
Geoffray PICARD		X			
Jérémy SALMERON		X			

NOTE SUR L'ÉVALUATION DES COÛTS CACHÉS

Le niveau de couts caches n'est pas un indice de performance de l'organisation. C'est un indicateur de la réserve de ressources potentielles partiellement récupérables. Le niveau de couts caches peut être identique dans deux entités très différentes : l'une, en difficulté, ayant un faible indice de performance et l'autre, très prospère, qui recèle un potentiel de performance supplémentaire. Toutes les informations proviennent des directions ou des directions administrative et financière de chaque organisation étudiée.

DÉTERMINATION DE LA CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES DE CHAQUE ORGANISATION POUR LA PÉRIODE OBSERVÉE

(période : un exercice)

	Terrain c	Terrain e	Terrain d ¹	Terrain a
Budget de fonctionnement	1 825 153.60 €	56 543 542 €	-	n.e.
Charges variables	349 481.73 €	15 393 552 €	-	n.e.
Va/cv	1 475 671.87 €	41 149 990 €	-	n.e.
Heures attendues pour l'exercice	1477 h	1607 h	-	1 519 heures
Effectif moyen a temps plein	23.69 ETP	1496.7 ETP	458.1 ET	251.1 EP
Nombre d'heures attendues par an	34990.13 H	2 405 197 h	-	n.e.
Chvacv (vacv/nb heures attendues)	42 €	34 €	34 €	40 €

¹Moyenne du panel de 10 établissements - n.e. : non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

NOMENCLATURE DES COÛTS UNITAIRES DE CHAQUE ORGANISATION

	Terrain c	Terrain e	Terrain d ¹	Terrain a
TEMPS HUMAINS (toutes sous-populations confondus) *				
CHVACV	42 €	34 €	34 €	n.e.
Une année de travail par ETP (1 personne à temps plein)	41 semaines 10 mois 211 jours	45 semaines 10.4 mois 240 jours	-	30 semaines 195 à 217 jours
Une journée de travail par ETP:	7 heures	7 heures	-	7 heures
TAUX HORAIRES MOYENS (charges comprises) *				
Direction et encadrement	29,9 €	28.5 €	27,8 €	48 €
Personnel sans responsabilité hiérarchique	19,4 €	20.2 €	17.4 €	25 €
Psychologues	32,1 €	-	-	n.e.
Formateurs et enseignants technique	-	-	-	31.5 €

¹Moyenne du panel de 10 établissements - n.e. : non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

ABESNTÉISME ET ROTATION DU PERSONNEL

	Terrain c	Terrain e	Terrain d ¹	Terrain a
ABSENTÉISME	25.34 %	24.76 %	15.73%	n.e.
Taux de rotation du personnel	10.2%	8 %	12.69%	n.e.
Taux d'instabilité du personnel	47.6%	19 %	n.e.	n.e.
Taux de valeur ajoutée (ou taux de marge)	76.3%	72, 77 %	72 %	96 %

¹Moyenne du panel de 10 établissements

n.e. : non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude

Taux de rotation du personnel = Nombre de personnes sorties de l'unité sur l'exercice / Effectif moyen de l'unité

Taux d'instabilité du personnel = [Nombre de personnes entrées dans l'unité entre année n-1 et année n+1 + Nombre de personnes sorties de l'unité entre année n-1 et année n+1 + nombre de personnes entrées et sorties de l'unité année n-1 et année n+1] / Effectif moyen de l'unité

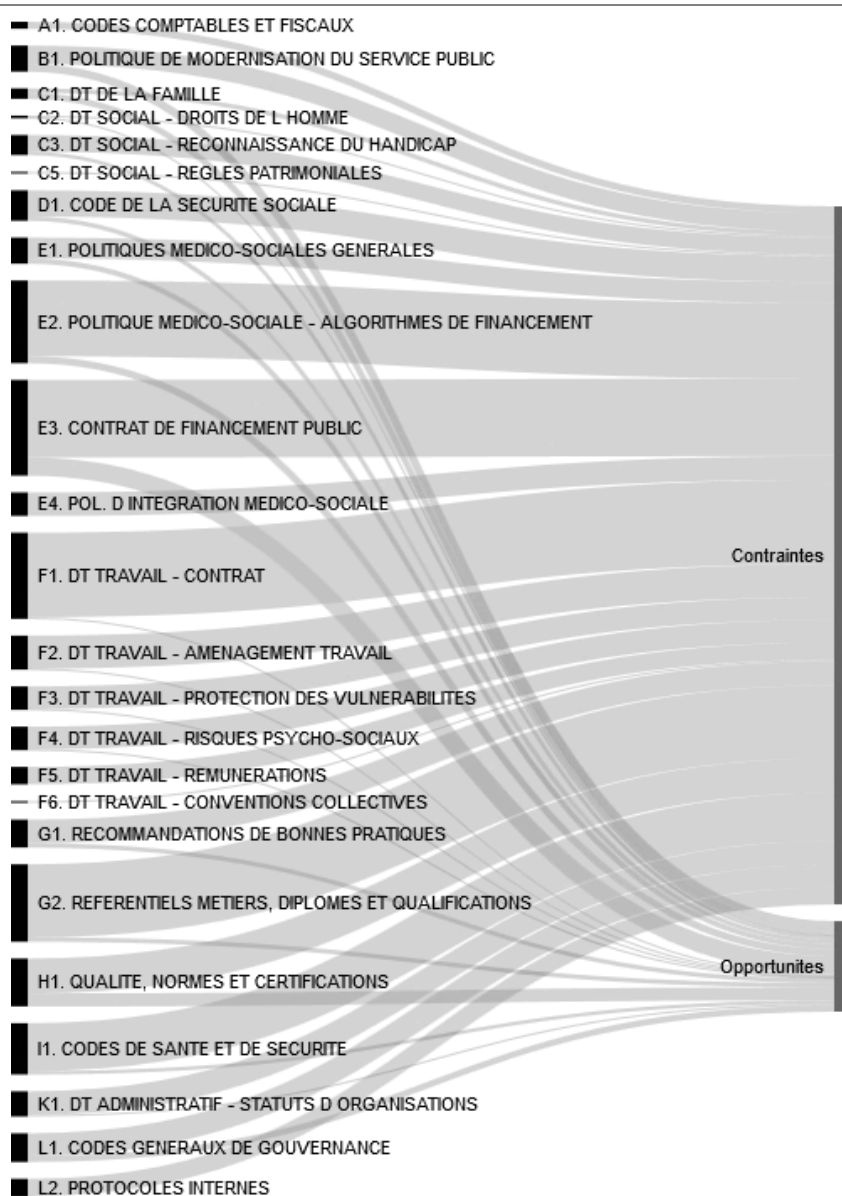
Taux de valeur ajoutée (ou taux de marge) = 1 – (charges variables / chiffres d'affaires)

Le taux de valeur ajoutée est appliqué lorsqu'une perte d'opportunité a été identifiée et lorsque les charges n'ont pas encore été déclenchées.

SYNTHÈSE DES EFFETS DES NORMES PONDERES AU NOMBRE DE CAS OBSERVÉS

Nombre total de cas observés : 1885 Cas

Stratégies	<i>Contraintes</i>	<i>Opportunités</i>	Total
Stratégie de conformité (Appliquer)	803	104	907
Stratégie d'arbitrage (Arbitrer)	122	15	137
Stratégie de dépassement (Compléter)	133	19	152
Stratégie de déviance (Non appliquer)	262	11	273
Stratégie de découplage (Simuler)	21		21
Stratégie de manipulation (Transformer)	67	17	84
Total	1408	166	1574



SYNTHÈSE DES EFFETS DES NORMES PONDÉRÉS AUX COÛTS CACHÉS ÉVALUÉS

CONTRAINTES : 12 760 000 €

OPPORTUNITÉS : Coûts évalués non représentatifs

	EFFECTIF En équivalent temps plein	COÛTS CACHÉS TOTAUX		EXTRACTION DES COÛTS CACHÉS LIÉS AUX NORMES		
		Organisation	Par pers/an	Organisation	Par pers/an	% coûts cachés totaux
TERRAIN C : 1 établissement	23,69	490 600 €	20 700 €	90 500 €	3 800 €	18%
TERRAIN E : 43 établissements regroupés	681,69	17 780 000 € (1)	26 000 €	9 617 000 €	14 100 €	54%
TERRAIN D : 10 maisons de retraite indép.	458,1	6 822 500 €	14 800 €	3 059 000 €	6 600 €	45%
TOTAL	1163,48	25 093 100 €	21 500 €	12 760 000 €	10 900 €	50%



LES EFFETS DES LOIS DE MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

POLITIQUE DE MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

Les normes cadres de la politique de modernisation des services publics identifiées sont la Réforme budgétaire avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) 2001, sous un paradigme de performance et de résultats inspiré par le new public management ; la Loi 2002-2259, rénovant l'action sociales sous le paradigme susmentionné, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) 2007 ainsi que la Loi Hôpital, Patients, Santé et Territoire²⁶⁰, 2009. En manque d'expertise, les autorités publiques ont confié la conception de cette politique à des cabinets d'audit du Big five.

Cette politique repose sur la mise en place d'indicateurs de performance, de contrôle de gestion et de processus pour rationaliser les services, notamment à travers un mode de tarification à l'acte dans le secteur sanitaire. Cette stratégie est également le reflet de l'incursion des Business process management tels que le Lean Management ou encore le Six Sigma dans la sphère des missions de service public. Les objectifs de cette politique sont principalement d'améliorer les performances de l'administration et d'économiser les deniers publics. L'analyse des contraintes et des avantages discriminants apportés par ces deux normes à partir de l'expression des acteurs est la suivante :

■ *Accès aux marchés*

Opportunité

Les lois cadres établissent les conditions préalables pour obtenir une autorisation d'accès au marché. Les acteurs en conformité à ces prescriptions ont alors l'opportunité d'exploiter le fonds de commerce lié à l'autorisation.

(Loi HPST)

(Conformité) « La maison de retraite doit respecter des conditions préalables de l'ANESM afin de recevoir une autorisation d'exploitation appelée « Agrément ».

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°3

■ *Notations discriminantes pour l'accès au marché*

Opportunités :

²⁵⁹ La loi 2002-2 tente d'encadrer l'action sociale à travers la planification, le contrôle de l'allocation des ressources, l'évaluation et la coordination des opérateurs a un impact important sur l'activité médico-sociale ; organise une réorganisation administrative du secteur en consolidant la planification désormais opposable des schémas d'action médico-sociale ; et met en place des fenêtres et des thématiques pour canaliser les initiative individuelle des établissements et des associations dans la proposition de prestations médico-sociales.

²⁶⁰ La loi HPST portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, plus connue sous l'expression « Hôpital, patients, santé et territoire », abrégée en HPST est promulguée le 21 juillet 2009. Ses objectifs sont de restaurer l'équilibre budgétaire du secteur sanitaire en 2012 alors qu'il affiche un déficit cumulé de 800 millions d'euros chaque année, après l'échec de la réforme de 2002. La loi HPST a transformé la procédure d'autorisation de création, d'extension ou des transformations des établissements et services en introduisant les appels d'offre, appels à projet et appels à candidature. L'administration cherche également à contrôler le calendrier, à définir une commande sur les besoins que l'administration publique identifie comme prioritaires. Les « opérateurs » sont mis en concurrence et l'initiative individuelle des établissements et associations médico-sociales est enrayée.

Les mesures réglementaires concrètes pour sa mise en œuvre sont l'établissement d'une organisation régionale de la santé : fusion des agences hétéroclites en une seule administration tutélaire en charge de gérer les subventions pour les prestations de santé: l'agence régionale de santé, la réorganisation de la gouvernance des hôpitaux, la réorganisation de l'accès aux soins, notamment dans les déserts médicaux, ou la mise en place de sanctions envers les médecins refusant la prestation de soins, des mesures de renforcement de la prévention et de la santé publique (vente d'alcool, contraception, ainsi que le renforcement du statut institutionnel des établissements de santé privé par la reconnaissance de leur intérêt public.

Dans un environnement stratégique où les prises de décisions sont collégiales et consensuelles, l'anticipation des évaluations et des contrôles de conformité, ainsi que l'appel à contribution des parties prenantes touchées par les externalités de l'activité à leur préparation accroît la crédibilité des évaluations et des rapports produits. Ainsi, dans le cadre des préparations des évaluations de la loi 2002-2, ces démarches contribuent à renforcer l'opportunité de marché en élevant la probabilité d'obtention d'une note favorable lors des contrôles qualité, qui sont des notes discriminantes dans l'autorisation d'exploiter

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Le comité de pilotage de l'organisation a sélectionné le cabinet E., habilité par les autorités publiques, pour réaliser l'évaluation externe. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°816

(Conformité) « Notre démarche d'évaluation externe a impliqué les familles, les usagers par le biais du conseil de vie sociale et la reprise des résultats de l'évaluation interne qui s'est tenu peu avant les travaux sur le projet d'établissement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1022

(Déviance) « Dans le cadre de l'évaluation externe de notre établissement, le contenu du projet d'établissement respecte globalement les exigences légales et la recommandation de l'ANESM mais ils nous ont posé un problème car nous ne sommes pas assez exhaustifs dans le rapport sur la déclinaison des droits des usagers (charte des droits et liberté, CASF), l'accompagnement quotidien des usagers, les modalités de fin de prise en charge, les questions de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1023

Contraintes

Les évaluateurs, dans leur action d'évaluation des faiblesses de l'organisation, peuvent les associer au non-respect de telle ou telle norme, même dans le cas où cette grille de notation semble inappropriée par les opérateurs pour la réalisation de leur activité. L'application des normes, dans l'objectif de congruer avec des critères d'évaluation trop rigides ou obsolètes, peut alors constituer une contrainte dans la poursuite de la performance organisationnelle. Le même scénario se produit lorsque les critères des systèmes d'évaluation perdurent malgré l'évolution des activités ou de l'environnement.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Le référentiel d'évaluation interne, utilisé en 2009, s'appuyait sur les recommandations de bonnes pratiques publiées à cette date par l'ANESM. Chez nous, la mission a noté que la connaissance et l'appropriation des RBP reste un enjeu permanent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1039

(Arbitrage) « Dans notre établissement, le cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation nous a reproché de ne pas avoir mis en place l'équipe de suivi de scolarisation (ESS) pour tous les enfants. Pourtant, on est bien obligé de nous adapter aux disponibilités et possibilités de l'Enseignant référent. L'établissement n'est pas maître d'œuvre en la matière. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1063

Il peut arriver que les opérations d'évaluation relèvent davantage d'un rituel administratif que d'une véritable enquête sur la performance. Dans de telles situations, où les normes génèrent des procédures routinières qui deviennent des finalités en elles-mêmes, elles se déconnectent des besoins authentiques sociétaux et de l'organisation, constituant alors des contraintes économiques. Ainsi, dans le cadre des évaluations prescrites par la loi 2002-2, des évaluateurs reproduisent les mêmes rapports, identifient les mêmes faiblesses et produisent les mêmes recommandations aux établissements médico-sociaux sans réaliser de véritables et authentiques audits de performance.

(Loi 2002-2)

(Découplage) « Les remarques du cabinet d'évaluation externe comportaient des « copier-coller » d'autres rapports d'évaluation ; Par exemple, la phrase « Une attention est portée par l'établissement sur le respect de l'intimité des résidents » a été reportée d'un rapport issu d'un foyer d'hébergement ou d'une maison d'accueil spécialisé puisque nous n'avons pas des résidents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1072"

(Découplage) « Lorsqu'il y a eu l'audit, la Direction a acheté 300 € de fleurs alors que pour les activités de jardinage, on a peine eu de quoi s'acheter trois fleurs. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°528

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

L'application des normes constitue une entrave à l'accès aux marchés lorsqu'elles en limitent explicitement l'accès ou lorsqu'elles imposent des quotas. Cette mesure est contraignante lorsque les sources de financement pour une prestation de service peuvent provenir d'autres sources que celle de l'organisation en charge d'instituer ces limites. Elles créent alors un manque à gagner. Alors qu'elle a pour vocation de faciliter l'accès aux prestations médico-sociales, les mesures de résorption du déficit de la sécurité sociale, prises par la loi HPST, limite la possibilité de fournir la prestation de service malgré la forte demande.

(Loi HPST)

(Conformité) « Nous avons 630 personnes en liste d'attente en 2013, mais nous sommes bloqués par cette politique de gestion de places, par le manque de nouvelles solutions pour les prendre en charge et par le manque de conviction de nos partenaires dans les évolutions que cela requiert. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1160

(Conformité) « Faute d'agrément pour les enfants autistes, le financement de ces derniers s'élève à 34 902 € au lieu de 50 000 €. 6 autistes sont pris en charge par l'établissement. »

Détail impact financier : Par an ■ Faute d'agrément pour les autistes, le financement de ces derniers s'élève à 34 902 € au lieu de 50 000 €. 6 autistes sont pris en charge par l'établissement. ■ 6 pers × (50000-34902) € ■ 90588 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1579

(Arbitrage) « L'effectif est inadapté à l'activité. La liste d'attente de personnes provenant du milieu diffus est de 20 personnes et celle de l'établissement d'aide par le travail est de 3 personnes. Or, l'agrément limite l'accompagnement à 15 personnes en plus, avec des profils mixés qui pourraient être accompagné. Le financement de 80 € pour une journée et pour une personne est une opportunité de recette perdue. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 15 pers × 365 j × 80 € ■ 438000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1720"

Les normes constituent un obstacle lorsque les institutions financières les utilisent, dans le cadre de politiques de restrictions budgétaires, pour rationaliser l'émission de subventions nécessaires à la prestation de service, et qu'il s'agit de l'unique source de financement des organisations. Dans le cadre des politiques de modernisation des services de publics, sous le paradigme de la rationalisation, les normes sont utilisées pour déterminer les volumes de services à prester qui seront prises en charge par les institutions financières. Néanmoins une telle limitation ne s'applique que dans la mesure où les sources de financement sont uniquement issues de ces institutions.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Nos établissements de travail perdent énormément de marchés. Ils sont pleins et manquent de places. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°650

L'ouverture des secteurs protégés aux nouveaux opérateurs est interprétée par les opérateurs anciennement protégés comme une application inéquitable de la loi, car elle renforce l'avantage stratégique des nouveaux entrants qui disposent des ressources nécessaires pour être compétitifs selon les critères du financeur principal et s'alignent à leur stratégie. Ainsi, les lois cadres génèrent des avantages stratégiques différents selon les opérateurs, liés à des ressources qui constituent des avantages stratégiques différents : foncier, qualifications, productivité (ratio d'encadrements des personnes accompagnées), etc., mais également liés à la vocation lucrative ou non lucrative des concurrents, qui poussent les établissements à vocation lucrative à formuler des offres compétitives selon le critère du moins-disant adopté par les institutions de financement dans le processus d'appel à projet.

(Conformité) « La loi HPST, en 2009, permet aux nouveaux opérateurs sur le secteur médico-social de nous concurrencer, par contre, nous, la loi nous contraint alors que ces nouveaux le sont moins. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1172

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Opportunités :

Une organisation peut promouvoir son activité auprès de tiers en se saisissant des dispositifs et rapports d'évaluation prescrits ou imposés par les normes, notamment dans l'optique de diffuser les réalisations

marquantes relevés par des évaluateurs indépendants. Dans le cadre des politiques de modernisation des services de publics, cette stratégie est d'autant plus efficace lorsque cette promotion s'appuie sur des critères tels que la satisfaction des usagers. Elle permet à l'organisation de faire l'économie d'un audit ou d'un projet marketing interne et permet de crédibiliser ses arguments de promotion externe, dans l'hypothèse où les parties prenantes externes sont susceptibles d'accorder davantage de confiance aux évaluations indépendantes plutôt qu'aux campagnes marketing des organisations.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Au delà de la mise en œuvre de l'obligation réglementaire qui conditionne le renouvellement des autorisations de fonctionner, l'association souhaite se servir de la démarche d'évaluation externe pour rendre lisible les prestations qu'elle propose et à évaluer les niveaux de satisfactions des usagers, des familles et des professionnels. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°814

Contrainte

Dans une politique de rationalisation des services, les dotations peuvent être attribuées à l'aide d'algorithmes de financement construits à partir d'estimations macro-économiques. Leur répartition n'est alors pas nécessairement adaptée aux besoins locaux et génère des disparités de qualité de service entre les organisations. Cette disparité crée des écarts d'attractivité.

(Loi HPST)

(Conformité) « L'équipe pluriprofessionnelle fait preuve d'un engagement important malgré un taux d'encadrement encore trop faible en matière de prise en charge d'enfants autistes. Le Centre présente depuis le rebasage accordé en décembre 2010 (à hauteur de 236 179,00 €) un taux d'encadrement de 0,78 (avec un coût moyen à la place s'élevant à 52 097,04 € pour 2013) alors que la moyenne régionale concernant les établissements d'externat ayant un agrément autisme est de 0,97 en référence au PRISM 2008. Malgré le renforcement du personnel que ce rebasage a permis à compter de janvier 2011 (embauche de 3,22 ETP), l'établissement reste sous doté. (Énoncé à l'occasion d'une évaluation interne) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1419

(Conformité) « Le secteur sanitaire est beaucoup un secteur plus évolué que le secteur médico-social en termes de gestion des ressources, car le système tel qu'il est aujourd'hui est plus facile à appliquer chez eux que chez nous. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1158

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Contrainte

Lorsque l'administration cherche à contrôler le déroulement d'une activité et à définir une commande de prestataires sur les besoins qu'elle identifie comme prioritaire, l'initiative individuelle des opérateurs, tant sur les moyens que sur les objectifs à atteindre, est enrayerée. Cette situation génère une entrave à l'innovation.

(Loi HPST)

(Conformité) « La mise en œuvre de la procédure d'appel à projet posée par la loi de Juillet 2009 a eu pour conséquence d'effectuer un basculement de l'initiative vers les autorités administratives. L'innovation et l'expérimentation qui faisaient la richesse du secteur, puisque l'initiative et le cadrage des appels à projets sont pilotés par l'autorité administrative, État et conseils généraux, risquent de disparaître petit à petit. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°829"

■ Qualité de produit-service attendue (outcome)

Opportunité/ contrainte

L'application de politiques de restriction des ressources peut inciter les acteurs à réduire la qualité des services fournis à la mesure du financement fourni.

(Loi HPST)

(Conformité) « Les locaux sont vieillissants. Les résidents sont parfois à trois dans une chambre alors qu'ils payent le même prix que les autres. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°131

Contraintes

La circulation, entre différents secteurs, des acteurs reconnus pour leur compétences techniques à travers des certifications, diplômes et attestations ne garantit pas leur compétence selon les secteurs compte tenu des spécificités sectorielles des activités. La circulation du travail entre plusieurs secteurs peut ainsi dégrader la qualité de service.

(Conformité) « On a basculé du sanitaire au médico-social sans que les agents aient été formés. Il y a donc des tâches mal faites. Par exemple, les soins, le repas sont faits mais c'est plus difficile quand il s'agit d'animer le lieu de vie des résidents. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°146

La standardisation de l'offre correspondant à un besoin plus ou moins homogène dans une perspective de réduction des subventions remet en cause les produits et services individualisés ou ne touchant qu'une niche peu représentative de la population ciblée.

(Conformité) « La question de la « taille critique » a été posée lors de l'évaluation compte-tenu de la petite taille du dispositif, des moyens et de l'équipe mobilisée dédiés à la réalisation des accompagnements spécifiques. On a pourtant une autorisation de fonctionner en règle et un budget séparé, ce qui atteste de sa reconnaissance par l'ARS. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1030

■ Accès aux facteurs de production (équipements)

Contraintes

Les politiques de restriction budgétaire obligent les acteurs à des démarches de mise en concurrence des fournisseurs. Cependant, les aspects administratifs de ces démarches ne sont pas nécessairement efficaces au regard du temps et des ressources investies pour les accomplir.

(Loi HPST)

(Conformité) « La loi hospitalière est une aberration. Si on achète un lit médicalisé, dans la mesure où je ne suis pas l'utilisateur, il faut établir un cahier des charges, ensuite il faut contacter trois fournisseurs faire des essais, des réunions, et ainsi de suite. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°183"

■ Qualité et mode de Gouvernance

Contraintes

Lorsque l'État cherche à contenir son budget, ses administrateurs recherchent des moyens pour contrôler et réduire les dépenses jugées superflues. Du fait de leur dépendance aux subventions de l'État, les organisations menant des services d'utilité publique perdent alors de leur indépendance en termes de gouvernance et de choix de mode de gestion.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Depuis les années 1990, le budget de l'association dégringole tous les ans mais a été globalement contenu. L'État nous avait dit depuis cette période qu'il fallait changer. J.P.H. a mis en place la loi 2002 et le premier décret de cette loi fut de mettre notre organisation sous tutelle. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°117

Dans le cadre d'une politique de rationalisation financière dans lequel les financements sont uniquement constitués de subventions étatiques, une difficulté de gouvernance est la recherche de l'équilibre entre le financement par « ration » et la flexibilité nécessaire à l'expérimentation de nouveaux modèles de recherche de performance ou d'innovation.

(Loi 2002-2)

(Arbitrage) « Des incohérences d'application de la loi 2002-2 et de la loi de juillet 2009 se posent dans le secteur médico-social. D'une part le premier s'inscrit dans un tryptique « symptôme-protocoles-tarifification à l'acte », tandis que le second reconnaît la nécessité d'un décloisonnement des politiques de santé avec la mise en place de modularités et de flexibilité aussi bien que des modalités de mise en œuvre d'appels à projets innovants. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°828"

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Les normes sont souvent assorties de procédures d'évaluation. Par exemple, l'évaluation externe est une obligation pour tous les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Instaurée par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, elle est encadrée par le décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des

charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations et requiert l'évaluation de l'établissement par un cabinet agréé par les autorités. Les processus de négociations, de contrôle et d'évaluation qui se déroulent alors à cette étape provoquent des contraintes et des opportunités pour l'organisation.

Contraintes

Dans la prolongation des politiques de modernisation de l'action publique, les lois cadres de l'action sociale et médico-sociale préconisent l'évaluation des établissements médico-sociaux par les tutelles.

Cette évaluation est accomplie à travers des rapports annuels et des contrôles in situ quinquennaux.

(Loi HPST)

(Conformité) « Pour justifier de la bonne gestion de l'établissement, notre centre est tenu de faire un rapport annuel de ses activités et de l'utilisation de son financement aux deux organismes qui la financent, communément appelées « tutelles » puisque les personnes handicapées sont considérées comme les « pupilles » de l'État. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1231

(Conformité) « Tous les cinq ans, le centre pour enfants autistes est tenu par ses tutelles de procéder à une évaluation interne sur la base d'un référentiel de qualité. À ce jour, nous n'en disposons pas alors que nous devons rendre le rapport en fin d'année, échéance légale. Le peu de temps qui nous reste est la raison pour laquelle nous faisons appel au cabinet. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1232

Lorsque les normes ordonnent une gestion plus rigoureuse des fonds attribués, une étape des évaluations consiste à améliorer la traçabilité des opérations et à justifier les dépenses engagées par l'intermédiaire de rapports et de synthèses. Cette étape de préparation des rapports est consommatrice de ressources internes.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « La mise en conformité aux normes de présentation des synthèses requiert un certain temps. Ainsi, le temps pour réaliser la mise à jour des dossiers informatiques est évalué à 5 minutes chaque jour pour 150 agents. »

Détail impact financier : ■ Le temps pour réaliser la mise à jour des dossiers informatiques est évalué à 5 minutes chaque jour pour 150 agents ■ $150 \text{ agents} \times (5/60) \text{ h} \times 220 \text{ j.} \times 24 \text{ €} \text{ ■ } 66000 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1780"

(Déviance) « L'équipe et moi n'avons pas suffisamment fait vite pour rendre le projet d'établissement. Ca demande un travail considérable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°362

Les financeurs ne respectent pas nécessairement les obligations réciproques nécessaires à la mise en œuvre de la norme qu'ils édictent. Néanmoins, les opérateurs subventionnés respectent leurs obligations, malgré le surcoût qu'elles engendrent du fait de la non réciprocité, à cause de leur situation de dépendance financière.

(Loi HPST)

(Conformité) « Concernant le projet d'évaluation externe fin en septembre 2013 : les audits ont été faits et les rapports accompagnés de préconisations délivrés par le consultant. Le directeur administratif et financier de l'organisation explique qu'ils ont financé la totalité de cette évaluation car, alors qu'elle constitue une obligation légale, l'ARS n'a pas les budgets disponibles pour la financer ! »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°998

Opportunités

Les normes de modernisation du service public imposent le recours à des évaluateurs indépendants pour certifier du respect de la qualité attendue du service malgré les restrictions budgétaires. Cette constance du niveau de qualité est considérée par les évaluateurs comme une opportunité pour les organisations en charge de la mission.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Sur la thématique de l'éthique et de la déontologie, l'évaluateur est tenu de respecter une charte déontologique réalisée par l'Anesm, et s'il s'engage dans la certification, il signe également un code de déontologie de la personne certifié émis par l'Afnor. Il ne faudrait pas détourner l'esprit de la loi 2002-2 qui a instauré ces évaluations (internes et externes), orientations qui ont fait suite à de graves actes de maltraitements dans certains établissements. »

Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1457

Une seconde opportunité liée aux évaluations imposées par les normes de modernisation du service public est que l'organisation peut se servir des dispositifs d'évaluation mis en place pour dialoguer avec les institutions. Ce dialogue contribue alors à l'avènement de la porosité des frontières public-privé.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « L'évaluation est sensée contribuer au dialogue interne et avec les institutions et autorités publiques. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°815

■ *Coûts administratifs divers*

Contraintes

La pression des politiques de restriction budgétaire incite les acteurs à délaisser les activités de gestion interne et à plutôt à focaliser le déploiement des ressources sur les activités qui seront évaluées à posteriori. Il s'agit d'une stratégie de gestion limitée à l'horizon de l'évaluation et, ipso facto, d'une stratégie à court terme. Cette stratégie constitue une contrainte, notamment lorsque des activités d'apparence administrative telles que la création du règlement de fonctionnement ou le livret d'accueil des usagers revêtent une importance managériale ou commerciale particulière.

(Loi 2002-2)

(Déviance) « On n'a toujours pas eu le temps de faire le règlement de fonctionnement et le livret d'accueil pour les usagers par rapport aux lois de 2002. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°886

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interne*

Opportunités

Les lois cadres sont construites dans l'optique d'obliger la coopération des acteurs à la mise en œuvre de politiques sur lesquelles les opinions ne sont pas partagées et qui les incitent à changer.

(Loi HPST)

(Conformité) « La charte du management de l'association contient des explications des mutations du contexte - Loi HPST : moins de financements, maintien à domicile, mise en concurrence par la transformation en appel à projets à la suite d'une analyse des besoins territoriaux par l'ARS, les lois justifiant ces mutations, les engagements d'adaptation au changement et de questionnement sur les ressources - . Son objectif est d'allier les salariés à cette mutation des politiques publiques. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1207

■ *Évolution des compétences et coût d'apprentissage*

Contraintes

Une politique normative qui intègre la dimension financière à la dimension technique requiert une montée en compétence en gestion des acteurs. Cette tentative d'intégration des dimensions techniques et financières est largement perçue comme une contrainte par les dirigeants d'établissements du secteur médico-social, qui proviennent, pour un grand nombre d'entre eux, notamment de cursus techniques ou de mouvements de militance pour le bien-être social des personnes accompagnées.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « La loi 2002-02 exige de nous des compétences plus pointues au niveau de la Direction, or les Directeurs actuels ont grandi avec l'association et récoltent surtout l'existant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°920

■ *Cobérence de l'articulation des opérations*

Opportunités

Les lois cadres dont les prescriptions sur les moyens à utiliser pour réaliser les activités ne sont pas détaillées accordent aux acteurs une marge de liberté, notamment sur l'établissement des critères de qualité.

(Loi HPST)

(Conformité) « Dans le cadre de notre évaluation interne, nous devons soit choisir, soit construire un référentiel qualité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1233

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contrainte

La difficulté d'innover dans le cadre des structures de forte taille composées de plusieurs entités est due à la difficulté des acteurs à cerner le rôle exact des acteurs pilotes des processus d'innovation et les impacts potentiels de l'innovation sur chaque entité. Cette incertitude est d'autant plus forte que le groupe est hétéroclite ou peu solidaire. Elle peut freiner le processus d'innovation.

(Loi 2002-2)

(Arbitrage) « La fonction du Directeur à la fois de la qualité, de la plateforme et d'établissement rend ses missions imprécises et compliquées. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°514

■ *Célérité de la prise de décision*

Opportunité

Les politiques de rationalisation peuvent pousser les acteurs à réviser leurs processus inefficients, alors qu'en l'absence de cette impulsion, leur sensibilité économique serait au statu quo. Elle accélère alors la réactivité de l'organisation face aux stimuli externes.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Dans les ateliers, il y a des solutions à trouver pour éliminer certaines tâches qui sont inutiles. Il faut revoir certains process de travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°665

Les normes utilisées pour l'évaluation sociale et économique de l'activité peuvent constituer un référentiel de prise de décision plus rapide pour les acteurs lorsqu'ils les jugent pertinentes et lorsque leurs compétences dans l'un ou l'autre des domaines s'avère insuffisantes.

(Loi 2002-2)

(Arbitrage) « En plus des réglementations et des normes facultatives générales applicables à l'évaluation des établissements médico-sociaux, 14 textes de lois spécifiques aux instituts médico-éducatifs ont été utilisés pour évaluer l'institut médico-éducatif. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1021

■ *Cohésion du groupe*

Contrainte

Les normes de rationalisation poussent les organisations à adopter des stratégies de regroupement. Lorsque l'organisation dispose initialement de trop peu de strates hiérarchiques, les opérateurs de terrain considèrent que les managers tendent à se faire absorber par le haut et délaissent l'activité de management de proximité.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « La hiérarchie ne semble pas assez impliquée dans l'activité et ne prend pas ses responsabilités. Il y a donc un manque de confiance réciproque entre le personnel et la hiérarchie. - projet H »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°967

■ *Sérénité et certitude*

Contrainte

Les normes de rationalisation bouleversent les repères cognitifs des acteurs (ethos et logos), parfois exprimés sous le terme de culture, car leur dominante économique est interprétée comme opposée aux valeurs sociales et solidaires. En effet, les différents opérateurs des missions d'intérêt public se prévalent souvent de ces dernières. L'aversion au terme management et la connotation péjorative de l'expression managérialisation du secteur sont ainsi liés à la mise en œuvre des politiques de restriction budgétaire et à l'imitation des stratégies de réduction des coûts des entreprises capitalistiques par le secteur public.

(Loi 2002-2)

(Conformité) « Selon les syndicats, pour le Directeur Général, il y a une obligation économique. Cela se traduit par un écart de valeur et de culture pour les salariés. Jusqu'à présent, il y avait l'État-providence mais, avec l'apparition de l'ARS, il faut se serrer la ceinture. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1013

Nous nous intéressons dans cette section aux effets des normes relevant des politiques publiques portant spécifiquement sur le secteur médico-social. Ces politiques se décomposent en 4 normes ou groupes de normes principales. La première est constituée par les politiques médicosociales générales, sous lesquelles figurent les grandes politiques encadrant l'activité médico-sociale telles que la Constitution de l'OMS (1946), le droit à la santé, les politiques sectorielles et les schémas régionaux sur l'action médico-sociale. L'orientation de ces politiques est celle de l'accès fondamental à des prestations sociales et/ou sanitaires.

La deuxième est constituée par les politiques d'intégration des usagers, sous lesquels nous avons regroupé les normes destinées à faciliter le parcours des usagers entre différentes organisations d'accompagnement, telles que le GCSMS, Décret no 2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination sociale et médico-sociale, le Guide d'orientation des personnes handicapées (GEVA, de l'OMS), l'Amendement Creton (1989), les règles publiques ou privées de gestion des admissions en établissement.

La troisième est constituée par les algorithmes de financement spécifiques au secteur médico-social, qui sont une déclinaison des tentatives de quantification des besoins pour une meilleure redistribution des subventions sous le paradigme du new public management. Ils incluent notamment les grilles AGGIR et PATHOS, les normes de tarification destinées à estimer le financement du prix de la journée en établissement, ou encore les normes de financement de postes de travailleurs sociaux et de personnels soignants en établissement.

La dernière est constituée par les contrats de financement public, qui sont les contrats pluriannuels à valeur juridiques encadrant les relations spécifiques entre organismes de financement et établissements médico-sociaux.

Contraintes

Les principes de gouvernance et d'arbitrage dans la mise en œuvre des politiques médico-sociales sont des principes de réduction des dépenses publiques. Ces principes d'arbitrage dominent tant les normes spécifiquement techniques que les normes sociales.

« La dimension comptable est devenue trop souvent le paradigme qui conditionne les arbitrages et appauvrit la dimension collective et solidaire fondée par la loi de 2002 et la loi de 2005. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°827

Le choix de regroupement de ces normes sous ce groupe est fondé sur d'une part, la similarité de leur finalité, c'est-à-dire une orientation politique destinée à garantir l'accès fondamental à des prestations sociales et/ou sanitaires malgré les autres facteurs d'élaboration des politiques sociales, telles que la raréfaction des subventions publiques, d'autre part, la similarité de leurs effets sur la performance des établissements médico-sociaux, dont nous présentons l'analyse ci-dessous.

POLITIQUES MÉDICOSOCIALES GÉNÉRALES

■ Accès aux marchés

Opportunités

Les politiques mises en place incitent les organisations subventionnées à la mutualisation des ressources, voire à la fusion pour assurer un minimum de qualité de service dans un contexte de restriction budgétaire. Les stratégies de réalisation ou déviance des préconisations sur les rapprochements des organisations

requièrent l'un autant que l'autre la constitution de réseaux entre les opérateurs. Cette observation empirique tend à confirmer l'existence de jeux de contre-pouvoirs sous la forme de réseaux.

(Conformité) « Pourquoi on réseaute ? Au niveau de l'État, la mutation tout à fait majeure qui encourage des mutualisations, des coopérations voire des fusions a un impact sur les réseaux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1473

(Conformité) « Pourquoi on « réseaute » ? C'est indéniable, certains viennent chercher une bouée de sauvetage dans un contexte de fortes contraintes budgétaires. Pour des petits opérateurs qui subissent des pressions, des réseaux se construisent par obligation pour éviter la fusion ou la disparition. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1472

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

Associée à la mise en concurrence des opérateurs, la mise en place de critères de qualité prédéfinis par les organismes financeurs est perçue comme une contrainte majeure par les opérateurs établis sur le marché. Une crainte de transformation du modèle économique de l'activité en un modèle d'économie de marché, c'est-à-dire avec un niveau de concurrence beaucoup plus intense, est souvent exprimée.

(Conformité) « Avec le tarissement des ressources publiques, quel est l'avenir des établissements médico-sociaux demain ? Le risque est que l'activité soit dévoyée sur un marché. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°753"

■ Écoute du marché

Opportunités

Les acteurs estiment que l'effort d'explicitation et d'intégration des acteurs à la mise en œuvre des politiques générales permettent d'accroître la clarté, la qualité et la probabilité de consensus sur le cahier des charges relatif à l'activité. Cet effort de nature managériale permet d'entériner la réciprocité des exigences entre les acteurs en termes d'informations, de droits, d'obligations, d'objectifs et de moyens.

(Conformité) « Il faudrait inscrire la personne âgée dans le projet de service de son unité de vie et lui faire jouer un rôle actif dans son unité de vie à travers le plan d'activité, ce rôle est toujours en lien avec son choix, cette action a pour objectif d'améliorer les pratiques de gestion de l'accompagnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°323

(Conformité) « Il faut expliquer la mise en place du projet et sa raison d'être aux résidents et à la famille/aidants afin d'améliorer les pratiques de gestion de vie et de fin de vie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°324

Contraintes

Par leur vocation à sensibiliser l'ensemble des parties prenantes au comportement adéquat à adopter au regard d'un objectif collectif plutôt qu'envers leurs uniques intérêts individuels, les politiques générales constituent une orientation commune des opérateurs sur la nature et les moyens à adopter pour réaliser l'ensemble de l'activité.

(Conformité) « La qualité de la prise en charge nécessite des compétences et des comportements professionnels orientés vers les enfants, mais également envers les autres corps de métiers et les autres équipes. En effet, tous les acteurs, internes et externes, souffrent du fort taux d'absentéisme et du manque de transversalité général au sein de l'établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1267"

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Contraintes

Que ce soit pour des raisons d'efficience, - telles que préconisées par le new public management -, ou d'efficacité, - sur fond du droit fondamental à la santé -, les concepteurs de politiques peuvent chercher à impulser la recherche et développement en sollicitant des innovations. Des entraves à l'innovation proviennent dans un certain nombre de situations de résistances au changement dans les organisations.

(Déviance) « Des professionnels démotivent les autres et freinent en invoquant les ""valeurs"" car ils ne veulent pas faire des projets en groupe mais gérer les résidents individuellement. Une décision de groupe concernant le régime alimentaire n'est pas respectée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°654

(Conformité) « Le projet H répond à une évolution des besoins publics : il y a besoin d'une « plasticité » de l'offre envers les personnes handicapées. (Projet H - apports - en cours de construction) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1146

Opportunités

L'innovation sur les moyens de mise en œuvre des politiques générales peut bouleverser les repères institutionnels des acteurs. Néanmoins, l'adhésion ou le rejet de ces orientations est relatif aux discours établis au cours de l'innovation, notamment le discours sur la fidélité à la finalité de l'action et un discours destiné à réduire l'incertitude que lève l'innovation.

(Manipulation) « Le projet H est une reconfiguration potentielle de l'offre pour une meilleure prise en compte des besoins de l'usager et des ressources territoriales mais bouleverse les fondements institutionnels de l'association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1136

(Manipulation) « Il faut communiquer pour que les gens passent d'une vision et d'un discours les établissements de travail vont broyer nos petits enfants » à un « modèle d'insertion à la vie professionnelle et en communauté ». On est dans l'économie sociale et solidaire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°669

■ *Qualité de produit-service attendue (outcome)*

Contraintes

La réussite d'une mission de service public ne peut être uniquement évaluée pas par la qualité et l'efficacité de l'action immédiate, mais également ses externalités positives et répercussions futures sur les populations assistées. La mise en œuvre de politiques d'ajustement du niveau de qualité aux ressources disponibles génère un sentiment d'inachèvement ou de devoir inaccompli des techniciens dans la prestation de service, et d'une course à la productivité au détriment de la qualité de service.

(Conformité) « Nous voulons être des soignants et non des maltraitants. Il manque du personnel soignant pour que le travail soit fait non pas uniquement en quantité, dans un temps donné, mais en qualité. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°230

(Conformité) « Les populations interrogées soulignent un manque de temps et d'un fonctionnement dans l'urgence qui génèrent une dégradation de la qualité des soins, mais également de la présence auprès de la personne âgée (écoute, réconfort), pesées, douches, dossiers médicaux exhaustifs, projets d'accompagnement, gestion de la fin de vie. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°96

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Contraintes

Les politiques générales ont un impact cognitif et conatif important sur la perception des acteurs du niveau de qualité à réaliser sur un produit ou un service. La transformation d'une orientation politique dans un contexte de restriction budgétaire peut consister à inciter les opérateurs à renoncer à certaines prestations supplétries de qualité et à adopter de nouveaux modes d'action dans une logique d'efficacité. Cependant, la survivance et la coexistence de recommandations multiples lors de la période de mutation des orientations politiques génère une confusion des acteurs sur la qualité du produit ou service à réaliser et une persistance dans les orientations traditionnelles.

(Arbitrage) « L'éducateur d'aujourd'hui a encore une image réductrice, c'est-à-dire le coté ""éducateur avec ses petits autour de lui"". Il faut éviter cela si on veut évoluer vers plus d'autonomie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°376"

(Déviance) « L'équipe accentue l'accompagnement des résidents autour des activités au détriment de la vie quotidienne comme les repas et les toilettes. Elle argumente cela par un manque de temps donc des activités quotidiennes ne sont pas faites. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°433

(Manipulation) « Le système éducatif de notre site a grandi et a explosé avec une philosophie autre qu'une prise en charge humaine et sociale. On est dans la production et l'économie déconnectées de la prise en charge de la personne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°544

■ *Accès à la force de travail et vivier de recrutement*

Contraintes

En situation de raréfaction des ressources, les politiques générales tendent à inciter les opérateurs à mettre en place de stratégies de coopérations entre organisations situées à différents niveaux et exerçant différentes activités dans une filière. Ce type de synergie est destinée à permettre à l'organisation de bénéficier des ressources mises en commun (temps, qualifications, ressources matérielles, etc.) pour garantir la réalisation des volets de l'activité qu'elle n'arrive plus à soutenir seule, notamment les stratégies d'attraction du personnel externe.

(Arbitrage) « Aujourd'hui, pour mieux attirer les soignants, il faut développer des partenariats avec le Pôle Emploi à travers les groupes de concertation existants sur la valorisation de la mission de soignant en EHPAD, de leur rôle global, sur la mise en place de critères, de tests, de questionnaires pour les recrutements. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°319"

■ *Coût du travail et productivité*

Contraintes

Les hésitations et difficultés sur les méthodes de gestion à employer dans la mise en œuvre simultanée d'une politique de réduction des dépenses et de garantie d'accès au service public par les opérateurs génèrent des effets inverses tels que l'accroissement du coût réel du travail.

(Conformité) « On tire sur la corde et les temps partiels éponge. Pour les titulaires, ce sont des dépassements de 35 heures par mois sur des journées de dix heures ou douze heures. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°185"

■ *Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux*

Contraintes

La mise en œuvre de politiques sociales dans un contexte de réduction des dépenses publiques requiert un rythme de travail plus intensif. Les styles et méthodes de management mis en œuvre pour encadrer l'intensification du travail sont malheureusement associés par les acteurs à des causes de pénibilité, de violence, de déshumanisation et de conflits liés à la pression au travail.

(Conformité) « La pénibilité croissante du travail liée au vieillissement de la population s'associe à une usure du personnel et la présence de comportements parfois violents de la part des usagers ou de leurs familles. L'ambiance est jugée mauvaise notamment à cause de conflits, de la présence de clans et de pressions exercées par certaines personnes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°956"

■ *Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables*

Opportunité

Les diverses instances de consultation sur les politiques générales sont des dispositifs permettant aux acteurs d'un secteur de se rencontrer et de construire des réseaux. Cette démarche stratégique a pour principal objectif de trouver de nouvelles ressources financières.

(Conformité) « Il y a aussi le réseau qu'on désire. Pour la plupart des acteurs qui ne sont pas le dos au mur, la motivation première est de développer une activité ou de trouver de nouvelles ressources financières. On fait du réseau pour le business, ce n'est pas sale et il ne faut pas se le cacher. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1474

Contraintes

Les politiques générales reflètent les priorités accordées par un financeur sur un portefeuille d'activités pour lesquelles il est prêt ou non à réaliser des investissements. Or, les groupes d'intérêt cherchent à influencer les choix d'investissement des décideurs-payeurs. Plus ces groupes s'investissent dans les stratégies

politiques, plus celles-ci s'avèrent payantes. Moins elles militent auprès des financeurs, moins ceux-ci considéreront l'activité comme prioritaire.

*(Conformité) « La situation difficile de l'organisation face au tarissement des ressources publiques aurait été différente si la force militante du mouvement des parents avait fait quelque chose sur notre environnement institutionnel. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°752*

■ Circulation des pouvoirs

Opportunités

Dans le cadre de stratégies proactives, les réseaux peuvent être constitués par et entre opérateurs dans l'optique d'une intervention sur la conception des politiques générales de leur secteur. La formalisation des réseaux sous forme de comités de travail permet alors d'accroître le pouvoir de gouvernance et de négociation d'un opérateur ou d'un groupe d'opérateurs auprès des différentes parties prenantes.

*(Conformité) « Le réseau peut aussi servir l'intérêt général, comme c'est le cas avec le Comité Régional du Travail Social (CRTS) qui est présidé un directeur d'association. Ce comité de 60 acteurs publics et privés produit de la réflexion et des avis sur l'évaluation, l'usure professionnelle ou l'expression des usagers. La richesse, c'est qu'on travaille en interdisciplinarité. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1475*

■ Qualité et mode de Gouvernance

Contraintes

Un discours contradictoire est tenu par les acteurs sur le thème de l'opérationnalisation des politiques générales. D'une part, les acteurs considèrent que les politiques générales d'un secteur d'activité peuvent constituer une contrainte opérationnelle car leur conception en « tour d'ivoire » ne permet pas de les adapter aux contextes et ne prend pas en compte les ressources disponibles pour les appliquer. D'autre part, ils considèrent que le non affinement et le manque de détails opérationnels dans ces mêmes politiques constitue un blocage à leur mise en œuvre. Ce paradoxe révèle que la désarticulation entre acteurs de la gouvernance et acteurs opérationnels est fondée sur une conviction partagée d'une faible créativité des opérationnels dans la subsidiarisation de politiques générales.

(Conformité) « Les axes stratégiques sont définis en haut et ça bloque dans la descente. Ils ne sont pas affinés en fonction des territoires et des publics. Les professionnels voient, sur les nouveaux modes d'accompagnement, une vision désincarnée par rapport aux usagers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°401

(Conformité) « Au niveau de la plateforme, la Direction donne les grandes lignes du projet H mais aucune ligne opérationnelle. Le personnel ne sait pas quelles sont les attentes sur la mise en œuvre de cette stratégie. (projet H) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°409

(Conformité) « Dans le cadre du projet H, le personnel de la plateforme a été informé par la Direction du projet de nouveau mode d'accompagnement sans lui avoir dit comment les choses vont être concrètement mises en œuvre. (projet H) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°406

Les paradoxes ou positions multiples sur les orientations des politiques générales génèrent une difficulté des acteurs à circonscrire leurs responsabilités respectives. Cette difficulté génère à son tour une influence négative sur l'articulation des opérations des différents acteurs les uns par rapport aux autres et sur la lisibilité de l'organisation des activités.

(Arbitrage) « Le secteur est pris entre deux injonctions contradictoires. Le premier est le surcontrôle et le formatage par les organismes publics dans l'ensemble des dispositifs de réalisation de l'activité (évaluations, appels à projets, démarche qualité). Le second est le désengagement de l'État et des conseils généraux en termes de moyens. (direction générale) »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°751

(Arbitrage) « Un dysfonctionnement lié à la décentralisation désarticulée des politiques publiques médico-sociales et sanitaires est qu'il est difficile d'établir le champ de responsabilités de chaque acteur compte tenu de leur contexte économique, géographiques, sanitaire, institutionnel, politique d'émergence (Filières et réseaux, 2001, N°52-53, p. 14) dans un secteur où la frontière entre public, privé et associatif est devenue très poreuse. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°30"

(Conformité) « Les rôles et les missions de chaque professionnel dans le cadre du projet H n'ont pas été définis de manière claire établie sur la plateforme car nous avons démarré en petite équipe, avec plusieurs casquettes. Cela embrouille aussi les partenaires et les usagers sur le bon interlocuteur. (projet H) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°407

■ *Coût de structuration de la coordination*

Contraintes

La mutation des normes nécessite une reconfiguration des méthodes de coordination entre les acteurs concernés par ces politiques pour perpétuer la cohérence de l'action collective. Cette action représente un coût de structuration de la coordination entre les acteurs.

(Manipulation) « Pourquoi une reconfiguration de la coordination traditionnelle de l'offre ? Pour que la coordination territoriale soit mise en œuvre au service de l'autonomisation des personnes handicapées. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1138

(Dépassement) « Le développement d'une continuité et d'une cohérence entre les services des différents établissements qui composent l'organisation requiert le déclouisonnement des lieux d'apprentissage, et l'élaboration de référentiels d'apprentissages commun en proposant de véritables parcours de formation qualifiants. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°823

■ *Efficiences des dispositifs de coordination interne*

Contraintes

À l'instar des phases de test d'innovations, l'expérimentation de nouvelles solutions dans le cadre de recherche de nouveaux moyens de satisfaire les besoins pris en charge par l'État génère des tâtonnements et des erreurs. Ces dysfonctionnements peuvent notamment toucher l'efficacité des dispositifs de coordination et de synchronisation entre les acteurs.

(Conformité) « Avec le projet H, les locaux de la plateforme sont devenus trop petits parce que l'équipe s'est agrandie ces derniers mois, et un bureau pour une personne en compte jusqu'à trois. ; Cela crée des problèmes de confidentialité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°411

■ *Frais et honoraires d'expertise*

Contraintes

L'émergence des politiques d'un secteur d'activité résulte du cumul, des itérations et des dialogues sur les orientations politiques entre plusieurs réseaux d'opérateurs. L'évolution du secteur conduit à l'obsolescence de certains volets des politiques établies, et ainsi de la raison d'être de certains opérateurs qui se constituent experts sur leurs volets d'activité. Les coûts relatifs à leur expertise et à leur activité relèvent alors de rentes de situations plutôt que d'activités génératrices de valeur ajoutée.

(Arbitrage) « La décentralisation des fonctions de l'État sur le sanitaire et le médico-social a donné lieu à la création simultanée de plusieurs réseaux qui sont fortement critiqués pour être devenus des finalités plutôt que des moyens de succès du système de santé car ils étaient initialement créés dans un but temporaire. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°26

(Conformité) « Un dysfonctionnement lié à la décentralisation désarticulée des politiques publiques médico-sociales et sanitaires est que les réseaux originellement temporaires se sont institutionnalisés, consacrant de par le fait des normes qui ont été créées pour un contexte très spécifique (crises, épidémies, etc.). Cette multiplicité d'acteurs et de réseaux désynchronisés et cet attrait pour la normalisation en France, déjà remarquée par Montaigne dès 1580, ont eu un rôle majeur dans la structure normative saturée et remplie d'ambiguïtés du secteur médico-social actuel. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, document d'entreprise, terrain d - n°31

■ *Compréhension réciproque*

Contraintes

Lorsque la norme est d'avant-garde, c'est-à-dire est élaborée dans le but d'impulser des comportements innovateurs, le sous-investissement dans des opérations immatérielles nécessaires à l'accompagnement des innovations, telles que les actions de communication destinées à clarifier les lignes directrices des

innovations engendrées, constituent un frein à leur réussite. Ce frein relève alors d'un manque de compétence managériale.

(Conformité) « Les professionnels de la plateforme n'ont pas pris assez de temps pour expliquer leurs missions aux établissements, notamment en ce qui concerne les méthodes de concertation et la réponse aux besoins des usagers. (projet H) »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°408

■ Coût d'assimilation des opérations à réaliser

Contraintes

La norme définit certains seuils et critères en deçà desquels la qualité des activités accomplies sont perçues comme raisonnables par les normalisateurs. La perception d'une contrainte à l'égard des politiques générales peut relever alors d'une divergence d'opinions sur la qualité à atteindre par les différentes parties prenantes d'une activité et produire une surqualité ou une sous-qualité relatives compte tenu des ressources investies. Les négociations nécessaires à trouver un consensus sur ce niveau de qualité et le temps d'adaptation des acteurs à ces critères de qualité génèrent un certain coût.

(Conformité) « Le personnel manque de temps pour préparer les activités et pour des séances d'analyse de la pratique. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1244
(Conformité) « Le personnel manque de temps pour écrire, préparer les activités et pour organiser des temps de réflexion. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1279

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Lorsque les politiques sont mises en place dans un contexte de restriction budgétaire, les acteurs sont incités à réaliser des synergies pour garantir la réalisation des prestations de base. Le refus d'application des politiques de coopération horizontale par les opérateurs dans un contexte où leurs ressources individuelles sont insuffisantes pour garantir la réalisation des prestations de service public dont ils ont la charge engendrent un risque de sous-qualité du service public.

(Manipulation) « Il y a un cloisonnement des établissements. Il faut développer la transversalité, les projets communs et les synergies. (- dans le cadre d'un groupe de projet d'intégration verticale des activités d'accompagnement social -) »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°871
(Manipulation) « La résistance au changement provient de l'attachement des employés aux normes du groupe, il semble indispensable d'organiser un processus d'accompagnement des cadres pour faire évoluer les pratiques managériales et développer l'adaptabilité du projet de l'association aux mutations du contexte institutionnel, social et économique. Cette mission est celle du cabinet I. dont le rôle est de mettre en capacité de produire un plan d'actions stratégique. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°813
(Conformité) « La plateforme a démarré avec peu de moyens humains, et puis nous avons eu un flot de professionnels qu'il est difficile d'encadrer car le cadre avait peu de temps à leur consacrer »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°412

La divergence ou la désarticulation des politiques poursuivies par les opérateurs aux différents niveaux verticaux d'un secteur engendrent un risque d'incohérence de la prestation continue ou globale fournie à l'utilisateur.

(Arbitrage) « Les instituts médico-éducatifs ne préparent pas assez au monde des adultes. On traite les personnes en situation de handicap constamment comme des enfants. Ils sont protégés et, lors de la bascule, le changement est trop fort pour certains. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°682
(Arbitrage) « Il y a un oubli dans la formation technique du besoin de structuration des éléments d'identité pour l'adolescent. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°683
(Conformité) « Des formations prioritaires ne sont pas faites, notamment la désinstitutionnalisation interne et externe. ("désinstitutionnalisation" dans le vocabulaire médico-social est une référence à la transition de la méthode d'accompagnement en établissement vers une méthode d'accompagnement à distance de l'utilisateur ou fondée sur un plus fort degré d'autonomie »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°393
(Conformité) « Il manque de « places » en entreprise adaptée pour les stagiaires en foyers occupationnels d'accueil. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°700

Les politiques de restriction budgétaire tendent à inciter au regroupement des organisations par le biais d'une mise en concurrence des fournisseurs de biens reconnus d'utilité publique pour l'octroi des subventions. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, cette approche stratégique est perçue comme contraignante par les opérateurs dont les réseaux de coopération se construisent initialement dans une logique d'entraide entre acteurs militants plutôt que dans celle d'un rapprochement capitalistique fondé sur une course aux subventions. Puisque les deux dimensions semblent nécessaires à la survie de l'activité, cette perception de contrainte semble davantage relever de considérations éthiques que logiques.

*(Conformité) « Les appels à projets fragilisent nos réseaux. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1476*

■ Efficacité logistique

Contraintes

L'expérimentation de projets d'innovation impulsées par les mutations des politiques publiques générales génèrent des surcoûts liés à des erreurs d'anticipation des besoins logistiques pour de leur mise en œuvre.

*(Conformité) « Sur le projet H, les professionnels de la plateforme ont peu de maîtrise sur leur temps à cause de la dispersion géographique des personnes à accompagner. Les temps de pause à midi sont souvent des temps passés sur la route. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°413*

■ Efficacité des contrôles et évaluations

Contraintes

Les politiques publiques contemporaines préconisent la réalisation d'évaluation et de contrôles auprès des gestionnaires des fonds publics. Néanmoins la capacité de contrôle réel des administrateurs publics est sous-dimensionnée.

*(Conformité) « En 2011, sur le bassin étudié, il y avait 11 909 logements (2) totalisant 54 686 lits. Ainsi, seulement 8% des maisons de retraite ont été inspectées (4h par inspection) par l'agence régionale de santé dans l'année, soit près de 4100 heures de « descente sur le terrain »
Source : Tutelles, terrain d - n°9*

■ Cohésion du groupe

Contraintes

La non prise de position des leaders sur les orientations politiques à suivre peut générer une confusion des acteurs sur la stratégie intra-organisationnelle et amplifier la perte de cohésion que génère déjà la coexistence de différentes normes d'action. Une telle contrainte semble révéler le double rôle d'arbitre et de fédérateur du manager sur la stratégie à adopter en cas de contradictions normatives.

(Conformité) « La Direction et les cadres nous font jouer le mauvais rôle, ils nous disent qu'il faut mettre des personnes vieillissantes dans des structures plus adaptées et disent aux familles qu'on garde les personnes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°519

(Conformité) « Il manque de la transversalité et du travail en commun entre les aides soignants, les agents des services hospitaliers et les infirmiers. Cela peut provoquer des incompréhensions. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°147

(Conformité) « Des cultures d'accompagnement social se heurtent. Des générations d'éducateurs ne comprendront jamais que les résidents ne leur appartiennent pas. Il y a des conflits. Lorsqu'on externalise certaines activités, ils restent à huis-clos et se mettent délégués du personnel. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°538

■ Sérénité et certitude

Contraintes

La transformation des normes crée un sentiment d'insécurité des acteurs du fait de l'incomplétude de la nouvelle norme au moment de la transition d'une orientation politique à une autre. Cette angoisse est

d'autant plus forte que la norme en question constitue un élément de cadrage important sur l'ensemble de l'activité.

(Dépassement) « On doit s'adapter au changement, mais on n'a pas une lisibilité sur quels changements et les équipes de l'institut médicoéducatif non plus. Cela engendre de l'insécurité dans les équipes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°953

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

L'inexistence ou l'incomplétude de critères jugés rationnels dans la mise en œuvre de certaines politiques contribue selon les acteurs à amplifier le caractère arbitraire des relations inter-individuelles ou interorganisationnelles. Cette situation provoque une contrainte dans la mesure où ces critères de décisions non rationnels peuvent être d'une part être déconnectés de l'objectif de performance organisationnelle, et d'autre part générer un traitement inéquitable entre les acteurs.

(Dépassement) « La place trop importante laissée à la dimension affective dans les relations provoque des sentiments d'inégalités par favoritisme avec la présence de pratiques laxistes, paternalistes ou autoritaires, au lieu de choix rationnels, objectifs et fondés sur quelque chose de solide. Le mode de management ne permet pas de supplanter les intérêts particuliers. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°958

POLITIQUES D'INTEGRATION DE L'USAGER : NORMES SUR L'ORGANISATION DE SON PARCOURS MÉDICO-SOCIAL

Le parcours de l'utilisateur est jalonné de nombreuses étapes relatives à l'évolution de sa situation médicale et sociale et traversé par de nombreuses activités. Dans son ensemble, ce parcours et ces transitions constituent la mission et la politique d'accompagnement. Des normes ont été mises en place pour faciliter leur transition verticale, c'est-à-dire leur parcours dans les établissements médico-sociaux au cours de leur vieillissement, mais également leur transition horizontale, entre les diverses activités sociales et médicales. Notre analyse des données nous a amené à regrouper sous les politiques d'intégration des usagers les normes destinées à faciliter le parcours des usagers entre différentes organisations d'accompagnement, telles que le GCSMS, Décret no 2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination sociale et médico-sociale, le Guide d'orientation des personnes handicapées (GEVA, de l'OMS), l'Amendement Creton (1989), les règles publiques ou privées de gestion des admissions en établissement.

Les normes portant sur l'intégration de diverses entités ou activités consistent à faciliter la circulation des biens et services entre plusieurs entités spécialisées dans la chaîne de production ou de prestation dans l'objectif d'accroître l'efficacité de l'organisation. Dans les établissements médico-sociaux, l'efficacité des dispositifs d'intégration peut se mesurer à la capacité à faire transiter les usagers entre les différents établissements en charge des prestations correspondant à leurs besoins. Les normes, à elles seules, ne sont pas nécessairement efficaces

(Dépassement) « L'association a la chance d'avoir des instituts médico-éducatifs, des maisons d'accueil spécialisé, des foyers de vie, etc, avec des accompagnements interopérables. Pourtant, les professionnels gèrent des situations d'inadaptation de l'orientation. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°521

(Dépassement) « Il faut arrêter de garder les personnes jusqu'à la fin. Il y a des projets à deux, trois ou cinq ans où on réévalue les objectifs. Il n'est pas nécessaire de renouveler une orientation si les objectifs ont été atteints et poser la question à la personne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°675

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contrainte

Le fait de ne pas disposer d'outils de gestion et de suivi au niveau interne portant sur l'analyse des besoins des usagers ou des clients, par exemple en se limitant aux outils d'analyse de nature macro-économique issus des normes (destinés à organiser le parcours des usagers), ne permet pas de négocier le niveau de ressources nécessaires pour leur satisfaction. Cette incapacité de négociation pour défaut de management crée alors une perte de marge potentielle.

(Dépassement) « Il manque des outils (internes, car l'État et la MDPH ont leurs grilles) pour objectiver les besoins des personnes pour les montrer aux financeurs. Par exemple, sur la dépendance, cela permettrait de demander des moyens supplémentaires au regard du vieillissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°557

L'inefficacité des dispositifs d'intégration engendre parfois une perte de marchés.

(Déviance) « Les parents attendent une sécurité à l'association pour leurs enfants. Aujourd'hui on doit se tourner vers les EPHAD, les maisons de retraites équipées pour réaliser des soins, par défaut au lieu de Maisons d'accueil spécialisées de l'association car il n'y a pas de place pour ces personnes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°587

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Lorsqu'une politique ne fait pas l'unanimité auprès des différentes parties prenantes, des discours contradictoires et clientélistes sont énoncés par les acteurs en charge de les mettre en œuvre pour maintenir sa crédibilité et la confiance de ces différentes parties prenantes.

[Politique d'intégration]

(Conformité) « Le langage porté par la Direction auprès des familles, notamment sur le fait que les personnes accompagnées ne changeront pas de structure, n'est pas adéquat car il y a nécessairement des fins d'accompagnement que les familles qualifient par la suite d'abandons. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°387

(Conformité) « Notre directeur décrète auprès de l'équipe que l'on ne prendra plus de personnes vieillissantes et ce n'est pas le cas dans nos nouvelles admissions. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°588

■ *Écoute du marché*

Le manque d'actions et d'outils internes d'évaluation des besoins des usagers ou clients oblige les acteurs à se fier à des référentiels et normes externes, qui ne sont pas nécessairement pertinents, pour réaliser leur diagnostic des besoins.

(Dépassement) « Il y a une absence d'évaluation de la personne handicapée et de ses potentialités. Il manque des référentiels. Du coup, on argumente difficilement avec les parents et les maisons départementales du handicap qui tranchent l'orientation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°678

■ *Possibilité d'innovation sur produits/ services*

Contrainte

Dans une politique d'intégration horizontale ou verticale, sans une action de clarification et de formalisation des caractéristiques des prestations relatives à un produit ou service prises en charges par chacune des différentes entités impliquées, de nombreuses incompatibilités ou une désarticulation des offres surviennent.

(Conformité) « Sur l'activité d'enseignement, tous les enfants bénéficient d'au moins un temps scolaire - la durée étant adaptée à leur possibilité de 15 minutes pour certains à 45 minutes pour d'autres - dans leur programme, dans la semaine, afin de travailler les pré-requis scolaires. Cependant, les deux professionnels du scolaire pensent qu'il faut que les enfants aient acquis les pré-requis pour pouvoir bénéficier d'un temps de classe. Il faudrait clarifier et écrire, en équipe, les critères qui permettront de définir qui peut bénéficier de temps de classe. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1491

La politique de l'offre fondée sur une intégration des différentes prestations relatives à l'offre d'un produit ou service, géographiquement dispersés, génère un accroissement du temps de négociation entre les fournisseurs et les clients. Les fournisseurs privilégient la dispersion territoriale des prestations relatives à

un produit ou service (raison de coûts, raison historique, etc.). Les clients ou usagers préfèrent la concentration territoriale des différentes prestations relatives à un produit ou service (offre de proximité).

(Conformité) « Il faut composer avec les familles. Elles cherchent des solutions à côté de chez elles, mais ce n'est pas forcément dans l'intérêt de l'enfant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°708

■ *Qualité de produit-service attendue (Outcome)*

Les critères d'intégration des prestations relatives à un produit ou un service ne sont pas nécessairement complets ou adéquats au regard de la finalité de l'activité et des besoins réels des usagers ou clients. Cette inadéquation est renforcée par l'exclusion des acteurs de terrain de la définition de ces critères.

(Dépassement) « Que ce soit sur le site de SB ou en centre-ville, les groupes d'internat ont été constitués essentiellement en fonction du critère « sexe », sans tenir compte de l'âge ni des centres d'intérêt. Ce qui est le cas dans tous les internats ! »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1032

(Dépassement) « L'orientation est mal définie entre travail ou non. Il manque des critères précis et un référentiel à l'étape intermédiaire. On observe des jeunes qui ont été poussés pour avoir une orientation vers le travail mais dont on ne voit pas ce qu'ils peuvent faire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°674

(Conformité) « L'équipe est exclue du processus d'admission. Même si elle le regrette, il semble important pour l'avenir de la prise en charge de l'enfant que celui-ci n'ait pas été « choisi » par les éducateurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1479

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Les décisions fondées sur les normes peuvent être modifiées par des pressions de nature politique et inciter à des pratiques favoritistes.

(Conformité) « Parfois, le Directeur peut avoir des pressions de la part des élus pour favoriser une entrée dans l'établissement en dépit de la liste d'attente. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°176

■ *Investissements, coûts de maintenance matériels et coûts de prévention des risques physiques*

L'élévation du niveau de qualité attendue des prestations de services sans un accompagnement par les investissements matériels jugés nécessaires pour les réaliser rend l'activité plus difficile.

(Conformité) « Le bâtiment sur lequel on travaille n'est pas conçu pour recevoir une population de plus en plus dépendante et invalide. Cela complexifie le travail. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°461

■ *Coût du travail et productivité*

Contraintes

Dans le cadre des politiques d'intégration de différentes prestations relatives à une offre de produit ou de services où l'organisation du travail est optimisée, des prises de décisions arbitraires, c'est-à-dire ne tenant pas en compte les normes nécessaires au fonctionnement de cette intégration, semblent générer une perte d'efficacité et de productivité.

(Conformité) « 25 travailleurs handicapés des ateliers de conditionnement et de sous traitance ont été mal orientés et sont 20% de moins efficaces que ceux qui sont bien orientés. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 25 pers × 20% × 7h × 5j × 45 sem × 34 € ■ 267750 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1583

(Dépassement) « 5 ouvriers à mi-temps n'ont aucune activité 3 mois dans l'année, faute de travail qu'ils pourraient effectuer. Ce manque d'activité sur une partie de l'année est dû au fait que les jeunes usagers sont mal orientés vers le travail. »

Détail impact financier : Sur 3 mois ■ 5 ouvriers à mi-temps n'ont aucune activité 3 mois dans l'année, faute de travail qu'ils pourraient effectuer. ■ 5 pers × 50 % × 1607 h × (3/12) mois × 34 € ■ 34148,75 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1582

(Déviance) « Il y a un problème de communication vers les familles. La Direction ne dit pas aux familles que leur enfant ne sera pas apte au travail. Il ne faut pas tricher avec ça. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°670

La mise en œuvre des projets d'intégration requiert de nombreuses formations du personnel concernant la normalisation des activités. Néanmoins, les défauts d'organisation interne dans la mise en œuvre des projets génèrent une certaine inefficacité sur les activités à caractère plus urgentes.

(Conformité) « Les absences liées aux formations ne sont pas du tout prévues dans le planning. Pourtant, toutes les demandes pour aller en formation sont directement acceptées dans notre établissement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°491

■ Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux

Dans le cadre de politiques d'intégration de différentes entités, des politiques de quotas ou de limitation des flux de clients ou d'usagers selon les entités entravent la fluidité de la fourniture du service. Lorsque les besoins individuels sont croissants, ces mesures engendrent des difficultés de gestion des clients/usagers au sein des espaces de services où ils se retrouvent « bloqués ». Ainsi, dans le cadre de politique d'accompagnement où les usagers sont censés transiter d'un espace de services à un autre en fonction de leurs besoins, leur blocage crée une pénibilité du travail dans les espaces de services dédiés à l'accompagnement sur des besoins légers.

(Déviance) « Le public évolue. Les personnes sont orientées en maison d'accueil spécialisé mais elles restent en foyer de vie par manque de places. Or, il n'y a pas de matériel adapté en foyer de vie et les manipulations sont de plus en plus difficiles pour les professionnels. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°608

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

L'inefficacité des politiques d'intégration des offres de services de différentes entités génère des difficultés de gestion des flux de clients ou d'usagers entre les différents espaces de services. La régulation des contestations ou des plaintes engendrées par ces difficultés inclut de un temps significatif dédié aux négociations.

(Conformité) « Un cadre passe 1 heure de plus par semaine pour traiter la démotivation des cretons et essayer de trouver des solutions car il manque de places dans d'autres établissements. 3 fois par an, 2 directeurs d'établissement pour les jeunes et pour le travail passent 1 heures 30 à rencontrer des familles de creton pour essayer de trouver une solution à leurs cas. »

Détail impact financier : Par an ■ 3 fois par an, 2 directeurs d'établissement pour les jeunes et pour le travail passent 1 heures 30 à rencontrer des familles de creton pour essayer de trouver une solution à leurs cas. ■ 3 fois × 2 pers × 1,5 h × 34 € ■ 306 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1576

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Les critères d'intégration des prestations relatives à un produit ou un service ne sont pas nécessairement acceptés par l'ensemble des acteurs soumis aux conséquences organisationnelles de l'application de ces critères. Cette situation pousse à de nouvelles concertations sur les décisions prises sur base de ces critères,

(Conformité) « Les critères utilisés pour décider des profils des personnes handicapées à embaucher en fonction des besoins de production ne sont pas forcément partagés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°929

(Dépassement) « Il n'y a pas de critères d'évaluation pour l'orientation entre travail professionnel ou non, c'est au pif, alors que la personne y reste 20 ans derrière et qu'il est difficile de revenir en arrière avec la famille. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°884

(Conformité) « Il manque des solutions pour les cretons du fait de manque de places dans d'autres établissements. 3 fois par an, 2 directeurs d'établissement pour les jeunes et pour le travail passent 1 heures 30 à rencontrer des familles de creton pour essayer de trouver une solution à leurs cas. Un cadre passe 1 heure de plus par semaine pour traiter la démotivation des cretons et essayer de trouver des solutions. »

Détail impact financier : Par an ■ Un cadre passe 1 heure de plus par semaine pour traiter la démotivation des cretons et essayer de trouver des solutions. ■ 1 pers × 1 h × 45 sem × 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1577

(Conformité) « Une assistante du service social passe 2 heures de plus par semaine à traiter les cas des cretons avec la visite des familles, la recherche d'accueil et l'instruction des dossiers du fait du manque de solutions. »

Détail impact financier : Par an ■ Une assistante du service social passe 2 heures de plus par semaine à traiter les cas des cretons avec la visite des familles, la recherche d'accueil et l'instruction des dossiers. ■ 1 pers × 2 h × 45 sem × 34 € ■

3060 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1578

(Conformité) « La procédure d'admission d'une personne handicapée dans notre établissement implique l'organisation d'une rencontre avec la famille et/ou le représentant. Elle vise l'écoute et la prise en compte des attentes de la famille vis-à-vis de l'accompagnement de leur enfant et/ou protégé, et la recherche d'un consensus autour des axes du projet. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1044

La régulation des dysfonctionnements liées aux critères d'orientation des usagers génère une perte de temps significative.

(Conformité) « Un cadre et un directeur passent 7 heures à rencontrer la famille et discuter avec l'utilisateur et les professionnels des défauts d'orientation. »

Détail impact financier : 1 fois par an ■ Un cadre et un directeur passent 7 heures à rencontrer la famille et discuter avec l'utilisateur et les professionnels des défauts d'orientation. ■ 2 pers × 7 h × 34 € ■ 476 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1581

(Dépassement) « A cause d'une mauvaise orientation d'un usager, une assistante sociale et un psychologue ont passé 4 heures avec la famille et l'utilisateur. C'est dû à un manque de critères d'orientation clairs et efficaces. »

Détail impact financier : 1 fois par an ■ A cause d'une mauvaise orientation d'un usager, une assistante sociale et un psychologue passent 4 heures avec la famille et l'utilisateur. ■ 2 pers × 4 h × 34 € ■ 272 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1580

La constitution de groupes de bénéficiaires hétéroclite dans la construction d'une politique sociale génère des difficultés de cohabitation entre ces bénéficiaires.

(Conformité) « Sur un dispositif d'accompagnement des enfants handicapés unique à notre association sur le territoire, l'accueil de jeunes aux profils hétérogènes rendant la cohabitation difficile. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1102

Les négociations liées à la pertinence ou non des critères d'orientation des usagers requièrent un investissement en temps significatif. Elles sont destinées à transformer les décisions prises.

(Dépassement) « Un directeur passe 1 heure par semaine avec les parents et professionnels à traiter des questions d'orientations. Il y a en effet une forte pression des familles avec "pignon sur rue" pour faire entrer leurs enfants en établissement de travail alors que ce n'est pas la bonne orientation. Un directeur passe 1 heure par semaine avec les parents et professionnels à traiter des questions d'orientations vers le travail qui n'ont pas lieu d'être. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ Un directeur passe 1 heure par semaine avec les parents et professionnels à traiter des questions d'orientations vers le travail qui n'ont pas lieu d'être. ■ 1 pers × 1 h × 45 sem × 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1603

(Dépassement) « Il y a une forte pression des familles pour faire entrer leurs enfants en établissement de travail alors que ce n'est pas la bonne orientation. Un cadre passe également 15 minutes par semaine à traiter ce type de sollicitations. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ De plus, un cadre y passe également 15 minutes par semaine. ■ 1 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 382,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1601

(Dépassement) « Il y a un manque d'outils pour objectiver les besoins réels des usagers et leur orientation vers la bonne structure d'accompagnement, dû à des erreurs d'orientations des clients vers les services adaptés. Un cadre estime que le manque d'outils d'orientation fait que les 950 salariés prennent au moins 15 minutes d'échange et de débat sur les orientations et les besoins des usagers en dehors des cadres institutionnels. »

Détail impact financier : Tous les mois ■ Un cadre estime que le manque d'outils d'orientation fait que les 950 salariés prennent au moins 15 minutes d'échange et de débat sur les orientations et les besoins des usagers en dehors des cadres institutionnels. ■ 950 pers × (15/60)h × 10,4 mois × 34 € ■ 83980 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1694

Les regroupements géographiques constituent une opportunité de diversifier les tâches des acteurs sur un seul site. Néanmoins ces transitions sont le foyer de flous sur la répartition des missions entre les acteurs, ce qui les pousse à considérer certaines nouvelles missions comme anormales.

(Déviance) « Le secrétariat du service d'aide à la vie sociale et celui de l'établissement et service d'aide par le travail est géré par la même équipe sur un site. A cause de ça, je réalise les contrats sur une de ces structures, contrats que je ne devrais pas faire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°355

■ Sanctions

Lorsqu'elles ne sont pas légitimes dans une organisation, l'application ou la demande d'application de certaines normes peut-être perçue comme une déviance à la politique intra-organisationnelle et résulter en sanctions formelles ou informelles bien qu'inexplicitement ou non formellement liées à cette mise en conformité. Ainsi, l'adhésion à la politique d'intégration des espaces de services médicosociaux, impliquant pourtant la fluidité de circulation des usagers entre les différents dispositifs mis en œuvre, peut être perçue comme une déloyauté envers les politiques intra-organisationnelles qui préfèrent maintenir les cloisonnements entre ces différents dispositifs.

(Conformité) « Une personne du milieu diffus a été introduite, il y a trois ans, dans le service d'aide à la vie sociale. Cela a été critiqué et rapporté par la Direction alors que c'est la mission même du service, puis suivie d'un avertissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°384

■ *Qualité de répartition du volume du travail*

La spécialisation génère un différentiel de compétences et de ressources allouées à chaque prestataire de service. Si le niveau de spécialisation des prestataires est élevé, plus la mise en œuvre de la politique d'intégration de services entre diverses entités dysfonctionne, plus la répartition du volume du travail est déséquilibrée entre les espaces de services où les clients/usagers sont « bloqués » et ceux où ils sont « censés être » .

(Conformité) « Certains auxiliaires traitent plus de lourds que de légers pourtant on est dans la même équipe. Or, plus la dépendance est lourde, plus la toilette est difficile. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°239

(Conformité) « Beaucoup de résidents sont dans l'établissement et devraient être en service spécialisé Alzheimer. Ces personnes ne sont pas dans la bonne structure tout simplement parce que le personnel n'est pas vraiment formé pour les accompagner correctement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°232

(Arbitrage) « L'élaboration d'une procédure d'accueil précisant l'organisation des premiers jours de l'enfant dans l'institut médico-éducatif, serait souhaitable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1043

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contrainte

L'efficacité des normes sur l'intégration des activités peut être mise à défaut par l'incapacité des managers à gérer et anticiper les flux d'activité. Les données sur les contraintes relatives à cette politique portent sur la difficulté de gestion des flux d'usagers issus d'un espace de service où leur accompagnement n'est plus adapté et à les faire transiter vers un autre espace de service plus adapté mais qui est souvent saturé.

(Conformité) « Selon les normes de la maison départementale des personnes handicapées, l'orientation des personnes n'est pas adaptée : des résidents sont accueillies en foyer d'hébergement alors qu'elles devraient être en foyers occupationnels d'accueil. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°487

(Conformité) « Sur le développement de l'offre de service spécifique à notre établissement en matière de formation des enfants handicapés, il y a une difficulté induite par le manque de débouchés en secteur adulte (jeunes adultes cohabitant avec des personnes beaucoup plus jeunes et ne bénéficiant plus des apprentissages) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1101

(Déviance) « La mise en œuvre concrète de la procédure d'admission des enfants handicapés dans notre établissement n'est pas toujours possible : en 2013, 2 admissions se sont réalisées peu conformément à la recommandation légale d'une part à cause d'un sous-effectif lié à l'absentéisme et d'autre part, à cause du travail dans l'urgence et dans des conditions insatisfaisantes de préparation aussi bien pour les jeunes que pour les familles et l'équipe professionnelle. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1041

(Conformité) « La sortie fait l'objet de procédures formalisées. On observe cependant globalement peu de sorties chaque année, les difficultés d'orientation étant nombreuses au vu du manque de structures adaptées pour adultes en aval pour recueillir les personnes handicapées qui devraient évoluer ailleurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1046

Les interventions arbitraires et favoritistes des tierces parties pour empêcher fonctionnement mécanique des systèmes mis en place en leur faveur.

(Arbitrage) « Un problème institutionnel est lié au fait que des juges demandent à faire rentrer des personnes dans l'association alors que d'autres attendent des places depuis des années. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1110

L'efficacité des normes sur l'intégration peut être réduite par l'interprétativité des critères d'intégration, générant a posteriori des temps de régulation de la désynchronisation et de l'incompréhension entre les acteurs.

(Dépassement) « Il manque des indicateurs dans les établissements et services d'aide par le travail sur ce qu'est l'« employabilité ». Un moniteur met « il y a des potentialités » alors qu'on sait que ça ne va pas le faire et derrière, on rame avec les familles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°677

(Dépassement) « Entre l'institut médicoéducatif et les établissements et services d'aide par le travail, il y a une difficulté à s'accorder sur les référentiels et donc à évaluer. Il n'y a pas de détails pour savoir en quoi le jeune est apte ou non. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°709

(Manipulation) « Il semble nécessaire de concevoir une grille d'observation commune aux trois psychologues et le médecin pour les rencontres avec les enfants. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1480

■ Stabilité des repères et des interfaces

L'hétérogénéité des pratiques et méthodes employées par les acteurs concernant les processus d'intégration des activités génère une instabilité des interfaces nécessaire au fonctionnement de la coopération entre les différentes entités.

(Conformité) « La procédure d'admission de personnes à accompagner doit être clarifiée car chaque structure fait à sa sauce. En général, il s'agit plus de réunions d'informations que d'un protocole et un dossier réel. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°511

■ Cohésion du groupe

L'application de certaines procédures de prise de décision excluant certains acteurs engendre une perception de comportement arbitraire et anti-démocratique des décideurs. Lorsque les points de vue entre les inclus et les exclus divergent, un discours contestataire et de remise en cause de la décision est mené dans les cercles formels et/ou informels de l'organisation. La persistance d'une telle situation mène à une détérioration de la cohésion.

(Conformité) « Pour le pré-accueil, une procédure existe et est rédigée. L'équipe revendique l'association du chef de service au choix de la candidature lorsqu'une place se libère alors que la procédure n'implique que la Direction., le médecin psychiatre et la secrétaire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1478

(Conformité) « Il faudrait dégager les services d'aide à la vie sociale de la Direction des établissements et services d'aide par le travail (en référence au conflit qui découla de la décision du chef du SAVS d'intégrer une personne du milieu diffus, qui opposa le directeur de l'ESAT du chef du SAVS alors que le directeur de l'ESAT n'avait, en termes de règles, pas un mot à dire). »

Source : Chef du SAVS, terrain e - n°405

(Déviance) « Un salarié s'est opposé à la venue d'un résident dont on n'a pas étudié le dossier dans les règles de la maison. En réunion, le directeur l'a engueulé en disant « C'est moi le chef ». Le directeur a accepté cette personne car il est ami avec la famille et les admissions dans l'établissement fonctionnent beaucoup comme cela. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°358

(Déviance) « Il est étonnant que les professionnels de l'établissement ressentent aujourd'hui la nécessité de l'élaboration de critères d'admission plus formalisés, car les demandes se multiplient et l'objectivation du choix devient nécessaire. Pourtant la procédure est stabilisée au niveau associatif. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1042

■ Sérénité et certitude

La création de nouvelles politiques d'intégration génère l'incertitude et l'angoisse des acteurs. Puisqu'encadrant des mutations politiques et organisationnelles, elles ont un impact sur l'emploi et l'avenir des acteurs touchés par les réformes.

(Dépassement) « Les critères d'admission des personnes en habitat spécialement dédié au projet H sont inconnus et génèrent autant d'incertitudes que de peurs, notamment parce qu'on ne sait pas encore le degré d'autonomie qui leur sera accordé. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1148

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

L'organisation du travail relative à la mise en œuvre des politiques d'intégration des activités sont perçues comme une dépersonnaliser le travail social et génèrent une démotivation des acteurs.

(Déviance) « Le changement d'enfants au sein des groupes entraîne une démotivation du personnel et n'aide pas dans la progression de l'enfant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1358

(Conformité) « Avant, les objectifs de prise en charge étaient écrits, très précis et différents pour chaque enfant. Aujourd'hui, tout cela a sauté car on nous demande de remplir des cases et non de décortiquer ces projets. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1376

POLITIQUE MEDICO-SOCIALE : ALGORITHMES DE FINANCEMENT

En résonance avec les actions caractéristiques de mise en œuvre du new public management, plusieurs algorithmes de financement sont utilisés dans le secteur médico-social dans le but de gérer les flux financiers. Sont notamment relevées le PMP GMP, AGGIR et PATHOS (normes de financement soins), les norme de tarification (norme de financement prix journée soins) et les normes de financement de postes.

(Manipulation) « Les deux outils d'évaluation de la dépendance et de la pathologie des personnes âgées que sont AGGIR et PATHOS sont nés dans les années 80 du besoin de l'ensemble de la gériatrie de disposer de données quantifiées permettant de décrire l'état de santé des personnes âgées »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°21

■ **Différenciation**

Un modèle de subventionnement exclusivement lié à la congruence de fourniture de biens et services publics aux grilles de financement des décideurs-payeurs réduit la possibilité de différenciation de l'offre des opérateurs uniquement dépendants de ce modèle.

■ **Attractivité des offres de produits et services**

Opportunités

L'application d'algorithmes uniques dans la gestion des flux financiers peut inciter les acteurs pour lesquels ce standard représente une contrainte à la diversification de leurs sources de financement. La mise en œuvre d'un tel projet constitue alors un avantage stratégique face aux opérateurs en état de léthargie puisqu'elle permet par d'autres moyens de développer l'attractivité des offres de produits et services

(Conformité) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la construction d'un partenariat conséquent avec plus d'une quinzaine d'orthophonistes libéraux. (-énoncée dans le cadre d'une évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1523

■ **Écoute du marché ou de la demande sociale**

Contraintes

Lorsque des algorithmes généraux sont appliqués en tant que modèles de gestion financière, la tendance à la disparition de prestations spécifiques et des opérations ou produits et services jugés sans rentabilité directe se renforce. L'investissement dans les actions d'analyse des besoins des clients ou usagers pour le développement de l'attractivité auprès de ces populations sont abandonnés au profit d'actions congruentes aux algorithmes de financement et de stratégies destinées à développer l'attractivité des financeurs.

(Conformité) « Au service d'éducation et de soins spécialisés à domicile, on est obligé de faire un nombre d'actes important vis-à-vis des organismes de tutelles. De ce fait, on manque de temps pour préparer les informations à destination des parents. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°951

(Conformité) « Le médecin coordonnateur est venu deux fois pour présenter des choses intéressantes au personnel, notamment une nouvelle loi, mais cela fait plus un mois qu'il ne vient plus et ce genre d'évènement n'est malheureusement pas financé. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°218

Lorsque les sources de financement ainsi que les produits ou services à financer sont hautement fragmentés, des modèles de gestion construits par le biais d'algorithmes de financement génèrent une contrainte de pilotage managérial de l'ensemble, un risque de désarticulation et de manque de cohérence de l'offre globale de produit-service.

(Conformité) « La qualité et la cohérence de la continuité des parcours sociaux et médicaux des personnes est souvent remise en cause et, dans les maisons de retraite, on parle d'une personne divisée en trois : « 1/3 de personne » financée pour partie pour les soins, « 1/3 de personne » financée pour le social et « 1/3 de personne » financée pour l'hébergement. Cette caricature n'est pas vide de sens puisqu'elle marque des désarticulations entre les prestations fournies par ces 3 différents systèmes, leurs fonctionnements et réglementations. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°35

■ *Qualité de produit-service attendue (outcome)*

Outcome : Le succès de l'action publique ne se définit pas uniquement par l'output, ou la prestation de service en elle-même au moment où elle est réalisée, mais également par l'outcome, qui est l'externalité positive de l'action dans le futur suivant la prestation. L'outcome peut alors être assimilé au résultat social ou économique de l'action publique. C'est ainsi qu'on ne peut juger de la performance de certains services que par leur output : Par exemple, dans les écoles, des outputs sont les heures de cours, pédagogie du professeur, ... les outcomes sont l'employabilité future, épanouissement social. Dans les institutions de santé publique, les outputs sont les soins donnés sur le moment, la qualité d'accueil des patients, le nombre de personnes touchées par des campagnes de prévention, ... les outcomes sont le taux de mortalité, taux de prévalence de maladies, etc. De même, dans les institutions d'aide à l'insertion à l'emploi, des outputs sont le nombre de personnes prises en rendez-vous, la qualité de déroulement de la séance, etc. Les outcomes sont l'insertion de la personne dans un emploi, la durée des emplois, etc. L'application des algorithmes de financement pour attribuer des ressources est interprétée par les opérateurs, dans la plupart des cas, comme une incitation indirecte à se préoccuper des outputs.

Contrainte

D'une part, l'investissement fondé sur l'application d'algorithmes standardisés engendre une disparition des mesures spécifiques qui ne correspondent pas aux catégories d'actions pour lesquelles des ressources peuvent être dédiées. D'autre part, elle requiert une maîtrise plus pointue du niveau de qualité à offrir, pour mieux gérer sa réduction ou son accroissement. Certaines mesures qui accroîtraient la qualité de service sont abandonnées par la mise en œuvre des algorithmes de financement.

(Conformité) « Dans la maison d'accueil spécialisée, nous avons un bon taux d'encadrement des résidents, 1,33, mais c'est trop peu pour maintenir un bon niveau de qualité d'accompagnement des résidents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°907

(Conformité) « La grille Aggir permet, sur base de la dépendance du résident, d'obtenir des subventions. En fait, si on ne veut pas que les équipes soient surchargées, il faudrait diminuer la qualité des soins pour augmenter les indicateurs de dépendance. C'est fou ! »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°220

(Conformité) « La Direction ne prend pas en compte la spécificité de chaque atelier. Moi, je ne lâche pas l'enfant d'une semelle, alors qu'en blanchisserie, une fois l'atelier en route, les éducateurs peuvent faire leurs écrits. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°696

(Déviance) « Je n'ai pas le temps d'écrire les projets des personnes handicapées. On court pas mal et on n'a pas le sentiment de ne pas faire son travail correctement. On n'a pas assez de disponibilité pour l'opérationnel. J'ai l'impression de perdre de la proximité par rapport au terrain. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°443

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Contrainte

L'application des algorithmes de financement pour attribuer des ressources est interprétée, dans la plupart des cas, comme une incitation indirecte à la baisse de qualité par manque de ressources, et à une incitation à se préoccuper aux actions primaires plutôt qu'aux actions supplétries de qualité. Dans le champ observé,

les verbatim des acteurs portent en majeure partie sur le manque de ressources destinées à financer des postes de techniciens et de spécialistes, sans la force de travail et les compétences desquels la qualité du service tendrait inexorablement à se détériorer.

(Conformité) « Pour l'encadrement des repas on n'est que deux. On ne peut pas travailler avec les enfants pour les rendre autonomes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1284

(Conformité) « Nous sommes financés sur des critères de dépendance des résidents et de l'intervention en soins nécessaire. Ces critères sont totalement inadéquats à la configuration de notre personnel qui fait que nous ne pouvons pas suivre des personnes âgées et dépendantes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°197

(Conformité) « Dans l'organisation de la journée on se retrouve souvent seul avec beaucoup d'enfants. Cela pose des problèmes pour la sécurité des professionnels et des enfants. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1273

(Conformité) « La réflexion lors des réunions dites de synthèse, les réunions cliniques hebdomadaires, les réunions mensuelles d'analyse des pratiques favorisent les approches préventives et développent des stratégies d'intervention mais ne pallient pas l'absence d'un médecin pédopsychiatre. Se questionner sur la dimension somatique et les causes physiologiques éventuelles est un réflexe pour l'équipe, mais l'appui d'un médecin permettrait un regard plus objectif, plus spécialisé et permettrait une orientation d'observation et de démarches plus affinée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1423

(Conformité) « J'ai connu un temps où les auxiliaires de soins pouvaient jouer avec les résidents. Aujourd'hui, avec notre surcharge croissante d'activité, l'établissement paie des animateurs extérieurs pour le faire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°188

(Déviance) « Un constat général : l'EHPAD remplit sa fonction de lieu de soins, parfois au détriment de celle du lieu de vie, ce qui implique qu'il y ait peu de temps pour le maintien du lien social. C'est surtout dû à l'augmentation de la charge en soins et des GMP. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°47

Pour contrecarrer la baisse de qualité liée à la mise en œuvre des algorithmes d'attribution des ressources, les stratégies observées pour se maintenir à un niveau de qualité plus élevé consistent à la recherche de solutions de mutualisation ou d'externalisation de certaines composantes de l'offre de produit ou service, impliquant le développement de synergies et de partenariats. Cette démarche est perçue comme une contrainte par certains opérateurs, et comme une opportunité par d'autres.

(Conformité) « Faute d'orthophoniste, l'équipe a développé un partenariat important avec une quinzaine d'orthophonistes en libéral prenant en charge des enfants du centre. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1430

(Conformité) « À part le soin, il faut poursuivre le partenariat avec les structures extérieures pour pallier notre insuffisance en taux d'encadrement : centres de loisirs, associations spécifiques à l'autisme. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1429

(Conformité) « Les partenariats avec les structures de soins sont un projet à poursuivre pour pallier le faible taux d'encadrement, en effet, les prestations sont de moindre qualité par rapport à avant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1427

L'application d'algorithmes de financement standardisés creuse un écart de compétitivité liés à des causes contextuelles favorables ou défavorables aux opérateurs qui bénéficient de ce même mode de financement.

(Conformité) « Du fait de la taille de notre établissement, il n'y a pas de psychiatre. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1289

■ Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)

Contrainte

L'usage d'algorithmes de financement pour octroyer les subventions limite le champ des dépenses, notamment dans des achats de matériel et de biens de nature technologique. Une analyse fine des coûts cachés de l'absence de certains matériels montre que ce choix n'est pas nécessairement judicieux et relève davantage d'une croyance de réduction de coûts de la part des financeurs.

(Conformité) « Il manque du matériel de transfert des personnes en fauteuil roulant. Deux aides-soignants au lieu d'un seul s'occupent de lever et de coucher 6 résidents en fauteuil roulant de leur lit pendant 15 mn pour chacune des opérations. »

Détail impact financier : 12 fois par jour ■ 1 pers × 0,25h × 2 fois × 6 résidents × 365 j × 25,67 € ■ 28 108,65 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1846

(Conformité) « Nous sommes peu financés sur les équipements de transfert. À cause de cela, pour lever un résident en fauteuil roulant, il faut 2 auxiliaires de soins. Chaque manipulation dure au minimum 10 minutes. Il faut réitérer au minimum deux fois par résident. »

Détail impact financier : 80 fois par jour ■ $2 \times 40 \text{ résidents} \times 2 \text{ p} \times 0,2 \text{ h} \times 365 \text{ j} \times 32 \text{ €}$ ■ 373 760 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1868

« Nous n'avons pas assez d'espace pour augmenter le nombre de places de résidents compte tenu de la petite (Conformité) taille du bâtiment. Le personnel en place est en capacité d'accompagner 40 résidents et n'en accompagne que 22. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ $(40 - 22) \text{ pers} \times 99,5 \text{ €} \times 365 \text{ j} \times \text{taux de marge de } 76 \%$ ■ 496823,4 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1835

Pour accéder et réduire le coût de certains facteurs de production de nature technologique, les opérateurs développent alors des partenariats pour mutualiser les ressources disponibles.

(Conformité) « Le partenariat avec la Mairie de Créteil a permis l'accès à des installations : piscines, gymnase, bibliothèque, ce qui nous permet d'offrir une qualité de service correcte en comparaison à d'autres grandes associations qui en ont les moyens. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1517

(Conformité) « L'organisation opère un rapprochement avec N. dans le cadre du projet H, afin de monter une structure pour financer des investissements communs incluant les bâtiments. Le groupe de projet inclut les deux présidents, directeurs généraux, et directeurs administratifs et financiers des associations. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°999

■ Investissements, coûts de maintenance matériels et coûts de prévention des risques physiques

Contrainte

La politique de réduction des financements à travers des algorithmes mathématiques est interprétée comme une exhortation à la réduction des investissements dans la prévention de certains risques physiologiques, tant pour les clients et usagers que pour le personnel.

« Moi, dans mon cadre, ce qui me choque, c'est que je suis tout seul dans le car ; il n'y a pas d'accompagnement ; j'ai 13 ou 14 enfants ; demain on ne sait pas ce qui peut arriver. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°618

« La difficulté de financer du matériel adapté et des achats dans le budget accordé par les institutions financières est source de nombreux accidents de travaux et d'accidents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°255

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Contraintes

Les algorithmes de financement reflètent les orientations et idéologies politiques des différentes institutions qui proposent ces modèles de calcul. La coexistence d'algorithmes différents sur les mêmes objets à gérer reflète alors la diversité, voire la contradiction de positions politiques des institutions qui les émettent. La coexistence d'algorithmes a pour effet de donner aux clients et tierces parties des référentiels chiffrés différents, leur choix étant de s'aligner sur la norme la mieux disante pour argumenter leurs attentes en termes qualité de produits ou services. Elle représente une contrainte lorsque les subventions destinées à satisfaire ces attentes, quant à elles, sont alignées sur la norme la moins-disante.

(Conformité) « Notre taux d'encadrement est trop faible par rapport au nombre d'enfants que l'on reçoit et à leur pathologie. » Norme appliquée, source de contrainte ■ Acteur : Agence Régionale de Santé - Récipiendiaire : Établissement médico-social ■

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1277

(Conformité) « On pâtit de l'absence d'un médecin pédopsychiatre alors qu'il représente une ressource pour les questions de santé, sur les pathologies des enfants ou encore pour définir les orientations stratégiques avec l'équipe de direction. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1288

(Arbitrage) « Les grilles nationales d'évaluation des besoins des maisons de retraite, afin de leur financer des postes de travail, estiment sur la base de critères de rationalisation qu'un taux d'encadrement suffisant est de 1 professionnel pour 4 personnes âgées. Les agences régionales de santé utilisent cette norme pour financer les maisons de retraite. À l'inverse, les normes des agences techniques telles que l'ANESM, la HAS, et l'ANAP, mandatées par le Ministère de la Santé ont une norme de 1 pour 1. Ces agences sont pourtant celles qui évaluent les maisons de retraite et renouvellent ou non leur autorisation d'exploitation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°20

Lorsque les normes, telles que les algorithmes de financement, sont utilisées en tant que référentiels mathématiques de recrutement, d'ouverture ou de financement de postes, l'organisation éprouve des difficultés à pourvoir des postes liés à des compétences spécifiques, atypiques ou évolutives. Or, dans un environnement de plus en plus turbulent, la polyvalence et la nature évolutive des compétences sont des éléments-clés pour la survie des organisations.

(Arbitrage) « Le recrutement des Directeurs de pôle est compliqué car nous avons des exigences qui ne sont pas traditionnellement reconnues par le secteur. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°921

(Conformité) « Il faut aujourd'hui définir les modalités d'implication des aidants bénévoles dans le développement de l'accompagnement en EHPAD et du projet afin de mieux gérer les cas d'absences et le manque de personnel dû à l'insuffisance du taux d'encadrement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°287

Les algorithmes de financement peuvent constituer des contraintes mathématiques de réduction des effectifs.

(Conformité) « Il n'y a pas assez de personnel à cause de freins financiers. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°112

(Conformité) « Actuellement, nous avons un médecin-coordonnateur à mi-temps mais c'est encore insuffisant. Et j'ai une infirmière coordinatrice à 70 % au lieu de temps plein comme en 2012 pour des raisons budgétaires. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°104

D'une part, de telles politiques ne s'interrogent néanmoins pas sur les coûts cachés engendrés par un nombre trop réduit de personnel sur des variables sociales, telles que le taux d'absentéisme, qui engendrent à leur tour des conséquences économiques qui doivent être mises en perspective à l'espérance d'économies initialement réalisées.

(Conformité) « Le ratio entre encadrement et résidents sur la maison d'accueil spécialisé rend difficile les remplacements et la gestion des absences. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°869

(Conformité) « De nombreuses communes et établissements ne parviennent pas à gérer leur établissement sans « exploser » leur enveloppe budgétaire à cause de l'intérim qui grève les budgets. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°36

(Dépassement) « Quand quelqu'un n'est pas là, cela ne pose pas forcément de problème. Il est dur de quantifier le réel et la nécessité. Par exemple, si on fait le même travail à trois qu'à cinq, là il y a un problème. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°676

D'autre part, la perception de contraintes liées aux algorithmes utilisés sont relatives aux acteurs et la pertinence des ratios qui en découlent sont soumises à l'appréciation des différentes catégories d'acteurs : là où certains acteurs voient l'abondance, d'autres voient la carence.

(Conformité) « Nous sommes en sureffectif, avec un ratio de 11 emplois à temps plein pour 18 personnes à accompagner.

Malgré notre sureffectif, lorsqu'une personne demande un temps partiel, nous augmentons notre personnel. Cela est arrivé deux fois et les équipes ont utilisé le mot « carence » là où il n'y en avait pas. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°382

Opportunités

L'usage d'algorithmes de financement peut générer un trop perçu. Ce trop-perçu est alors considéré par certains opérateurs comme un avantage discriminant compte tenu de la réserve supplémentaire de ressources qu'elle génère. Le mode de financement dans le champ étudié semble reposer sur le postulat que, au vu du nombre élevé de personnes compétentes sur le marché du travail, à l'ouverture d'un poste, des candidats seront nécessairement volontaires pour occuper cet emploi. Or le taux de rotation du personnel dans les organisations étudiées montre que cette idée est fautive, notamment pour cause de différentiel d'attractivité entre établissements (cause externe) et pour manque de capacité d'attraction (cause interne de nature managériale).

(Conformité) Différence flagrante du taux de rotations entre les 4 terrains observés

(Conformité) « L'équivalent de 2 postes ont été vacants durant un an faute de candidat à notre établissement. »
Détail impact financier : 2012 ■ 2 pers. × 1 607 h × 24 € ■ 77130 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1775

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Le trop perçu généré par l'application de certains algorithmes de financement peut inciter les opérateurs subventionnés à dépenser plus de ressources que nécessaires pour un niveau de qualité donné. Le trop perçu, dans le cas de recrutements inutiles ou peu productifs, est considéré comme une contrainte de sous-productivité par certains opérateurs.

(Conformité) « Nous sommes en sureffectif. 12 encadrants d'un établissement passent 3 heures par jour de pause anormale, à fumer et à bavarder car ils n'ont pas d'activités. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 12 pers × 3 h × 220 j × 34 € ■ 269280 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1717

(Conformité) « Il y a en permanence 4 personnes pour remplacer les absents sur un foyer. »

Détail impact financier : en 2012 ■ 4 pers × 1607 h × 34 € ■ 218552 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1639

(Conformité) « Notre effectif est inadapté à l'activité. Les ressources humaines du site accompagnent 18 usagers alors qu'ils pourraient accompagner jusqu'à 36 personnes à 80 € par jour sur un projet comme les nouveaux modes d'accompagnement car le taux d'encadrement le permet. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 36 usagers × 365 j × 80 € ■ 1051200 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1716

Les algorithmes de financement sont mis en place dans l'optique d'une meilleure maîtrise des dépenses. Elles fonctionnent par un fléchage de ressources sur un type d'activité prédéfini. Les acteurs en charge d'utiliser ces ressources ont également des attributs prédéfinis, telles que des statuts, des diplômes, des autorisations, etc. Suivant un schème comportemental similaire à celle des professionnels des métiers réglementés concurrencés par de nouveaux opérateurs, les anomalies dans le fléchage des missions attribuées sont perçues comme des contraintes par les acteurs qui bénéficient normalement de ces missions, qui se sentent alors dévalorisés, non reconnus, moins utiles ou moins compétitifs.

(Conformité) « L'infirmier a un temps où il est payé à faire de la musique alors que c'est une mission de moniteur éducateur. Ils sont sur des budgets différents. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°416

(Conformité) « Les postes d'aides soignantes et d'aide médico-psychologique sont financés par des institutions différentes. N'ayant plus de budget de la part d'une institution, nous avons recruté des aides soignants pour faire le travail des aides médico-psychologiques. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°414

(Conformité) « Le cadre vient peu souvent et nous fonctionnons de manière autonome en traitant des choses pour lesquelles nous ne sommes pas payés, comme gérer des problèmes avec des familles, faire le signalement de parents qui refusent de soigner leur enfant malade, etc. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°518

Les normes qui sont mises en place dans une logique d'optimisation ne prennent pas nécessairement en compte tous les aléas relatifs au fonctionnement des activités. Parmi ces aléas, les phénomènes de nature sociale sont peu prévus. L'observation de notre champ montre que l'usage quasi-exclusif d'algorithmes macro-économiques dans l'estimation des besoins en personnel des organisations excluait, dans l'étape de gestion prévisionnelle des emplois, les phénomènes engendrés ou parallèles à la politique des ressources humaines préconisée, telle que l'absentéisme ou le turnover, qui génèrent pourtant des coûts importants a posteriori.

(Conformité) « Il y a en permanence 1 personne en contrat aidé de 20 heures par semaine qui a été recrutée pour éponger les absences. »

Détail impact financier : en 2012 ■ 1 pers × 20 h × 45 sem × 34 € ■ 30600 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1640

(Conformité) « Pour cause de sureffectif, le temps de manque d'activité d'un professionnel chaque dimanche est estimé à 2 heures. »

Détail impact financier : toutes les semaines ■ 1 pers × 2h × 52 sem × 34 € ■ 3536 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1719

(Conformité) « 4 de nos cdd à temps plein sont destinés à remplacer les absents sur un foyer. »

Détail impact financier : en 2012 ■ 4 pers × 1607 h × 34 € ■ 218552 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1638

■ Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux

Dans le cadre d'une réduction du budget couplée à des normes d'infongibilité des ressources octroyées, le maintien des pratiques traditionnelles (techniques, organisationnelles, stratégies) peut réduire la qualité des conditions de vie professionnelle et accroître le niveau de pénibilité du travail. Cette observation peut amener à penser que la recherche de solutions d'efficacité durables semble davantage relever de démarches d'innovation organisationnelle ou technique que de pratiques de cost-killing.

(Conformité) « Le budget accordé par l'ARS ne permet pas d'investir dans l'installation de rails plafonniers lèves malades dans toutes les chambres pour la manutention de résidents qui ne sont pas en mesure d'effectuer leurs transferts. Pourtant cette activité génère beaucoup d'efforts. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°257

(Conformité) « L'augmentation de la charge de travail est signalée par la quasi-totalité des employés - direction, encadrement, personnel, médical, paramédical, administratif. En plus du lien direct observé entre l'augmentation de l'absentéisme et la charge de travail, cette dernière peut être générée également par la complexification du travail, tant au niveau des soins (démence, Alzheimer, fin de vie...) que de l'administratif (légalisation du travail, contradiction des normes...). »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°84

(Conformité) « Je mets des priorités ; en dernier ce sont les véhicules qui ne sont pas nettoyés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°435

(Conformité) « Le manque ou l'inadaptation du matériel de soin (de levage, pour la douche), mais surtout l'augmentation du niveau de dépendance des personnes âgées en EHPAD participent, pour l'ensemble des acteurs, à l'accroissement de la charge et de l'usure physique des professionnels. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°83

(Conformité) « Si on considère que l'augmentation du PMP et du GMP sont source d'absentéisme, alors il faudrait mieux planifier la charge de travail dans l'établissement et tenir compte de la charge en soins de l'établissement au moment d'accueillir un nouveau résident. (Pilote : Direction ou DVS) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°270

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Opportunités

Les algorithmes de financement sont les outils de gestion financière des opérations. La congruence aux caractéristiques de la fourniture de service public décrite dans la norme qui gouverne ces algorithmes constitue ainsi une opportunité d'obtenir des ressources financières.

(Conformité) « Le budget de l'établissement médico-social est principalement constitué des fonds attribués par ces deux caisses, calculés selon des besoins à la fois médicaux et sociaux de l'ensemble des personnes qu'elle accompagne. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1229

(Conformité) « L'Agence régionale de Santé finance les prestations de soins à partir d'une grille d'évaluation des besoins médicaux des personnes accompagnées par l'établissement. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1226

(Conformité) « Le conseil Général finance les prestations sociales à fournir aux personnes handicapées à partir d'une estimation de leurs besoins sociaux dans les établissements médico-sociaux. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1228

(Déviance) « Les SSLAD seraient en pleine effervescence du fait de la réforme de la tarification de 2012 qui va accroître leurs dotations. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°46

Selon les opérateurs, les algorithmes de financement sont mis en place dans une volonté politique non seulement de maîtriser l'usage des dépenses publiques, mais également parce qu'elles illustrent le choix de désengagement des autorités publiques dans une catégorie d'activités.

(Conformité) « Sur la question du tarissement des ressources, à l'échelle du pays, une restriction budgétaire illustre toujours un choix politique : à enveloppe constante, les ressources sont simplement distribuées différemment. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°761

En subissant l'usage des algorithmes de financement public et dans la mesure où elles souhaitent accéder à ce type de ressources financières, les fournisseurs de biens et services publics voient leurs possibilités à proposer des offres innovantes, spécifiques ou atypiques se réduire.

(Conformité) « Il y a une baisse de financement des financeurs alors qu'auparavant pour créer quelque chose, on allait voir le financeur et on avait l'argent. Cette pensée demeure et les gens ne comprennent plus qu'on ait moins de moyens. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°543

(Conformité) « On a des crédits et des postes spécifiques pour les résidents autistes, mais à l'arrivée, il y a une prise en charge basique à l'identique des autres. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°415

Les opérateurs, pour contrecarrer les politiques de réduction des coûts sur une politique donnée, cherchent à instrumentaliser la désynchronisation des institutions de financement pour faire prendre en charge le coût de certaines activités, produits et services par d'autres entités.

(Arbitrage) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la construction d'un partenariat conséquent avec plus d'une quinzaine d'orthophonistes libéraux. (c'est-à-dire : prise en charge du coût des prestations d'orthophoniste sous les lignes budgétaires de la sécurité sociale et non dans le cadre du CPOM) (effet 2/3) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1524

■ *Qualité de l'allocation des ressources financières*

Si les algorithmes de financement ont pour vocation intrinsèque de fluidifier les flux financiers, la dimension politico-administrative des processus de financement peut davantage ralentir le processus que de l'accélérer. Un décalage temporel entre démarrage de l'activité et dans l'obtention des ressources s'établit alors. Ce décalage génère des choix d'allocation peu judicieux, compte tenu de la faible visibilité des gestionnaires.

(Conformité) « Nous recevons le budget de l'ARS au mois de juin-juillet et on n'est jamais sûr d'avoir les budgets suffisants. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°105

(Conformité) « L'état de dépendance (le PATHOS) est évalué avec un an de retard. Le budget ne correspond pas aux attentes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°175

(Conformité) « Beaucoup d'associations concurrentes font le gros dos volontairement face à la raréfaction des ressources publiques en se disant attendant meilleure fortune. Mais on sait que ça ne va pas automatiquement arriver alors pourquoi faire des états d'âmes pour relancer le mouvement parental. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°762

(Déviance) « Le manque de visibilité sur les budgets, du fait du directeur, fait que les éducateurs commencent des activités sans savoir exactement jusqu'où ils peuvent développer et mener à bien ces activités, en termes de dépenses. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°494

■ *Circulation des pouvoirs*

Le pilotage d'une politique de réduction des ressources par le biais d'algorithmes de financement peut inciter au regroupement d'organisations. Une crainte ressentie par les opérateurs suite à la mise en place de politiques de regroupement est celle de renoncer à l'« identité » de l'organisation et celle de partager la gouvernance.

(Conformité) « Les établissements associatifs vont peu à peu fermer ou être rachetés par des gros groupes. Ce sont les dons qui arrivent à l'association qui permettent de renflouer les caisses. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°235

■ *Coûts des assurances (outcome)*

Contrainte

La déconnexion entre le modèle d'algorithme de financement utilisé par les sociétés d'assurances en charge de collecter les cotisations sociales et l'analyse des éléments contextuels qui justifient la pertinence du mode de redistribution génère des surcoûts. Pour pallier ces défauts, les assureurs recalculent les taux de cotisation de l'assiette plutôt que d'affiner leur modèle de gestion et de supprimer les rentes obtenues par les acteurs du fait des défauts du système assurantiel. C'est notamment le cas lorsque les dépenses de la sécurité sociale

sont redistribuées de façon algorithmique sans analyse fine des détails contextuels des différentes organisations subventionnées.

(Conformité) « Nous n'avons pas assez d'espace pour augmenter le nombre de places de résidents compte tenu de la petite taille du bâtiment. Le personnel en place est en capacité d'accompagner 40 résidents et n'en accompagne que 22. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ (40 - 22) pers × 99,5 € × 365 j. × taux de marge de 76 % ■ 496 823,4 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1836

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

L'application des algorithmes de financement réduit les initiatives de dialogue entre les financeurs et les acteurs, suivant une croyance selon laquelle elles peuvent mécaniquement réduire le besoin de négociations. Il s'avère néanmoins que le temps de négociation initialement destiné à l'étude des projets proposés réémerge entre les acteurs sous forme d'un temps destiné à la négociation du contenu de l'activité qui à subventionner.

(Conformité) « Il faut pallier la difficulté de financer du matériel et des investissements tangibles en négociant des achats dans le budget accordé par les institutions financières grâce à l'acquisition d'un matériel adapté : disque de transfert, lit à hauteur variable, chariot douche, balai ergonomique, guéridon de soin, matériel informatique en nombre suffisant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°254

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

En remplissant une fonction d'instruments de réduction des dépenses, les algorithmes de financement contribuent à la réduction du nombre postes indirectement productifs. Or, dans cette catégorie de poste figurent des acteurs qui remplissent un rôle direct dans la coordination des opérations, principalement les managers. Cette action engendre une difficulté et une inefficience de la coordination dont les coûts cachés sont plus importants que l'économie de quelques emplois.

Difficultés liées au non financement de postes de managers

(Conformité) « Le plus gros problème d'un directeur d'établissement c'est de ne pas avoir le temps pour parvenir à faire évoluer les personnes avec lesquelles il travaille. En fait, le temps en management c'est zéro. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°221

(Conformité) « Il manque une infirmière pourtant les aides soignants dépendent de ce poste. De ce fait, elles s'adressent sans règles claires soit à la pharmacie soit à l'infirmière sur un autre établissement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°474

(Conformité) « Le manque d'un psychiatre, d'un pédopsychiatre ou d'un médecin fait perdre du temps au directeur et à la chef de service car ils font le lien médical. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1304

(Conformité) « Je suis cadre de santé à 80% de temps de travail. Cela n'est pas suffisant pour assurer mes missions. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°203

(Conformité) « 80% de temps de travail réglementaire n'est pas suffisant pour réaliser les missions d'un directeur d'établissement. Mais les financeurs expliquent que ce n'est pas possible autrement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°194

Difficultés de coordination liés à des glissements de fonctions entre managers et opérationnels

(Conformité) « Comme le temps de travail de l'infirmier est limité, le Directeur doit appeler le médecin 10 minutes 2 fois par mois pour solutionner les difficultés qu'aurait pu traiter l'infirmier. »

Détail impact financier : 2 fois par mois ■ 2 pers × 10 min × 2 fois × 12 mois × 25,67 € ■ 205,36 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1839

(Conformité) « Le poste de secrétaire représente un mi-temps, ce qui n'est pas pratique. Le Directeur est interrompu 10 fois par jour par des appels de 5 min lorsque la secrétaire n'est pas là. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × 10 fois × 5 min × 2 j. × 47 sem × 25,67 € ■ 2010 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1838

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

La politique de réduction des ressources octroyées, à travers l'application d'algorithmes de financement, incite à une transformation du contenu du travail des différents opérateurs. Cette approche est vécue comme une contrainte par de nombreuses catégories d'acteurs dont la répartition des tâches était hyperspécialisée par le passé. Ils adoptent alors plusieurs stratégies - qui ne sont pas nécessairement judicieuses - liées au contenu du travail :

a) Diversification des activités individuelles

(Déviance) « Les aides-soignants ont été embauchés pour réaliser des missions de soins afin de pallier l'absence d'un infirmier pour lequel nous ne sommes pas financés. Ce n'est pas normal. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°496

(Déviance) « Les aides-soignants ont été embauchés pour réaliser des missions de soins afin de pallier l'absence d'un infirmier pour lequel nous ne sommes pas financés. Ce n'est pas normal. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°497

(Conformité) « La direction est non présente le vendredi, pour un financement de 4/5 de temps de travail. De ce fait, l'infirmier et le secrétaire doivent répondre à sa place à des sollicitations et des coups de fils pour des modifications au planning 30 min par mois tous les mois »

Détail impact financier : 1 fois par mois ■ 2 pers × (30/60)h × 12 mois × 25,67 € ■ 308,04 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1829

(Conformité) « Dans ce contexte de restriction des budgets, la qualité de la concertation et de la délégation sont des éléments indispensables à développer pour soutenir la montée de la responsabilisation et de l'autonomie professionnelle de tous les collaborateurs. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1263

b) Abandon des activités

(Conformité) « Si je tombe malade, mon travail n'est pas fait car il n'y a personne pour me remplacer à cause du budget de remplacement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°482

c) Financement des activités sur fonds propres

(Conformité) « Les soignants sont payés par l'organisme régional et le nombre de soignants est déterminé par la grille Aggir. Il y a quelques temps, les équipes en ont tellement eu marre du manque de personnel que l'association a financé un poste de soignant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°236

d) Externalisation des activités auprès de partenaires

(Conformité) « Il manque un psychiatre et le fait d'avoir donné quelques heures au médecin de l'autre établissement contribue au fait qu'il n'y ait personne ici. C'est pire d'avoir quelqu'un qui n'est pas présent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1291

(Conformité) « Il manque un orthophoniste, un éducateur sportif, ainsi qu'un médecin, heureusement que celui de l'autre institution peut donner un coup de main. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1290

e) Glissements de fonction

(Conformité) « Le manque de financements sur un poste de moniteur à temps plein fait qu'un cadre fait du travail de moniteur un jour de semaine car le moniteur est à temps partiel. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ Un cadre fait du travail de moniteur un jour de semaine car il n'y a qu'un moniteur à temps partiel. ■ 1 pers × 7h × 45 sem × 13 € ■ 4095 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1556

■ *Qualité de répartition du volume du travail*

Les algorithmes de financement, en s'inscrivant dans des politiques de réduction d'effectif, engendrent un accroissement général de la charge de travail des employés. Néanmoins, une telle politique peut engendrer des coûts cachés liés à la prise en charge d'un volume de travail plus important par les opérateurs.

a) Accroissement de la charge de travail sur des opérations techniques

(Conformité) « Notre taux d'encadrement est trop faible par rapport au nombre d'enfants que l'on reçoit et à leur pathologie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1278

(Conformité) « L'établissement n'a pas droit à un poste d'infirmière et de psychologue sur l'établissement. 3 fois par jour, un salarié passe 40 minutes à emmener des résidents du foyer pour des soins, récupérer les médicaments ou avoir des entretiens ainsi qu'à attendre. »

Détail impact financier : 220 jours par an ■ 3 fois × 1 pers × (40/60) h × 220 h × 34 €

Le trajet est de 22 km. ■ 3 fois × 1 pers × 22 km × 220 jours × 0,561 € ■ 23105,72 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1630

(Déviance) « Il y a un manque de personnel. Sur le groupe des grands enfants, il y a trois postes d'éducateurs mais nous ne sommes que deux. Le poste a été donné à une personne en contrat à durée indéterminée qui est partie au bout de dix jours. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1274

b) Accroissement de la charge de travail sur des opérations de management

(Conformité) « Un poste important de chef de service a été supprimé, le chef de service s'est retrouvé sur deux sites. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°721

Les défauts des algorithmes de financement peuvent mener à des trop-perçus. Lorsque ceux-ci sont utilisés pour recruter des acteurs, ils contraignent les managers à effectuer plusieurs régulations de l'inactivité ou de la sous-productivité.

(Conformité) « L'établissement est en sureffectif. Le cadre passe 20 minutes, 4 jours par semaine, à faire la chasse aux temps d'inactivité. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × (20/60)h × 4 j × 45 sem × 34 € ■ 2040 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1718

(Déviance) « Une collègue partie en congé maternité a, par la suite, fait un abandon de poste. Le directeur ne l'a pas remplacée depuis. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1369

(Découplage) « Les gens se plaignent sur certains services d'accueil et de travail adapté et c'est incompréhensible. Dans une maison de retraite, il y a trois salariés pour 82 personnes, alors qu'ils sont quatre salariés pour 16 personnes. Ils ne voient plus la réalité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°540

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Le sous-investissement en accompagnement de la fonction managériale dans le cadre d'une politique de réduction des effectifs crée une incomplétude des compétences managériales. Cette situation est amplifiée par une organisation géographiquement dispersée.

(Conformité) « Il y a des chefs de service isolés sur certains sites car il n'y a pas d'autres cadres. C'est notamment un problème lorsqu'on recrute et qu'on ne peut pas accompagner la personne dans ces fonctions car elle n'est pas assez tutorée. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°651

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

L'usage d'algorithmes pour organiser les flux financiers implique des destinataires ou des prestations à financer présentant des caractéristiques homogènes. Ainsi, dans le champ étudié, les politiques consistent à faciliter le parcours et la transition des usagers accompagnés selon leurs caractéristiques entre différents types d'établissement prenant en charge des usagers selon des caractéristiques partagées (âges, pathologies, niveau d'employabilité, etc.). D'une part, ce type de normes génère un cadrage très restrictif des dépenses, pouvant empêcher l'expérimentation de nouvelles solutions de gestion et d'organisation plus efficaces, notamment lorsque le dispositif d'intégration ne fonctionne pas.

(Conformité) « Notre budget est très encadré par les règles de financement. Le problème est que si nous ne voulons pas laisser des usagers au bord du chemin, sachant que nous en avons 630 en liste d'attente, il faudrait nous donner un cadre de liberté, que nous puissions garder notre indépendance et utiliser nos fonds un peu plus librement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1175

D'autre part, il peut arriver que la logique soit inversée : des groupes intrinsèquement hétérogènes sont constitués pour correspondre aux algorithmes.

(Conformité) « Les groupes sont trop hétérogènes, comment travailler avec des petits, des moyens et des grands ? »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1356

(Conformité) « Notre budget est très encadré par les règles de financement. Le problème est que si nous ne voulons pas laisser des usagers au bord du chemin, sachant que nous en avons 630 en liste d'attente, il faudrait nous donner un cadre de liberté, que nous puissions garder notre indépendance et utiliser nos fonds un peu plus librement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1175

Les algorithmes de financement incitent les acteurs à des stratégies de développement de ressources propres mais également de mutualisation des ressources, des stratégies d'intégration, d'externalisation ou de constitution de filières. Les opposants de ce type de stratégie craignent l'industrialisation d'une activité donnée.

(Conformité) « Nos méthodes actuelles de financement et la transversalité des moyens doivent évoluer car le financement de l'État et des conseils généraux va se réduire. Pour innover et se développer, nous avons besoin de développer nos ressources propres. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°924

(Conformité) « Les familles n'envisagent pas que leur enfant quitte le foyer malgré son âge et sa dépendance. Elles ont un poids et elles peuvent en faire usage parfois à l'encontre du projet de leur enfant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°595

(Conformité) « Le vieillissement de la population rend l'accompagnement plus lourd, pourtant les familles ne veulent pas que les personnes accompagnées aillent dans des structures plus adaptées. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°504

■ *Efficiencia des dispositivos de coordinación interorganización*

Contraintes

Dans une perspective d'efficacité, les algorithmes de financement n'anticipent pas certains besoins de gestion, tels que la formation.

(Dépassement) « Une personne en congé parental est à 80% et ne travaille pas le vendredi. Deux autres sont parties en formation. Pourtant, leurs postes n'ont pas été remplacés pendant leurs jours d'absence. On n'a pas le droit de recruter en attendant compte tenu de la nature des postes financés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1285

■ *Synchronicité des acteurs et des activités*

Contraintes

Le manque de ressources engendré par les normes restrictives de financement impulse une recherche de solution de réorganisation des activités dans l'optique de maintenir un certain niveau de continuité du service. Ce type de changement est vécu comme une contrainte par les acteurs.

(Dépassement) « L'organisation du rythme de la journée est régulièrement réfléchi pour être au plus près des besoins et difficultés des enfants parce que le rebasage du taux d'encadrement n'est pas adapté. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1431

■ *Effets sur la performance générale*

Les opérateurs peuvent chercher à accroître le volume de ressources obtenues par l'intensification de la congruence de l'organisation aux critères de financement. Néanmoins, de telles stratégies peuvent se solder à moyen terme par un accroissement de la charge d'activité, notamment lorsque l'organisation se retrouve en situation de réaliser les prestations en échange desquelles elle a perçu un surplus de financements et pour lesquelles elle n'est pas nécessairement prête du point de vue organisationnel, logistique, etc.

(Conformité) « Le système d'allocation des ressources en fonction du degré de dépendance conduit parfois les établissements à faire des choix stratégiques contre-productifs. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°100

■ *Cohésion du groupe*

Le rythme et l'intensité du travail ayant un impact sur les représentations des acteurs de la valeur et de l'utilité de leur activité, la transformation du rythme de travail peut être associée à une perte du sens au travail.

Cette perte de repère génère une détérioration de la cohésion intra-organisationnelle à moins qu'un effort managérial particulier soit effectué pour y pallier.

(Conformité) « Il faut travailler la cohésion des équipes car on perd de plus en plus le sens au travail (pilote : Direction IDEC) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°308

(Conformité) « Cette logique de financement est appelée managérialiste par les acteurs, ce qui jette un froid lorsqu'on parle de management. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1533

(Conformité) « Il faut travailler la cohésion des équipes car on perd de plus en plus le sens au travail (pilote : Direction IDEC) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°307

■ Reconnaissance et estime

L'usage d'algorithmes de financement modifie la structure des activités en réduisant les ressources disponibles et en poussant les acteurs à diversifier leurs activités. Cette diversification est parfois associée à un manque de reconnaissance d'un corps de métier lorsqu'il s'agit de lui attribuer de nouvelles missions, résultant en frustrations, en contestations ou en désintérêt sur le travail confié.

(Conformité) « Les surveillants de nuit sont-ils des agents de service ? Ils ne savent plus où est leur place. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°495

(Conformité) « Dans ce contexte de restriction budgétaire, il faut donner du sens au travail pour mieux améliorer l'intérêt au travail notamment en s'informant sur la personne âgée : se renseigner sur l'histoire de vie de chaque personne, le contexte familial, social et professionnel, ses goûts et ses passions pour donner du sens à l'activité et ainsi améliorer l'intérêt au travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°289

(Conformité) « Il est devenu difficile de trouver un équilibre entre le temps de travail quotidien des équipes et le temps pour les missions sociales qui les motivent comme la musique. »

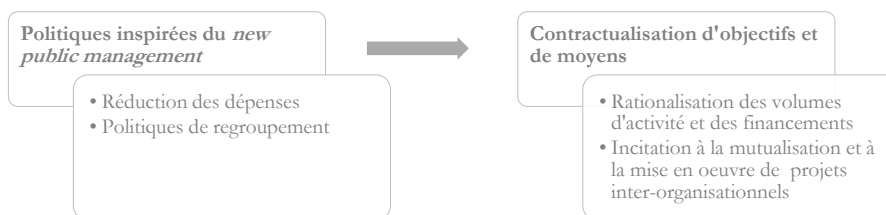
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°434

(Conformité) « Il faut mettre en place le projet de vie personnalisé avec la personne concernée et ses proches pour améliorer les pratiques d'accompagnement pour donner du sens et de l'intérêt au travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°290

CONTRAT DE FINANCEMENT PUBLIC

Il existe de nombreux types de contrats liant les institutions en charge de fournir les financements et les fournisseurs de produits ou services d'intérêt public. Ces contrats, qu'il s'agisse de la Convention tripartite ou du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, ont une valeur juridique. Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) est, en droit français, le contrat par lequel un organisme gestionnaire d'établissements ou services sociaux ou médico-sociaux s'engage auprès d'une autorité de tarification sur une période pluriannuelle pour, en fonction des objectifs d'activité poursuivis par ses établissements, bénéficier d'allocations budgétaires correspondantes. Concernant la Convention tripartite, les EHPAD sont tenus de passer, en application de l'article L. 313-12 du code de l'action sociale et des familles, une convention pluriannuelle avec le Président du Conseil Général et l'autorité compétente pour l'assurance maladie représentée par le Directeur Général de l'ARS. Les politiques de contractualisation des objectifs et des moyens sont inspirées par le New Public Management.



(Manipulation) « Pour la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, on essaie de maintenir notre réseau de copains (élus) pour jouer en notre faveur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°787

(Manipulation) « Pour la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, on joue sur nos relations. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°799

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

Lorsque la fourniture d'un bien ou service public est financée par des organismes de subvention, celles-ci exercent un droit de limitation de la taille du marché explicite, par des moyens réglementaires tels que des quotas.

(Conformité) « Les organismes qui financent l'activité d'accompagnement n'autorisent qu'un nombre limité d'accompagnements de personnes handicapées par établissement. Cette évaluation est faite en fonction d'une estimation par les tutelles de leur capacité d'accueil réelle. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1230

Le droit de limitation de la taille du marché peut être implicite, par des contrats d'objectifs et de moyens limitant les ressources financières ou matérielles allouées pour subvenir à l'ensemble des besoins sur le marché. La mise en œuvre des contrats d'objectifs et de moyens est alors perçue comme une forme de désengagement financier des subventionneurs. Cette perception incite les opérateurs à chercher à diversifier leurs sources de financement pour assurer leur survie sur le marché.

(Conformité) « Il y a des marchés qui arrivent du siège ou d'un autre ESAT, alors que l'on n'a pas la capacité d'accueillir de nouveaux marchés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°740

(Déviance) « Les médecins, soignants externes n'ont pas de locaux adaptés aux personnes en fauteuil roulant. Cela empêche de réaliser certains partenariats avec les établissements d'accompagnement pour personnes à handicap moteur. » »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°905

(Conformité) « L'Etat se désengage, et un de nos concurrents possède 1 million d'euros de fonds privés. Il semble nécessaire de travailler sur le partage richesse en ne se limitant plus à ces débats sur fonds publics et fonds privés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1182

La mise en application de contrats d'objectifs et de moyens contribue à mettre en concurrence des fournisseurs de services publics. Cette situation génère une désertion des zones où les clients ou usagers sont peu nombreux.

(Déviance) « Les structures sont extrêmement hétérogènes. On n'a pas de filières métiers avec une approche globale et coproduite. On se met en concurrence sur des clients ou des appels d'offres alors que d'autres territoires sont des « no man's land ». »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°549

Dans le cadre d'activités commerciales, l'obtention tardive des financements génère des problèmes de gestion financière et de compétitivité, notamment lorsque le besoin en fonds de roulement joue un rôle significatif dans la capacité de réaction de l'organisation face aux commandes.

(Déviance) « La métallerie de l'entreprise adaptée a eu des difficultés à une époque. Comme les investissements ont été bloqués, en l'espace de 6 mois, les personnels sont partis avec les clients. C'est à ce moment là que j'ai été recruté. Cela n'a pas été facile pour moi, je viens du secteur industriel. Il m'a fallu faire connaissance avec l'entreprise, connaître l'handicap, reconquérir des clients et surtout ne pas perdre ceux qui restaient. C'est difficile de remettre la machine en route. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°733

■ Attractivité des offres de produits et services

La mise en œuvre de contrats d'objectifs et de moyens par les organisations effectuant une activité reconnue d'utilité publique en exacerbe les dimensions productives, voire commerciales. Cette image est perçue comme mauvaise par les acteurs internes. Leur réaction consiste alors à consolider cette image négative auprès des acteurs externes et à empêcher la mise en œuvre des projets suivant cet axe stratégique.

(Conformité) « Sur le projet E, on a plus à y perdre qu'à gagner car les ouvriers ne souhaitent pas une telle identification, ils ont essayé d'enlever l'autocollant car ils préféraient la discrétion. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°746

(Conformité) « Le projet H résulte d'un choix stratégique pour améliorer les activités de l'association, mais le risque que ces projets demeure uniquement en tant que « marques » ou « labels » n'est pas nul. - projet H »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°973

(Conformité) « Je me sens très loin du projet E. S. car je suis au service d'éducation et de soins spécialisés à domicile avec des enfants et des adolescents. Je comprends le lien avec le financement de l'Association, mais à mon niveau, je ne me sens pas concerné. Les professionnels ont le même sentiment. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°689

« La marque du projet de développement de la performance du travail adapté n'est pas portée par les acteurs du développement de la marque. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°584

Une des solutions adoptées par les organisations consiste alors à mettre en oeuvre des stratégies internes prioritaires pour développer la crédibilité interne et susciter l'adhésion des acteurs autour de telles politiques.

(Conformité) « La santé est un milieu ultra-concurrentiel et notre Directeur Général est membre de l'agence régionale de santé. Il faut, en interne, des espaces pour échanger sur ces sujets. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°926

(Déviance) « Du point de vue de la gouvernance, il est difficile de ne transformer les ESAT en entreprise pour le projet E et ses pôles territoriaux. Nous proposons donc, en plus, de créer un comité éthique composé du président, du directeur général d'administrateurs, du directeur qualité et de directeurs d'établissements, d'un médecin généraliste, d'un juriste, d'un philosophe et de personnes handicapées. (présidence) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°747

En tant qu'instruments de réduction des dépenses dans le cadre du new public management, les contrats d'objectifs et de moyens incitent les opérateurs à réduire leurs dépenses destinées en se concentrant sur une offre plus homogène. Une telle stratégie provoque des réactions négatives de l'ensemble des clients ou usagers.

(Conformité) « Le fait d'accueillir des externes sur les lieux de vie d'internes insupporte les familles d'externes, surtout lorsque les professionnels interviennent sur ces deux populations en même temps. Nous avons besoin d'un externat à part entière (relatif au fait que les familles ne supportent pas que la qualité d'accompagnement soit la même alors que le coût des prestations n'est pas la même) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°470

■ Écoute du marché

La mise en œuvre des contrats d'objectifs et de moyens est perçue par les acteurs comme la source de restriction des moyens nécessaires à la réalisation des activités, notamment les activités indirectement productives consistant à analyser et suivre les besoins des clients ou usagers.

(Conformité) « Un ordinateur pour quinze personnes ne suffit pas pour les temps de préparation, de synthèse et de bilan qu'on doit faire. Cela nous retarde beaucoup dans ce travail qui nous est pourtant imposé par les institutions et cela en affecte la qualité. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1346

(Conformité) « Notre stratégie de ressources humaines est ambitieuse, mais les moyens qu'on nous donne sont sous-dimensionnés à cause du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. (énoncée dans le cadre de la négociation du CPOM-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°913

Les tentatives de déclinaison opérationnelle constitue une étape difficile de la mise en œuvre des politiques publiques. L'échec de démultiplication peut mener à des formulations d'offre de biens ou de services publics de l'ordre de l'utopie plutôt que des réalisations.

« On repense le mode d'accompagnement mais il faut le mettre au regard de ce qu'on est en capacité de faire. Il y a du boulot dans la réalisation concrète et la déclinaison opérationnelle qu'on n'a pas encore enclenché. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°568

■ Homogénéité des offres de produits/services

Opportunités

La constitution de projets communs, incitée par les contrats d'objectifs et de moyens, requiert la mise en œuvre des dispositifs managériaux tels qu'une contractualisation formelle d'activités entre les différentes entités prenant part à ces projets et une stratégie de communication commune dans l'objectif d'établir une image cohérente et harmonieuse des biens et services fournis par l'ensemble de l'organisation.

(Conformité) « Pour le projet E, les internautes ont pu voir apparaître notre changement d'identité par l'ouverture d'un site internet qui reprend l'ensemble des activités des 6 filières, 20 métiers, répartis sur les 7 sites de production de 6 entreprises adaptées, et qui permet de faire des demandes de devis en ligne. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°818

(Manipulation) « La création de la marque E prend sa place très rapidement sur notre territoire grâce à nos différents supports de communication : lettres, mailing, devis, factures, totems, marquages de véhicules... »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°819

(Dépassement) « Il faut contractualiser avec les équipes de soins palliatifs, de l'Hospitalisation À Domicile, augmentation des places d'Unités Cognitivo-comportementales pour gérer les périodes difficiles avec plusieurs résidents en fin de vie ou au comportement particulièrement perturbateur, violent. (pilote : équipes mobile de soins palliatifs) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°331

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Contraintes

Plusieurs caractéristiques des contrats d'objectifs et de moyens réduisent les possibilités d'innovations dans l'activité de fourniture de biens et de services publics. Lorsque les financements se focalisent sur l'étude de conformité des projets aux traditions plutôt que l'étude de leur performance, les démarches de négociation des contrats d'objectifs et de moyens ne s'avèrent être davantage que des rites ou stratégies de façade administrative plutôt que d'authentiques négociations entre les parties prenantes.

(Conformité) « Le projet H bouleverse les modèles économiques connus. Notre modèle actuel se base sur l'appel de fonds public, or, il faudrait penser davantage à une logique d'appel à projet, qui favoriserait une posture d'entrepreneuriat associatif. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1201

(Conformité) « La mise en place de la plateforme du projet H nécessitera une réponse collective aux questions des associations concurrentes et partenaires pour leur expliquer les grandes lignes de notre projet. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°798

Les projets présentés dans le cadre de politiques d'innovation sont parfois promus à outrance alors que leur démultiplication opérationnelle reste timorée. Une telle stratégie engendre une perte de crédibilité des projets innovants.

(Découplage) « Sur le projet E, on est au bord du plantage du point de vue des acteurs sur le territoire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°832

(Découplage) « Le directeur général a exprimé ses difficultés et les risques de « plantage des projets en cours, notamment le projet E.: le transfert du modèle, qui intéresse d'autres associations partout en France, pose de gros problème parce que l'organisation n'est pas en place ! Il se voit obligé de freiner ce transfert et d'être très prudent sur sa politique de communication. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°996

Le temps destiné à accroître l'adhésion des parties prenantes internes et externes aux projets innovants est significatif. Des premiers freins à l'innovation sont endogènes: les acteurs internes ont une compréhension limitée des enjeux stratégiques du changement et manquent de projectivité et il est nécessaire de cultiver leur esprit d'innovation.

(Manipulation) « Il y a un problème de vision en interne et donc d'état d'esprit, beaucoup de salariés n'ont pas de repères à l'extérieur de l'association. Il n'y a donc pas d'innovation et de compréhension de certains enjeux extérieurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°876

(Manipulation) « Les professionnels et les parents doivent changer de posture avec les nouveaux modes d'accompagnement. Des peurs existent car c'est plus sécurisant de travailler entre les quatre murs de l'établissement plutôt que sur l'autonomie de la personne.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°545

(Manipulation) « Sur le projet H, la première étape consistait à expertiser en interne avant d'aller vers le territoire pour tester ou consolider l'ingénierie d'accompagnement, mais il y a une certaine fragilité par rapport à une perception d'inconsistance du

*service par les partenaires ou les concurrents externes. Il y a une crainte que ce soit un terrain vague. - projet H »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°835*

Les démarches de promotion des innovations impliquent des actions de communication externe.

(Conformité) « Aujourd'hui, un établissement doit être actif en communication externe : il faut dynamiser l'image des EHPAD dans une perspective de développement des projets innovants. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°295

(Conformité) « L'idée sur le projet E est de montrer que l'organisation prend en main son environnement pour garantir son indépendance. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°760

Dans le cadre de projets d'intégration et de mutualisation, des structures de coordination centrales doivent être mises en place.

« Une plateforme doit être restructurée afin de créer du lien, entre les trois services, les lieux, et par la création d'un pôle santé pour légitimer des actions qui sont développées sans être institutionnalisées. - projet H »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°432

Opportunités

Les dispositifs d'évaluation mis en œuvre dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens permettent de renégocier périodiquement les aspects inadéquats de l'organisation, des produits et services.

(Conformité) « Dans le cadre du CPOM, certains dispositifs dans notre établissement sont à réévaluer parmi lesquels le dispositif I. (dispositif récent pour lequel un bilan formalisé est à effectuer), le dispositif E. enjeu de taille et problématique de l'hétérogénéité des publics accueillis), l'internat (réorganisation des groupes à opérer de façon à les rendre plus cohérents). (-cas de dispositifs innovants -) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1107

■ *Qualité de produit-service attendue (outcome)*

Opportunités

La possibilité de proposer des offres différenciées à travers des dispositifs tels que les contrat d'objectifs et de moyens permettent de satisfaire des besoins spécifiques.

(Conformité) « Les accompagnements très spécifiques sont très différenciés de l'offre globale, et requièrent une petite taille du dispositif, des moyens et une équipe mobilisée. Nous avons reçu une autorisation de fonctionner en règle et un budget séparé, ce qui atteste de sa reconnaissance par l'ARS. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1029

Contraintes

Les méthodes de gestion des ressources humaines (réduction des effectifs, hausse de productivité) dans une politique de réduction des financements génèrent une baisse de qualité des produits et services plus importante que prévue.

« Le budget de l'établissement global est mal réparti au détriment du bien être de la personne âgée. On ne travaille pas avec des machines mais avec des humains, il faut penser à l'intégrité de la personne. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°133

(Arbitrage) « Nous observons une diminution du nombre de bénévoles. Pourtant, il s'agit de personnes ressources externes importantes pour l'animation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1837

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Les dispositifs et autorisations administratifs ne sont pas nécessairement synchronisés avec les ressources matérielles et logistiques. Ce manque de synchronisation a une conséquence néfaste sur la qualité du produit ou service à réaliser.

(Conformité) « La récente augmentation du nombre d'enfants autorisés fait qu'il y a peu de place avec le nouveau nombre d'enfants, ce qui n'est plus normal. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1238

*(Conformité) « Les locaux représentent une contrainte pour l'accueil des enfants et le travail des professionnels. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1237*

La forte spécificité des critères de constitution de groupes d'usagers dans le cadre de la mise en place de dispositifs d'accompagnement provoque une forte hétérogénéité et diversité de prestations.

(Arbitrage) « La pertinence du dispositif pour jeunes polyhandicapés E., qui propose un mode d'accompagnement homogène par regroupement géographique, peut être questionné, compte-tenu du nombre de jeunes qu'il accueille, 3 en ce moment, et de l'hétérogénéité des profils. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1027

(Conformité) « Selon les professionnels, le projet d'établissement est peu adapté à cause des différentes catégories d'âges et de niveau de développement des enfants accompagnés même si des axes de travail sont bien appliqués et que l'équipe œuvre depuis plusieurs années, et ce malgré un manque de personnel en encadrement et l'absence de médecin. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1434

Malgré l'engagement sur des pratiques coopératives lors des négociations des contrats d'objectifs et de moyens, le cloisonnement des organisations se maintient dans la pratique. Celui-ci empêche le partage et l'expansion de pratiques professionnelles et maintient une hétérogénéité de méthodes, produits et services.

(Conformité) « Aujourd'hui, l'évolution de la population accueillie et la charge de travail croissante fait qu'il faut travailler avec les intervenants extérieurs (médecins, aides sociales) afin d'améliorer les méthodes d'accompagnement et de gestion de fin de vie des résidents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°321

(Conformité) « L'association a beaucoup d'établissements, et nous avons peu de contacts avec les autres établissements. Cela permettrait pourtant un enrichissement mutuel sur les pratiques professionnelles, l'animation et le management des équipes. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°898

■ Accès aux facteurs de production (équipements)

Contraintes

En tant qu'instrument de réduction des dépenses publiques, les contrats d'objectifs et de moyens incitent les opérateurs à effectuer des achats d'équipement et fournitures à moindres coûts.

(Conformité) « La cuisine, qui a été négociée pour un grand nombre d'établissements, c'est du low cost. C'est dommage de généraliser la S. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°627

(Conformité) « Sur les nouveaux outils et la nouvelle technique qu'on doit utiliser dans le cadre des partenariats entre établissements, il faut s'adapter car certains supports, par exemple le papier, sont jugés rétrogrades, alors que de nombreux services ne maîtrisent pas l'informatique. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°993

(Conformité) « Il manque des jouets. On travaille avec un public qui casse beaucoup et qui a besoin d'un renouvellement fréquent de jouets. Or, avec le budget accordé, nous ne pouvons acheter que des jouets qui s'abîment facilement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1345

Dans la pratique, le vœu de mutualisation des ressources obtenues grâce à la négociation d'un contrat d'objectifs et de moyens au nom de plusieurs entités ne se poursuit pas, une fois négociées, par une politique commune de gestion de ces ressources. Le maintien de politiques internes de gestion des ressources disparates par entités ou divisions entrave la réalisation d'une stratégie collective plus efficiente, notamment dans les économies réalisées lors d'opérations d'achats communes.

(Conformité) « Il manque une politique d'achat groupé des véhicules. 10 % supplémentaires du prix d'un véhicule de 20000 € en moyenne pourrait être économisé. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 10 % × 30 voitures × 20000 € ■ 60000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1573

(Arbitrage) « Il manque une politique d'achat groupé des fournitures et produits d'entretiens. 10% du prix au moins pourrait être également gagné sur les produits d'entretiens, à raison de 8000 € en moyenne d'achat par an. - projet H »

Détail impact financier : 2 fois en 2013 ■ 10 % × 30 étab. × 8000 € ■ 24000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1571

(Arbitrage) « Il n'y a pas de politique commune de regroupement d'achats, et cela maintient le cloisonnement et la séparation des organisations. Un cadre estime que des achats groupés de produits divers consommés par foyer générerait une économie de 20

% de ce poste. Il y a 38000 € de frais au sein des établissements. »

Détail impact financier : Chaque année ■ 38 000 € × 20 % ■ 7600 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1712

(Arbitrage) « Il manque une politique d'achat groupé de l'énergie et gaz. En renégociant ensemble pour les 30 établissements avec les groupes d'électricité et de gaz, l'association pourrait gagner 5 % sur l'ensemble des consommations. En moyenne, un établissement consomme 15 000 € d'électricité et 20000 euros de gaz. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 5 % × 30 étab × (15000 € + 20 000 €) ■ 52500 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1572

(Arbitrage) « La politique d'achat de l'association n'est pas satisfaisante. Pour les voitures, chaque établissement en achète une différente au cas par cas alors qu'il y a 150 véhicules. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1568

(Arbitrage) « Il manque une politique d'achat groupé des véhicules. 30 véhicules sont à changer par an dans l'association et sont négociés au cas par cas avec le soutien de l'association. Chaque personne y passe 8 heures alors qu'il pourrait y avoir une commande globale. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 29 pers × 8 h × 34 € ■ 7888 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1569

(Arbitrage) « Le manque de politique d'achat commune sur les fournitures entraînent un manque à gagner d'environ 10% pour les 30 établissements. Chaque établissement dépense en moyenne 4000 € par an en fournitures. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 10 % × 30 étab. × 4000 € ■ 12000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1570

(Déviance) « Les entreprises adaptées perdent du temps et de l'argent à réaliser individuellement leurs achats au niveau des fournitures, des outils, etc. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°551

Les contrats de financement sont des contrats multipartites dont les lignes de dépenses sont souvent infongibles. La gestion simultanée de différents budgets accroît la difficulté de gestion financière des dotations matérielles.

(Conformité) « Il y a un point sensible sur les budgets : la séparation des budgets soins, hébergement, dépendance crée des incompréhensions, des conflits et des malentendus entre les différents métiers car cela influence les dotations matérielles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°984

Opportunités

La réduction des financements stimule le génie créatif des acteurs sur le recyclage ou les diverses possibilités d'optimisation des ressources matérielles disponibles.

(Conformité) « La salle du personnel est multifonctions. Elle fait office de réfectoire, de salle de réunion, de couloir, de salle de travail pour les éducateurs en préparation, et de salle de pause, tout ça en même temps. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1347

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Opportunités

La définition des moyens, corollaires à la négociation des contrats de financement des fournisseurs de biens et services publics, leur permet de définir à l'avance un volume de travail financé pour réaliser la mission qui leur incombe.

(Conformité) « Le nombre de soignants est déterminé par la "Convention Tripartite" qui détermine les besoins en métiers et en personnels (cette convention encadrant et bloquant à la fois la prise en compte de l'évolution des besoins) au regard du nombre de lits, des pathologies accueillies et fait l'objet d'un réexamen, en vue de sa reconduction, tous les 5 ans. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°70

Contraintes

Les contrats d'objectifs et de moyens réduisent les possibilités de recrutement à travers une politique de réduction du temps de travail financé.

(Conformité) « Il y a un poste d'infirmier qui est vacant depuis six à huit mois. On a droit à 2.65 et là on a 2.45. Pour le 0.25 qui reste, on passe par l'intérim car il n'est pas facile de trouver un quart temps d'infirmier. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°143

(Conformité) « En réalité, le cadre ne saurait dire avec précision combien de professionnels il faut pour accompagner le nombre de personnes dans son établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°381

La rationalisation du temps de travail se traduit dans les faits par une hyperfragmentation du temps de travail. Cette opération, suivant une logique mathématique, le rend en réalité peu attractif auprès des professionnels.

(Déviance) « La Direction n'établit aucun contact ou réseau avec des structures extérieures et elle ne le permet pas. L'établissement vit en autarcie sans connaissance de l'organisation dans d'autres structures ou sans par exemple pouvoir procéder à des échanges de CV. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1323

(Déviance) « Il est à noter qu'en 2009, lors de la reprise par la nouvelle association gestionnaire, l'établissement sortait à peine d'une succession de crises institutionnelles majeures, déstabilisant tout un fonctionnement institutionnel. La reconstruction a mis du temps, les équipes ont beaucoup tourné et la stabilité n'est apparue que depuis la rentrée 2011. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1406

Le niveau de détails élevé dans la définition des compétences et des métiers, dans le cadre des contrats de financement, est perçu comme une source de contraintes organisationnelles.

(Conformité) « La définition des métiers et des compétences en EHPAD est inscrite dans un cadre concrétisé par l'application des conventions tripartites mais pour quel effet seuil ? »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°55

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Les politiques d'efficacité mises en œuvre ne prennent pas en compte les coûts futurs liés à la régulation des problèmes engendrés par les réductions de coûts actuelles et immédiates.

(Conformité) « La volonté politique d'efficacité est polarisée sur la réduction des coûts facilement « budgétisés » dont les investissements matériels, locaux, personnel, et non l'amélioration de la productivité, c'est-à-dire le temps passé à réaliser les actes non budgétisés malgré les possibilités de le faire. De ce fait, les normes qui servent à créer les budgets sont structurées pour faciliter les coupures de budget les plus simples. L'impact économique est contradictoire car il amène à financer davantage de masse salariale pour réguler les problèmes réels liés aux manques matériels ou aux inadéquations de local, etc. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1532

(Conformité) « Les infirmières ne peuvent être embauchées en hébergement car il n'y a pas de budget soin prévu à cet effet. Sur certains cas pourtant, comme la préparation des piluliers, seules des infirmières légales peuvent faire. Nous recourons donc par ailleurs aux libérales. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°841

L'usage d'algorithmes de financement ne permet pas, à l'échelle des financeurs de réduire le déséquilibre entre les besoins et la force de travail financée pour les satisfaire. Cette difficulté de mesure leur fait ainsi prendre des décisions inadéquates dans le cadre du financement du travail.

(Conformité) « Notre établissement fonctionne avec un quota de personnel minimum qui pourrait s'occuper de 40 bénéficiaires. Cependant, la petite taille de notre établissement fait que nous ne pouvons accueillir que 20 bénéficiaires. Nous faisons donc moins de recettes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°190

(Conformité) « Les tutelles nous autorisent un certain nombre d'emplois à temps plein et nous en financent moins. Elles devraient nous financer sur les charges réelles et adapter ce financement à nos prix à la journée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°192

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Contraintes

Le succès des procédures de négociations communes des ressources dans le cadre de politiques d'alliances ou de regroupements est entravé en interne par des cloisonnements et clivages internes liées à des stratégies individuelles de captation des ressources.

(Conformité) « La procédure des CPOM est que chaque directeur vient avec un projet de budget formalisé, puis la direction de l'association fait un arbitrage. Mais cette procédure est mal appropriée par certains directeurs et certains font leurs projets dans

leur coin. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1120

Les contrats de financement sont des contrats multipartites dont les lignes de dépenses sont souvent infongibles. Une telle infongibilité représente une contrainte en cas d'urgence.

(Déviance) « Une fois en période de gastroentérite on n'avait pas suffisamment de thermomètres. On a dû puiser dans le budget de l'animation car ce n'était pas possible d'aller à la pharmacie. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°128

Les restrictions posées par les contrats de financement incitent les acteurs à rechercher de nouveaux moyens de financement.

(Dépassement) « Il faudrait rajouter l'idée d'une fondation aux projets en cours parce que ce serait peut-être un moyen à venir pour rechercher de nouveaux financements. (présidence) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°748

Opportunités

La conformité aux diverses prescriptions issues des contrats et conventions de financement accroît la probabilité d'obtenir et de voire reconduire les subventions obtenues.

(Conformité) « La maison de retraite doit respecter les conventions établies avec l'Agence régionale de santé et le Conseil Général sous peine de ne pas recevoir de subventions. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°2

Les politiques de regroupement sont une stratégie adoptée par les organisations pour pallier la réduction des financements, qu'il s'agisse de disposer de davantage de fonds ou d'accroître le pouvoir de négociation des ressources à obtenir.

(Conformité) « Dans la mise en œuvre de la charte de gouvernance, nous coopérons avec N. dans la construction de projets innovants car cela va nous enrichir. S'ils restent seuls, dans 10 ans, ils ne vont pas survivre. Cette coopération est donc en prospective d'une nouvelle structure, de type fusion-acquisition. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°767

(Conformité) « Nous pensons qu'il faut développer des rencontres entre établissements sur différentes thématiques au delà des agents et via les résidents, les familles. Il pourrait s'agir de discuter sur comment pallier les manques de financement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°269

(Conformité) « Il faudrait mutualiser les formations en inter-établissements en proposant l'ensemble des formations en intra aux établissements voisins pour remplir un groupe de formation. [Action réalisée] »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°268

Lors de l'attribution de financements, les subventionneurs utilisent des critères informels ou subissent des pressions informelles qui peuvent accroître le niveau de financements obtenus. Néanmoins, ils peuvent également conduire à la perception d'un caractère inéquitable ou fallacieux des octrois de subventions.

(Conformité) « [Parlant de l'ARS], en matière de répartition des enveloppes budgétaires, il y a des injustices. C'est "2 poids 2 mesures" ... cela dépend si vous êtes public ou privé, cela dépend aussi des relations nouées entre la direction de l'établissement et les professionnels de l'ARS. : il y a des "passe-droits" pour certains EHPAD. »

Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1468

(Conformité) « Avant d'être un problème de société, évoqué à tout bout de champ, le problème vient avant tout de la capacité de l'organisation à gratter de l'argent dans un contexte où l'État cherche à contrôler les finances. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°754

■ Qualité de l'allocation des ressources financières

Opportunité

Les dysfonctionnements dans la gestion du calendrier des financements permettent à certaines organisations de capter plus de ressources que nécessaire.

(Arbitrage) « Le centre sur lequel nous sommes intervenus réalisait un résultat net de 510 383 €, cas exceptionnel dans le secteur médico-social, subventionné à raison du volume d'activité. La raison est que l'augmentation du nombre d'accompagnement agréé (début d'année) par les tutelles n'a pas été directement suivie de l'augmentation de financement de

postes correspondants (fin d'année) compte tenu de la désynchronisation des deux réglementations. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1234

Contraintes

L'infongibilité des fonds accordés dans le cadre de contrats de financements génère une difficulté d'allocation appropriée du budget ou de tracabilité des dépenses réelles.

(Conformité) « Une fois en période de gastro-entérite on n'avait pas suffisamment de thermomètres. On a dû puiser dans le budget de l'animation car ce n'était pas possible d'aller à la pharmacie. »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°129

La lenteur administrative et le temps de négociation significatif lors de l'établissement des contrats de financement sont sources de retards d'obtention des ressources financières nécessaires.

(Conformité) « Les investissements sont longs à obtenir. C'est pareil pour les tenues de travail. On n'a pas de réponses. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°732
(Conformité) « Il y a eu une augmentation du temps de travail non validé par une convention tripartite, non signée depuis 2010. De ce fait, nous fonctionnons sur des budgets basés sur l'année N-1, avec des écarts de salaires de 40 000 euros. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°191
(Conformité) « Il y a des retards importants dans l'obtention des budgets de la part du Conseil Général et de l'organisme public administratif régional, il y a trop d'intermédiaires administratifs dans la mise en œuvre de la procédure. »
Détail impact financier : Le retard dans l'obtention des budgets, qui oscille entre 3 mois et 7 mois, nuit au développement de la structure et retarde les projets par crainte de ne pas les obtenir.
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1725
(Conformité) « Au bout de sept mois de négociation, on arrive au fond de l'entonnoir sur la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens. L'agence régionale de santé nous a proposé un contrat que nous avons refusé. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°785

La collectivisation et la centralisation de la gestion des ressources à travers la mise en œuvre d'un contrat d'objectifs et de moyens collectif à plusieurs entités génère une perception d'inadéquation et d'inéquité des choix internes d'investissement et de répartition lorsqu'elles sont disparates. Les normes de financement ne s'appliquent pas identiquement aux opérateurs.

(Conformité) « Des membres de la direction soulignent que les moyens, bien que conséquents, sont répartis inégalement, par exemple au niveau des effectifs, et ne sont exploités que partiellement. Par conséquent, certains objectifs fixés ne sont pas réalisés et il existe souvent un écart entre les moyens mis à disposition et les résultats. »
Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°966
(Conformité) « Il y a une mauvaise répartition des moyens en fonction des besoins et des métiers. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°722
(Conformité) « Il y a des disparités importantes au niveau du financement des structures, notamment au niveau des locaux, des véhicules et du matériel. Certains sont bien lotis et d'autres non. C'est au petit bonheur la chance. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°517

■ Circulation des pouvoirs

Opportunités

La possibilité de s'associer dans la négociation des contrats d'objectifs et de moyens permet aux organisations d'agréger leurs qualités ou avantages individuels et d'accroître leur poids dans les négociations avec les autorités publiques.

(Conformité) « Est-ce qu'on a réellement besoin de coopérer avec les N. dans la construction de projets innovants? Non. Mais ils ont une forte légitimité aux yeux des institutions parce qu'ils ont démontré qu'ils sont créatifs. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°765

Contraintes

La célérité des opérations de regroupement et de dégroupement dans le cadre de stratégies financières des organisations génèrent des crises d'identités, de repères organisationnels et managériaux.

(Conformité) « Le Centre, lors de sa reprise en juillet 2009 par l'association S., sortait tout juste d'une crise institutionnelle majeure marquée par la demande adressée à l'association I. par la DDASS, de transférer la gestion des deux établissements à

une autre association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1404

(Conformité) « Pour notre projet, il faut se méfier d'une organisation où on rend compte à plusieurs responsables, il peut y avoir un problème de légitimité hiérarchique. Tout l'enjeu du projet E va être de passer à un rattachement du site au projet global sans tomber à l'effacement du responsable du site, c'est à dire sans enlever un pouvoir de décision sur les sites car cela engendrerait une perte de repères des professionnels sur place. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°730

La faible connaissance de l'environnement politique du marché des fournitures de biens et services publique réduit la capacité de négociation avec ceux-ci.

(Conformité) « Dans la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, le conseil général est hors jeu parce que la nouvelle directrice de l'institution ne connaît pas ses dossiers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°786

■ *Qualité et mode de Gouvernance*

Contraintes

L'application des contrats d'objectifs et de moyens sont perçus par les opérateurs comme une tentative de recentralisation du contrôle des politiques publiques.

(Manipulation) « On avait une décentralisation excessive, mais je ne souhaite pas qu'on aille non plus vers une centralisation excessive. Gardons notre créativité pour avoir un maximum de réponses individualisées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°890

Les alliances sont temporaires. Elles se forment notamment en périodes de négociation des contrats de financement, puis s'effacent.

(Découplage) « Certains font mine d'être d'accord pour se lancer sur de grands projets hors normes, notamment le projet H, puis une fois la porte franchie, ils jouent d'autres alliances. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1108

L'importance du discours et des convictions des administrateurs dans la défense des projets à porter auprès des autorités joue un rôle fondamental. Leurs divergences, parfois dues à des asymétries d'informations et des manques de connaissances respectives, peuvent alors être perçues comme un manque de cohésion interne ou un conflit au sein de la gouvernance.

(Manipulation) « La contre-gouvernance qui se ligue contre les projets innovants H s'appuie non seulement sur le Président de l'Association, mais aussi sur les Sections et sur les parents. 15 jours auparavant, un Président de Section a été manipulé pour faire la contre publicité des projets. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1109

(Manipulation) « Au niveau administrateur, il y a de la formation à faire sur les perceptions. Les parents ont un prisme trop réduit à l'enfant et il faudrait leur montrer toute la complexité de l'organisation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°891

■ *Coût des négociations, contrôles et évaluations*

Opportunités

La délégation de la mission de service public à travers des contrats de financement permet de mettre en place des périodes de négociations à intervalles réguliers et de proposer des idées innovantes ou de renégocier des améliorations des aides octroyées par les autorités publiques. Les renégociations peuvent s'appuyer sur des études de rentabilité ou de faisabilité des changements proposés.

(Conformité) « Nous devons poursuivre le projet de restructuration de l'ensemble du bâtiment engagé avec un cabinet d'architectes, dont les objectifs sont d'améliorer les conditions d'accueil des enfants ainsi que les conditions de travail. Pour cela, il faut formaliser ce projet dans un PPI. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1499

(Conformité) « Un PPI actualisé va être adressé début 2014 où vont apparaître les éléments chiffrés relatifs au projet de restructuration et de réhabilitation de l'établissement. Le projet de restructuration va prendre en compte les recommandations en matière d'amélioration de l'accessibilité, de la fonctionnalité, du confort et de la qualité de vie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1505

(Conformité) « La direction s'attèle chaque année à solliciter auprès de l'ARS des fonds pour voir aboutir un projet de restructuration générale des bâtiments trop anciens et peu fonctionnels. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1497

(Conformité) « Un nouveau PPI va être adressé dès que l'étude de faisabilité pour la restructuration sera réalisée et chiffrée par une agence d'architectes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1506

Certains dispositifs de communication établis dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens permettent de réduire le temps consacré aux négociations, aux contrôles et aux évaluations.

(Conformité) « Dans son rapport d'évaluation interne, la direction intègre parmi ses points à surveiller l'adéquation entre les moyens actuels et l'exigence de la prise en charge globale des enfants (continuer à savoir faire avec les moyens humains et matériels que l'on a) tout en poursuivant le recrutement d'un médecin pédopsychiatre et du remplacement d'une orthophoniste. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1527

(Conformité) « La direction intègre parmi ses points à surveiller la demande de rebasage en taux d'encadrement auprès de l'ARS. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1528

Contraintes

Les dispositifs de communication établis dans le cadre de la surveillance de contrats de financement public se matérialisent sous forme de protocoles administratifs et d'enquêtes. Ils représentent une contrainte pour les managers lorsqu'ils sont trop nombreux ou trop sophistiqués.

(Conformité) « La Direction doit consacrer 1 h par jour à répondre à des enquêtes des tutelles. Il considère que ce temps est excessif. »

Détail impact financier : ■ 1 h × 5 j × 47 sem × 23,09 € ■ 5426 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1862

L'intensité de cette contrainte s'amplifie avec

a) le développement des moyens de communication rapide et la difficulté de prioriser les urgences

(Conformité) « On n'a pas vraiment de tuteur décisionnaire. De plus, ils nous demandent des projets dans des délais très courts. Avec les moyens de communication plus rapide, on fait tout dans l'urgence. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°181

b) le manque de compétences et de connaissances des acteurs sur les tâches administratives

(Conformité) « Un cadre procède à la relecture des écrits de l'équipe pour apporter des corrections de reformulations car la qualité des écrits est inadéquate pour la présentation aux familles et aux tutelles. »

Détail impact financier : Toute l'année ■ Un cadre procède à la relecture des écrits de l'équipe pour apporter des corrections de reformulations car la qualité des écrits est inadéquate pour la présentation aux familles et aux tutelles. ■ 1 pers × 1 h × 45 sem × 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1592

(Conformité) « Un cadre passe environ 1 heure et quart par semaine à procéder à des corrections jugées "anormales" sur les écrits. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × 1,25 h × 45 sem × 34 € ■ 1912,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1597

(Dépassement) « Un directeur et un secrétaire de plusieurs établissements inter-associatifs prennent 10 heures par an sur 2 dossiers à se demander sur les directives s'appliquent à leur établissements ou pas. En effet, ils ne savent pas s'ils sont intégrés au contrat-pluriannuel d'objectif et de moyens. - projet H »

Détail impact financier : 2 fois ■ 2 fois × 2 pers × 10h × 34 € ■ 1360 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1686

Les contrats de financement sont des outils utilisés au niveau de la gouvernance plutôt que de management. Cette situation génère une difficulté de gestion et de discours stratégique auprès des parties prenantes par les acteurs opérationnels

(Dépassement) « Comme le directeur ne sait pas si ses établissements sont intégrés au contrat-pluriannuel d'objectif et de moyens de l'association, il passe 30 minutes avec les professionnels pour préparer les réponses aux familles sur ces sujets. - projet H »

Détail impact financier : ■ 2 pers x (30/60) h x 11 mois x 34 € ■ 374 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1687

Au-delà des négociations de solutions innovantes avec les autorités publiques dans le cadre de contrats de financement, autant d'efforts de négociation semblent nécessaires auprès des différentes parties prenantes, en particulier les employés des organisations, en charge de mettre en œuvre ces changements.

(Manipulation) « Les transformations de pratiques et du mode d'organisation de l'accompagnement vers l'autonomie des usagers implique que les professionnels ne se définissent plus en fonction de leurs statuts et de leur supposée légitimité institutionnelle mais davantage comme une plateforme de services sur la base de critères de proximité, modularité, de plasticité et de fluidité. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°804

(Dépassement) « Les familles font du "forcing" par la plateforme et par l'établissement lorsqu'elles sont énervées. Elles s'adressent au moins 2 fois 1 heure à ces deux interlocuteurs tous les mois pour exprimer leur mécontentement sans que cela n'ait une utilité. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois par mois ■ Les familles font du "forcing" par la plateforme et par l'établissement lorsqu'elles sont énervées. Elles s'adressent au moins 2 fois 1 heure à ces deux interlocuteurs tous les mois pour exprimer leur mécontentement sans que cela n'ait une utilité. ■ 2 fois x 1 pers x 1h x 12 mois x 34 € ■ 408 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1693

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

La qualité de transmission des informations stratégiques entre les opérateurs, et finalement leur capacité à se coordonner dans les opérations stratégique est dépendante de la diplomatie lorsque l'appartenance politique des acteurs joue un rôle symbolique fort dans un secteur d'activité donné.

(Déviance) « Le manque de dialogue des personnalités publiques du territoire un impact important sur notre organisation. Par exemple, la direction générale a écrit un courrier à l'épouse de l'ancien patron du parti socialiste, notre allié principal dans la négociation du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, pour qu'elle le lui transmette. Mais par mépris des opérateurs, elle ne l'avait ni lu ni transmis. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°790

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Opportunités

Les regroupements effectués dans l'optique de renforcer la capacité de négociation du contrat de financement par plusieurs organisations bénéficient de la mise en place de dispositifs de gestion, et particulièrement de concertation entre les acteurs. Ces dispositifs permettent d'anticiper les temps de coordination nécessaires au fonctionnement courant des entités regroupées et à rendre les partenariats plus efficaces.

(Conformité) « Depuis le lancement du projet E (2 ans), l'organisation cherche des perspectives pour approfondir le concept en faisant des rencontres avec les associations concurrentes, en partageant les réflexions et les atouts d'un regroupement interorganisationnel autour de la modélisation du concept et la marque E. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°821

(Dépassement) « De septembre à janvier 2013, des rencontres ont lieu sur les établissements par métier et par filière pour faire une photographie actuelle de nos activités afin de se projeter sur les futures perspectives du projet E. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°820

Contraintes

Malheureusement, les stratégies de regroupements corollaires à la négociation des contrats groupés de financement ne sont pas accompagnés de dispositifs homogènes et partagés de gestion nécessaires à leur fonctionnement.

(Dépassement) « Il manque des pratiques communes et de la synergie entre les établissements qui permettraient une cohérence d'ensemble. Il faut décroisonner.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°534

A posteriori, ce manque de dispositifs accroît le temps nécessaire à la coordination entre les organisations.

a) Systèmes d'information et de communication-coordination-concertation

(Conformité) « Il manque un temps de concertation entre la plateforme et le comité de Direction de l'association pour construire les projets à mettre en place entre association et partenaires.- projet H »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°430

(Conformité) « Il faut des relations plus prégnantes et un langage commun avec les partenaires comme les aidants familiaux, les partenaires du sanitaire et du social. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°546

(Déviance) « Il y a un double système d'information écrit et informatique entre les différents collaborateurs qui entraîne une surcharge de travail. (-au niveau horizontal et vertical-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°576

(Dépassement) « Il y a trop de méconnaissance des professionnels sur le projet H. Il manque des réunions consacrées au sujet. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°536

(Dépassement) « Il faudrait que les canaux de transmission d'information soient davantage respectés, car cela arrive dans tous les sens et il est difficile de tout coordonner.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°366

(Arbitrage) « Sur une unité, il y a deux coordinateurs à mi-temps mais ils ne sont pas toujours présents en même temps aux réunions. Cela peut se traduire par une perte d'information et un manque de cohérence. Ensuite, il y a une rediscussion des décisions qui ont été prises. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°575

b) Systèmes de planification et de gestion du temps

(Conformité) « La programmation que j'ai mise en place sur trois sites n'est respectée qu'à 80% à cause des commandes du Siège. Elles perturbent notre temps et pourtant, on ne peut les refuser car c'est notre employeur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°857

(Conformité) « Les Directeurs de pôle croulent sous la charge de travail mais ne l'expriment pas par peur de détériorer le climat. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°915

(Conformité) « Sur nos structures, il n'y a pas de programmation formalisée des échéances, cela fait que la Direction gère tout dans l'urgence. Par exemple, sur le projet H., il n'y a pas d'échéance sur le repérage du public. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°457*

(Dépassement) « Il n'y a pas d'outil de planification standardisé pour pouvoir le partager entre les structures alors qu'il y a des activités qui reviennent régulièrement partout, par exemple les conseils de vie sociale.- projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°458

c) Un système de gouvernance unique ou cohérent sur les projets innovants

(Conformité) « Au niveau institutionnel, le mode de gouvernance inter-associatif très particulier que nous avons rend les choses complexes à gérer. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°565

(Déviance) « Il y a des pré-carrés entre les associations. Même si chaque association sait qu'elle doit aller vers le partage de ressources (humain, financier, savoir-faire technique), il y a beaucoup de freins. On passe énormément de temps à conventionner à cause des blocages des directions générales. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°556

d) Une organisation cohérente des tâches lors de processus de regroupements

(Dépassement) « Il y a beaucoup de questionnement sur le projet H, et surtout sur l'organisation concrète »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°617

(Dépassement) « 25 personnes passent 15 minutes supplémentaires par jour à rechercher des documents et faire des tâches en double. Le processus de travail est inadapté, ce qui génère plusieurs traitements de documents informatiques. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 25 pers × (15/60) h × 240 j × 34 € ■ 51000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1564

■ Frais et honoraires d'expertise

Contrainte

Les acteurs peuvent recourir à des études, analyses, expertises indépendantes et/ou réglementées pour cautionner leurs argumentaires dans le cadre des négociations des contrats de financement. Des frais sont versés en contrepartie des expertises.

(Conformité) « Un nouveau PPI va être adressé dès que l'étude de faisabilité pour la restructuration sera réalisée et chiffrée par une agence d'architectes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1507

■ Clarté de la division des tâches

Contrainte

La mise en œuvre de nouveaux projets dans le cadre des contrats de financement ne peut réussir sans clarification des responsabilités respectives des acteurs

(Dépassement) « On ne sait pas comment ça va s'articuler entre le projet sur le travail adapté et les formations des personnes handicapées. On ne sait pas ce que l'on attend de nous. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°620

■ Compréhension réciproque

Contraintes

Les incompréhensions liées aux contrats de financement concernent les écarts entre les objectifs et les moyens octroyés.

(Arbitrage) « D'un côté, l'Association nous demande de faire des activités d'établissements ou services d'aide par le travail, et de l'autre elle ne nous en donne pas les moyens. Par exemple, les locaux ne me permettent pas de faire des semis en hiver. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°694

(Manipulation) « La grande modification de politique de l'offre consiste à passer d'une logique de place à une logique de moyens et de gestion de ces moyens sur le territoire. Or cette simple modification remet en question toute l'organisation des SAVS : au lieu d'être rattachés à l'ESAT, ils vont être rattachés à la Plateforme, ce qui bouleverse la question d'autorité sur les sites. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1134

Les projets établis dans le cadre des contrats de financement ne sont pas compris par les acteurs car leur dimension opérationnelle n'est pas développée, notamment en termes d'objectifs et de déroulement.

(Conformité) « Nous, les professionnels, n'avons qu'un semblant d'informations sur les projets stratégiques comme le projet E. On ne comprend pas toujours les choses. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°611

(Dépassement) « J'ai une compréhension du projet, mais sur les attendus et l'état d'avancement du projet, ce n'est pas clair. (projet d'intégration horizontale) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°688

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Le fonctionnement des projets communs à plusieurs organisations dans le cadre de contrats de financement communs souffre d'une mauvaise répartition du contenu du travail ou d'une répartition des tâches trop différenciées entre les organisations.

(Conformité) « La partie hôtelière diffère selon les EHPAD, certains ont l'opportunité de la sous-traiter à un prestataire externe, et elle a une incidence sur l'implication des soignants dans la mise en place de la salle à manger, la distribution des repas, l'entretien des espaces communs... »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°73

(Manipulation) « Quand je prends des décisions, on me dit que ce n'était pas à moi de le faire et quand je ne prend pas de décision, on me dit qu'il fallait anticiper. Parfois je suis dans le flou. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°619

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Opportunités

Les négociations des contrats de financement dans le cadre d'un politique de réduction des dépenses publiques incitent les opérateurs à présenter des projets innovants dans cette perspective. La mise en œuvre de nouveaux projets incite les acteurs, à leur tour, à réévaluer leurs besoins en compétences et à impulser de

manière formelle ou informelle de nouveaux apprentissages qu'autrement ils n'auraient pas initié, notamment des compétences commerciales.

(Conformité) « La mise en place du projet E, peu conventionnel, requiert un dispositif de formation sur le développement et le maintien ou non des savoir-faire fondamentaux, sur le cœur de métier, et enfin sur le management et le développement commercial. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°822

(Conformité) « Dans nos recrutements, il y a de plus en plus de cadres issus du secteur marchand. Cela chamboule les valeurs des professionnels, et il y a un certain nombre d'entre eux qui en cherchent... »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1183

(Déviance) « Pour continuer une démarche de formation extrêmement utile à la gouvernance et à la direction, il a fallu noyer le financement dans le plan de formation pluriannuel financier au cas où l'ARS tombe dessus car elle n'a pas accordé des fonds sur des activités où les critères d'urgence et d'utilité ne sont pas adéquats à ceux de l'association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1118

(Déviance) « Un professionnel voudrait gérer son atelier comme il l'entend sans avoir de regard hiérarchique et il refuse les formations complémentaires. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°632

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Les contraintes liées à la mise en œuvre des contrats de financement portent sur la qualité de mise en œuvre des partenariats notamment corollaires aux stratégies de regroupements, d'intégration des organisations ou encore à l'externalisation des activités. La faible démultiplication des objectifs et engagements dans les contrats de financement contractualisés par les administrateurs empêche la mise en œuvre de solutions opérationnelles par les opérateurs de terrains, notamment en termes de constitution de réseaux.

(Déviance) « Nous pourrions améliorer notre inscription dans des réseaux territoriaux et clarifier ce qu'on attend des réseaux existants. Mais pour cela, il faut savoir sur quoi on s'engage et conventionner. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°883

(Dépassement) « Les conditions géographiques de réalisation du projet sont mal définies (projet H). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°667

Les partenariats et réseaux établis dans le cadre de la mise en œuvre des projets de réduction de dépenses inscrits aux contrats de financements se formalisent davantage sous forme de relations inter-individuelles et politiques que des dispositifs de nature administrative ou conventionnelle. La fragilité ou la reconnaissance institutionnelle faible ou éphémère de réseaux ainsi constitués réduit leur efficacité.

(Conformité) « Les partenariats établis peuvent disparaître lorsque les personnes qui les ont portées partent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1696

(Conformité) « L'établissement est peu reconnu par son environnement sur le point de vue institutionnel. En effet, les partenariats que l'on doit passer pour garder notre niveau de qualité de service sont pour la plupart non conventionnés à quelques la mairie et l'école de musique, qui sont des exceptions. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1088

(Manipulation) « Les partenariats locaux et les relations avec l'extérieur ne sont pas pilotés, et peu communiqués en interne. Avec les partenaires institutionnels, la ville et les structures de tutelle, c'est plus du réseau que du partenariat. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°426

(Manipulation) « Il est nécessaire de consolider les modes de transversalité des activités mais la mutation des dispositifs réglementaires dont le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens sont trop politisés et rend le virage difficile à prendre. (- dans le cadre d'un groupe de projet d'intégration verticale d'activités d'accompagnement social -) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°922

(Manipulation) « Avant le projet E, on était plutôt sur des directions de sites et non pas sur des orientations de pôle qui étaient plus liées à des personnalités qu'une stratégie partagée. C'est à travailler collectivement (projet E). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°731

(Déviance) « Le mode de fonctionnement par affinités de certains EHPAD ne suffit pas à engager un travail commun tant au niveau des équipes qu'au niveau des directions. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°103

(Déviance) « En interne, lorsque l'infirmier coordonnateur n'est pas là, les réunions de la plateforme pour mettre en place le projet H ne se tiennent pas. En externe, si l'infirmier coordonnateur de la plateforme ne pilote pas les relations avec les services environnants, personne ne le fait. (projet H) »

Source : Infirmier coordonnateur, terrain e - n°424

Infrastructures : l'efficacité des partenariats établis dans le cadre des contrats de financement est entravée par le manque d'infrastructures physiques chez les partenaires.

(Déviance) « Dans le cadre du projet H, les partenariats sont difficiles sur les réseaux de soins car les praticiens n'ont pas de locaux adaptés aux personnes en fauteuil roulant. Il en est de même sur le plan sportif et social.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°903

(Déviance) « Les centres sportifs et sociaux n'ont pas de locaux adaptés aux personnes en fauteuil roulant. Cela empêche de réaliser certains partenariats avec les établissements d'accompagnement pour personnes à handicap moteur.- projet H »
d'intégration horizontale

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°906

(Déviance) « Dans le cadre du projet H, nous rencontrons une difficulté à créer des réseaux de soin et de trouver des médecins qui acceptent de soigner des personnes handicapées. »

(Déviance) « Les médecins et soignants externes n'ont pas de locaux adaptés aux personnes en fauteuil roulant. Cela empêche de réaliser certains partenariats avec les établissements d'accompagnement pour personnes à handicap moteur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°904

L'efficacité des partenariats inscrits dans le cadre des contrats de financement avec des acteurs externes est entravée par l'absence, l'inefficacité ou les barrières à la mise en place de pratiques homogènes et de structures de coordination interorganisationnelle entre les parties prenantes aux projets nécessitant ces partenariats.

a) Structures de pilotage de la coordination interorganisationnelle

(Dépassement) « Les interconnexions entre les pôles enfance ne sont pas suffisantes, ça n'a toujours pas pris. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°935

(Dépassement) « Une plateforme doit être restructurée afin de créer du lien, entre les trois services, les lieux, et par la création d'un pôle santé pour légitimer des actions qui sont développées sans être institutionnalisées. - projet H »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°431

(Dépassement) « Avec le projet H., il y aura la plateforme entre les professionnels et l'usager car l'objectif est l'autonomie de ce dernier. Il y a beaucoup de freins car les professionnels ont peur d'être trop loin de la personne.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°567

(Dépassement) « Il manque un temps de concertation entre la plateforme et le comité de Direction de l'association pour construire les projets à mettre en place entre association et partenaires.- projet H »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°429

(Déviance) « La difficulté de la plateforme et des services est de coordonner les interventions entre les différents partenaires. Il y a nécessité à être garant de la qualité des prestations et du suivi de l'accompagnement.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°559

(Déviance) « La faible présence de la Direction de la plateforme entraîne des échéances non respectées, notamment à cause de décisions qui traînent en longueur. Cela freine les professionnels dans leur travail sur les partenariats. (projet H) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°423

(Arbitrage) « Les missions du service d'accompagnement à la vie sociale sont peu claires parce que la Direction hiérarchique et la Direction fonctionnelle, qui est la plateforme, font des injonctions contradictoires.(Projet H.) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°506

b) Outils d'intégration technique des activités

(Manipulation) « Il y a un manque d'adaptation des structures pour suivre le parcours de vie des usagers.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°533

(Dépassement) « Il manque des outils pour travailler en réseau. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°555

(Dépassement) « Il manque une procédure de sortie car chaque structure veut vivre dans sa bulle et ne voit pas la trajectoire de vie des bénéficiaires. Elles attendent les périodes de crises pour montrer que le bénéficiaire n'est plus adapté au service. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°515

(Dépassement) « Il manque des passerelles dans les parcours de vie des usagers entre les structures et les modes d'accompagnement. Il y a des ruptures. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°532

(Arbitrage) « Les relations avec le pôle enfance sont plus compliquées, car on a été habitué à travailler de manière séparée entre le service d'éducation et de soins spécialisés à domicile et l'institut médico-éducatif. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°934

c) Outils interorganisationnels de gestion du temps

(Arbitrage) « Le fait que nos collègues sur le foyer d'hébergement n'utilisent pas l'agenda a déjà entraîné des rendez-vous rattrapés avec des foyers occupationnels d'accueil. Au-delà de l'agenda, il y a une coordination qui n'est pas faite car nous n'avons pas les mêmes méthodes de travail. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°488

d) Méthodes homogènes de travail sur les opérations courantes

(Arbitrage) « Il manque encore de la coordination entre les services d'accompagnements à la vie sociale. Ils travaillent encore trop de manière différente. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°547

(Arbitrage) « Chaque prise en charge se juxtapose. Par exemple, faut-il donner la priorité à l'autonomie ou à la motricité. On ne sait pas si c'est le Directeur ou le médecin qui décide. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°711

La protection des intérêts individuels des acteurs constitue un frein à l'efficacité des projets de mutualisation et de partenariats inscrits dans la mise en œuvre des contrats de financement.

D'une part, la dimension interorganisationnelle des partenariats nécessite un consensus authentique entre opérateurs pour réduire les stratégies de cloisonnements interorganisationnels et des actions pour générer un consensus sur des objectifs collectifs.

(Conformité) « Il manque une volonté de création de réseaux et de partenariats pour améliorer l'accompagnement en prenant en compte le vieillissement, les fins de vies, et plus généralement, le projet global de la personne. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°509

(Déviance) « Les baronnies sont encore présentes et il y a des freins sur la mutualisation des outils. Il y a d'abord des sites et après une association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°880

(Déviance) « Les directeurs refusent de coopérer, de partager ou de changer car ils défendent leurs petits empires. C'est humain. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°795

(Déviance) « Il semble exister une forme de féodalisme et des groupes de pressions hors du réseau hiérarchique formel. Le mode de management, parfois jugé inexistant, ne permet pas de supplanter les intérêts particuliers.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°957

(Déviance) « Les directeurs d'établissements ont percuté qu'il fallait changer les pratiques pour créer ces projets peu conventionnels, mais ils développent des forces d'inertie à travers les employés de leurs sites pour ne pas les intégrer. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°796

(Découplage) « Il ne faut pas être dupe. Sur le projet H, qui est sensé tirer les gens de leur zone de confort, il y a beaucoup de personnes qui donnent un accord mais c'est uniquement une façade. Ça explique toutes les problématiques de postures managériales que nous rencontrons sur de nombreux sites. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°793

(Manipulation) « Les autres Associations gestionnaires ne se sentent pas prêtes à intégrer les changements du projet E. Elles éprouvent le besoin de développer l'ingénierie de l'accompagnement interne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°994

D'autre part, la dimension intra-organisationnelle des partenariats nécessite des actions de construction de la cohésion entre les acteurs internes et des actions orientées vers leur adhésion aux partenariats.

(Conformité) « Je déplore le manque de liberté de circulation. Je souhaite réaliser un projet et c'est dommage de ne pas pouvoir m'adresser à d'autres professionnels sans devoir mettre en place une procédure lourde et difficile et qui n'aboutit pas. On n'a pas le droit d'avoir de concertation. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°391

(Manipulation) « Dans la relation que les cadres entretiennent avec nous, chefs de service, il sera difficile de nous convaincre d'adhérer à tous les changements du mode de fonctionnement qu'on nous demande d'opérer parce qu'il n'y a pas de consensus.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°855

(Manipulation) « Dès qu'on veut ouvrir les gens vont dire que les autres associations n'ont pas les mêmes valeurs que nous. Il faut travailler la synergie avec les partenaires, cela ne se décrète pas.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°560

(Dépassement) « Un des grands enjeux est de rendre le projet H. attractif pour les éducateurs spécialisés. Ce n'est pas assez le cas et c'est sans doute une raison pour laquelle on n'avance pas. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°566

(Dépassement) « Le fait de devoir regarder hors de l'établissement et de voir le résident dans un parcours de vie, cela percute les professionnels. Il y a donc des résistances. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°535

(Découplage) « Le projet H est le logo phare pourtant ce n'est pas prioritaire pour nous car il y a des familles qui attendent qu'on ouvre nos établissements. Le projet est nébuleux et c'est au siège d'y travailler avec le Conseil Général. C'est une question de priorisation. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°842

(Arbitrage) « Une équipe ne joue pas le jeu dans la dynamique globale. « Je fais ce que je veux dans mon coin ». La confrontation est évitée pour ne pas remettre en question les pratiques. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°633

Les acteurs manquent de compétences en termes de mise en place de partenariats.

(Conformité) « Il manque de la formation sur le projet H, notamment sur le partenariat. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°553

(Conformité) « Il manque de la formation sur la mise en réseau des compétences. (projet H) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°554

(Manipulation) « Sur la méthode sur le projet H, après des séances de réflexion, il n'y a plus de discussion, car l'arbitrage, c'est la méthode. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°792

■ Efficience des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Opportunités

L'élasticité de la productivité humaine permet aux acteurs de pallier les manques ponctuels de ressources en termes de force de travail, notamment dans le cas où la gestion de celles-ci sont soumis à des processus administratifs longs.

(Arbitrage) « En attendant que les postes soient financés suite à l'augmentation du nombre d'enfants, le centre a fait avec les « moyens du bord, dégradant volontairement la qualité de l'accompagnement pour pouvoir faire face à la montée de charge du travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1235

Les partenariats établis dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens, à l'aune du new public management, permettraient de réduire les dépenses en mutualisant les ressources de plusieurs organisations.

(Conformité) « Selon la gouvernance, la mise en place du projet E requiert la mutualisation et le partage des ressources entre les établissements pour améliorer l'efficience des activités et leur développement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1196

(Conformité) « Au-delà des dispositifs réglementaires de droit commun sur l'accès à la formation, l'organisation a développé par ses propres ressources des partenariats sociaux qui autrement n'auraient pas pu profiter à ces salariés. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°782

Contraintes

Dans le cadre des partenariats corollaires aux contrats d'objectifs et de moyens, plusieurs actions engendrent une sous-exploitation ou une exploitation inefficience des ressources disponibles

La volonté ou non de créer les synergies. Un exemple de stratégie d'acteurs consiste à ne pas divulguer l'existence de ressources qu'ils souhaitent réserver à leur usage individuel.

(Déviance) « Les associations ne travaillent pas assez ensemble. Par exemple, une association vient chercher un usager au bout de la rue alors qu'un autre est présent dans cette rue mais suivi par une autre association. On pourrait faire des synergies. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°561

(Déviance) « Je n'arrive pas à faire fonctionner la CVTECH lorsque je dois rechercher du personnel. Le logiciel est mutualisé par les établissements partenaires et chacune doit respectivement l'alimenter mais en réalité ce n'est pas fait. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°613

« L'isolement de l'établissement conduit à un fort manque de synergie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1328

(Conformité) « Il y a une difficulté à partager une organisation builée, certains verrouillent tout autour d'eux et ont des difficultés à accepter l'échange (sur une question de mise à disposition ponctuelle de professionnels sur un autre établissement.) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°664

La non formalisation des modalités de mise à disposition des ressources dans les réseaux

(Conformité) « 2 éducateurs passent 30% de leur temps à faire des missions annexes, comme chauffeurs. Si une partie de ce temps est jugé normal, environ 15 % de ce temps serait réalloué si les accompagnements, notamment de service à domicile, étaient mieux contractualisés. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 2 pers × 1607 h × 15% × 34 € ■ 16391,4 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1674

(Conformité) « Nous ressentons une nécessité de développer et formaliser des contrat/ convention avec d'autres partenaires comme avec : des structures médico-sociales susceptibles de pouvoir recevoir des jeunes en stage pour préparer leur future orientation, le CHIC, l'inter secteur de pédopsychiatrie, avec d'autres établissements de l'association. Ainsi, une convention a été signée avec un centre équestre pour une activité d'équithérapie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1502

La faible connaissance des modalités de mobilisation des ressources communes ou partagées

« Il y a un diététicien disponible sur la plateforme, mais comme les aides-soignants ne sont pas au clair sur leurs missions de soin et leur délégation légale, cette ressource n'est pas mobilisée. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°673

(Dépassement) « La Direction souhaite mutualiser des ressources entre différents sites et établissements mais il n'y a pas de lignes directrices claires. Par exemple pour la salle d'activité d'un foyer d'accueil, on ne sait pas si elle est ouverte au foyer de vie. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°499

(Déviance) « Il faudrait une meilleure connaissance des programmes de formation disponibles sur le territoire pour une meilleure communication interne (Pilotes : responsables de services) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°309

(Déviance) « On n'utilise pas les compétences des cadres des autres établissements, alors qu'on aurait tout à y gagner. On ne sollicite pas toujours les bonnes personnes qui permettent de fournir la bonne réponse.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°679

(Découplage) « Pour le projet H, on a construit un bâtiment et on ne sait pas qui on va mettre dedans, mais on est tout fier de dire « on a posé notre label ! ». »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°843

Les contestations des partenariats par les tiers, notamment lorsqu'elles les place dans une position désavantageuse par rapport à une situation où ceux-ci sont inexistantes.

(Déviance) « Il y a eu un accompagnement sur des sites séparés de personnes qui auraient pu être regroupées mais les familles ne voulaient pas un changement de localisation. Avant la fermeture de l'établissement en avril, 6 usagers autonomes auraient pu être placés ailleurs sans frais supplémentaires, par une mutualisation. Cette situation a occasionné des accompagnements quotidiens de 17h à 22h d'un éducateur en plus de 30 minutes de déplacement chaque soir. »

Détail impact financier : Sur 4 mois ■ 1 pers × 5,5h × 30 j × 4 mois × 34 € ■ 22440 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1647

L'efficacité des dispositifs d'intégration des activités, incitée par les contrats de financements, est entravée la combinaison entre le manque de compétences des acteurs à la prise en charge de ces activités et l'inadéquation des critères d'intégration des activités entre les différentes organisations.

(Déviance) « 5 personnes qui devraient être en maison d'accueil spécialisé prennent 2 heures 30 d'accompagnement individuel quotidien au lieu de 30 minutes. Il y a un cumul entre l'inadéquation de l'orientation des usagers dans les différents types d'établissements et le manque de formation des éducateurs spécialisés par rapport au vieillissement progressif des usagers »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 5 personnes qui devraient être en maison d'accueil spécialisé prennent 2 heures 30 d'accompagnement individuel quotidien au lieu de 30 minutes. ■ 5 usagers × 1 pers × 2 h × 365 j × 34 € ■ 124100 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1701

(Conformité) « L'établissement accueille des personnes avec un niveau de dépendance plus lourd que la capacité de prise en charge de l'établissement, vu qu'il manque des places en foyers. Ainsi, 2 places sont prises sur un service d'aide par le travail par des personnes qui devraient être en foyer de vie. Ils représentent la prise en charge de 10 personnes. Cela représente au moins 3 heures supplémentaires d'accompagnement par jour pour deux encadrants par rapport au taux d'accueil. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 2 places sont prises sur un service d'aide par le travail par des personnes qui devraient être en foyer de vie. Ils représentent la prise en charge de 10 personnes. Cela représente au moins 3 heures supplémentaires d'accompagnement par jour pour deux encadrants par rapport au taux d'accueil. ■ 2 pers × 3 h × 240 j × 34 € ■ 48960 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1700

■ *Célérité de la prise de décision*

Les prescriptions d'efficience inscrits dans les contrats de financement sont opposées par les parties prenantes aux obligations de moyens (et de sécurité) des managers des organisations qui fournissent les biens et services publics. Cette situation les place dans une situation paradoxale, angoissante, et de prises de décisions difficiles.

(Conformité) « Dans l'établissement, la délégation de la faute revient au cadre. S'il ne remplace pas, les délégués du personnel lui tombent dessus alors qu'il ne connaît pas les problématiques réelles sur les lignes budgétaires. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°351

(Conformité) « On a de l'autonomie mais je me retrouve souvent en difficulté entre ce que me demande la plateforme départementale (- manager des projets d'intégration horizontale-) et ma direction (supérieur hiérarchique historique) . Il y a un manque de cohérence, de conventions. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°596

(Manipulation) « Les employés pensent que le projet innovant ne répond pas à nos valeurs associatives. La mutation ne se fait pas au dépend des valeurs. Il y a un éternel sujet entre nos valeurs historiques et l'évolution. Il y a de l'angoisse et de la caricature chez les employés. Un salarié demandant un arrêt professionnel utilise cet argument sur les valeurs, cela révèle beaucoup de choses derrière. Cependant, les valeurs ont d'autres résonances car le contexte n'est pas le même. (Projet d'intégration horizontale) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1115

L'inertie ou la non prise de décision est une forme de fin de non recevoir des managers face aux transformations de gouvernance nécessaires au fonctionnement des regroupements ou alliances mis en œuvre dans le cadre des contrats de financement.

(Conformité) « Le directeur de l'entreprise adaptée de SB pense qu'on s'immisce dans son établissement avec ce projet E. Depuis, il ne prend plus aucune décision. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°799

■ *Efficacité logistique*

Contraintes

Les politiques de réduction des effectifs, notamment à travers les contrats de financement, sont principalement appliquées auprès des fonctions support, générant des difficultés et inefficiences logistiques.

(Conformité) « Le secrétariat d'un de mes sites est hébergé sur un troisième site, ce qui m'oblige à aller sur un lieu où je n'ai pas de fonctions. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°593

La faible synchronisation ou harmonisation des systèmes d'information dans le cadre de stratégies de regroupement entre plusieurs entités génère du surtemps de traitement des informations.

(Déviance) « 12 cadres au siège passent 15 minutes de trop par semaine à retraiter ou recréer des documents informatiques en doublon car les circuits et la méthode de rangement ne sont pas clairs et uniformes pour les sites. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 12 pers x (15/60) h x 45 sem x 34 € ■ 4590 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1611

■ *Effets sur la performance générale*

Contraintes

La productivité, au sens économique classique, n'est pas un objectif immanent aux organisations du secteur social, générant alors une perception d'ambiguïté lorsque le manque de ressources pousse les acteurs à développer leur sensibilité économique dans l'optique de poursuivre leur mission sociale.

(Déviance) « Cultiver la fierté de la production n'est pas dans notre code génétique, et nous faisons un rendement de – 500 000 € par an sur les ESAT. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1181

(Conformité) « Un manque de cohérence s'est glissé entre la vocation « solidaire » de l'association qui doit apporter une plus-value importante à l'utilisateur et une certaine inefficience des méthodes de travail que l'on constate. Cela alors même que les acteurs ont conscience de la nécessité d'une bonne gestion des ressources et que des indicateurs tels que l'absentéisme, le turn-over et la productivité sont inquiétants. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°982

(Dépassement) « Il n'y a pas d'évaluation au retour du stage car les établissements et services d'aide par le travail et les instituts médico-éducatifs ne se mettent pas autour de la table pour définir ces procédures. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°712

Le manque de contacts entre opérateurs regroupés sous le même contrat de financement génère une perte de performance économique importante, notamment lorsque les échanges incluent des connaissances en termes de bonnes pratiques techniques ou de gestion.

(Dépassement) « Les contacts entre les établissements de travail ne permettent pas assez le partage de bonnes pratiques. Un cadre estime que chaque établissement perd 5 % de sa production. Le chiffre d'affaires des ESAT représente 10% du budget de l'association, soit 5,6 millions d'euros en 2013. - projet H »
Détail impact financier : Chaque année ■ 10% × 56 m € × taux de marge: 72,77% ■ 407512 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1574

L'externalisation de certaines activités peut constituer une source de gain de performance générale dans le cadre de politiques de réduction des coûts, notamment compte tenu de la spécialisation de certains opérateurs sur des prestations très techniques ou spécifiques.

(Arbitrage) « La partie hôtelière diffère selon les EHPAD, certains ont l'opportunité de la sous-traiter à un prestataire externe, et elle a une incidence sur l'implication des soignants dans la mise en place de la salle à manger, la distribution des repas, l'entretien des espaces communs... »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°72

■ Cohésion du groupe

Contraintes

Les fournisseurs de biens et services publics se regroupent pour bénéficier de contrats d'objectifs et de moyens mieux négociés compte tenu de la taille du groupe. Néanmoins, cette stratégie de regroupement ne garantit pas la cohésion ou la volonté d'entraide interne dans la mise en œuvre du projet commun et la redistribution cohérente des ressources négociées.

(Conformité) « Le peu de relations que l'Association entretient avec l'établissement renforce le sentiment d'isolement de ce dernier. Pour favoriser la construction de cette relation associative, il conviendrait d'éviter le fatalisme en inventant toutes les raisons valables pour se rapprocher de la Présidence et du siège. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1327
(Conformité) « Il n'y a aucun soutien associatif. Nous ne nous sentons pas épaulés, étayés, ni même reconnus dans notre travail. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1326
(Conformité) « La directrice et le directeur adjoint passent pour les deux vilains petits canards, de l'Association, parce qu'ils font des demandes au siège. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1325

Les managers éprouvent des difficultés pour générer simultanément l'adhésion aux projets et la mise en action rapide dans un environnement où le débat démocratique est long et privilégié.

(Dépassement) « Le groupe de cadres s'accorde à dire que le management participatif n'encourage pas l'action. De plus, si son idée n'est pas retenue, la personne n'adhère pas au projet. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°989

Les prises de décisions non fondées sur des critères jugés rationnels, tels que le niveau de compétences, attisent la méfiance ou les conflits entre acteurs. Or, dans le cadre de la mise en œuvre des projets inscrits aux contrats de financements, les managers prennent de nombreuses décisions impopulaires à ce titre et qui provoquent ce type de réactions.

(Conformité) « Il existe une concurrence entre le directeur de la production et ses anciens collègues qui ne reconnaissent pas forcément sa compétence. Il est un élu du directeur général, susceptible d'être choisi sur des critères affectifs plutôt qu'objectifs. Un péril réside dans le pilotage de ces deux projets majeurs qui ne sont pas assez structurés. - projet H »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1006

*(Conformité) « Je me pose la question de la compétence pour les administrateurs qui doivent voter un budget de plusieurs millions d'euros. Je ne sais pas s'ils sont au fait des réalités du terrain.(dans le cadre du renouvellement du CPOM) »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°878*

La lenteur dans la mise en œuvre des projets annoncés, dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens, génère une détérioration de l'adhésion des acteurs aux projets, associée à de la désillusion.

*(Dépassement) « On parle du projet H depuis trop longtemps, les ouvriers sont démotivés et ne veulent plus s'engager, il y a trop d'attente. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°616*

Opportunité

La gestion d'un compte global est perçue comme une opportunité de créer un projet collectif cohérent et générant de la cohésion entre les opérateurs regroupés pour la négociation des financements.

*(Conformité) « Pour le directeur financier, les CPOM permettent une grande souplesse dans les comptes. Le budget global (collectif) amène les différents directeurs à un enjeu collectif qui doit les entraîner et cela évite les débats internes sans fin. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1119*

■ **Esprit entrepreneur**

Contraintes

La transparence, qui s'établit dans le cadre des stratégies de regroupement ou d'alliance, sur les niveaux de performance des uns et des autres génère une émulation.

(Conformité) « Dans notre blanchisserie, on fait 500 kilos de linge par jour alors qu'à SB, ils font 700 kilos avec le même nombre d'ouvriers. On se demande si on travaille ou si les autres sont plus rapides. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°742

(Conformité) « Il n'y a pas assez d'écoute de la Direction envers les équipes éducatives, cela engendre un essoufflement de la créativité.- projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°698

Les activités de développement de projets, à mettre en œuvre dans le cadre des contrats de financement, sont, sous-estimées, timorées ou expulsées à cause d'une organisation du travail et des dispositifs de synchronisation des acteurs dédiés à la réalisation des activités productives et immédiates.

(Conformité) « Il est difficile de se rencontrer et d'être dans la co-construction de projet d'accompagnement, entre équipe de jour et de nuit notamment dans l'institut médico-éducatif. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°933

(Conformité) « Avec ou sans norme, avec ou sans contrat, certaines activités incontournables dans ce processus seront réalisées par glissements de fonctions, par tâches mal assumées. Il ne s'agira que d'un jeu d'expulsion des responsabilités vers l'acteur en bout de chaîne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°592

(Conformité) « Entre l'institut médicoéducatif et le service d'éducation et de soins spécialisés à domicile, il manque un espace pour réfléchir, partager et éventuellement participer à la réflexion stratégique. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°931

■ **Sérénité et certitude**

Les incertitudes et le manque de détails opérationnels sur les projets innovants, tels que ceux suscités par la recherche de solutions d'efficience dans les contrats d'objectifs et de moyens, génèrent une certaine angoisse des acteurs.

(Dépassement) « Au Siège, on dit que le projet nouveaux modes d'accompagnement concerne les plus de 20 ans, mais je ne vois pas comment. On manque d'informations et d'éclairages. (projet H) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°660

(Dépassement) « Sur le projet, j'attendais des incidences mais je n'en vois pas. On parle de professionnalisation des S. mais concrètement je ne vois pas comment. (Projet H.) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°661

■ **Reconnaissance et estime**

La définition des métiers et l'organisation du travail, définis avec excès dans les contrats de financement, dégradent le sentiment de reconnaissance et d'estime de certaines catégories d'acteurs dans l'organisation.

(Conformité) « Certaines personnes, comme les veilleurs de nuit, se sentent isolés, et le secteur des maisons d'accueil spécialisées se dit négligé, voire déconsidéré, par les autres entités et par l'association. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°969

(Conformité) « Doit-on recruter des AMP « dédiées » aux fonctions décrites dans les conventions tripartites ? Les AMP sont décrites comme une population de professionnels frustrés. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°56

LES EFFETS DES NORMES DE QUALITE

QUALITE, NORMES ET CERTIFICATIONS

La démarche Qualité, en imposant la mise en place de procédures d'amélioration, de suivi et d'évaluation est mise en place dans le cadre de la Loi 2002-2. Elle s'inscrit dans le cadre de la mise en place du new public management visant à un contrôle plus rigoureux des dépenses publiques. Alors que la norme qualité ISO 9001 tendait à devenir la seule norme reconnue publiquement, notamment à cause de l'effet de réseau entre les évaluateurs, les opérateurs se sont regroupés pour proposer leur propre norme qualité. Plusieurs normes existent ainsi sur le marché et les opérateurs effectuent un choix sur la norme sur laquelle ils fondent leur démarche qualité.

(Arbitrage) « L'association a choisi de baser toutes les évaluations internes des établissements adhérentes sur le référentiel QUALISNAP afin d'assurer la cohérence « associative » de l'évaluation et l'identification d'axes d'amélioration transversaux. (- dans le cadre d'une démarche d'évaluation interne accompagnée par le chercheur où ce référentiel n'a pas été utilisé) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1034

(Conformité) « Les établissements et services de l'association ont tous procédé à une première évaluation interne en 2004, accompagnés en ce sens par un cabinet spécialisé, renouvelée en 2009. Elle s'est basée sur le référentiel Qualisnap, norme issue de la fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées et fragiles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1033

Les normes Qualité dont les acteurs font mention dans le champ étudié incluent : ISO 9001, Qualisnap, Démarche 5S, Démarches Qualité individualisées, Certification Qualité AFNOR (NF 50 056), décret du 15 mai 2007. L'influence contraignante des normes de qualité sur le fonctionnement du champ étudié, dans les données collectées, porte notamment sur les procédures d'évaluation. Les normes qualité sont alors démultipliées dans d'autres normes spécifiques au secteur d'activité pour l'aspect évaluatif.

(Conformité) « L'évaluation interne que l'établissement doit accomplir seule se fonde sur quatre normes principales dont le décret du 15 mai 2007, qui précise les principes, des éléments de contenu et modalités de réalisation de l'évaluation. (2/4) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1401

(Conformité) « Le guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux de septembre 2006 (CNESMS) détermine les principes et apporte des repères incontournables pour faciliter la mise en œuvre de l'évaluation. Il constitue l'une des quatre normes principales du processus d'évaluation interne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1402

(Conformité) « Parmi les quatre normes principales auxquelles l'établissement doit se conformer pour réaliser une évaluation interne, la loi du 2 janvier 2002 en introduit l'obligation et en définit le cadre. (1/4) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1400

(Conformité) « Les Notes d'orientations (ANESM) constituent la quatrième norme principale de l'évaluation interne et reviennent sur certaines notions, notamment sur celle de « bonnes pratiques ». »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1403

(Conformité) « Il est complètement illusoire de croire que les mêmes règles s'appliquent à tous ! Par exemple, en EHPAD, j'observe que l'ARS ne "traite" pas du tout chaque établissement de la même façon ni avec les mêmes exigences. À l'un on laisse passer la maltraitance, à l'autre on lui empoisonne la vie avec des contrôles - qui ne débouchent sur rien ! »

Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1467

Les normes ne sont pas appliquées similairement à l'ensemble des acteurs. Les acteurs en charge d'effectuer des évaluations mitigent la sévérité de leur contrôle de conformité en fonction des acteurs qu'ils évaluent.

(Conformité) « Il est complètement illusoire de croire que les mêmes règles s'appliquent à tous ! Par exemple, en EHPAD, j'observe que l'ARS ne "traite" pas du tout chaque établissement de la même façon ni avec les mêmes exigences. À l'un on laisse passer la maltraitance, à l'autre on lui empoisonne la vie avec des contrôles - qui ne débouchent sur rien ! »

Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1467

■ Accès aux marchés

Opportunités

Les organisations instrumentalisent les dispositifs d'évaluation (rapports écrits, discussions avec les évaluateurs, etc.) dans le but de promouvoir leur conformité aux normes et d'accroître leur légitimité et crédibilité en tant que fournisseurs de biens et services publics.

(Conformité) « Le projet d'établissement respecte les textes législatifs. Le projet d'établissement s'attèlera en 2014 à répondre à tous les critères légaux et sera transmis aux différentes instances. (énoncée dans le cadre d'une évaluation interne) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1418

(Conformité) « Depuis la reprise de l'établissement par la SAGEP en juillet 2009, le projet d'établissement IPPA mis à jour en 2008, a été distribué à l'ensemble des professionnels, systématiquement aux nouveaux embauchés, permettant ainsi une appropriation collective des fondamentaux. À l'occasion de plusieurs réunions et réflexions institutionnelles durant ces dernières années autour des fonctions professionnelles, du projet individualisé des enfants, des recommandations des bonnes pratiques en matière de prise en charge d'enfants autistes, des écrits ont pu être élaborés mais n'ont pas encore donné lieu à une programmation formalisée de la démarche de réactualisation définitive du projet d'établissement. (énoncée dans le cadre d'une évaluation interne) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1407

Des pratiques d'auto-critique sur des points de non conformité aux normes et aux politiques établies, dans les dispositifs d'évaluation, sont formulés sous forme de projets à venir dans l'objectif de maintenir les autorisations d'accès au marché de certains opérateurs sur des activités réglementées .

(Conformité) « La direction intègre, dans son rapport d'évaluation, parmi ses points à surveiller, la coordination du travail de lien fait avec l'extérieur - parents, orthophonistes, CMP, consultations...- »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1529

Contraintes

Par effet de réseau, des certifications privées tendent à devenir des conditions générales d'accès à certaines professions.

(Conformité) « Les évaluations externes : une grande magouille ! La certification AFNOR devient peu à peu le critère de sélection de son évaluateur externe. Sauf que pour être certifié AFNOR et passer cette certification - hors de prix d'ailleurs - une des conditions est d'avoir suivi une formation avec les 3 organismes que l'AFNOR a référencé, dont elle même bien sûr. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1440

■ Notations discriminantes pour l'accès au marché

La mise en œuvre des normes qualité implique la mise en place de systèmes d'évaluations et de notations des opérateurs.

Opportunités

Le financement de la prestation d'évaluation et/ou le choix d'un prestataire par l'organisation évaluée incite au choix de prestataires de confiance et à la partialité de l'évaluateur dans son jugement. Ces modalités permettent aux opérateurs d'obtenir des évaluations favorables malgré les risques d'accusations de connivences ou de conflits d'intérêts.

(Conformité) « Le marché existe, mais l'argent aussi, combien de structures vont prendre le risque de choisir un évaluateur "neutre" au prix actuel de l'évaluation ? Le risque est présent. »

Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1461

(Conformité) « Il ne faut pas oublier que la question de l'évaluation externe est déjà "pervertie" par le fait que le commanditaire est un client qui paie cher une obligation légale et qu'il peut choisir librement, avec très peu de restrictions, il faut le dire, son organisme habilité. »

Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1459

(Conformité) « Sur la connivence ou non des évaluateurs externes, lorsque l'on est évaluateur pour l'HAS on évalue en dehors de sa région de référence. Ce n'est pas le cas pour notre secteur et il est vrai que les un an de délai ne suffisent pas. Je fais l'évaluation interne d'un établissement et plus d'un an après j'interviens en externe ou je mandate une autre personne avec laquelle je suis en connivence, cela fait "arrangement", non ? »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1448

(Conformité) « [discussion sur les connivences] Il y a des évaluations tournantes : un directeur X fait l'évaluation de l'établissement du directeur Y qui fait lui même l'évaluation externe de l'établissement du directeur X. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1456

(Conformité) « [Discussion sur les évaluations faite entre directeurs d'établissements qui se connaissent] il y a conflit d'intérêt et c'est contraire à la déclaration sur l'honneur d'un organisme habilité : comment un évaluateur externe peut avoir un jugement impartial lorsque le directeur de l'établissement qu'il évalue va ou a déjà évalué son propre établissement ? »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain a - n°1460

(Conformité) « Au Royaume Uni, les évaluations des nursing home sont effectuées par une commission indépendante, la Care quality commission, sous le contrôle du National health service qui est l'organisation nationale de contrôle. La même méthodologie d'évaluation est commune aux secteurs sanitaires et médico social. En France, comment peut-on nous assurer de l'absence de conflit d'intérêts entre un organisme évaluateur et un établissement qui le rémunère ? »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain a - n°1466

(Arbitrage) « Illégalité, conflit d'intérêt, dispositif perverti, faute méthodologique grave, évaluations tournantes, mettre l'intérêt des professionnels ou du secteur avant l'intérêt des usagers ces expressions souvent utilisées montrent qu'un travail important est à faire pour lever les ambiguïtés liées au dispositif de l'évaluation externe. Mais la première de ces ambiguïtés n'est-elle pas due au législateur lui-même qui subordonne le renouvellement de l'autorisation aux résultats de l'évaluation externe ? »

Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1463

Le choix d'évaluateurs ayant occupé le type de postes, d'organisation ou d'activité évalués permet aux évaluateurs d'avoir un jugement plus juste sur les événements évalués.

(Conformité) « L'évaluation par les pairs peut être selon moi une bonne chose car un professionnel comprend les enjeux et problématiques du secteur. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1453

(Conformité) « Il ne me paraît pas "impensable" qu'un Directeur Général d'un établissement X évalue un établissement Y et l'inverse - et oui, c'est la mode en ce moment...-. Si ces personnes sont des professionnels intègres et expérimentés, il y aura même une plus value liée à leur expertise du secteur. »

Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1458

Contraintes

Le rôle et le pouvoir des institutions génératrices de normes techniques est remis en question par les producteurs lorsqu'elles ne sont pas parties prenantes directes dans le processus de fourniture de biens ou de services.

(Dépassement) « Pourquoi évaluer les établissements ? Pour améliorer le service rendu à l'utilisateur client, pour rendre compte de l'argent public, pour contrôler-structurer financièrement "ce marché" ? Dans le sanitaire, l'HLAS est juge et partie. Dans le médico-social, quelle est la position et le pouvoir de l'ANESM ? Les fédérations du médico-social, partant de ces failles, proposeront prochainement de remédier à cette situation en proposant un référentiel concocté par eux mêmes pour contrôler leurs fédérés et du même coup ce marché. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1447

(Conformité) « Concernant la pertinence des évaluateurs externes payés par les établissements, il y a un conflit d'intérêts. La question que je pose : quels rôles et pouvoirs ont les contrôleurs embauchés par l'ANESM ? »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1449

Certaines certifications exemptent les opérateurs d'évaluations. Lorsque les certifications sont délivrées par des organismes privés avec une contrepartie monétaire, cette exonération est perçue par les opérateurs soumis à l'évaluation comme un traitement injuste.

(Arbitrage) « N'y a t il pas conflit d'intérêt lorsque les services à domicile souhaitant être exonéré d'évaluation externe, se certifient et payent donc AFNOR et compagnie... ? »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain a - n°1464

(Arbitrage) « J'ignorais que la certification AFNOR exonérait l'établissement de la procédure d'évaluation externe. Serait ce un excès de naïveté que de penser que les lois de la République s'appliquent pour tous sur tout le territoire ? »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1465

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Les démarches qualité sont construites dans le cadre d'une politique de communication davantage que sur une politique d'engagement authentique à l'amélioration des biens et services publics. Cette politique de communication vise à accroître l'attractivité de l'organisation et des ses produits et services auprès des différentes parties prenantes externes.

(Conformité) « Les parents des enfants accueillis reçoivent une information et une communication claire et adaptée. Les parents reçoivent des informations en ce qui concerne toutes les obligations légales qui découlent de la loi du 2 janvier 2002. Ces documents formalisés ont été validés par le C.A de l'association : livret d'accueil, contrat de séjour, avenant annuel au contrat (PAI), règlement intérieur destiné aux familles. (-énoncée dans le cadre 'un rapport d'évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1417

(Conformité) « La démarche qualité ressemble plus à une politique de communication qu'à un travail sur la qualité réelle de prise en charge du résident. Elle laisse une impression de rapidité et d'utopie où les professionnels pas le temps d'approfondir. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°399

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Les normes qualité impulsent de comportements innovateurs et entrepreneurs en incitant sles acteurs à passer en revue régulièrement les problèmes et projets relatifs aux biens et services offerts par l'organisation.

(Conformité) « Le projet d'établissement sera révisé tous les 5 ans. Une fois formalisé en 2014, le projet devra être revu tous les 5 ans. L'évaluation interne peut être considérée comme une première étape. Le processus de réactualisation du projet sera la seconde étape durant l'année 2014. Échéance 2019. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1416

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

L'unicité des normes qualité sur le marché génère une contrainte de standardisation de l'organisation qui n'est pas nécessairement appropriée au regard de la qualité de service attendue.

(Conformité) « Les évaluations externes, c'est un joli réseau d'évaluateur afnoriens qui s'entre-évaluent. Il en est de même pour les référent bientraitance, référent qualité partagé entre trois organismes de formation. Un directeur général d'une grosse association m'a d'ailleurs affirmé récemment que la seule norme pour les évaluateurs externes était la norme AFNOR. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1442

(Déviance) « Suite à la mise en place de la démarche d'amélioration continue dans les établissements ou services d'aide par le travail, on a résisté. On a considéré que c'était dommage de fixer les adolescents sur un seul atelier. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°707

■ Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)

Contrainte

Certains outils apportés ou prescrits par les normes qualité sont jugés apporter plus de contraintes de travail que le nécessaire. L'investissement dans ces outils représente alors un coût lorsqu'ils ne sont pas mobilisés par les acteurs.

(Conformité) « Certains Directeurs de pôle ne demandent pas à leurs collaborateurs d'utiliser des outils de travail pour ne pas les surcharger. Or, nous avons investi financièrement dans ces outils en recourant à des cabinets et à des techniciens pour les développer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°916

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Contrainte

La limitation des dépenses par les contrats de financement font que les investissements dans les évaluations sont préjudiciables à d'autres postes de dépenses sur lesquels les managers souhaiteraient investir, telle que les recrutements supplémentaires.

(Conformité) « En période de restriction budgétaire, quand on regarde le niveau des conventions tripartite, [les évaluations et les recours aux cabinets] coûtent quand même cher aux établissements alors que le minimum serait peut être de renforcer l'encadrement. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1454

■ Coûts de formation

Contrainte

Certaines formations sont nécessaires pour initier les acteurs à la démarche qualité. Elles restent cependant peu assimilées du fait du manque de pédagogie des formateurs et ne provoquent pas les effets souhaités.

(Conformité) « L'intervenant du cabinet qui a été payé pour nous former à la démarche qualité l'a fait de manière compliquée. De ce fait, les gens se sont démotivés et rien n'a été mis en place. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°395

(Déviance) « Il y a une faible assimilation des règles suite à la démarche qualité. On organise 10 journées de formation par an, sur ces sujets, comme le référentiel qualité, mais qui ne provoquent pas les effets souhaités. »

Détail impact financier : 10 jours par an ■ De plus, 10 journées de formation par an, sur ces sujets, comme le référentiel qualité, sont organisés qui ne provoquent pas les effets souhaités pour au moins 6 salariés. ■ 6 pers x 7 h x 10 j x 34 € ■ 14280 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1554

■ Coût de structuration de la coordination

Contrainte

Au-delà de la pédagogie des formateurs, l'appropriation de la norme qualité et l'évitement de surtemps consacrés à la création de protocoles inutiles repose sur :

a) l'investissement en temps d'animation et de pilotage rigoureux de la démarche

(Déviance) « L'établissement est doté d'un certain nombre d'outils qualité, parmi lesquels des fiches de bonne pratiques, procédures, référentiels. Toutefois, ces outils sont éparés et ne respectent pas les règles d'une gestion documentaire rigoureuse, qui exige l'existence d'une pyramide documentaire et des documents normés (date de création, date de validation, date de médication, nom des rédacteurs, des vérificateurs, des valideurs, référence, références etc...). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1036

(Conformité) « Il est difficile de faire vivre la démarche qualité. L'idée n'est pas mal mais, à chaque fois, on redémarre. On a travaillé avec des personnes du groupe de pilotage sur une procédure d'accueil des stagiaires mais on ne sait pas comment l'exploiter. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°865

b) la représentativité des catégories d'acteurs dans ce groupe de pilotage.

(Conformité) « L'enjeu de l'appropriation des outils qualité (référentiels, règles et procédures, bonnes pratiques) reste prégnant et le renouvellement des membres du groupe de pilotage de la qualité et leur représentativité de l'ensemble des secteurs de l'association facilite la diffusion de la culture qualité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1038

(Manipulation) « Le groupe de travail constitué d'une psychologue, d'une psychomotricienne et de deux éducateurs n'a pas souhaité renseigner spécifiquement les fiches d'auto-évaluation sur cet item du fait d'un désaccord sur la rédaction du référentiel. Il semble indispensable qu'un temps d'échange puisse avoir lieu avec ce groupe de travail afin de pouvoir repartir dans une dynamique de travail commun. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1489

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

En cas d'inexistence de moyens de sélection des évaluateurs, dans le cadre de l'application de la loi de modernisation des services publics, les managers des organisations qui fournissent des biens et services publics éprouvent davantage de contraintes pour préparer les évaluations.

(Conformité) « Beaucoup de Directeurs ne savent pas comment choisir leur Cabinet. Ils sont sollicités mais ont du mal à savoir qui sera vraiment professionnel, dans une réelle démarche et qui saisit l'opportunité du marché. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1450

De fait, des certifications peuvent solutionner ce problème. Cependant, certaines opérations nécessaires à l'évaluation, initialement libres de droit, se privatisent lorsque des procédés de certification Qualité privée et payants deviennent un mode de fonctionnement tacite généralisé. Bien que la certification des évaluateurs ne garantisse pas la qualité de leur prestation, le coût de l'évaluation, quant à lui, s'accroît.

(Conformité) « Les évaluations externes : une grande maquette ! La certification AFNOR devient peu à peu le critère de sélection de son évaluateur externe. Sauf que pour être certifié AFNOR et passer cette certification - hors de prix d'ailleurs - une des conditions est d'avoir suivi une formation avec les 3 organismes que l'AFNOR a référencé, dont elle même bien sûr. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1441

(Arbitrage) « Concernant l'ANESM, une norme AFNOR est elle gage de qualité de l'évaluateur ? le choix de l'évaluateur se fait-il sur l'expérience, la norme afnor que l'on a ou non, ou le tarif que l'on propose ? beaucoup de questions se posent. »
Source : Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM, terrain a - n°1462

Opportunité

La documentation des procédures d'évaluation dans les normes permet aux opérateurs de mieux préparer les éléments souvent contrôlés.

(Conformité) « L'évaluation interne que l'établissement doit accomplir seule se fonde sur quatre normes principales dont la loi du 2 janvier 2002 qui en introduit l'obligation et en définit le cadre, le décret du 15 mai 2007, qui en précise les principes, le contenu et modalités de réalisation, Le guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux de septembre 2006 (CNESMS), Les Notes d'orientations (ANESM) sur les « bonnes pratiques ». »

■ Coûts des prestations de contrôle

Contraintes

Le coût élevé des évaluations pousse les opérateurs à sélectionner les prestataires proposant les tarifs les moins élevés.

(Conformité) « Des établissements choisissent leur évaluateur sur le seul critère de prix un exemple : pour un même client des devis qui vont de 2000 à 20 000 €, devinez lequel il a choisi. »
Source : Organisme de formation, terrain a - n°1443

Pour réaliser les prestations d'évaluation dans le cadre des démarches qualité à moindre coût, certains prestataires enfreignent les codes déontologiques et méthodologiques des évaluations.

(Conformité) « Beaucoup de cabinets d'évaluation externe nous sollicitent et je constate que beaucoup n'ont pas la compétence métier. Cela me fait peur de voir que ces professionnels s'ils sont bons commerciaux vont réussir à vendre des missions mais à quel tarif, quelle compétence ? Quel sera l'effet sur le secteur si nous n'arrivons pas à stopper ce type de cabinet peu scrupuleux ? »
Source : Organisme de formation, terrain a - n°1451

(Conformité) « Malgré le constat d'évaluations ne respectant ni le cadre du décret du 15 mai 2007 ni l'obligation de rendre public son appel à candidature, les établissements choisissent finalement leur évaluateur sur le seul critère de prix. Un exemple : pour un même client des devis ont 15 000 € d'écart, l'offre la moins élevée est retenue, mais la qualité de son évaluation, sachant qu'il s'agit de 18 points rencontrés sur un même département, est à remettre en question. »
Source : Organisme de formation, terrain a - n°1444

(Conformité) « Nous avons vu des aberrations [-parlant ici de choix de cabinets de conseil-] quant à l'évaluation interne. Certains ont vendu des prestations au mépris de tout respect des recommandations, d'autres ont effectivement respecté la déontologie. »
Source : Organisme de formation, terrain a - n°1445

L'inaction des autorités face aux infractions aux codes déontologiques et méthodologiques des évaluations révèle qu'un grand nombre d'évaluations relève davantage de rites institutionnels et de procédures administratives superficielles plutôt que d'opérations de contrôle de performance authentique.

(Conformité) « [Sur les défauts des évaluations internes et externes], l'ANESM et les financeurs recevant les rapports d'évaluation internes et externes laissent faire. Ceci dit, les établissements achètent ces prestations. Quelle mascarade ! À quand le rappel à l'ordre de tout le monde ? »
Source : Organisme de formation, terrain a - n°1446

■ Compréhension réciproque

Contrainte

Le niveau élevé de technicité du langage utilisé dans les organisations pour parler de la démarche Qualité génère l'incompréhension des acteurs sur cette activité.

(Déviance) « Dans l'établissement, le vocabulaire « qualité » employé n'est pas systématiquement adapté et ne facilite pas la compréhension par els employés, par exemple, la notion de « référentiel » est employée pour parler de supports de formation et comptes-rendus de réflexions diverses. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1037

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Lorsque certaines activités ne produisent pas rapidement des effets, les acteurs finissent par les considérer comme inutiles. L'échec de démonstration des changements positifs apportés par la démarche qualité font alors que les acteurs la considèrent comme une activité peu utile et peu valorisante.

(Conformité) « Il n'y a aucune preuve d'amélioration, aucune retombée. (énoncée dans le cadre d'une démarche qualité) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°606

(Conformité) « Le personnel ne sait pas à quoi sert la démarche qualité depuis dix ans. Peu de choses ont changé »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°397

(Conformité) « Les professionnels voient des choses se mettre en place, comme E., les 5S, la démarche qualité, mais elles ne sont pas comprises. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°948

(Conformité) « Il y a peu de retour par rapport au comité de pilotage de la démarche qualité. L'information ne transite pas par rapport au comité. Il n'y a pas suffisamment de réunions collectives. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°572

Deux causes endogènes d'échec des démarches qualité dans les organisations sont le défaut de pilotage rigoureux par le responsable ou les référents qualité et la mauvaise gestion du temps investi sur la démarche.

(Conformité) « Le Directeur Qualité n'est jamais sur les sites. 4 cadres passent 5% de leur temps à gérer la qualité, qui n'est pas leur domaine, car le système actuel ne permet pas un bon pilotage de la qualité. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 4 cadres passent 5% de leur temps à gérer la qualité, qui n'est pas leur domaine, car le système actuel ne permet pas un bon pilotage de la qualité. ■ 4 pers × 1607h × 5% × 34 € ■ 10930 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1695

(Conformité) « Le Directeur Qualité est au Siège et passe 10 % de son temps sur la plateforme. Il a droit à tous les nouveaux projets. Il passe donc à 130 kilomètres à l'heure sur les sites. Il faut affiner son poste pour qu'il puisse mieux piloter la démarche qualité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°394

(Conformité) « La démarche qualité n'est pas suivie car les changements de référent qualité sont trop fréquents. « Chacun se réfère le bébé » et de ce fait, il n'y a aucune cohérence. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°605

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Les surcoûts de régulation des problèmes engendrés par les démarches qualités dans certains processus productifs montrent que la mise en place de certaines démarches qualité telles qu'elles ne peut fonctionner sans adaptations de la démarche aux hommes et sans un apprentissage de leur part.

(Conformité) « Il y a eu un excès de réunions à cause d'une séquenciation excessive de la mise en œuvre de la démarche 5S en atelier jardin espaces verts de l'entreprise adaptée. L'ensemble de l'équipe, soit 8 moniteurs et un cadre sont mobilisés pendant une heure pour valider les étapes de la démarche 5 S. Ils se sont réunis deux fois de trop pendant 1 heure car la séquenciation était excessive. »

Détail impact financier : Tous les ans ■ L'ensemble de l'équipe, soit 8 moniteurs et un cadre sont mobilisés pendant une heure pour valider les étapes de la démarche 5 S. Ils se sont réunis deux fois de trop pendant 1 heure car la séquenciation était excessive. ■ 2 fois 9 pers × 1 h × 34 € ■ 612 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1555

(Conformité) « Depuis la mise en œuvre de la démarche qualité, on nous demande de mettre les projets individuels sur informatique. Or, toutes les personnes ne maîtrisent pas et ne sont pas suffisamment opérationnelles sur l'outil informatique. Il n'y a pas de réflexion de fond sur les besoins en formations individuelles. Il n'y a pas de proposition en formation par l'établissement par rapport à l'évolution des pratiques professionnelles. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°604

D'une part, les cadres ne possèdent pas la compétence pour mettre en place de la démarche qualité aux niveaux opérationnels.

(Conformité) « Nous, les cadres, travaillons dans les commissions au niveau des institutions portant sur la démarche qualité sur les outils de la loi 2002-2 mais nous ne savons pas comment redescendre de ces commissions vers le terrain, pour lequel la qualité n'est qu'un mot. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°396

D'autre part, la simple participation des acteurs au processus d'élaboration des procédures ne garantit pas leur appropriation a posteriori. Cela signifie alors que l'élaboration démocratique des procédures ne garantit pas l'enclenchement d'un processus de changement mélioratif.

(Conformité) « Dans la démarche qualité, nous avons travaillé sur des règles et des procédures, mais la plupart des personnes qui n'y ont pas participé ne se sont pas approprié de ces outils. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°400

(Conformité) « Les gens ne s'approprient pas la démarche qualité : le dispositif d'implication du personnel dans l'écriture des procédures existe, mais personne n'ouvre ces cahiers de procédures une fois qu'ils sont faits. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°398

■ Effets sur la performance générale

Opportunité

La démarche qualité a pour objectif de sensibiliser les organisations à accroître l'efficacité de leurs activités, c'est-à-dire de trouver un meilleur rapport entre les ressources allouées et les objectifs à atteindre.

(Déviance) « 8 moniteurs d'atelier et 80 ouvriers passent 30 minutes de trop par semaine car les tâches opérationnelles et le processus pourraient être optimisés (l'établissement a mis en place la démarche 5S). »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 88 pers × (30/60) h × 45 sem × 34 € ■ 67320 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1596

Une des sources d'échec des démarches qualité réside dans le fait que des acteurs se comparent aux autres acteurs pour définir leur seuil de performance plutôt que sur leurs objectifs propres.

(Conformité) « Dans le cadre de la démarche qualité, j'ai donné trois fiches de dysfonctionnements à mon directeur. Cela l'a énervé. Il fait de même avec l'ensemble des éducateurs et il dit « il y a pire ailleurs ! ». Tout le monde trouve la démarche qualité nébuleuse, trop méthodique. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°840

Contrainte

Inertie opérationnelle des démarches qualités

(Déviance) « Le directeur qualité est en difficulté, il n'arrive pas à avancer sur les projets qualité. Il en souffre car il est chargé et il manque de certaines validations de la Direction Générale. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°875

■ Efficacité des contrôles et évaluations

Contraintes

Les démarches d'évaluation sont dissociées des opérations de gestion courante par les acteurs. Cette dissociation explique les retards pris par les acteurs, qui ne la considèrent que comme une tâche administrative destinée à un auditoire externe.

(Déviance) « La stabilité de l'établissement a été la priorité, tout en redressant l'activité et en faisant évoluer les pratiques professionnelles. Ce n'est qu'au début de l'année 2013, que les conditions institutionnelles ont pu permettre d'engager la démarche d'évaluation interne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1405

Les évaluateurs choisissent les critères d'évaluation qui apporteront le plus de crédibilité à leur prestation en fonction de l'auditoire qu'ils ciblent. Les organisations évaluées déploient alors des stratégies pour compléter ces critères lorsqu'ils sont menés à des évaluations défavorables.

(Conformité) « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, l'auditeur affirme « un manque de participation des familles à la vie institutionnelle ». Il nie « le guide d'accompagnement et d'aide aux familles » qui a fait l'objet d'une importante réflexion au niveau des équipes de notre établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1096

(Conformité) « J'ai organisé une enquête de satisfaction dans le cadre de l'évaluation externe et la surprise aura été que les personnes âgées attendent pour leur satisfaction : une rénovation du bâtiment, un décor plus moderne, des salles de bains et tuyauteries rénovées et un homme d'entretien. Mais croyez-vous que l'évaluateur externe va se rapprocher des tutelles et leur

conseiller d'allouer davantage de moyens pour répondre aux attentes de ces personnes âgées ? »

Source : Médecin ESMS, terrain a - n°1469

(Conformité) « Il faudrait mettre en place un questionnaire de satisfaction en direction des familles concernant la mise en œuvre de l'accompagnement pluridisciplinaire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1477

(Conformité) « Il est peut-être opportun, au-delà de la charte et du dossier très administratif de l'ANESM, de présenter un système de contrôle de compétences ou de formation à l'image de la HAS pour les établissements sanitaires. »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1452

Certains opérateurs considèrent que la valeur ajoutée des évaluations réalisées par des prestataires externes réside dans l'analyse des événements et l'apport de solutions plutôt que dans la synthèse des expressions des acteurs.

(Conformité) « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, il apparaît quand même que la majorité des limites posées par le cabinet et des affirmations sont celles affirmées par les professionnels et qu'à ce titre, je me demande où se situe l'analyse et l'expertise de la mission d'évaluation externe. Il s'agit plutôt d'une synthèse des échanges réalisés. Le document est constitué pour les 3/4 de descriptions sur les bases des consultations conduites. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1097

(Arbitrage) « La manière d'intervenir des intervenants du dernier cabinet de consultants en date dans les établissements surprend avec des constats mais pas de suite donnée. Il n'y a pas de projection dans une analyse, le chef de service est dans une position inconfortable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°578

La qualité des rapports d'évaluation est remise en cause lorsque les informations manquent de traçabilité ou de fiabilité.

(Conformité) « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, on ne peut plus dissocier ce qui est dit par le consultant, ce qui est dit par les personnels ou la direction. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1094

■ **Cohésion du groupe**

Contraintes

Le contrôle interne apporté par la démarche qualité est vécu par certains acteurs comme une privation de liberté et une source de conflits internes.

(Conformité) « La démarche qualité a amené l'obligation de cadrer ce que l'on fait. Mais les équipes éducatives le vivent comme un contrôle qui leur enlèverait leur toute puissance. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°974

(Conformité) C'est à double tranchant pour les personnes désignées. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1379

Opportunités

La préparation intensive et participative des évaluations externes dans le cadre de réglementations est une opportunité de créer de la cohésion interne et d'effectuer un partage d'informations sur le contexte général suivi d'actions.

(Conformité) « La phase de mise en œuvre de l'évaluation interne n'a pu s'engager concrètement qu'en juillet 2013, avec comme volonté une participation maximale de l'ensemble de l'équipe pluri-professionnelle. Ce qui a conduit le comité de pilotage à formaliser un planning de travail très optimisé. Cela a permis de mettre en évidence, pour une partie des professionnels, un tel état d'esprit d'exigence qui aujourd'hui justifie pleinement le choix d'avoir engagé et de poursuivre une démarche qualité. (Extrait de rapport d'évaluation interne) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1520

■ **Esprit entrepreneur (et intrapreneur)**

La démarche qualité mise en œuvre dans les organisations est perçue par les acteurs comme une action dont la finalité est de formaliser des solutions à des problèmes à travers des procédures.

(Conformité) « Encourager l'effort de formalisation pour l'évaluation interne est un point de départ pour une meilleure capitalisation des connaissances, des compétences, et des solutions apportées aux dysfonctionnements rencontrés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1269

(Conformité) « L'évaluation interne requiert des comportements d'amélioration continue et une capacité renouvelée de traitement des dysfonctionnements par l'ensemble des acteurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1268

Les procédures étant associées à la rigidité, la démarche qualité est alors perçue comme une entrave à la créativité.

(Conformité) « Le directeur commercial fait remarquer que la démarche Qualité et les procédures risquent de brider la créativité. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°987

(Conformité) « La démarche qualité a saoulé pas mal de personnes. Normalement, on obtient un consensus mais dans notre cas, les gens n'adhèrent pas. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°622

LES EFFETS DES RÉFÉRENTIELS METIERS

LES NORMES TECHNIQUES ET LES RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES.

Le terme « bonnes pratiques » désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels du domaine, qu'on peut trouver sous forme de guides de bonnes pratiques (GBP). Les « recommandations de bonnes pratiques » (RBP) sont définies dans le champ de la santé comme « des propositions développées méthodiquement pour aider le praticien et le patient à rechercher les soins les plus appropriés dans des circonstances cliniques données ».

Quelques exemples de normes de bonnes pratiques sont observés : Recommandation sur la rotation des postes (entre dans la catégorie rps), Recommandations de bonnes pratiques, Recommandations HAS sur le handicap, Outils - ex. Diagramme de soins (niveau secteur d'activité). L'élaboration de ces guides est prise en charge par les filières ou par les autorités ou délégués à des agences techniques sous l'égide des autorités ou des filières. Éditées par des agences telles que l'ANESM, HAS, ANAP, ANACT, etc. Ils peuvent se limiter aux obligations légales, ou les dépasser. Comme les chartes, ils ne sont opposables que s'ils ont été rendus publics. Ils sont souvent établis dans le cadre d'une démarche de qualité en tant que critères d'évaluation. Les bonnes pratiques évoquées dans le champ étudié portent sur plusieurs thématiques : les techniques fondamentales, l'expression et la participation, les points de vigilance, la prévention des risques, le soutien aux professionnels, les relations avec l'environnement, les relations avec la famille et les proches, ainsi que la qualité de vie des usagers.

(Conformité) « Le Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale (mise en place par la loi du 2 janvier 2002) devient l'ANESM en 2007, c'est-à-dire : L'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services sociaux et Médico-sociaux »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1389

(Conformité) « Un des trois rôles de l'ANESM (reprise de celui du cnesms) est de valider ou élaborer des outils et instruments formalisant les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, les références et les procédures. (1/3) »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1390

(Conformité) « Un des trois rôles de l'ANESM (reprise de celui du cnesms) est de définir un cahier des charges pour une « bonne » réalisation des évaluations externes (3/3) »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1392

(Conformité) « Un des trois rôles de l'ANESM (reprise de celui du cnesms) est d'habilitier les organismes appelés à réaliser les évaluations externes des établissements. (2/3) »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1391

■ Notations discriminantes pour l'accès au marché

La conformité aux recommandations de bonnes pratiques cautionne l'obtention de bonnes appréciations lors des évaluations nécessaires à l'autorisation d'accès au marché. Les acteurs adoptent alors une stratégie de promotion de leur conformité aux normes pour accroître leur crédibilité et légitimité sur le marché.

(Conformité) « Notre établissement a reçu les louanges du cabinet d'audit qui a procédé à l'évaluation interne par prise en compte des recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Anesm et par la prise en compte des RBP dans les différentes démarches de l'établissement : évaluation interne, révision du projet d'établissement, refonte du processus d'élaboration du projet personnalisé... »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1099

(Conformité) « La direction intègre dans ses réalisations marquantes le réajustement de l'accompagnement en mettant au centre de la prise en charge de l'enfant le PAI ainsi que les outils d'aide à la communication, afin de positionner l'établissement en accord avec les recommandations de la HAS pour l'autisme. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1521

(Conformité) « La direction souhaite écrire un projet d'établissement courant 2014 en adéquation avec le 3ème Plan Autisme et les recommandations de la HAS. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1531

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Lorsque les prescriptions normatives ne prennent pas en compte des informations telles que le niveau de ressources disponible des organisations, la maîtrise du contrôle de gestion permet d'argumenter et de justifier les cas de non-conformité relevés par, notamment, les évaluateurs ne disposant pas de ces informations.

(Conformité) « On se réfère aujourd'hui à des normes vieilles de 50 ans, par exemple le ratio d'encadrement, cela stigmatise le fonctionnement alors qu'on a des propositions innovantes mais qu'on n'affirme pas assez par peur des pouvoirs publics. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°763

(Conformité) « Lors de l'évaluation de la structuration des horaires dans un internat, le cabinet d'audit a émis une critique selon laquelle l'établissement n'optimisait pas le suivi des enfants, se fondant sur les référentiels métiers et de bonnes pratiques. Le directeur a contesté cette évaluation en disant que la gestion des horaires devait d'une part dépendre des contraintes budgétaires, et d'autre part parce que les économies générées permettent des embauches supplémentaires contre la précarisation du secteur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1061

(Déviance) « Le manque de matériel informatique dans l'ensemble de l'établissement gêne la réalisation des activités écrites de bonne qualité, telles que les synthèses et les préparations. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1241

La facilité d'adoption de certaines recommandations est relative au type d'organisation et au type d'activité dans lequel elles sont prescrites.

(Déviance) « L'organisation des SSLAD tente généralement de favoriser le lien entre deux ou trois AS et le bénéficiaire des soins; les équipes ne tournent donc pas, sauf difficulté majeure, à la différence des EHPAD. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°76

■ *Écoute du marché*

Les acteurs négligent la réalisation des activités d'apparence administrative prescrites par les normes parce qu'ils ne les perçoivent pas comme des parties intégrantes de leur cœur de métier. Dans le champ étudié, les activités d'écriture, d'apparence administrative mais nécessaires pour la traçabilité des informations sur les usagers et leurs besoins, en sont un exemple.

(Conformité) « Les gens se plaignent de l'importance des écrits dans leur activité. L'écrit est vécu comme une charge supplémentaire et n'est pas intégré comme faisant partie de l'activité professionnelle. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°937

(Déviance) « On a mis en place des cahiers d'observation, je n'ai pas le temps de les remplir entre deux séances et je n'ai pas envie de grignoter sur le temps auprès des enfants. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°440

■ *Possibilité d'innovation sur produits/ services*

Opportunité

Dans un contexte où la réduction des dépenses s'accompagne d'une montée en exigences en termes de bonnes pratiques et de qualité, les opérateurs sont amenés à des réorganisations innovantes du travail pour expérimenter de nouvelles solutions afin de fournir le bien ou service public pour lequel ils sont financés.

(Manipulation) « Le passage à des horaires de travail en journée continue a permis d'en évaluer la pertinence et l'efficacité en remettant en perspective les possibilités d'accompagnement que nous pourrions développer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1500

La publication de certaines normes censées améliorer le produit ou le service offert grâce à des innovations mais qui présentent des lacunes en termes de détails opérationnels met alors l'organisation à défaut auprès des usagers ou des clients,

(Dépassement) « L'obligation de suivi et de veille à 3 ans après la sortie, préconisée par les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM, n'a pas fait l'objet d'une structuration. De ce fait, l'établissement communique peu auprès des familles sur cet aspect et les modalités précises d'organisation et de mise en œuvre de ce suivi n'ont à ce jour pas été formalisées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1048

La mise en œuvre d'innovations en termes d'organisation et de prestations techniques gagne à être concertée avec les différentes parties prenantes qui en subiront les impacts ultérieurs dans l'objectif de gagner en soutien et en crédibilité.

(Conformité) « Pour améliorer les pratiques de gestion de vie des résidents, il faut mieux expliquer et se concerter sur le projet, sa mise en place, ses valeurs et sa raison avec la famille et le réseau. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°299

■ *Qualité de produit-service attendue (Outcome)*

Opportunités

Les recommandations de bonnes pratiques présentent des scénarios possibles d'organisation du travail

(Conformité) « En EHPAD, le travail est organisé en équipe, selon des schémas très variables : certains établissements privilégient la continuité de la relation entre les soignants et les résidents, affectant ainsi à des équipes relativement stables des secteurs définis, d'autres au contraire font tourner toutes les équipes auprès de tous les résidents, pour permettre des remplacements éventuels plus fluides. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°71

Contraintes

Les incursions des recommandations de bonnes pratiques dans le champ de la gestion des ressources humaines consistent en des préconisations sur la rotation des postes. D'un point de vue commercial ou technique, elles ne sont pas nécessairement adaptées à un suivi individualisé des usagers ou des clients.

(Conformité) « Ce qui dysfonctionne c'est qu'on nous impose de faire un roulement tous les trois ans avec le problème de la reprise du projet de l'utilisateur en cours. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°580

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Les organisations enfreignent certaines activités prescrites par les normes et censées accroître la qualité du produit ou service rendu. Cette infraction se caractérise par exemple par l'abandon de certaines prestations, de l'usage de certains produits ou procédés, la mise en place d'organisation tournée vers le volume plutôt que la qualité du service individuel, etc. Les causes de cette politique résultent de causes endogènes et exogènes :

a) la réduction des ressources destinées à réaliser des prestations de service, impliquant une réduction du niveau de qualité de service

(Déviance) « Nous ne pouvons pas mettre en place tout ce que l'organisme public administratif nous impose. Par exemple, suivre les recommandations de surveillance de toutes les personnes toute la journée est impossible compte tenu de nos finances. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°196

(Déviance) « Les enfants sont recasés par l'encadrement dans des groupes sans prendre en compte le projet de chacun d'entre eux, ainsi que celui des autres enfants sur ces groupes. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1377

(Déviance) « Les temps informels sont compliqués. Dix enfants ensemble c'est épuisant pour les professionnels mais pour les enfants c'est le pire moment. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1275

(Déviance) « Sur les temps de groupe, il y a un nombre trop important d'enfants dans la même salle. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1276

(Déviance) « À sept pour 83 résidents, les soignants ne peuvent pas faire les toilettes tous les jours. C'est à peu près 65 toilettes par jour. On essaye de faire une douche par semaine et si nous faisons moins que cela, c'est presque de la maltraitance. Or, familles demandent 1 toilette par jour; »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°229

(Déviance) « Les usagers qui déclinent sont laissés devant la télévision toute la journée parce que l'établissement n'a pas le personnel suffisant pour les mettre dans des activités plus adaptées. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°520

(Déviance) « Il manque du personnel. Cela joue sur la qualité de prise en charge des enfants qu'on nous préconise de mettre en œuvre. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1281

(Déviance) « Il est difficile de faire un travail qualitatif autour d'un projet individuel car on est seul. Sur les 45 minutes d'activité, chaque enfant n'est vu que dix minutes et le reste du temps, il est seul. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1282

b) Le niveau d'absentéisme

(Déviance) « L'absence du personnel entraîne un « casage » fréquent d'enfants. Il n'y a plus de respect pour les projets individualisés. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1378

c) Le manque d'activités de préparation, de réflexion et de concertation sur les améliorations à apporter sur les activités directement productives

(Déviance) « On fait des ateliers occupationnels car il n'y a pas le temps de réflexion. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1283
(Déviance) « Il y a un manque au niveau de l'analyse des pratiques. Ce sont des réunions de recherche de solutions pour améliorer l'accompagnement des usagers. On a l'impression d'avoir épuisé les ressources en interne. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°737
(Déviance) « Il semble nécessaire d'informer du suivi afin d'améliorer les pratiques de gestion de vie des résidents. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°325
(Déviance) « On arrive à la séance « semi-préparé » ; c'est la charge des écrits qui est importante ; on manque d'outils comme des grilles d'observation ; on va chercher des grilles sur internet, mais on n'a pas le temps d'en faire quelque chose ; on est obligé de travailler chez nous. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°439

d) L'hétérogénéité des méthodes de travail en interne

(Dépassement) « L'absence de règles et de procédures sur la médication des enfants, l'harmonisation des pratiques ou encore sur l'intégration des nouveaux professionnels est soulignée dans l'établissement. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1308

e) Le manque de synergie interorganisationnelle sur la recherche de nouvelles bonnes pratiques

(Arbitrage) « Les différences de méthodes de travail sont justifiées par la diversité des populations accueillies. Pourtant, les établissements relevant du même statut paraissent être à la fois dans une situation de collaboration et de compétition, alors qu'un partage accru d'informations pourrait créer des synergies inter-établissements et l'émergence de nouvelles bonnes pratiques. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°102

f) Le refus de formation de certains acteurs sur des pratiques plus adaptées

(Dépassement) « Il y a des professionnels qui ne sollicitent aucune formation. Cela a un impact sur la qualité du travail, notamment autour du bien-être de l'utilisateur et de la bientraitance. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°456

g) une recherche de confort de l'acteur prenant le dessus sur la satisfaction des besoins des usagers ou des clients dont il a la charge.

(Déviance) « Certains éducateurs spécialisés de l'institut médicoéducatif ont besoin d'égalité, c'est-à-dire faire pareil pour tous les enfants. Il manque une adaptation car tous les enfants n'ont pas les mêmes besoins. (cas d'intégration horizontale) »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°940

Certains référentiels externes sont mis en œuvre en interne pour effectuer certaines activités. Les efforts de correction ou de régulation qui s'ensuivent pour les adapter aux ressources internes constituent alors un coût pour l'organisation.

(Arbitrage) « Les éducateurs conçoivent des projets sur la base de référentiels inadaptés aux contraintes de l'établissement. Un cadre estime qu'une personne ne fait aucun écrit de préparation de séances et de projets à valeur ajoutée, sur les 2 heures 30 minutes par semaine prévues à cet effet. »
Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ Un cadre estime qu'une personne ne fait aucun écrit de préparation de séances et de projets à valeur ajoutée, sur les 2 heures 30 minutes par semaine prévues à cet effet. ■ 1 pers × 2,5 h × 45 sem × 34 € ■ 3800 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1631

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Contraintes

Les incursions des recommandations de bonnes pratiques dans le champ de la gestion des ressources humaines consistent en des préconisations sur la rotation des postes, reposant sur un postulat selon lequel le maintien d'un acteur dans une organisation sur du moyen terme génère de l'usure professionnelle et la cristallisation du fonctionnement.

(Conformité) « La mobilité professionnelle, hiérarchique ou fonctionnelle, est encouragée par l'établissement et l'Association. L'établissement, conformément aux orientations associatives, dispose à ce titre d'une procédure de bourses d'emploi et de souhaits de mobilité. Le postulat sur lequel se fonde la démarche est que le changement d'environnement est une source d'enrichissement personnel, permettant aux salariés de « prendre soin d'eux ». »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1089

(Déviance) « Malgré les règles sur la rotation des postes, il y a des personnes qui restent trop longtemps sur le même site. C'est problématique car elles s'approprient le lieu et son fonctionnement. Il y a l'avantage de l'expérience mais cela cristallise les choses, y compris la gestion du personnel. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°374

La mise en application de normes impliquant des flux interorganisationnels, telles que la mobilité professionnelle pour générer des flux de ressources humaines, requiert la mise en place de coopérations interorganisationnelles.

(Déviance) « Le représentant de l'Agence Régionale de Santé insiste sur le fait qu'il faut réaliser des coopérations entre les établissements, notamment pour accélérer la mobilité des ressources humaines. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°39

(Déviance) « La Direction a du mal à mettre en place un cadre normalisé sur la rotation interne du personnel, tout simplement parce qu'on ne se voit pas pour en parler. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°373

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

La possibilité d'échapper à certaines contraintes normatives, par exemple les normes poussant à la rotation des postes, par certaines catégories d'acteurs est considérée comme inéquitable par ceux qui les subissent.

(Déviance) « Le personnel en foyer d'hébergement est soumis à un système de rotation et non ceux des ateliers professionnels.

Pour y échapper, les travailleurs âgés se font promouvoir au poste qu'ils souhaitent car « en fin de carrière, on devrait pouvoir se poser ». C'est inéquitable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°368

■ Coûts de formation

Contraintes

Dans la course à l'attractivité institutionnelle, les opérateurs initient des projets innovants pour lesquelles ils effectuent hâtivement le dépôt de différentes formes de droits de propriété intellectuelle. Néanmoins, certains de ces projets, de nature organisationnelle, échouent lorsque les besoins opérationnels liés à leur mise en œuvre, n'ont pas été pris en compte a priori, tels que les besoins de formation.

(Conformité) « Dans la démarche de labellisation d'établissements ou services d'aides par le travail, on a fait beaucoup de formation associative mais on n'a pas réinterrogé les compétences métiers des moniteurs. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°919

Les formations constituent un des nombreux fonds des commerces liés à la normalisation. La tentation de réaliser les formations s'intensifie avec la profusion de formations liées aux normes et pousse les acteurs à réaliser des achats de formations inadéquates au contexte organisationnel (contenu, opportunité de la formation, etc.)

(Conformité) « Évidemment, il y a la dégradation des personnes âgées, mais ce n'est pas parce qu'il y a un seul cas d'Alzheimer sur un site que tous les employés doivent faire la formation sur cette maladie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°390

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Opportunités

La non application de normes techniques liées au manque de ressources peut constituer un argument pour légitimer la transformation des activités initialement non payantes en activités payantes pour maintenir le niveau de qualité exigé sur les biens et services que l'organisation produit.

(Conformité) « Il faut proposer des douches quotidiennes payantes, sachant que la norme l'impose mais que l'établissement ne peut le faire tous les jours. Nous proposons ce service donc comme une offre supplémentaire pour laquelle des familles sont prêtes à payer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°292

(Conformité) « La direction de l'établissement propose de recourir à des services d'auxiliaires de vie pour des personnes qui désirent être davantage accompagnées moyennant une contrepartie financière supplémentaire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°293

■ Qualité et mode de Gouvernance

Contraintes

Le bon processus de construction de normes par les acteurs en position de gouvernance, selon les acteurs, répond davantage à des besoins plutôt qu'à des conjectures philosophiques lorsqu'elles émergent de questions opérationnelles ponctuelles plutôt que de cycles de normalisation permanents.

(Conformité) « Pour le comité éthique, il ne faut pas fonctionner comme cela se passe au niveau des instances nationales, c'est-à-dire en cercles fermés de philosophes. Il faut faire comme en Belgique où on se nourrit de faits réels et pratiques : les professionnels se réunissent 1 fois par mois, non le comité Éthique, et c'est à partir des analyses des pratiques professionnelles que remonteraient des questions non résolues qui nécessitent ou non la réunion du comité Éthique. Leur rôle serait consultatif. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1189

(Conformité) « Le comité éthique a besoin de se nourrir d'apports extérieurs, il ne peut pas débattre seul dans son coin à donner des recommandations, il doit se fonder sur les pratiques réelles, la posture des professionnels lorsqu'ils sont en face de cas délicats à gérer (vie sexuelle, mariage, VIH, homosexualité, etc.). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1187

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

Un temps certain et permanent est nécessaire pour mener des négociations internes entre les différents acteurs. Certains acteurs attribuent les causes de divergences d'intérêts à l'âge ou encore à la faible mobilité professionnelle alors que celle-ci est prescrite par la norme.

(Conformité) « Il y a des vieux professionnels qui n'ont jamais changé d'établissement et qui sont aigris. Il faut être vigilant pour que cela ne fasse pas tâche d'huile. On passe énormément de temps à soutenir les équipes et à voir qui va travailler avec qui. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°377

(Conformité) « Tous les trois ans, le passage des salariés en hébergement ou en service d'accompagnement à la vie sociale est imposé, mais en réunion avec les directeurs, personne ne s'est exprimé à ce sujet, et les travailleurs sont revenus vers moi en réunion d'équipe. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°864

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Opportunités

Les acteurs développent par eux-mêmes des solutions techniques appropriées et simples en observant les problèmes dans leur contexte plutôt qu'en analysant les éventuelles lacunes des normes techniques.

(Dépassement) « L'équipe ne dispose pas de moyens de communication pour prévenir les enfants de l'arrivée de personnes extérieures à l'établissement. Elle considère qu'il faut mettre en place un pictogramme pour l'arrivée ou le passage d'une »

personne inconnue. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1492

Contraintes

La mise en conformité aux normes techniques génère des surtemps de communication, de coordination et de concertation a posteriori lorsque

a) Les aspects managériaux tels que la formation et l'apprentissage nécessaires à leur application ne sont pas développés

(Conformité) « La charge et la nature des activités de tous les acteurs s'élève, sans la formation ni la structuration nécessaires à la réalisation formelle de cet accroissement. Un cadre est interrompu 45 minutes par semaine pour des sollicitations. (projets à valider, etc.) »

Détail impact financier : ■ 1 pers × (45/60) h × 240 jours × 34 € ■ 6120 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1594

(Dépassement) « Pour ce qui est de l'apprentissage de la localisation et de l'expression de la douleur, cet item est très complexe à élaborer. Il renvoie à la problématique de communication des enfants et à leur perception de la douleur. Il faut passer beaucoup de temps à faire un travail de recherche documentaire à ce sujet parallèlement à une prospection, des outils utilisés dans ce domaine. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1486

b) Un flou sur les délégations et responsabilités liés aux actions relatives aux normes persiste.

(Conformité) « Un cadre est interrompu pendant 1 heure tous les jours dans ces tâches par des demandes de salariés qui pourraient être résolues par d'autres moyens. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 1 pers × 1 h × 240 j × 34 € ■ 8160 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1595

(Conformité) « Il y a des habitudes qui se sont prises, par exemple le tableau de gestion interne dans chaque unité qui doit être coordonné par l'infirmière coordinatrice, puis ces bonnes pratiques se perdent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°106

Les managers rendent les mises à jour des normes disponibles par les dispositifs de communication interne. Lorsque celles-ci sont nombreuses, les opérations d'information deviennent lourdes.

(Conformité) « Dans notre institut médico-éducatif, les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM sont mises à disposition sur le serveur informatique et lors de la sortie d'une recommandation intéressant le secteur, l'information est diffusée via la « feuille de semaine », qui est une note d'information hebdomadaire destinée à l'ensemble du personnel. (-énoncée dans le cadre du reporting évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1040

(Conformité) « Suivant les Recommandations de l'ANESM sur la bientraitance, la mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance, le pôle dispose d'une procédure formalisée de signalement et de première intervention en cas d'actes de maltraitance et/ou d'abus sexuels. Un travail important a été mené en 2008-2009 à l'aide d'un référentiel de prévention de la maltraitance. Un plan d'action avait été défini. Il existe toutefois un enjeu de mise à jour et de suivi de ces documents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1086

■ Clarté de la division des tâches

Contraintes

Sur des sujets, les acteurs recherchent un référent spécifique sur les normes concernant ces sujets pour cautionner leurs actions et clarifier leur responsabilité.

(Conformité) « Il manque un intervenant extérieur au niveau de la réunion. Le regard extérieur d'un professionnel n'est pas présent. On est démuné. On nous renvoie des choses comme si nous en étions responsables. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°571

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Les normes techniques, issues de pratiques professionnelles, consistent généralement en des supports écrits de principes à respecter ou d'opérations à réaliser. Les acteurs peuvent également être amenés à compléter les lacunes des normes techniques par la formalisation de leurs pratiques internes.

Contraintes

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent contribuer au maintien de pratiques moins performantes ou inadaptées dans les organisations :

a) Les organisations manquent d'un savoir-faire en formalisation des pratiques internes.

(Dépassement) « Il manque de la formalisation des pratiques et cela engendre d'autres dysfonctionnements. Quand on décide quelque chose, il faut prendre le temps de l'écrire pour s'appuyer dessus. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°936

(Manipulation) « Je suis inquiet, je détiens beaucoup d'informations, je vais partir en retraite et je ne sais pas à qui je vais transmettre ces informations »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°724

b) Les acteurs ne souhaitent pas partager leurs connaissances en termes de pratiques professionnelles.

(Arbitrage) « On ne travaille pas en équipe à T., chacun défend son pré carré et refuse d'harmoniser les méthodes, et ce à tous les niveaux de l'organisation. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°422

(Arbitrage) « Un écart se creuse entre les nouveaux et les anciens professionnels qui ont du mal à actualiser leurs compétences. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°716

(Arbitrage) « Il manque des échanges entre les moniteurs des différents établissements sur leurs pratiques.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°666

(Arbitrage) « Les échanges de bonnes pratiques de gestion des hommes et des activités sont peu développés entre établissements, par manque de mutualisation des ressources et de formalisation des modes de fonctionnement. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°101

(Manipulation) « Dans les établissements pour adolescents, on a les outils pour préparer l'entrée en établissement et service d'aide par le travail mais ils ne sont pas partagés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°713

L'obsolescence rapide des recommandations, lorsque de nature exogène, constitue une entrave à l'harmonisation des pratiques existantes entre les acteurs. Or, l'hétérogénéité de pratiques internes est perçue comme une source de dysfonctionnements.

(Arbitrage) « L'équipe s'est largement formée aux divers supports d'aide à la communication, aux communications alternatives et tente de les mettre en œuvre dans les prises en charges des enfants. La communication et les apprentissages sont au centre de la prise en charge. Cependant, il est nécessaire d'harmoniser les pratiques et organiser des temps d'échange car il y en a sans cesse de nouvelles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1435

■ Célérité de la prise de décision

Contraintes

Les acteurs négligent la réalisation des activités d'apparence administrative prescrites par les normes parce qu'ils ne les perçoivent pas comme des parties intégrantes de leur cœur de métier. Or, certains dispositifs sont destinés à mettre à disposition les informations.

(Déviance) « Le pôle dispose d'une fiche de signalement des événements susceptibles de menacer la santé, la sécurité ou le bien-être des personnes accueillies. Elle sert à signaler, analyser et traiter des risques à travers un dispositif de veille et d'enregistrement des incidents. Toutefois celle-ci n'est ni utilisée en interne ni avec l'Agence régionale de santé. Mais la réalité est que la gestion des dysfonctionnements très ponctuels s'effectue de façon orale, informelle et spécifique. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1081

■ Synchronicité des acteurs et des activités

Opportunités

Les recommandations de bonnes pratiques prévoient certaines possibilités d'organisation du travail. Elles prévoient notamment les procédures à mettre en œuvre lorsque des risques majeurs se produisent et permettent aux acteurs de se coordonner rapidement pour les surmonter.

(Conformité) « Il faut mettre en place le protocole de travail en mode dégradé en cas d'absence, comme ce qui a été fait lors de la grippe H1N1. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°284

Contraintes

Certains dispositifs interorganisationnels prescrits par les normes ne fonctionnent pas lorsque les organisations respectives du travail ne sont pas concertées.

(Conformité) « Il n'y a aucune préparation de la rotation interne (géographique) du personnel, que ce soit au niveau des horaires ou au niveau financier. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°375

■ Effets sur la performance générale

Contraintes

Certains cadres et professionnels ne partagent pas le postulat selon lequel la rotation de postes constitue la source principale de l'usure vécue dans les organisations, telle que véhiculée par les politiques existantes.

(Déviance) « Les bourses de mobilité sont en réalité très peu demandées en interne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1089

L'organisation du travail reposant sur une la gestion des compétences, prônée par les normes techniques, est en réalité remplacée par une organisation fondée sur les privilèges acquis des différentes catégories de personnel. Elle dégrade l'ensemble de la performance de l'organisation.

(Déviance) « Les éducateurs fonctionnent beaucoup sur des privilèges acquis et non sur l'expérience. Ils refusent de changer de services, et il y a même la guerre au niveau des étages. De même pour les veilleurs de nuits et femmes de ménage. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°853

■ Efficacité des contrôles et évaluations

Opportunités

Les évaluations permettent de caractériser régulièrement la conformité des pratiques aux normes et recommandations de bonnes pratiques.

(Conformité) « L'évaluation externe a pour objectif d'examiner plusieurs thématiques spécifiques en lien avec les recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'ANESM, en s'attachant à l'effectivité du droit des usagers. Elle interroge l'ouverture de l'établissement sur son environnement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1019

Contraintes

L'évaluation des pratiques des acteurs rencontre la résistance des acteurs parce qu'elle peut remettre en question leurs compétences et pratiques établies.

(Dépassement) « Parfois, les aides soignants et les infirmiers ont peur de se remettre en cause lorsque l'on veut mesurer et quantifier certaines tâches qu'ils réalisent. On me répond « Je sais faire mon métier, il n'y a pas besoin d'évaluer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°153

■ Sérénité et certitude

Opportunités

Le maintien d'un certain niveau de qualité dans les prestations à réaliser est un gage de sérénité et de conscience professionnelle pour les acteurs.

(Conformité) « Il faut accompagner les résidents sans hospitalisation en fin de vie pour accroître la satisfaction des résidents, l'humanité de l'activité et le sentiment du « devoir accompli » des agents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°291

(Conformité) « On ne respecte pas les préconisations par rapport à la mise en œuvre des temps individuels. Cela génère de la frustration. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1354

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

La possibilité donnée à certaines catégories d'acteurs de ne pas respecter des modalités prévues par les normes provoque une perception d'inégalité ou d'iniquité auprès des acteurs qui ne bénéficient pas de cette exemption.

(Déviance) « La rotation des professionnels dans les établissements ne peut se faire qu'entre établissements de même type, c'est-à-dire de foyer d'hébergement vers foyer d'hébergement. Or cette rotation se fait en dehors de ce cadre sur d'autres établissements. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°837

(Déviance) « Le siège interdit la promotion interne et, malgré tout, cela se fait. Nous sommes souvent confrontés à des dérogations aux règles générales, basées sur des arguments subjectifs, non acceptables et qui conduisent au favoritisme. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°357

Les recommandations de bonnes pratiques touchant à la gestion des ressources humaines génère un sentiment de dépersonnalisation des activités.

« La rotation interne du personnel a pour but d'homogénéiser les compétences tout en apportant de l'expérience aux salariés, pourtant cela déstabilise le personnel car il pense qu'il est interchangeable. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°372

RÉFÉRENTIELS MÉTIERS : FICHES DE MÉTIERS, PROGRAMMES PÉDAGOGIQUES, DIPLOMES ET QUALIFICATIONS

Un référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation. On parle souvent de référentiel des métiers et des compétences. Ce référentiel a pour but d'aider une organisation à gérer de manière efficace les compétences dont elle fait preuve et à les mettre en lien avec les métiers qui correspondent. Plusieurs catégories de référentiels métiers, au sens large, sont abordées : Les politiques publiques de formation, les programmes pédagogiques sanctionnés par les diplômes et les certifications, Les référentiels métiers à proprement parler, les fiches de postes

(Déviance) « Derrière les titres et les statuts des employés se profilent deux réalités : celle du cadre d'exercice prévu par les textes, et celle de l'exercice réellement mené. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°62

■ Accès aux marchés

Contraintes

Si l'obtention de certains diplômes est une condition juridique pour exercer une profession réglementée, dans la réalité des acteurs réalisent les opérations relatives à ces professions parce qu'elles sont absentes ou insuffisamment présentes dans les organisations pour réaliser l'activité pourtant attendue.

(Conformité) « Je suis agent de soin et je remplace un aide soignant. Si demain je souhaite faire un CDI, je ne pourrais pas postuler car je ne suis pas diplômé aide soignant bien que je fasse déjà exactement le même travail. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°231

■ Attractivité des offres de produits et services

Contraintes

L'intégration de personnels disposant des diplômes nécessaires dans les organisations est perçue comme un atout, les managers l'utilisant comme argument dans leurs stratégies de communication pour accroître leur crédibilité.

(Conformité) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes le recrutement de personnels diplômés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1522

■ Écoute du marché

La possession de diplômes et de certaines agrémentations est nécessaire pour accéder à certaines informations. Lorsque les personnes disposant de ces informations ne sont pas présentes dans l'organisation, la non possession de ces informations constitue une réserve d'incertitude lors du diagnostic des besoins du marché.

(Conformité) « Comme il n'y a pas de médecin coordinateur depuis 6 mois, le directeur ne peut pas avoir accès aux données médicales et donc ne peut pas obtenir un avis médical pour savoir si l'établissement peut accueillir un nouveau résident ou non »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°164

(Conformité) « On n'a pas de médecin coordonnateur. Parfois, on ne peut pas faire des choses car on n'est pas médecin »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°155

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Contraintes

En l'absence de référentiels métiers, les caractéristiques des produits et services non normalisés ont tendance à diverger. L'institutionnalisation de nouveaux produits ou de services à une certaine échelle requiert une harmonisation de leurs caractéristiques.

(Dépassement) « Il semble important de clarifier le rôle de référent et d'interlocuteur unique valable pour proposer un suivi thérapeutique et éducatif, et assurer un lien personnalisé avec les familles et les accompagnateurs externes. Ce projet nécessiterait une harmonisation des pratiques, et des règles du jeu de fonctionnement claires. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1271

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Opportunités

L'existence de référentiels métiers permet aux acteurs de déterminer le périmètre précis d'exigences de qualité de produits ou services attendus de leur profession. Réciproquement, les lacunes de protocoles similaires engendrent des défauts de qualité.

(Déviance) « L'aide-soignante en SSLAD intervient de façon croissante dans la vie de la personne et dans son quotidien ; elle peut alors être amenée à rendre de menus services, tels qu'ouvrir la porte à un Kiné ou au médecin soignant, dont les horaires de visite auront été choisis précisément pour coïncider avec la présence de l'AS, aller chercher un médicament manquant à la pharmacie, voire apporter le repas... »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°77

(Dépassement) « Il n'y a pas de procédures, de protocoles clairs. On a par exemple des personnes âgées mal parlantes dans les foyers de vie, on n'a pas leur planning et les travailleurs ne savent pas si on leur remet des équipements ou pas. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°849

Pour amplifier les effets bénéfiques des normes sur la qualité des produits ou services, elles doivent être soutenues par des structures managériales et organisationnelles.

(Arbitrage) « La qualité de l'accueil des enfants conjugue des besoins d'ordre à la fois technique, managérial, stratégique et organisationnel, qui sont d'un niveau de complexité plus important que la compétence individuelle. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1266

Contraintes

La mise en œuvre des référentiels métiers engendre des défauts de qualité pour plusieurs raisons :

a) Les référentiels existants, à cause de leur caractère généraliste, ne sont pas adaptés à des situations spécifiques, complexes ou évolutives

- Situations spécifiques

(Conformité) « On ne peut pas vraiment suivre des formations adaptées aux EHPAD. On assiste aux formations qui sont pondées par les textes alors que bien souvent elles ne servent à rien ou ne représentent pas la réalité du terrain. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°126

(Conformité) « Le dispositif de formation actuel ne prévoit pas suffisamment de formations spécifiques à l'autisme. Le personnel estime qu'une réactualisation de ses connaissances est nécessaire. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1245

(Conformité) « Il existe des besoins de formation spécifique à l'autisme, même s'ils sont un peu compensés par l'analyse des pratiques. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1331

(Conformité) « Les formations initiales des infirmiers, des aides soignants et des médecins ne nous ont pas préparé à accompagner la personne âgée. Souvent, la voie thérapeutique est privilégiée pour s'occuper d'un patient. En effet, le cadre réglementaire ne pose pas certaines responsabilités de fait. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°125

- Situations complexes

(Conformité) « Parfois, les faisant fonction non diplômés ne répondent pas aux résidents de peur de répondre maladroitement, ce qui peut être considéré comme de la maltraitance pour non réponse. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1750

- Situations évolutives

(Arbitrage) « Le vieillissement accroît les problèmes médicaux et les professionnels ne savent pas comment les traiter. Par exemple, deux infirmières ont changé une personne en 15 minutes alors que ça prenait deux heures aux professionnels qui étaient déphasés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°526

(Arbitrage) « Il y a un enjeu par rapport aux troubles psychiques. Le personnel que nous recrutons n'est pas bien préparé à intégrer de nouveaux schémas. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°629

(Arbitrage) « Avec les évolutions de l'association et le vieillissement des personnes handicapées, il manque des formations sur le cœur du métier. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°715

b) En situation de crise organisationnelle, l'organisation ne se permet pas d'être plus agile, résiliente et flexible pour réaliser les missions qu'elle est tenue de réaliser, qu'elle abandonne ou qu'elle délègue. L'hyperspécialisation s'est profondément institutionnalisée.

(Conformité) « Les éducateurs techniques spécialisés ne sont pas remplacés pour leurs congés d'ancienneté et congés de formation. Les enfants sont répartis dans les groupes dont les éducateurs spécialisés ne peuvent assurer la qualité d'accompagnement éducatif. »

Détail impact financier : 1 fois tous les 15 jours ■ 1 pers × 6 h × 21 sem × 29 € ■ 3654 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1604

(Conformité) « En cas d'absentéisme, le remplacement de certains postes, comme celui du médecin-coordonnateur ou d'infirmier, pose problème parce que ces postes sont en pénurie dans le secteur des EHPAD. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°85

(Conformité) « On n'a pas de médecin coordonnateur, il y a donc des protocoles, et plein d'autres choses en cascade, qui ne sont plus fait car cela demande une compétence d'un médecin que nous n'avons pas. »

Source : Infirmier coordonnateur, terrain d - n°150

(Conformité) « Au niveau du lieu de vie les aides soignants refusent et ne se laissent pas assez investir par les animations, ils ne l'apprennent pas pendant leurs études. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°127

(Conformité) « Sur 10 mois de l'année, le poste de médecin coordonnateur n'a pas été pourvu ce qui correspond à un 0,45 EQTP soit 15h/semaine de prestations non réalisées. »

Détail impact financier : 1 poste non pourvu ■ Sur 10 mois de l'année, le poste de médecin coordonnateur n'a pas été pourvu ce qui correspond à un 0,45 EQTP soit 15h/semaine. ■ 1 pers. × 15h × 42 sem. × 61 € ■ 38430 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1743

Un phénomène de corporatisme érige des cloisons entre différentes professions

(Conformité) « En termes de formation, chacun reste sur son pré carré. Les notions de polyvalence ne sont pas très développées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°911

(Arbitrage) « La réglementation est une problématique pour l'exercice en EHPAD : On a le sentiment de rencontrer des professionnels avec des provenances distinctes mais exerçant un métier identique. Dans la réalité de l'exercice quotidien, la frontière entre les AS et AMP est infime, voire inexistante compte tenu des besoins. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°54

(Arbitrage) « Le cloisonnement des métiers ne nuit-il pas à la prise en charge globale en EHPAD ? »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°53

Le non-respect des conditions matérielles préconisées par les référentiels métiers, à cause d'un manque de ressources de l'organisation, est souvent utilisées par les employés comme arguments pour justifier du manque de qualité de leur travail.

(Déviance) « Il y a très peu de matériel spécifique pour le psychologue alors que cela est nécessaire dans la prise en charge de l'enfant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1352

(Arbitrage) « Les revendications des professionnels dans une maison de retraite se centrent principalement sur le manque de moyens, compte tenu de leur perception d'un écart entre la réalité et les conditions idéales dans lesquelles ils exerceraient leur métier. Ils y rattachent les difficultés qu'ils rencontrent. Ainsi, un ordinateur pour quinze personnes ne leur suffit pas pour les temps de préparation, de synthèse et de bilan. Selon eux, cela constitue un manquement de l'employeur à leur fournir les conditions "optimales" pour bien travailler, selon des critères issus du référentiel métier. Cela les aurait par ailleurs beaucoup retardé dans le travail qui leur était "pourtant imposé par les institutions et cela en affectait la qualité". Les conventions restrictives de financement ne pouvaient à ce moment permettre d'accroître le nombre d'ordinateurs dans l'établissement. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°25

Le niveau de qualité élevé issu des référentiels métier pousse les acteurs à développer des projets surqualitatifs là où le niveau de ressources pour les réaliser est insuffisant.

(Conformité) « Des éducateurs conçoivent des projets sur la base de référentiels inadaptés aux contraintes de l'établissement. Le cadre passe 20 heures par an à faire des corrections jugées anormales, voire utopiques, sur les écrits. »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 1 pers × 20 h × 34 € ■ 680 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1605

(Conformité) « Un cadre passe une heure par semaine en trop à réécrire les projets personnalisés ou revoir les éducateurs. Les projets conçus ne correspondent pas aux contraintes de l'établissement. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 1 pers × 1 h × 45 sem × 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1606

La circulation internationale des ressources humaines est perçue par les acteurs comme un risque de dégradation de la qualité des produits ou services compte tenu de la différence de niveau de compétences rattachés aux référentiels métiers de chaque territoire.

(Déviance) « Le recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers pose problème au niveau linguistique, culturel et religieux, notamment face aux questions de la souffrance et de la mort lors de l'intégration dans le pays d'accueil. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1398

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Opportunités

Le diplôme certifie un niveau de compétences acquis après des études et la réussite à un examen. Lors du recrutement, la diversité des diplômes permet aux acteurs de sélectionner les meilleurs candidats pour un poste donné.

(Arbitrage) « Les directeurs des structures demandent surtout à recruter des AS plutôt que des AMP, car ils savent qu'elles sont mieux formées aux soins. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°58

Les coopérations interorganisationnelles avec les acteurs en charge de la formation ou de l'emploi peuvent constituer une opportunité pour renforcer la promotion de secteurs spécifiques auprès des futures recrues.

« Il faut rencontrer les centres de gestion pour améliorer la communication sur l'offre et les besoins car, dans la fonction publique territoriale, la politique de gestion des formations est en inadéquation entre les besoins et les offres. Le pilote serait l'ARS ou le DVS, ou encore les directeurs et présidents de CCAS - spécificité/ Fonction Publique Territoriale. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°305

Contraintes

La possession d'un diplôme constituant la condition d'exercice d'une profession réglementée n'est pas nécessairement justifiée au regard du contenu du travail attendu, d'un moindre niveau d'exigence. L'emploi proposé perd alors en attractivité.

(Conformité) « Le problème dans le recrutement des surveillants de nuit, c'est que la Direction cherche des aides-soignants pour faire le ménage. En effet, la loi oblige à ce que ce soit des aides-soignants qui fassent la surveillance. Nous n'avons pas le droit de garder des auxiliaires de vie pour cela. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°216

La possession d'un diplôme n'est pas mécaniquement garante des compétences des acteurs, notamment lorsque les diplômés ne sont pas adaptés aux besoins réels.

(Conformité) « Il est difficile de remplacer une surveillant de nuit absents parce que les remplaçants ne sont pas généralement des aides soignants aillant reçu la formation pour réaliser cette surveillance. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°508

(Déviance) « La présence des faisant-fonction interroge le statut juridique et l'organisation du travail. Cela pose la question des besoins en Assistant en Soins Hospitaliers, de la gestion des soins et des prestations au sein de la structure ainsi que de la répartition des tâches entre les personnels. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°49

(Arbitrage) « A quoi sert-il de différencier aides médico-psychologiques et aides soignants puisqu'avec l'évolution médicale des personnes accompagnées, les aides médico-psychologiques font plus de médical et les aides soignants plus d'activités ? »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°507

Les acteurs dont la possession d'un diplôme national constitue la condition d'exercice d'une profession réglementée perçoivent plusieurs menaces :

a) l'ouverture à l'international de la recherche de nouvelles ressources humaines.

(Déviance) « Le recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers entraîne un turn-over du personnel néfaste à la qualité et une déqualification fréquente des soignants, parfois associée à un problème de reconnaissance des diplômes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1399

b) Les politiques de recentrage des métiers sans tenir compte des diplômés

(Déviance) « Se pose la question des embauches. Certains ont montré très tôt des signes d'incapacité dans leur fonction et pourtant la Direction les a gardés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1365

Plusieurs facteurs liés aux référentiels métiers engendrent une fuite des personnels qualifiés vers d'autres catégories d'organisations

a) La méconnaissance ou la non promotion des métiers par les acteurs de la formation et les organismes chargés de l'emploi

(Déviance) « Les agents de Pôle emploi ne se sont pas appropriés du référentiel travaillé par l'ARS sur la profession spécifique en EHPAD, ce qui n'aide pas à la promotion de nos établissements dans l'attraction du personnel soignant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°320

(Conformité) « Il faut aujourd'hui que les enseignants promeuvent les stages et les débouchés en EHPAD de la part des enseignants auprès des diplômés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°304

(Conformité) « Les établissements doivent développer le lien avec les écoles pour une meilleure prise en compte du terrain grâce à un rapprochement orienté vers l'adaptation de la formation du secteur gériatrique à l'accompagnement de la personne âgée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°301

b) La plus grande attractivité d'autres métiers ou secteurs.

(Conformité) « On constate une fuite du métier « d'infirmier de base » via des formations complémentaires permettant d'accéder à de nouveaux métiers plus valorisants. Parmi ceux qui restent, le temps partiel - ou pseudo-partiel - volontaire et involontaire se développe avec des variantes selon les régions, les secteurs, les employeurs. Ce phénomène qui s'observe davantage dans les professions soignantes/femmes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1394

(Conformité) « Nous n'avons aucun candidat au poste de médecin coordonnateur, non attirés par la gériatrie et plutôt par l'hôpital. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°142

(Conformité) « Il n'y a pas beaucoup d'infirmiers disponibles sur le marché et il n'y en a plus du tout lorsqu'il s'agit du secteur du service à la personne âgée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°136

(Conformité) « On a des difficultés pour trouver des cadres infirmiers dans le secteur de la gériatrie qui n'est pas très attractif.
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°144

c) Les différences de rémunérations ou d'avantages liées à d'autres facteurs organisationnels s'appliquant sur des diplômes identiques

(Arbitrage) « Un aide-soignant a démissionné pour entrer dans un établissement d'hébergement des personnes âgées en Avril où il serait mieux payé et son remplaçant n'est arrivé qu'au mois d'août »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°241

(Conformité) « Je n'ai pas de candidature sur un poste d'aide soignant depuis six mois, mais quand j'ai mis une annonce pour un poste d'aide soignant de nuit, en deux heures, j'ai eu 15 candidatures. C'est la preuve que le problème n'est pas la pénurie d'aide soignant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°223

d) La difficulté de conciliation entre les connaissances des nouveaux intégrés et des connaissances des anciens employés

(Arbitrage) « Lorsque des aides soignants ou des infirmiers sont là depuis 20 ans, la remise en question de leur pratique et de leur apprentissage est vraiment difficile. Leur fidélité pose parfois problème et empêche de fidéliser des personnes plus jeunes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°139

e) La représentation négative de ces métiers dans la société

(Conformité) Le personnel abandonne le métier ou fuit certains secteurs de soins, notamment les soins à domicile, au profit de secteurs plus « confortables ». »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1393

L'existence de certains référentiels métiers constituent une contrainte lorsqu'elles montrent le caractère peu attractif de ces métiers. Plusieurs actions sont mises en œuvre pour enrayer la fuite du personnel et représentent un temps de travail conséquent. Les managers sont alors amenés à surinvestir dans des actions de promotion de ces métiers pour renforcer leur attractivité.

(Arbitrage) « La direction passe 3 heures pour chaque recrutement. Il faut au minimum voir 2 candidats pour un même poste car la moitié ne viennent pas après l'embauche ou se désengagent. Ils trouvent souvent de meilleures opportunités ailleurs (- conventions collectives, types de contrats de travail offerts, aménagement des heures - statuts d'établissements, etc.) »

Détail impact financier : Taux de rotation du personnel en 2012 39,39% ■ 26 entrées ■ 26 recrutements $\times 2 \text{ p} \times 3 \text{ h} \times 32 \text{ €} \blacksquare 1664 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1869

(Arbitrage) « Un aide soignant a démissionné à l'issue d'une formation prise en charge par notre fédération pour trouver un poste mieux payé pour le même diplôme ailleurs. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ Différence de rémunération entre le remplaçant et une personne en congé formation : $4\,371 \text{ €} \blacksquare 4\,371 \text{ €} \times 1 \text{ fois} \times 1 \text{ pers} \blacksquare 4\,370,5459 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1811

■ Coût du travail et productivité

Opportunités

L'usage de référentiels métiers permettent aux administrateurs de normaliser les compétences attendues des acteurs dans l'objectif de prévoir les besoins d'emplois.

(Conformité) « Les référentiels métiers et services et les fiches métiers, établis par les branches professionnelles ou les écoles, contribuent à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sont en place dans l'établissement. (Énoncée dans le cadre d'une évaluation externe) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1090

Contraintes

Les politiques de gestion des compétences existantes sont perçues comme dénaturées en étant moins guidées par une stratégie de réponse aux besoins des clients ou usagers mais plutôt

a) par une stratégie de gestion de la masse salariale, dans le cadre d'une stratégie de réduction des dépenses publiques

(Conformité) « Pour la formation, on a passé du temps à construire un dispositif adapté aux besoins des ouvriers et des moniteurs. Aujourd'hui, on passe sur les interlocuteurs habituels, on doit porter une réponse qui est un copier-coller du catalogue d'une autre association. (Projet d'intégration horizontale) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°687

(Conformité) « Aujourd'hui, si des éducateurs spécialisés ou des aides médico-psychologiques sont recrutés, c'est plus sur une question de salaire que de compétences. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°485

b) Par une stratégie clientéliste de création d'emplois, notamment dans un cadre électoral

(Arbitrage) « La distinction des métiers d'aides-soignants et d'auxiliaire de vie semble découler d'une volonté politique de création d'emploi et non d'une distinction de compétences et d'une recherche de performance économique des établissements. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°251

L'hyperspécialisation des acteurs semble favorisée par une normalisation des compétences. Elle génère une faible productivité de certaines catégories d'acteurs lorsqu'elle ne répond plus aux évolutions nécessaires des compétences des acteurs pour faire face aux besoins réels des clients ou des usagers.

(Conformité) « Les AMP travaillent peu dans les EHPAD et ce à cause de la réglementation : elles ne sont pas suffisamment formées aux soins dans leur parcours. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°52

(Conformité) « La réglementation est une problématique pour l'exercice en EHPAD : Pourquoi les AMP travaillent si peu dans les EHPAD et ne trouvent pas leur place ? »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°51

(Dépassement) « Les moniteurs ne sont pas assez compétents dans la réalisation des projets, alors qu'aujourd'hui c'est une fonction qu'ils doivent prendre en charge. Un salarié consacre 13 heures supplémentaires pour pallier aux difficultés des 4 moniteurs d'atelier à réaliser la partie professionnelle du projet personnalisé. »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 1 pers × 13 h × 34 € ■ 442 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1591

L'inexistence ou l'inapplication des référentiels métiers est considérée comme la source d'homogénéité des tâches effectuées malgré les différences de diplômes. Ainsi, la réalisation par des acteurs aux niveaux de diplômes et de rémunérations différents d'opérations similaires génère un comportement de contestation de :

a) la politique salariale

(Arbitrage) « Je suis payé en tant que non diplômé pourtant je fais le même travail qu'une personne diplômée. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°160

(Arbitrage) « Il n'y a pas de plus-value créée par la non distinction des compétences autour des métiers d'éducateur spécialisé, d'aide médico-psychologique et de moniteur éducateur. Ils ont les mêmes tâches et missions. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°447

b) la politique de recrutement

(Déviance) « Si la Direction éprouve des difficultés à gérer la rotation du personnel, le personnel conteste la politique de recrutement qui ne tient pas compte des qualifications et diplômes nécessaires. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1247

(Déviance) « Il y a un problème sur la politique de recrutement. Il y a quelques années, un éducateur devait être un éducateur spécialisé. Aujourd'hui, la Direction recrute des personnes non diplômées et des moniteurs éducateurs pour faire ce travail. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1366

La raréfaction des ressources humaines engendrée par des politiques de réglementation de professions incite les organisations à dépenser davantage, voir plus qu'il n'en faut pour attirer ces ressources raréfiées.

(Conformité) « Un médecin est absent une demi-journée par semaine et ce temps est tout de même rémunéré parce qu'on veut le garder... »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1 pers × 3,5 h × 45 sem × 34 € ■ 5355 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1632

(Conformité) « Un cadre passe 3 heures supplémentaires chaque semaine, en organisation de rendez-vous, en coordination, en transmission des informations au médecin, en raison de l'absence hebdomadaire du médecin. Ces absences ne sont pas du tout justifiées mais nous manquons de médecins. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1 pers × 3 h × 45 sem × 34 € ■ 4590 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1584

■ Coûts de formation

Les référentiels métiers et enseignements théoriques ne semblent pas se suffire à eux même pour assurer la formation des acteurs. Leur appropriation nécessite alors des actions supplémentaires.

(Arbitrage) « Certains professionnels un peu dépassés peuvent être en difficulté face aux troubles psychiques des personnes accueillies ne sont entrés que récemment (2005) dans l'accompagnement professionnel. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°714

Plusieurs actions de formation sont mises en œuvre pour enrayer la fuite du personnel et représentent un investissement conséquent alors qu'elles ne produisent pas l'attractivité professionnelle attendue.

(Conformité) « Nous n'avons aucun candidat au poste de médecin coordinateur. Pour attirer les médecins libéraux, nous allons leur proposer de financer intégralement leur formation pour obtenir le diplôme et pouvoir exercer en tant que médecin coordinateur en gériatrie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°140

(Conformité) « Il faudrait une formation des agents pour mieux gérer le vieillissement serait nécessaire, processus vécu comme un « naufrage » générateur de stress pour des agents peu formés. (pilote : IDEC, Direction) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°300

(Conformité) « Un salarié à été formé chez nous en congés individuel de formation. Lorsqu'il a eu son diplôme, il a démissionné. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°198

(Conformité) « Un salarié formé chez nous a eu son diplôme puis a démissionné. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°199

Certaines formations, qui prennent racine dans les politiques publiques sur les formations à mettre en œuvre, ne correspondent pas aux besoins opérationnels des acteurs.

(Conformité) « On a du mal à trouver du lien entre les formations associatives et le côté technique ou pratique. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°625

(Conformité) « Les formations associatives ne correspondent pas à nos besoins. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°693

(Conformité) « Il y a une inadéquation entre la formation initiale que les professionnels suivent pour obtenir leur diplôme et la réalité du travail des professionnels. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°123

(Conformité) « Les soignants manquent de formation sur la fin de vie. Les soignants ont trop tendance à coller l'étiquette d'Alzheimer aux personnes âgées alors que leur état de santé correspond tout simplement à leur âge. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°234

« On a toujours envie d'entendre, d'apprendre mais la formation ne va pas jusqu'au bout : comment on la met en place ? Comment on l'évalue ? »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1383

Des actions de formation informelle sont réalisées par les acteurs pour pallier l'inadéquation des orientations politiques de formation.

(Conformité) « L'inadéquation entre la formation initiale et la réalité du travail des professionnels encourage la formation sur le tas au détriment d'une formation intégrée synchronisée, structurée et pilotée. Tout en consolidant l'action de bientraitance, cela permettrait de mieux appréhender des situations, complexes et difficiles auxquelles sont confrontés les acteurs au quotidien. (diplômes) »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°122

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

Le temps entérine certains acquis, privilèges ou pouvoir des acteurs, qui envisagent moins le changement. Cette situation est contraignante lorsque l'organisation doit faire preuve de flexibilité ou lorsqu'elle doit se réorganiser et ainsi remettre en question les structures existantes.

(Conformité) « On a laissé faire les psychologues, ils n'ont jamais été interpellés sur leurs activités. Ils se considèrent hors du système. Aujourd'hui c'est difficile de les faire évoluer, ils sont dans une forme d'immobilisme. (Énoncée dans un contexte de

pouvoir de sanction du manager). »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°897

■ *Coût de structuration de la coordination*

Les lacunes, les défauts des référentiels existants face à l'évolution des pratiques et des besoins peuvent inciter les acteurs à investir du temps pour les retravailler et les améliorer.

(Manipulation) « Les référentiels institutionnels et les fiches de bonnes pratiques doivent être tous revisités. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°636

■ *Coût des négociations, contrôles et évaluations*

L'obsolescence des référentiels métiers compte tenu des besoins actuels contribue à accroître les temps de négociations et de débats internes sur le contenu du travail.

(Conformité) « Avec les éducateurs de l'institut médico-éducatif, je leur répète dix fois certaines choses avec des débats sans fin sur les valeurs. Il faut partager les valeurs et partager la vision de l'évolution du jeune. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°671
(Conformité) « Il faut arrêter de se référer aux indicateurs (-parlant des référentiels et guides des métiers-) qui ne sont pas pertinents compte tenu de leur situation. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1353

■ *Coûts administratifs divers*

La possession de diplômes et de certaines agrémentations est nécessaire pour réaliser certaines opérations. Lorsque l'organisation ne dispose pas des ressources humaines dotées de ces droits, elle peut être amenée à réaliser davantage de tâches administratives pour justifier de leurs actions.

(Conformité) « On n'a pas de médecin coordonnateur il faut donc que la directrice et l'infirmière cadre fassent le lien avec les médecins traitants »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°155/1

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interne*

Contraintes

Certaines opérations censées faciliter la coordination entre les acteurs deviennent contraignantes par la mise en œuvre des référentiels métiers. La transmission d'informations devient difficile entre différentes catégories d'acteurs à cause d'un cloisonnement entre les métiers

(Conformité) « En tant qu'agents d'entretiens, nous recevons très peu d'informations de la part des éducateurs. Tout ce qu'on sait, nous l'entendons dans les couloirs et nous ne sommes pas prévenus sur des situations particulières sur les résidents. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°481

L'autonomie des acteurs se réduit à cause de leur hyperspécialisation, accroissant le temps dédié à créer de la coordination interne

(Conformité) « Ma charge de travail est alourdie par l'autonomie très relative des aides médico-psychologiques et des éducateurs spécialisés. Ils sont en demande excessive de soutien ou de réponse de la part de leurs supérieurs. Est-ce un besoin d'assurance ? »
Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°342

La répartition des tâches, in fine dynamique, est entravée par les stratégies que les acteurs mettent en œuvre pour préserver leurs activités individuelles

(Conformité) « Il est difficile, lorsqu'arrive un nouveau professionnel, de répartir les tâches et les missions parce que les anciens professionnels vivent cette répartition comme si on leur enlevait leur territoire, particulièrement entre infirmières et aides soignantes. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°420
(Conformité) « Les aides-soignantes remplissent le rôle de veille soin, mais comme les référents administratifs n'adhèrent pas à ce rôle qu'elles portent, elles ont du mal à prendre leur place, même pour appeler le médecin. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°451

Le statut des acteurs selon leur référentiel métier ne leur permet théoriquement pas d'exercer certaines missions de coordinations, qui ne sont ainsi pas réalisées.

(Arbitrage) « Il y a un manque de suivi des activités. L'animatrice n'a pas le statut de cadre cela engendre des difficultés à coordonner l'ensemble des activités et à s'imposer au niveau des équipes. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°107

■ Clarté de la division des tâches

Se fondant sur l'observation de l'inexistence ou de l'inapplication des référentiels métiers malgré les différences de diplômes ou de fonctions attribués aux acteurs, leurs réactions se traduisent par :

a) Une confusion sur les attentes concernant leurs fonctions

(Dépassement) « Le rôle de l'éducateur est beaucoup moins clair que celui des scolaires et des psychomotriciennes. Il fait tout. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1302
(Dépassement) « La différence entre les responsabilités fonctionnelles liées à l'expertise technique et les responsabilités hiérarchiques semble floue dans l'organisation. »
Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1261
(Arbitrage) « Il y a des interférences entre les missions attribuées et les fonctions des professionnels. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°717
(Arbitrage) « Avec la loi HPST, on est passé d'un système sanitaire à un système médico-social. Du coup il existe trois statuts différents : AS-ASH-AMP alors qu'au quotidien on fait le même boulot, celui d'AMP. »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°120
(Arbitrage) « Sur des unités, les éducateurs spécialisés, les aides médico-psychologiques et les moniteurs éducateurs sont sur les mêmes types d'accompagnement alors qu'ils n'ont pas les mêmes qualifications. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°858
(Arbitrage) « Les AMP et les aides-soignantes font la même chose, alors que ce sont deux qualifications différentes. Dans un de mes précédents postes, les aides-soignantes faisaient les tâches de soins le matin, et les AMP faisaient les activités l'après-midi. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°895
(Arbitrage) « Parfois, je n'ai pas l'impression de faire de la psychomotricité mais plutôt de l'animation. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1306

b) Un comportement de contestation de la répartition des tâches et des responsabilités.

(Dépassement) « Nous n'avons pas de fiches de poste. Dans la pratique, les moniteurs, les éducateurs et les aides médico-psychologiques font les mêmes tâches. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°448
(Dépassement) « Sur l'organigramme, il n'a pas été défini qui gère quoi. Cela crée des problèmes. Par exemple, je gère les heures de récupération des éducateurs mais pas celles des dames de services. Pourtant, on me demande souvent des informations sur ces dernières. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1294
(Dépassement) « En termes de fonction, on ne sait pas qui fait quoi. Des collègues font à votre place et inversement. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°692
(Dépassement) « Certaines fiches de poste ne sont pas faites et cela manque. Un éducateur en externat, en internat ou dans un service d'éducation spéciale et de soins à domicile, ce n'est pas le même boulot. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°649
(Dépassement) « Le chef de service veut mettre en place des coordonnateurs, ce qui n'est pas du tout prévu sur nos postes. On ne connaît ni le rôle ni le salaire qui incombent à ce poste. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°348
(Arbitrage) « Les faisant-fonction n'ont pas le diplôme d'aide soignant mais ils font exactement le même travail sans le statut et le salaire. A quoi ça sert d'avoir un diplôme d'aide soignant alors qu'un faisant fonction fait le même travail de soin ? »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°238
(Arbitrage) « La journée je fais de la maintenance mais je ne suis pas femme de ménage. Cela ne correspond pas à mon poste. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°690

Les managers consacrent alors un temps significatif :

a) pour clarifier les tâches et responsabilités

(Dépassement) « Comme il n'y avait pas de fiche de poste à la prise de poste de l'infirmier et que le Directeur est un gestionnaire issu d'un autre secteur, l'infirmier a passé 35 h à écrire lui-même sa fiche de poste. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × 35 h × 25,67 € ■ 898,45 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1818

b) pour convaincre les acteurs d'accepter de nouvelles responsabilités.

(Conformité) « Je passe beaucoup de temps à responsabiliser une équipe sur un des sites qui n'est pas suffisamment autonome. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°589

(Conformité) « Ce n'est pas aux éducateurs de faire de l'entretien et pourtant, au fil du temps, le chef de service essaie de nous le faire faire. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°349

■ Coût d'assimilation des opérations à réaliser

Opportunités

En investissant dans une stratégie de développement des compétences au-delà des référentiels métiers et d'adoption d'un modèle de gestion des compétences au-delà des modèles réglementaires, les organisations satisfont les besoins effectifs des acteurs.

(Dépassement) « Au-delà du plan de formation réglementaire, l'organisation a développé 40 thèmes de formation visant à enrichir l'expertise et le patrimoine de connaissance de chaque salarié compte tenu des besoins actuels, avec 276 sessions de formation, soit près de 66000 heures de formations alors que le minimum requis compte un peu moins de 20000 heures pour le nombre d'employés actuellement dans l'organisation. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°783

■ Qualité de répartition du contenu du travail

L'existence des référentiels métiers au sein d'organisations où les représentations liées au contenu du travail relative à un titre, à un statut ou à une fonction sont fortes engendre une polarisation des tâches nobles ou des tâches ingrates sur les différentes catégories d'acteurs.

(Conformité) « Des missions de coordinateur sont effectuées 2 heures par semaine par le cadre à la place d'éducateurs qui devraient être coordonnateurs. Cela concerne 2 personnes pour 5 foyers et 1 personne sur un service d'aide par le travail. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 3 fois × 1 pers × 2h × 45 sem × 13 € ■ 3510 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1710

(Arbitrage) « Des aides-soignants ne touchent pas au balai et considèrent que ce sont les auxiliaires de vie qui doivent le faire. Ce ne devrait pas être ainsi car ils sont compétents sur les mêmes missions, voire plus compétents que certains aides-soignants. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°193

L'échec des managers dans leur tentative de faire monter en compétences ou de responsabiliser les acteurs se solde souvent par des glissements de fonction compte tenu de la cristallisation institutionnelle des métiers dans les référentiels externes.

(Conformité) « Il y a un besoin de coordination (entre prestataires internes et externes) et que cette responsabilité fonctionnelle soit portée par un éducateur spécialisé. Aujourd'hui, il n'est pas normal que ce soit le chef de service qui descende au niveau de l'équipe pour faire cette coordination. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°345

(Arbitrage) « Je suis obligée de gérer la caisse la secrétaire devrait le faire mais on m'a dit qu'elle refusait. Alors que dans les autres établissements c'est ce qui se pratique. Le personnel me dérange continuellement pour avoir de l'argent. Cela infantilise le personnel et interfère dans mon travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°590

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

La cristallisation institutionnelle des métiers dans des référentiels externes complexifie les actions des managers dans la montée en compétences et la responsabilisation des employés.

(Conformité) « Le peu d'expression sur la formation intégrée pourrait laisser supposer qu'il y a une absence de besoins d'évoluer dans leur métier de la part des acteurs, ainsi que dans leur qualité d'organisation personnelle et dans le partage de leur expérience avec les autres professionnels. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1270

(Conformité) « La mission de chef d'équipe est aujourd'hui assurée par des leaders qui ont les compétences et l'autonomie nécessaires mais qui refusent d'être coordonnateurs car ils ne veulent pas jouer les cheffillons. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°352

Opportunités

Dans un environnement où la certification joue un rôle important dans la reconnaissance des attributs professionnels d'un produit, service, procédé, voire d'un individu, il semble avantageux d'initier le développement de normes relatives à de nouvelles fonctions pour légitimer leur instauration.

(Conformité) « Je suis infirmier coordinateur des soins et je n'ai pas de formation au niveau de la gestion du personnel. J'ai des lacunes et des difficultés à ce niveau. »
Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°209
« Il faut développer le référencement infirmier et mettre en place un rôle d'infirmière référente. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°277

Les acteurs nécessitent un référentiel minimal de leurs activités lorsqu'ils intègrent une nouvelle organisation. Lorsque les normes externes sont lacunaires, les organisations ont alors l'opportunité de développer des référentiels idiosyncrasiques.

(Dépassement) « Comme il n'y avait pas de fiche de poste à la prise de poste de l'infirmier et que le Directeur est un gestionnaire issu d'un autre secteur, l'infirmier était interrompu 15mn en moyenne car le personnel ne connaissait pas toutes ses fonctions. »
Détail impact financier : 5 fois par jour pendant 9 mois en 2012 ■ 2 pers × (15/60)h × 4j × 4 sem × 9 m. × 25,67 € ■ 1848,24 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1819
(Dépassement) « Le processus d'accueil des nouveaux professionnels est à revoir car les nouveaux n'ont pas de fiche de poste ni de projet institutionnel auxquels se référer. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1313

■ *Cobérence de l'articulation des opérations*

La réduction de la diversité des diplômes et certifications est perçue par certains acteurs, notamment les normalisateurs, comme une piste potentielle pour améliorer la qualité d'articulation des opérations dans les organisations.

(Arbitrage) « Les participants du comité de représentants institutionnels sur le groupe Parcours et emplois pensent que tous les problèmes liés à la gestion des compétences doivent se résoudre en agissant sur l'externe, notamment les problèmes liés aux statuts, aux types de personnels et diplômes, etc., sources de facteurs externes jugés contre-productifs. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°41
(Arbitrage) « Au début de l'intervention consistant à mutualiser des solutions de gestion dans les établissements, les participants, des directeurs d'établissement, étaient récalcitrants à l'idée de se dire que des problématiques entre plusieurs établissements pouvaient être communes, notamment la gestion des différentes compétences au delà des diplômes et qualifications internes. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°40

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

L'existence des diplômes et des certifications facilite le ciblage puis la mutualisation de compétences rares à travers des partenariats entre organisations.

(Conformité) « Il existe une convention entre l'Education Nationale et l'Etablissement. Ce qui permet au professeur des écoles d'enseigner dans l'IME. Un souhait d'affichage de cette convention est demandé. Le Directeur souhaite rencontrer le professeur des écoles autour de la convention de l'Education Nationale. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1490

La mise en œuvre des référentiels métier peut réduire l'efficacité des stratégies de rapprochement ou de partenariats dans lesquelles l'organisation s'engage (intégration, constitutions de filières, externalisation, etc.) :

a) Le manque de compétences dans le pilotage des projets de partenariats à cause d'une cristallisation des compétences des acteurs,

(Conformité) « Il manque des compétences de coordination, pour les éducateurs spécialisés, pour développer l'ouverture vers l'extérieur. Cela crée une carence dans le travail partenarial, notamment au niveau de la santé mentale. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°346

b) L'inefficacité de la communication entre différents métiers ou entre différentes organisations spécialisées engagées dans une coopération à cause de cloisonnements.

(Conformité) « Il peut y avoir un cloisonnement entre les éducateurs et les services généraux. Les points de vigilance par rapport à un usager ne sont pas toujours transmis. L'information circule moins bien entre l'éducateur et l'agent. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°453
(Dépassement) « Il y a un conflit entre les instituts médico-éducatifs et les établissements ou services d'aide par le travail. Le premier dit au second que c'est à lui de rendre employable alors que ces derniers demandent qu'on leur envoie des gens formés. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°893

c) La divergence des politiques menées par les organisations dans le cadre des dispositifs d'intégration menant à l'adoption de différents référentiels

(Conformité) « Le métier évolue mais les formations qualifiantes ne sont plus adaptées aux problématiques contemporaines. Les formateurs utilisent des référentiels qui correspondent aux besoins d'hier mais pas ceux d'aujourd'hui et de demain. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°685

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

(Dépassement) « Au delà des dispositifs réglementaires de droit commun sur l'accès à la formation, l'organisation a développé par ses propres ressources des partenariats sociaux qui autrement n'auraient pas pu profiter à ces salariés. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°781

Plusieurs facteurs liés aux référentiels métiers peuvent entraver l'atteinte des objectifs d'économies espérés par la mise en œuvre de stratégies de mutualisation des ressources humaines :

a) L'hétérogénéité des caractéristiques des ressources humaines (intitulés, contenus, etc.) entrave leur mise en commun.

(Arbitrage) « Les fonctions des uns et des autres ne sont pas suffisamment reconnues sur les deux établissements pour pouvoir mutualiser les compétences, se prêter main forte. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1332

b) Le manque de volonté de créer de la synergie

(Arbitrage) « Des compétences sont partiellement utilisées du fait du manque de synergie entre les deux établissements dirigés par la Direction. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1246

c) Le refus des acteurs du multi-tasking lors de plages horaires où une telle organisation est possible

(Conformité) « Les agents refusent toute autre activité lors de la veille de nuit car c'est selon eux leur seule mission. Entre 21h30 et 7h30, les surveillants de nuit n'ont pas d'activité au moins pendant 4 heures tous les jours. Cette situation touche au moins 5 foyers d'hébergement et 5 foyers de vie de l'association. »
Détail impact financier : Tous les jours ■ 1 pers x 4h x 10 étab. x 365 j x 34 € ■ 496400 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1698
(Conformité) « L'aide-soignant en poste la nuit est sans aucune activité une heure chaque nuit. »
Détail impact financier : Toutes les nuits ■ 1 pers x 1h x 365 j x 25,67 € ■ 9369,55 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1840
(Conformité) « Les permanences laissent beaucoup de temps en dehors des temps de présence des résidents. Cela va jusqu'à 10 heures par semaines et les équipes se plaignent qu'elles n'ont pas le temps d'écrire les projets. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°385
(Conformité) « Il y a une sous utilisation des temps de permanence. Un cadre estime que sur les 3 heures du temps de permanence par jour de 6 éducateurs en moyenne à l'année, 1 heure n'est pas utilisée alors qu'elle pourrait être redistribuée sur des activités. »

d) La mise en œuvre des référentiels métier peut réduire l'efficacité des stratégies de rapprochement ou de partenariats dans lesquelles l'organisation s'engage (intégration, constitutions de filières, externalisation, etc.) lorsqu'ils sont incomplets ou lacunaires

(Conformité) « Comme il n'y avait pas de fiche de poste à la prise de poste de l'infirmier, l'infirmier s'est réuni 3 fois 2h avec les infirmiers libéraux pour négocier ses actes infirmiers. »

Détail impact financier : 3 fois en 2012 ■ 1 pers × 2h × 3 fois × 25,67 € ■ 154,02 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1817

(Conformité) Il y a une sous utilisation des temps de permanence. Un cadre estime que sur les 3 heures du temps de permanence par jour de 6 éducateurs en moyenne à l'année, 1 heure n'est pas utilisée alors qu'elle pourrait être redispachée sur des activités.

Détail impact financier : Tous les jours ■ 6 pers × 1h × 365 j × 34 € ■ 74460 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1699

■ Stabilité des repères et des interfaces

(Conformité) « Il faut que les gens qui partent en formation en fassent un retour. On n'a pas d'évaluation par rapport à cela. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°550

■ Célérité de la prise de décision

La mise en œuvre des normes assimilables à des référentiels métiers entrave la prise de décision dans différents cas de figure :

a) Les référentiels métiers sont incomplets, notamment lorsque les acteurs doivent faire face à des aléas ou des situations non prévues, situations dans lesquelles les circuits de prise de décision sont peu rapides.

(Dépassement) « Il n'y a pas de protocole existant pour savoir ce que doit faire les aides soignants en cas de crise d'angoisse ou de douleur des résidents. Du coup, on me dérange pour rien le week-end car les aides soignants ne savent pas et ils sont inquiets. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°148

(Dépassement) « Sur certaines pratiques, en cas de doute, on souhaiterait avoir un appui éducatif. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°614

b) Le manque de clarté ou le verrouillage de la répartition des tâches et des responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre des normes

(Conformité) « Pour alléger ma charge de travail, la direction m'a accordé l'aide d'un éducateur spécialisé pour coordonner un foyer de vie. Pourtant, comme ça ne fait pas partie de ses responsabilités en temps normal, cet éducateur ne peut prendre de décision sans que je ne sois là donc je dois quand même être là. (effet 3/3) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°419

(Conformité) « Pour alléger ma charge de travail, la direction m'a accordé l'aide d'un éducateur spécialisé pour coordonner un foyer de vie. Pourtant, comme ça ne fait pas partie de ses responsabilités en temps normal, cet éducateur ne peut prendre de décision sans que je ne sois là donc je dois quand même être là. (effet 1/3) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°417

(Conformité) « Les éducateurs techniques spécialisés ne se sentent pas reconnus dans leur travail, ce qui développe une résistance au changement. On ne peut rien leur demander. J'ai essayé de valoriser les équipes par des délégations, avec certains ça marche mais d'autres s'y opposent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°347

■ Cohésion du groupe

Contraintes

D'une part, le non respect des normes assimilables à des référentiels métiers dans la politique de gestion des ressources humaines peut engendrer une divergence d'intérêt entre les professionnels et les managers.

(Déviance) « Si la Direction éprouve des difficultés à gérer la rotation du personnel, le personnel conteste la politique de recrutement qui ne tient pas compte des qualifications et diplômes nécessaires. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1248

D'autre part, les normes assimilables à des référentiels métiers génère des conflits entre les acteurs :

a) par la non prise en compte des spécificités des métiers entre les différentes professions présentes dans l'organisation,

(Arbitrage) « Il faudrait repenser institutionnellement qui fait quoi, cela éviterait les conflits. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°0000

(Arbitrage) « Dans l'établissement les agents de soins ayant un diplôme d'auxiliaire de vie et les aides soignant diplômés font un travail similaire. Ce n'est pas sans créer quelques tensions dans les équipes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°226

b) par la coexistence d'anciens et de nouveaux acteurs référents d'anciennes et de nouvelles pratiques

(Arbitrage) « Il y a une résistance sur l'évolution des pratiques dans notre établissement. Il y a un noyau dur d'anciens qui disent « on a toujours fait comme ça ». Des personnes dans la Direction vont dans leur sens. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1301

(Conformité) « Dans le rapport d'audit à l'issue de l'évaluation externe de notre établissement, le directeur a estimé que la position individuelle exprimée par des professionnels, des familles et / ou des usagers prévaut malheureusement sur les engagements collectifs co-construits et formalisés dans des fiches bonnes pratiques ou des « référentiels » institutionnels. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1095

Dans les organisations effectuant des missions de nature sociale, des tensions hiérarchiques surviennent à cause de la sous-valorisation, voire de l'aversion envers les responsabilités managériales et de la survalorisation des responsabilités et des compétences techniques. La mise en opposition de ces deux types de responsabilités remet en cause la légitimité des managers.

(Dépassement) « Les fonctions sont jugées imprécises et mal définies à tous les niveaux de l'organisation, sur les tâches de l'éducateur notamment. Ce flou génère un manque de coopération et d'entraide au sein de l'équipe éducative. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1364

(Conformité) « En réunion, la parole des éducateurs n'est pas nécessairement prise en compte par le cadre qui peut émettre un geste inapproprié, se lever et mettre fin à la réunion en partant. Son désaccord est signifié par l'infraverbal ou une fin de non recevoir. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1371

■ *Esprit entrepreneur*

Dans un environnement où les statuts et les certifications officielles jouent un rôle social fort, la non reconnaissance institutionnelle de certaines compétences poussent les acteurs à ne pas les utiliser car elles ne sont pas perçues légitimes, et par procuration, les acteurs qui les possèdent non plus.

(Conformité) « Il existe des compétences à faire reconnaître à partir de pratiques. Par exemple, une aide médico-psychologique est capable de mener des activités sur l'autonomie et de proposer des choses à faire, mais il a fallu que le chef de service le révèle. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°379

(Conformité) « La légitimité des personnes n'est pas toujours reconnue car elle se fonde sur les statuts acquis plutôt que sur les compétences réelles des individus. Cela engendre des incompréhensions et des difficultés de gestion des personnes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°981

■ *Sérénité et certitude*

Plusieurs phénomènes liés aux référentiels métiers génère une certaine inquiétude de la part de ces acteurs.

a) L'inexistence de référentiels pour certaines activités que de nouveaux acteurs sont censés prendre en charge

(Dépassement) « Pour la transmission des informations, des bonnes pratiques, il n'y a pas de procédure ni de protocole. C'est « débrouille-toi ». Les stagiaires ou les remplaçants sont mis en situation de travail sans accompagnement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°602

b) La transformation des besoins des clients ou des usagers incite les acteurs à transformer les pratiques traditionnelles, dont certaines ont été institutionnalisées dans des normes.

(Dépassement) « Les gens peuvent être en difficulté par rapport à l'évolution de la population et les procédures ne semblent pas les étayer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°635

(Dépassement) « À l'arrivée du cadre de santé, ses missions concrètes n'étaient pas clairement définies dans la fiche de poste. La Direction l'a donc laissé redéfinir son poste lui-même, ce qui est un fonctionnement bizarre. (Note : La nouvelle direction est ici issue d'un autre secteur et d'une autre fonction). »
Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°204

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

La légitimité de certains diplômes et référentiels est relative aux parties prenantes qui l'évaluent. Ainsi, certaines parties prenantes ne reconnaissent pas le niveau d'expertise qu'un diplôme ou une certification sont censées démontrer.

(Conformité) « Nous nous retrouvons de plus en plus en difficulté dans la gestion de certaines familles qui sont dans un déni total sur les troubles de leurs parents. Elles ne font pas confiance dans notre expertise. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°165

(Conformité) « Les familles ne nous font pas confiance sur notre expertise et attendent simplement qu'on serve et qu'on fasse les "lave-cul". »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°166

Dans la vie courante de l'organisation, la diversité de référentiels métiers ou des diplômes dans une organisation soulève des problématiques d'équité

a) dans la répartition des tâches. Certains acteurs ne comprennent pas pour quelle raisons ils sont tenus d'effectuer ou non certaines activités

(Conformité) « Il y a un manque d'équité entre les professionnels, par exemple pour aller accueillir les enfants aux camions, certains le font et d'autres ne le font pas »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1363

(Dépassement) « Le manque de fiches de poste et le fait que les éducateurs spécialisés, les aides médico-psychologiques et les moniteurs éducateurs fassent les mêmes choses est un manque de reconnaissance. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°450

b) dans la répartition des avantages : certains acteurs se questionnent sur les raisons pour lesquelles ils ne disposent pas de certains avantages alors que d'autres en bénéficient.

(Arbitrage) « Il faudrait revaloriser certaines fonctions, comme les aides médico-psychologiques qui ont des publics difficiles et sont payées au SMIC, alors qu'on leur en demande autant qu'aux autres personnes plus qualifiées. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°949

La non distinction des éléments distinctifs des acteurs de qualifications différentes génère plusieurs types de tensions entre les acteurs :

a) La colère ou l'exaspération

(Arbitrage) « Ça me hérisse, que l'on soit éducateur, aide médico-psychologique ou moniteur éducateur, on fait la même chose dans l'institut médico-éducatif. Les éducateurs spécialisés ne font pas des choses qu'ils devraient faire, et les aides médico-psychologiques font des choses qu'elles ne devraient pas faire. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°939

b) Le sentiment de non reconnaissance ou de dévalorisation

(Conformité) « Avant, on n'invitait pas les gens à se former mais, pour autant, il y avait des reclassements. Maintenant, on nous incite à nous former tout au long de la vie mais en contrepartie, il n'y a pas de poste, de reconnaissance, ni de revalorisation des diplômes. On est surqualifié. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°601

(Arbitrage) « Les aides-soignants ne se sentent pas reconnus, ils ont l'impression de passer loin derrière l'infirmière et l'aide à domicile. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°245

(Arbitrage) « On ne voit pas la différence entre un éducateur spécialisé, un moniteur ou un aide médico-psychologique. Les rendus écrits de certains aides médico-psychologiques sont de meilleures qualités alors qu'ils sont moins payés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°659

*(Dépassement) « Il n'y a pas de fiche de poste, la spécificité de chacun n'est pas prise en compte à où elle devrait l'être. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1303*

c) Une perception de favoritisme

*(Conformité) « La seule catégorie de personnel qui n'a pas les clefs est celle des éducateurs spécialisés, alors qu'ils doivent aller dans toutes les pièces. Si la personne qui a les clefs n'est pas là, ils ne travaillent pas. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°452*

d) Des demandes de faveurs fondées sur un comportement d'élitisme

*(Conformité) « Les secrétaires sont sans arrêt dérangées par les équipes de soins pour utiliser un ordinateur ou pour faire appeler un résident. Elles sont sans arrêt dérangées comme si le métier des soignants était le seul important dans l'établissement. Il y a des réflexes égoïstes au quotidien, comme celui de ne pas considérer le besoin d'autres catégories de personnels. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°169*

LES EFFETS DU DROIT SOCIAL

Le Droit social regroupe l'ensemble des normes régissant les relations individuelles et collectives de travail : droit du travail, droit de la Sécurité sociale et de la mutualité et droit de l'action sociale de l'État (l'aide sociale). En France, apparaissent avec la Révolution une nouvelle génération de droits de l'homme dont l'origine se trouve dans une conception de la fraternité productrice de droits : le droit à l'assistance et le droit au travail puis, le droit à l'existence, le droit à la protection, le droit à la santé, à l'éducation... Ce Droit traite, par exemple de la lutte contre l'exclusion sociale (RSA) et de la pauvreté, le minimum vieillesse ; de la protection des mineurs ; ou encore de la dépendance des personnes âgées (APA). Ce droit est à la fois régi par le Droit public et privé français. Notre champ d'étude étant un secteur dédié à des actions sociales, il n'est pas surprenant que la catégorie des Droits sociaux soit fortement représentée dans les données collectées concernant les contraintes et opportunités générées par les normes. Le Droit Social dont il est fait référence dans cette section regroupe le Droit social européen et les Recommandations du Conseil de l'Europe aux États Membres en politique sociale, le Droit sur la reconnaissance du handicap, le Droit civil, notamment sur la responsabilité des usagers, et les Droits de l'Homme au niveau international. Nous traitons dans les sections suivantes les autres formes de Droit Social

DROIT SOCIAL EUROPEEN

(Recommandations du Conseil de l'Europe aux États Membres et Droit social européen)

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Contraintes

La non application des pratiques prescrites par les réglementations européennes, notamment par un accompagnement plus détaché des usagers par les services publics, est perçue comme une contrainte ou un dysfonctionnement opérationnel par les administrateurs des établissements.

(Déviance) « Les recommandations du Conseil de l'Europe aux 47 états membres est de considérer le souhait des personnes âgées vieillissantes et des personnes âgées handicapées de vivre leur vie avec le plus grand degré d'autonomie et de liberté possible dans un environnement où elles pourront bénéficier des services de soutien qui facilitent ce mode de vie au lieu de l'entraver. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°802

(Déviance) « Les transformations de pratiques et du mode d'organisation de l'accompagnement vers l'autonomie des usagers implique un renoncement des professionnels au présupposé d'expertise et de prendre en compte les connaissances expérientielles des personnes handicapées par plus de détachement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°803

■ *Qualité et mode de Gouvernance*

Contraintes

Les normes internationales influencent les choix politiques nationaux, notamment dans le domaine social.

(Manipulation) « La loi de 2005 découle de règlements européens, puis elle s'est déclinée par la loi 2007, 2008, HPST. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1157

Opportunités

La participation aux manifestations de défense des intérêts des organisations au niveau national et international sont des opportunités

(Manipulation) « Les deux administrateurs issus des familles participent en 2012 au congrès de la première fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles pour faire entendre la voix de notre organisation. Or, cette fédération est un interlocuteur des pouvoirs publics et effectue un suivi des orientations législatives et réglementaires nationales et européennes. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°809

DROIT SOCIAL SUR LA RECONNAISSANCE DU HANDICAP

(Loi du 30 juin 1975 et Loi de février 2005)

Opportunités

Les évolutions des normes, notamment du Droit social bénéficiant à une catégorie d'usagers jugée vulnérable, tend à transformer les formes de biens et services publics qui leur sont rendus selon des modèles ou idéaux sociaux. Parmi les projets politiques majeurs : L'autonomisation des usagers et la recherche d'innovations de pratiques et de méthodes d'organisation pour y parvenir

« Les transformations des pratiques et du mode d'organisation pour tenter d'offrir des réponses plus proches des besoins des personnes handicapées ont été induite par la loi de janvier 2002 et peut-être plus par la loi de février 2005, qui demeure depuis 10 ans la colonne vertébrale du développement de l'association. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°800

(Manipulation) « Les évolutions réglementaires du secteur handicap accompagnent un changement de vision de la personne handicapée : en 1975 où la personne était considérée comme un bénéficiaire, en 2002 comme un usager, 2005 comme un citoyen. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°801

(Manipulation) « Avec le projet, le parcours de vie de la personne handicapée est pris en charge de la naissance à son décès sans interruption mais avec le développement d'une autonomie certaine. (Projet H - apports - en cours de construction) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1143

(Manipulation) « Le projet H tend vers une différenciation par la diversification pour le client de l'offre, c'est-à-dire de la palette d'activités accrue par la coordination territoriale. (Projet H - apports - en cours de construction) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1141

(Manipulation) « Nous sommes au cœur des projets de nouveaux modes d'accompagnement, d'amendement de la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées, ça a été annoncé publiquement aux partenaires mais on ne sait pas quoi leur dire. Cela crée une rupture de confiance. (projet H) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°427

■ Accès aux marchés

Opportunités

Les politiques sociales visant à accroître l'autonomie des usagers ne sont pas nécessairement perçues comme des entraves à la survie des organisations sociales

(Manipulation) « Le changement institutionnel, par la loi de 2005, est fondé sur le fait qu'il n'y a plus de fonds de l'État. Mais d'une part, je ne suis pas sûr de ça, et d'autre part, cela ne signifie pas forcément qu'il y ait de mauvaises intentions contre les associations derrière tout cela. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1166

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

Les politiques sociales visant à accroître l'autonomie des usagers sont perçues comme l'institutionnalisation de la désolidarisation de la société.

(Conformité) « Parmi les éléments changeants du contexte de notre secteur, il y a le fait que la société se désolidarise. La La loi de 1975 a amorcé ce changement en séparant le sanitaire du médico-social. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1170-1

La transformation des orientations des politiques sociales encourage les acteurs à innover de nouveaux produits, services et organisations du travail. L'innovativité devient un avantage concurrentiel pour obtenir le marché de la fourniture des biens et services publics.

(Manipulation) « Les mutations actuelles du secteur associatif et les innovations en cours risquent d'entraîner une marginalisation des pratiques traditionnelles du métier vis-à-vis des nouvelles formes d'accompagnement des personnes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°976

(Manipulation) « Il y a une concurrence émergente entre les projets non conventionnels H. et les métiers traditionnels (MAS, etc.) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°975

(Conformité) « Aujourd'hui, notre mission reste un service public mais on l'ouvre à n'importe quel opérateur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1170-2

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Opportunités

Les normes sociales sont un enchevêtrement de réglementations et de standards. La réalisation de certaines prescriptions réglementaires en s'appuyant sur des normes volontaires constitue un avantage concurrentiel car elle accroît l'attractivité des offres de produits et services d'une organisation.

(Conformité) « Le processus d'élaboration du projet individualisé intègre la plupart d'éléments prescrits par la réglementation ou recommandés dans le cadre des RBP de l'ANESM (observations, co-construction d'un projet personnalisé formalisé, signature, processus d'élaboration pluridisciplinaire, actualisation et ajustement en continu...). Il constitue l'un des points forts de notre établissement car de nombreux établissements n'y sont pas encore. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1045

Contraintes

Certaines innovations en termes d'offre de biens et services sociaux mises en œuvre en dehors du cadre des normes sociales existantes souffrent d'une faible reconnaissance et d'une faible attractivité auprès des destinataires et des partenaires.

(Conformité) « Le dispositif « inclusion » est un dispositif expérimental dans la mise en œuvre de la loi de 2005 par l'élaboration d'une offre unique dans le secteur. Il y a beaucoup d'énergie, de moyens humains et d'innovation dans ce dispositif. Nous regrettons donc que ce dispositif ne soit pas davantage identifié par la mission d'évaluation externe comme concourant fortement à la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1026

(Arbitrage) « Il est dommage que le pot de départ, qui est une manifestation de sympathie à destination de l'utilisateur et qui fait l'objet d'une fiche de bonnes pratiques et d'une fiche prestation, ne soit pas mieux pris en compte par la mission d'évaluation externe car elle est chargée de symbolique et associe la famille à ce départ. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1047

(Dépassement) « Sur un dispositif d'accompagnement des enfants handicapés unique à notre association sur le territoire, il y a une forte difficulté à trouver des supports éducatifs adaptés à la population accueillie. Il faudrait poursuivre l'effort de formation des professionnels pour renforcer leur capacité à élaborer des supports éducatifs adaptés à la population accueillie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1104

■ *Écoute du marché ou de la demande sociale*

Contraintes

Les normes décrétant des politiques sociales ne sont pas nécessairement accompagnées du panel d'outils nécessaire à la mise en œuvre et à la gestion du projet qu'elles engendrent. C'est notamment le cas dans le cadre de certaines politiques sociales préconisant des suivis, des veilles ou des évaluations des besoins.

(Conformité) « Le Comité éthique qu'on a monté se limite à la conformité avec la loi (traiter des questions de vie sexuelle des usagers, VIH Sida, homosexualité, etc.), tandis qu'en Belgique, ils ont franchi le pas en traitant de problèmes dans la vie quotidienne. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1154

(Dépassement) « Il y a une absence de grille d'observation sur un dispositif d'accompagnement des enfants handicapés unique à notre association sur le territoire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1103

(Dépassement) « Des évaluations seraient à faire sur la pertinence de l'activité car nous ignorons aujourd'hui si le projet théorique, en accord avec les désirs du résident, correspond à ses besoins réels. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°861

■ *Possibilité d'innovation sur produits/services*

Opportunités

La transformation des politiques sociales incite les fournisseurs de biens et services à innover en termes d'offres de services et d'organisation tout en contribuant à sensibiliser les parties prenantes à l'aspect économique des activités.

(Manipulation) « La loi 2005 préconise le renouvellement de l'offre de services médico-sociaux pour les personnes en situation de handicap. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°833

(Manipulation) « Les financeurs évoluent avec la régionalisation : nos politiques brandissent fortement la prise en charge à domicile, suivant le modèle nordique, car on ne peut plus créer de nouvelles places. Après tout, les familles n'ont qu'à se débrouiller. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1159

(Manipulation) « On ne peut plus accuser nos voisins nordiques d'avoir seulement une vision mercantile dans leur modèle d'accompagnement médico-social, c'est un choix de société. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1168

Contraintes

Les innovations mises en œuvre par les fournisseurs de biens et services publics dans le cadre de la transformation des politiques publiques se heurtent à plusieurs entraves :

a) Les politiques préconisant plus grande flexibilité des organisations se heurtent à la tradition de rigidité et de spécialisation mise en œuvre par les administrations.

(Arbitrage) « La rigidité et la spécialisation de l'organisation du secteur médico-social, très institutionnalisée, viennent en contradiction avec les ambitions des enjeux énoncés dans la loi du février 2005. Elles empêchent la modularité, l'adaptabilité des établissements par des changements rapides d'orientation et d'offre de service. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°824

b) L'innovation n'est pas par essence légitime.

(Manipulation) « La mise en place du dispositif I. liée à la loi de 2005 a répondu au constat que certains jeunes, souffrant de troubles de l'attachement, ne pouvaient intégrer l'offre d'ateliers sans perturber les autres jeunes et avaient besoin d'un accompagnement différent. Toutefois, le dispositif, très récent puisque mis en place en août 2012, n'est pas encore repéré ni compris par l'ensemble des professionnels. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1024

(Manipulation) « La vision comptable cantonne la gestion du secteur aux indicateurs de « nombres de places et de lits », assignés unilatéralement par les autorités publiques. Pourtant, d'une part, la réalité des financements devrait permettre de se développer en dehors du cadre imposé par ces indicateurs, c'est à dire l'assignation en établissements des personnes handicapées, et d'autre part les lois 2002-2 et 2005 ont donné un espoir d'amélioration des conditions d'accompagnement aux familles et personnes handicapées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°831

(Manipulation) « L'un des problèmes dans la mise en place du projet H est la parole des parents : « qu'est-ce qu'on y gagne ? ». - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1153

Mettre en place de nouveaux produits et services implique alors d'investir dans des opérations de destinées à acquérir la compréhension et la confiance des différentes parties prenantes internes (opérations de nature managériales) et externes (promotion).

(Dépassement) « Dans le changement d'organisation, et pour mieux prendre en charge les mutations sociales, l'expertise de la gouvernance, incluant le conseil d'administration, les sections, etc., est importante pour les crédibiliser aux yeux des personnels et des partenaires externes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1180

(Dépassement) « Ce n'est pas parce qu'on est dans l'innovation qu'on a tout réglé. On vise que la personne résidente soit actrice mais il ne faut pas juste le décréter. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1116

(Manipulation) « Le projet H, pour gagner en crédibilité, requiert l'accroissement relatif des services disponibles aux yeux du client. (Projet H - apports - en cours de construction) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1142

■ *Qualité de produit-service attendue (Outcome)*

Opportunités

Certains opérateurs envisagent les nouvelles politiques sociales menées comme un progrès social dans l'accompagnement social des usagers. Dans le cas de la loi 2005, ils y perçoivent un progrès de l'indépendance, des droits et de la reconnaissance citoyenne de l'utilisateur.

(Manipulation) « Le changement institutionnel, par la loi de 2005, est fondé le changement dans la place qu'on doit donner aux handicapés, la façon dont on souhaite les réintroduire dans la société au lieu de persister à les cacher derrière les 4 murs des établissements. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1165

(Conformité) « Pour l'élaboration du PAI, les professionnels tendent à prendre en compte les valeurs et les religions des familles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1438

Contraintes

Certains opérateurs envisagent les nouvelles politiques sociales menées comme une régression sociale et « managériale » dans l'accompagnement social des usagers.

(Conformité) « Les solutions des pouvoirs publics de maintenir des adultes dans les établissements sont un « cataplasme sur une jambe de bois ». Il faut créer des structures pour les personnes en fin de vie. Il manque des places pour les enfants en liste d'attente. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°662

(Conformité) « On demande tellement aux entreprises adaptées de faire plus de production qu'on risque d'oublier la partie sociale. On a l'impression qu'il n'y a que les chiffres, mais les ouvriers fatiguent. Il y a suffisamment de grandes entreprises pour faire les chantiers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°743

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Contraintes

Pour rester cohérente, l'innovation sociale, prônée par la transformation des normes sociales, requiert une transformation des compétences des opérateurs sociaux.

(Conformité) « Les transformations de pratiques et du mode d'organisation de l'accompagnement vers l'autonomie des usagers implique un renoncement des professionnels au présupposé d'expertise et de prendre en compte les connaissances expérientielles des personnes handicapées par plus de détachement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°803

Les normes décrétant des politiques sociales ne sont pas nécessairement accompagnées du panel d'outils nécessaire à la mise en œuvre et à la gestion du projet qu'elles engendrent.

(Conformité) « Il manque une procédure sur le calendrier des projets individualisés, notamment sur la création de fiches, des bilans ou sur l'implication des familles. Aujourd'hui, seulement six projets ont été réalisés sur 18 bénéficiaires. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°454

■ *Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables*

Opportunités

Le benchmarking du modèle économique des activités sociales outre-frontières constitue une opportunité d'argumenter la nécessité de transformer le modèle existant.

(Conformité) « La loi 2005 est mobilisée pour justifier auprès des employés et des parents la conformité légale des projets de la gouvernance mais surtout pour argumenter ceux-ci : égalité des droits et des chances. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1133

(Arbitrage) « La gouvernance de l'association est intéressée par le modèle nordique. Dans les pays du Nord, on solvabilise entièrement les personnes handicapées, en partant du principe que ce sont des gens comme les autres. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1167

Contraintes

Les nouvelles politiques sociales s'inscrivent dans une stratégie de regroupement des offres existant sur un territoire pour réduire les dépenses publiques. Cette transformation de la configuration territoriale de l'offre est perçue comme une menace par les organisations actuelles, regroupées sous d'autres critères.

(Conformité) « On nous demande de rationaliser les moyens : la notion d'entité associative va disparaître au profit d'une rationalisation de l'offre sur un territoire : pour continuer la mission d'intérêt général, notre association risque disparaître. Pour

L'instant, ce n'est pas le cas puisque le principal souci des politiques est de ne faire de la peine à personne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1179

(Conformité) « La dimension comptable est devenue trop souvent le paradigme qui conditionne les arbitrages et appauvrit la dimension collective et solidaire fondée par la loi de 2002 et la loi de 2005. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°826

■ *Qualité et mode de Gouvernance*

Contraintes

L'intervention des dirigeants, administrateurs et cadres des organisations sociales dans les commissions institutionnelles qui définissent les politiques sociales représente un investissement en temps conséquent.

(Manipulation) « Les deux administrateurs issus des familles participent en 2012 au congrès de la première fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles pour faire entendre la voix de notre organisation. Or, cette fédération est un interlocuteur des pouvoirs publics et effectue un suivi des orientations législatives et réglementaires nationales et européennes. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°809

(Manipulation) « Une instance de concertation nommée Comité de liaison qui devait se réunir mensuellement avec un membre du CA référent de l'établissement, la direction et d'autres représentants de l'établissement, n'a pu avoir lieu que 2 fois. Du fait de cette faible fréquence, le projet n'a pas été réécrit. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1504

■ *Coût de structuration de la coordination*

Contraintes

Dans le cadre de l'ouverture des marchés de la fourniture de biens et services publics aux concurrents privés, les opérateurs existants sont incités à se regrouper et à développer leur qualité de service pour rester compétitifs. Ces stratégies requièrent un investissement en termes de concertation et de coordination entre les opérateurs.

(Conformité) « L'élément qui va apporter de la valeur ajoutée à l'association, pour concurrencer les opérateurs du secteur marchand, c'est sa capacité à exporter et développer le service, et non spécifiquement sa taille. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1177

(Manipulation) « Le projet H tend vers une organisation par territoire et défragmentation des métiers. (Projet H - apports - en cours de construction) (1/2) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1139

■ *Coût des négociations, contrôles et évaluations*

Contraintes

Des négociations se produisent dans le cadre de la mise en œuvre des politiques sociales en cours de mutation. Elles prennent une dimension contraignante dans plusieurs situations

a) Les parties prenantes manifestent leur refus des nouvelles politiques à travers des contestations et des plaintes fastidieuses à traiter

(Conformité) « Le vieillissement de la population pèse beaucoup sur certains foyers de vie et d'hébergement. On ne sait pas où le placer. Cela engendre des plaintes et un temps de régulation important car il y a plus de travail et d'usure des salariés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°537

(Déviance) « Lorsqu'il s'agit de se mobiliser pour défendre les droits des personnes handicapées, les parents crient sur tous les toits "ce sont des citoyens à part entière de France, d'Europe et du Monde..." mais ces convictions ne se traduisent pas dans la réalité lorsqu'ils prônent, a contrario, la sécurisation à tout prix derrière les 4 murs des établissements. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1218

b) Les différences internes de langages et de vocabulaire face aux parties prenantes externes réduisent la clarté des informations et la pédagogie nécessaire à leur adhésion

(Conformité) « Il faut parler « employabilité » et non de « place » dans les établissements et services d'aide par le travail. Il faut changer la posture vis-à-vis des familles sinon on passe des heures à répéter des choses avec des familles qui ne comprennent

pas. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°668

(Déviance) « Les familles en sont encore au stage d'obtention de places, ils n'osent pas dire ni exprimer leurs craintes sur le changement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°834

c) Les acteurs sont peu formés aux prescriptions techniques des nouvelles politiques sociales

(Déviance) « Les agents ne sont pas formés sur la rédaction des projets de vie. Un cadre supérieur de santé et 4 infirmiers cadres ont ainsi accompagné les agents pour rédiger les projets de vie qui n'ont jamais été réalisés et ce, pour 214 résidents. Le temps estimé a été de 4h par projet. »

Détail impact financier : Sur l'année ■ 1 pers. × 4h × 214 dossiers × 24 € ■ 20544 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1784

■ Coûts administratifs divers

Contraintes

Malgré la transformation des politiques sociales incitant à un partage des missions entre les différentes parties prenantes, certaines procédures administratives prennent de l'ampleur parce que certains acteurs refusent une dépossession de ce type d'activité, parties intégrantes de leur ancienne mission.

(Déviance) « Sur un établissement, l'infirmier s'accapare tout ce qui concerne les rendez-vous alors que, normalement, c'est le bénéficiaire ou son représentant légal qui s'en occupe. Il refuse de l'entendre. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°354

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Des surtemps de concertation relatifs aux politiques sociales se produisent entre l'organisation et ses parties prenantes dans différents cas de figure :

a) Le non respect des engagements des acteurs sur les tâches administratives relatives à la mise en œuvre de la politique sociale, considérées comme peu valorisantes.

(Déviance) « Les professionnels ne respectent pas leurs engagements sur des tâches administratives. Une secrétaire passe un quart d'heure par jour pour relancer les professionnels pour qu'ils rendent les écrits. »

Détail impact financier : Toutes les jours ■ 1 pers × (15/60) h × 240 j × 34 € ■ 2040 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1629

(Déviance) « Les professionnels ne respectent pas leurs engagements sur des tâches administratives. Un cadre passe un quart d'heure par semaine pour les relancer sur le rendu des écrits. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 382,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1628

b) La faible capacité de capitalisation des informations nécessaires à la mise en œuvre de la politique sociale :

(Conformité) « Des réflexions en équipe institutionnelle ont donné lieu à des écrits mais sur des documents non centralisés au sein d'un document unique. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1411

(Déviance) « Il n'est pas facile de rassembler l'ensemble des éléments pour avoir un projet personnalisé complet. On est obligé de réclamer les documents à l'Etablissement et Services d'Aide par le Travail plusieurs fois. Cela entraîne des délais. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°574

c) La faible légitimité de certains interlocuteurs professionnels au regard des parties prenantes externes

(Conformité) « Les usagers ont un projet et des réunions sont programmées avec leurs tuteurs à ce sujet. Pourtant, parfois ils m'appellent et je dois les rencontrer malgré cette programmation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°344

■ Clarté de la division des tâches

Contraintes

Les normes peuvent imposer ou prescrire de nouvelles opérations aux acteurs. Une difficulté se présente lorsqu'elles génèrent un déséquilibre dans la répartition des tâches entre les acteurs.

(Conformité) « Le temps de préparation du conseil de vie sociale par les travailleurs est disparate entre les travailleurs ayant des missions spécifiques et les autres pour lesquels ce temps n'est pas prévu et représente un ajout de mission. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°449

(Déviance) « Il y a une mainmise de la Direction et de l'encadrement sur les relations extérieures, notamment avec les bibliothèques, les familles et les orthophonistes alors que ces relations relèvent des éducateurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1324

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Opportunités

L'accompagnement des projets impulsés par l'obligation de se conformer aux politiques sociales pousse les acteurs à mettre en place des dispositifs d'auto-évaluation interne pour vérifier leur efficacité.

(Dépassement) « Dans la mise en place des dispositifs d'« inclusion » imposés par la réglementation, la loi de 2005, un bilan est indispensable, questionnant les objectifs, les moyens et les résultats de façon formalisée, afin d'asseoir le dispositif si sa pertinence est confirmée par les professionnels. Des réunions ont eu lieu régulièrement en cours d'année pour ajuster le fonctionnement avec l'équipe de la S. (Dispositif "inclusion" : dispositif destiné à accroître l'autonomie de l'usager) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1025

Contraintes

La mise en œuvre de politiques sociales est entravée par la non adhésion des acteurs, qui ne prennent alors pas les décisions nécessaires à leur succès.

(Déviance) « Des Directeurs ne font pas de relais et restent en retrait alors que la désinstitutionnalisation s'effectuera d'ici cinq ans et que les ressources seront moins abondantes car ils savent qu'ils seront à la retraite dans deux ou trois ans. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°918

Des procédures internes manquent pour réaliser pleinement les ambitions des normes externes.

(Dépassement) « Il manque une procédure sur les missions du référent administratif du bénéficiaire accompagné. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°455

■ Efficience des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Les politiques sociales se transforment pour accroître le niveau d'autonomie des personnes accompagnées par les fournisseurs de biens et services publics. Une des innovations nécessaires à celle-ci implique des coopérations interorganisationnelles auxquelles les acteurs sont réfractaires.

(Manipulation) « Il conviendrait de dépasser le concept historique d'établissement et de mettre fin à la fragmentation et à l'atomisation des services, au profit d'une palette modulable et coordonnées en proximité du territoire de vie des usagers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°825

■ Stabilité des repères et des interfaces

Contraintes

Le refus ou la crainte de la formalisation des actions sous forme de projets ou de programmes constitue une difficulté de mise en œuvre des politiques publiques modernes. Les acteurs associent cette formalisation à une dépersonnalisation du travail social.

(Arbitrage) « Sur un usager, nous avons travaillé huit heures sur un projet d'accueil individualisé (PAI), et pour une fois qu'on travaillait on équipe sur ce genre de choses, les éducateurs concernés étaient absents. La réalité est qu'ils ne veulent pas formaliser mais continuer à faire comme chacun veut. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°478

(Conformité) « Les cadres dirigeants ont une impression de dépossession sur les procédures mises en place depuis mon arrivée. Cela a changé leurs habitudes. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°927

La mise en place de nouveaux modes de prestation des services dans le cadre de la transformation des politiques publiques nécessite des réorganisations territoriales contraignantes.

« La mise en place des pôles territoriaux demande beaucoup aux cadres, cela leur demande le changement de méthode et leur pilotage, et déstabilise relativement moins le personnel. - projet H »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1149

■ Effets sur la performance générale

Contraintes

Les politiques sociales se transforment pour accroître le niveau d'autonomie des personnes accompagnées par les fournisseurs de biens et services publics. Le refus des opérateurs d'adhérer à cette politique se manifeste par des pratiques peu efficaces et une surqualité des biens et services offerts.

(Déviance) « Les professionnels se raccrochent encore à l'âge d'or du métier. 4 résidents autonomes sont accompagnés individuellement sur 8 heures dans la journée alors qu'ils pourraient être totalement autonomes. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 4 résidents × 1 pers × 8 h × 365 j × 34 € ■ 397 120 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1713

(Conformité) « Il y a un véritable sur-encadrement des usagers lors des rendez-vous médicaux du fait du protocole de suivi individualisé. Un cadre estime que 3 accompagnements à des rendez-vous médicaux par semaine pourraient être réalisés par le même encadrant et ainsi gagner au moins 1 heure en déplacement et en accompagnement. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 3 fois × 1 pers × 1h × 52 sem × 34 € ■ 5304 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1673

L'organisation des activités productives et/ou lucratives dans le cadre de politiques d'intégration d'acteurs est restreinte par des dispositions sur la vulnérabilité des acteurs. Les organisations mise en place sont parfois peu performantes.

(Conformité) « Les ouvriers (handicapés) sont plus efficaces de 8h à 12H en été, malheureusement, la réglementation fait que les horaires ne sont pas modulables de façon à ce qu'ils aient plus d'heures en été et moins d'heures en hiver, bien que ce soit en été qu'il y ait des pics d'activités. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°703

■ Cohésion du groupe

Contraintes

Les conflits intraorganisationnels liés aux divergences des stratégies d'acteurs face à la politique affichée sont régulés par davantage d'actions managériales.

(Conformité) « Le manque de projets fédérateurs pour les usagers et les salariés, crée des conflits plus fréquents à gérer. Un directeur et 2 cadres passent 1 heure supplémentaire par semaine à les gérer. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 3 pers × 1 h × 45 sem × 34 € ■ 4590 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1626

DROIT DES USAGERS

Les normes ici évoquées relèvent notamment de la Charte des familles et du Contrat de séjour (décret n° 2004-1274 du 26 novembre 2004)

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Opportunités

(Arbitrage) « Pour pallier le manque d'encadrants, nous donnons aux familles la possibilité de rester 24h/24H lors de la fin de vie d'un résident. Lit, café, petit encas leur sont proposés pour améliorer cet accompagnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°330

(Conformité) « Il semble utile de définir les modalités d'implication des familles dans le développement de l'accompagnement, soit par un contrat d'accompagnement, soit par un contrat de séjour. Leurs interventions sont en effet amenées à s'accroître. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°329

■ Coût de structuration de la coordination

Contraintes

Accroissement du temps investi à la création des structures de coordination et de concertation

(Dépassement) « Il faut revoir la charte des usagers, pilotée par le directeur qualité, leur participation dans le processus d'écriture du projet associatif semble être une véritable question. Le directeur général propose de réunir le club des présidents de conseil de vie sociale pour cela. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1186

Augmentation du nombre et de l'épaisseur des contrats à signer

(Déviance) « Les projets personnalisés sont signés par le représentant légal et le Directeur, cependant ils ne font pas l'objet d'un avenant au contrat de séjour tel que mentionné par la réglementation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1071

Opportunités

Clarté et acceptation du cahier des charges par les parties prenantes et réciprocité

(Dépassement) « L'association souhaite que les relations entre elle et tous ses acteurs soient fondés sur le contrat : contrat d'associés entre adhérents, formalisés par la Charte d'adhérents, contrat de séjour et documents individuels d'accompagnement avec les usagers dans le respect de la Charte des usagers, contrat de mission et/ou de travail avec les salariés et les bénévoles, mandats et délégations entre l'association et ses responsables bénévoles et salariés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1212

(Conformité) « Selon la charte de gouvernance, les contrats d'associés, de séjour ou de travail devraient être explicites, négociés, consentis. Ils se fondent sur la réciprocité des engagements. Ils sont en cohérence avec les principes de solidarité, d'entraide et de partage, d'ouverture et de tolérance. » »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1015

(Conformité) « Le contrat de séjour respecte le contenu du décret n° 2004-1274 du 26 novembre 2004. Il présente les objectifs de l'accompagnement et les prestations qui sont proposés à l'usager. Il précise les conditions de séjour, d'accueil et d'intervention à domicile ainsi que les modalités et clauses de révision et de résiliation. Il est signé entre le représentant légal ou l'usager et le directeur d'établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1070

(Conformité) « Les parents reçoivent les documents légaux avec le projet d'établissement qui garantit la participation, le soutien, les différents liens avec les familles et les représentants légaux. Cet acte, même symbolique, scelle le « respect » commun entre les parties prenantes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1436

(Conformité) « Les parents reçoivent une information claire concernant la prise en charge spécifique dont bénéficiera leur enfant. Le livret d'accueil leur est remis. Le règlement intérieur est remis dès l'admission. Le contrat de séjour est formalisé et signé dès réception de la notification d'orientation MDPH. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1433

(Conformité) « Les différents documents obligatoires sont disponibles et remis aux usagers. Une fiche attestant la remise des documents (livret d'accueil, règlement de fonctionnement, Charte des droits et des libertés et contrat de séjour) est signée par les parents, l'enfant et le Directeur et classé dans le dossier administratif. Ces documents remplissent par ailleurs correctement leur vocation informative en termes de contenu. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1067

« Il serait nécessaire de formaliser un protocole à faire signer aux parents chaque début d'année ce qui n'empêcherait pas l'appel téléphonique préalablement à leurs venues. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1494

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

Accroissement du temps sur la gestion et le traitement des contestations et des plaintes

(Dépassement) « Les difficultés dans les relations avec les familles sont ressenties par l'ensemble des personnes interviewées : directeurs, cadres de soins, infirmiers, aides-soignants... Il n'y a pas véritablement de dispositifs clairs et de contrats clairs dans la gestion de la relation et des plaintes des familles. Les personnels de terrains disent parfois souffrir d'être moins reconnus comme des experts que comme des « serveurs » par les familles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°92

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interne*

Contraintes

Blocages et ralentissements dus à une non transmission des informations (Dépassement) « Le peu de lien avec les familles freine notre travail. Les professionnels ne peuvent pas mettre les choses en place comme ils le voudraient. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1367

■ *Efficience des dispositifs de coordination interne*

Contraintes

Accroissement du temps et des ressources destinées aux opérations de coordination externe

« Les parents ne sont pas collaborateurs dans l'articulation du projet même s'ils sont partenaires du bon déroulement du projet. Il faudrait réfléchir au bon protocole de la réunion de synthèse, accorder plus de temps à l'élaboration commune du projet et recueillir les demandes parentales. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1432

■ *Qualité de répartition du volume du travail*

Contraintes

Accroissement général de la charge de travail et du coût d'opérations incombant aux acteurs (opérations techniques)

(Déviance) « Sur un établissement, 20 minutes par jour est consacré au transport des usagers alors que ce devrait être à la charge des familles. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ Sur un établissement, 20 minutes par jour est consacré au transport des usagers qui devrait être à la charge des familles. ■ 1 pers × (20/60)h × 365 j × 34 € ■ 4130 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1665

(Déviance) « L'établissement prend en charge des activités qui devraient être prises en charge par la famille, notamment le changement de vêtements des résidents et la blanchisserie. Ainsi, sur un établissement, 3 résidents sont changé une fois de trop par jour à cause d'un manque d'attention des encadrants. La totalité de l'opération prend 35 minutes. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ Sur un établissement, 3 résidents sont changé une fois de trop par jour à cause d'un manque d'attention des encadrants. La totalité de l'opération prend 35 minutes. ■ 3 changements × 1 pers × (35/60) h × 240 j × 34 € ■ 14280 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1663

(Déviance) « J'apporte des réponses aux familles mécontentes car ce n'est pas au personnel de le faire. Leurs exigences sont telles que parfois j'amène des dossiers à la maison et la charge est immense. Le poids des familles devient insupportable car les familles nous disent qu'elles sont nos employeurs alors qu'au début, ce n'était pas comme cela. À quoi sert la charte des familles ? »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°340

(Déviance) « Sur un établissement, le transport des usagers qui devrait être à la charge des famille a coûté 10 000 €. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ Le transport a coûté 10 000 € en 2012 ■ 10000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1666

(Déviance) « Un aide soignant lave pendant 30mn le linge des résidents alors que c'est les familles qui doivent le faire. S'il ne le fait pas, la famille risque d'accuser l'établissement de maltraitance et d'atteinte aux droits de la personne. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine ■ 1 pers × 0,5h × 52 sem × 25,67 € ■ 667,42 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1843

■ *Célérité de la prise de décision*

Opportunités

Meilleure flexibilité et adaptabilité aux imprévus et à la réalisation des risques

« Au service, une famille m'a demandé de mettre des rideaux pour cacher un miroir, j'ai deux coutures à faire. Soit je passe par la procédure mais deux mois après ce n'est toujours pas fait, soit je vais voir directement la personne en catimini. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°392

■ *Cohésion du groupe*

Contraintes

Mauvaise image et déception sur la fonction de management, manque de confiance aux managers

*(Déviance) « Un enfant a failli se faire écraser par un bus et il n'a pas été vu par les cadres pour revoir les règles. L'éducateur en charge de cet enfant a été complètement méprisé lorsqu'il a souhaité qu'on laisse l'enfant au centre le jour suivant. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1380*

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

Sentiment d'asservissement (être traité comme un objet)

*(Dépassement) « Comme il n'y a pas véritablement de dispositifs clairs et de contrats clairs dans la gestion de la relation et des plaintes des familles. Les personnels de terrains disent parfois souffrir d'être moins reconnus comme des experts que comme des « serveurs » par les familles. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°93*

DROIT DE LA FAMILLE

Les normes ici évoquées relèvent notamment du Code civil (obligation alimentaire) et du Code de l'action sociale et des familles

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Opportunités

Malgré les recommandations prescriptives ou coercitives de transparence, les acteurs déploient des stratégies de dissimulation des événements intra-organisationnels qui peuvent déstabiliser ou causer une perte de confiance des parties prenantes externes.

*(Déviance) « Malgré l'obligation d'informer les parents des changements de personnels ou de ce qui se passe avec leurs enfants, ils ne sont jamais prévenus par la Direction. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1370*

■ *Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables*

Opportunités

Les normes sociales françaises prônent des obligations fortes entre les membres d'une famille. Bien que cette situation porte préjudice à l'image des opérateurs médico-sociaux, qui obtiennent des ressources de ces obligations lorsqu'elles sont pécuniaires, elle permet de diversifier leur portefeuille de ressources financières.

*(Conformité) « Des règles juridiques sur l'obligation alimentaire imposent aux familles de contribuer à la prise en charge de leurs parents en cas de besoin dans la maison de retraite. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°13
(Conformité) « Des règles juridiques sur l'obligation alimentaire imposant aux familles de contribuer à la prise en charge de leurs parents en cas de besoin font que la maison de retraite est considérée comme l'institution qui « contraint à vendre la maison familiale » ou « qui fait payer les enfants », vu comme une injustice par les enfants et les petits-enfants. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°14*

■ *Coût des négociations, contrôles et évaluations*

Contraintes

Lorsque la rétribution des fournisseurs de biens et services publics proviennent directement des parties prenantes bénéficiaires, le niveau de contrôle et d'exigence exercé par ces derniers sur la prestation réalisée ou le produit livré est beaucoup plus élevé. Le temps destiné aux négociations et justifications est alors beaucoup plus important.

*(Conformité) « Le fait que la maison de retraite soit considérée comme l'institution qui contraint à vendre la maison familiale génère un climat de défiance et de contrôle permanent entre les professionnels et les familles. »
Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°15*

■ *Efficiéce des dispositifs de coordination interne*

Opportunités

La mise en place d'instances de coordination avec les parties prenantes directes externes prend un temps de communication-coordination-concertation significatif mais permet de collecter les points de vue et demandes des parties prenantes quant à la fourniture du bien ou service, et permet de justifier d'une démarche participative utile lorsque la gouvernance du secteur, se voulant démocratique, est complexe et repose sur une recherche de consensus forte entre les différentes parties prenantes.

(Conformité) « Nous avons précisé le fonctionnement des conseils de vie sociale dans le règlement intérieur actualisé en 2011. L'instance fonctionne dans le respect du cadre réglementaire (Décret 2004-287 du 25 mars 2004) et des bonnes pratiques professionnelles. Ces instances sont des espaces pour les familles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1073

(Conformité) « Les comités représentatifs d'usagers sont des instances composées d'usagers, pour y poser des questions et faire remonter des informations au conseil de vie sociale. Leur avis est pris en compte par les auditeurs dans le cadre de la mission d'évaluation externe posé par l'agence régionale de santé. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1074

■ *Qualité de répartition du volume du travail*

Contraintes

Lorsque certaines parties prenantes externes refusent de réaliser les opérations dont elles sont pourtant responsables au regard des normes établies, les opérateurs les internalisent, c'est-à-dire les prennent en charge et en assument les coûts sans contreparties. Dans un chaîne de prestation de services, il peut s'agir de volume de travail supplémentaire pour les opérateurs.

(Déviance) « 10 heures ont été consacrées par le cadre à gérer la relation amoureuse d'un usager alors que c'est à la famille de s'occuper de ces problématiques. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ 1 pers × 10 h × 34 € ■ 340 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1692

DROITS DE L'HOMME

Les normes ici évoquées relèvent notamment des textes fondateurs sur les Droits de l'homme (1948)

■ *Qualité de produit-service attendue (Outcome)*

Contraintes

La transformation des politiques sociales se traduit par de nouveaux objectifs et de nouvelles méthodes de travail. Sans une argumentation sur le progrès social relatif à ces mutations, elles ne sont pas opérationnellement mises en action par les acteurs dont les pratiques sont fondées sur les anciens paradigmes.

(Déviance) « Les éducateurs spécialisés vous disent « je connais l'usager depuis tellement longtemps que je sais ce qu'il va me dire » alors qu'il faut donner le choix et proposer des possibilités différentes. Il faut changer la posture de l'éducateur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°378

Les lacunes des normes sur l'étendue de la responsabilité des travailleurs sociaux envers les personnes assistées créent une zone d'interprétativité des lois et de détermination arbitraire de leur niveau de responsabilité. Cette situation a un impact éthique sur le droit des personnes assistées.

(Dépassement) « Le problème de la stricte conformité à la loi sur la gestion de la vie amoureuse du résident, est qu'à un moment ou à un autre, on se retrouve obligé de l'interpréter parce qu'il n'y a pas de jurisprudence d'une part, et parce qu'il manque des signalements de la part des professionnels d'autre part. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1156

(Conformité) « Le règlement de fonctionnement n'aborde pas la question de la vie sexuelle et affective. En revanche, il évoque les règles et la position de l'établissement vis-vis de la contraception. La question de la vie affective n'est pas un tabou au sein de l'établissement, et l'échange est favorisé. Les usagers rencontrés semblent connaître un certain nombre de règles, parmi lesquels les gestes autorisés en public et ceux qui ne le sont pas. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1076

(Arbitrage) « En Belgique, quand une personne entre dans un établissement, il est soumis à une Charte de la vie amoureuse ; par exemple on impose la contraception à une femme qui entre dans l'association. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1155

■ Circulation des pouvoirs

Opportunités

Le droit de représentation du peuple constitue une opportunité de gain de pouvoir d'action lorsque les acteurs de l'organisations obtiennent des mandats dans diverses administrations locales. Une telle situation est favorable à l'organisation sur le plan de la stratégie externe.

(Conformité) « Un des dirigeants des établissements concurrents est premier adjoint au maire de la commune voisine. Avec mon mandat à la mairie, nous avons décidé de coopérer pour créer un plan d'action prioritaire commun. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1210

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

Les actions perçues comme des infractions aux droits fondamentaux des personnes peuvent provoquer des plaintes et des contestations auxquelles les acteurs consacrent un temps de traitement significatif. Ces infractions touchent notamment à la confidentialité ou encore à l'intégrité physique.

(Déviance) « À Lc., tous les courriers, y compris les courriers recommandés personnels, arrivent dans le bureau du directeur. Il les ouvre sans procuration, et les usagers concernés par le courrier s'en plaignent. La poste est aussi hors-la-loi là-dessus. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°838

(Déviance) « Une grande majorité des procès intentés contre les maisons de retraite et leur personnel est effectué par des familles qui se constituent partie civile et/ou qui se font aider par des associations de protection des personnes âgées. Le motif de poursuite en justice le plus fréquent est l'attaque en justice pour maltraitance, violence et délaissement, surtout dû à notre faible taux d'encadrement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1

(Déviance) « Des familles ont même investi des institutions en y créant des commissions des plaintes des résidents ou usagers des maisons de retraite. Elles relaient leurs actions vers d'autres commissions comme des associations de lutte contre la maltraitance ou encore les tribunaux qui sanctionnent à leur tour la maison de retraite. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°16

■ Coûts administratifs divers

Contraintes

La transformation des politiques sociales, avec de nouvelles conceptions du progrès social, se traduit par de nouveaux objectifs et de nouvelles méthodes de travail. Certaines opérations administratives devenues obsolètes persistent néanmoins car les acteurs ne sont pas accompagnés à leur désapprentissage.

(Découplage) « Une éducatrice de l'ancienne école m'a demandé une lettre d'accompagnement alors que ce n'est pas à faire pour une demande de mise sous curatelle. Je l'ai fait pour qu'elle me laisse tranquille mais c'est un glissement de mon travail. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°369

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Les infractions à certains droits fondamentaux tels que celui de la confidentialité, permettent aux opérateurs de capter en amont des informations confidentielles potentiellement importantes. De telles pratiques sont perçues comme une contrainte de nature éthique par les parties prenantes.

*(Déviance) « À Lc., tous les courriers, y compris les courriers recommandés personnels, arrivent dans le bureau du directeur. Il les ouvre sans procuration, et les usagers concernés par le courrier s'en plaignent. La poste est aussi hors-la-loi là-dessus. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°839*

■ Clarté de la division des tâches

Opportunités

La détermination concrète et opérationnelle des droits fondamentaux des personnes constitue une étape préliminaire à la mise en œuvre de protocoles internes destinées à leur surveillance.

*(Conformité) « Le pôle dispose d'une procédure formalisée de signalement et de première intervention en cas d'actes de maltraitance et/ou d'abus sexuels. Cette procédure pose une définition de la maltraitance (-issue du Conseil de l'Europe -) et décrit les actions mises en œuvre, dont le soutien aux victimes et la protection juridique des personnes ayant signalé les faits. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1087*

■ Qualité de répartition du volume du travail

Contraintes

La non observance de certaines parties prenantes de leurs devoirs fondamentaux oblige d'autres acteurs à en assumer les conséquences. Par exemple, le non accomplissement du devoir de protection de l'intégrité physique des usagers par les familles est assumé par les opérateurs sous forme d'une charge de travail supplémentaire.

*(Déviance) « Des familles négligent ou oublient de soigner les blessures des enfants à domicile lors des week-ends. Un enfant est une fois revenu avec un énorme bleu qui a dû être là au moins pendant deux jours. Ainsi, toutes les deux semaines, au retour de week end, l'infirmière effectue 45 minutes de soins qui auraient dû être pris en charge par la famille. »
Détail impact financier : Toutes les 2 semaines ■ 1 pers x (45/60)h x 22,5 sem x 34 € ■ 573,75 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1664*

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Les standards en termes de droits fondamentaux des personnes sont relatifs (ex définition de l'intégrité physique). Les transformations de pratiques touchant à de telles normes sont susceptibles de provoquer des débats dans le champ social et d'être mobilisés par les acteurs pour entraver la mise en œuvre de projets destinés à rendre les organisations sociales plus performantes du point de vue économique.

*(Arbitrage) « Une des craintes pour la mise en œuvre du projet H est que le mot maltraitance soit employé par les professionnels du fait du changement de pratiques. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1124
(Dépassement) « On a trop de commissions et c'est chronophage. Par exemple, pour un comité d'éthique il va y avoir 30 personnes mobilisées pour parler de deux ou trois personnes. »
normes manquantes ou lacunaires source de contrainte ■ Acteur : Établissement médico-social - Récipiendiaire : Établissement médico-social ■
Effet escompté de la norme : Meilleure qualité rendue au client/usager - dignité, confidentialité, liberté, intégrité morale et dimensions psychologiques
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°182*

■ Cohésion du groupe

Contraintes

Certaines infractions aux droits fondamentaux des personnes ne sont pas signalées au moment de leur réalisation, notamment en situation où de multiples acteurs sont présents. Du point de vue éthique, de telles pratiques divisent néanmoins les acteurs.

(Déviance) « Dans les réunions, il y a une liberté exagérée sur les propos. On se laisse aller à des jugements, de l'humour déplacé et parfois du racisme sur les familles. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1258

REGLES PATRIMONIALES

Les normes ici observées relèvent du Droit commun (aides et services de droit commun), du Droit de la propriété et du Droit pénal (propriété).

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Contraintes

Les opérateurs engagent des frais liés au paiement des dommages causés par des comportements délinquance interne tel que le vol.

(Déviance) « Sur l'année 2012, l'établissement A a procédé au rachat de tenues de travail d'un montant avoisinant les 3 000 € dont 25% liés à des pertes ou à des disparitions de tenues de travail. »

Détail impact financier : ■ 3 000 € × 25% ■ 750 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1738

(Déviance) « Sur l'année 2012, l'établissement A a dû rembourser un vêtement d'un résident d'un montant de 150 €. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1736

■ Coût de structuration de la coordination

Contraintes

La cohabitation des acteurs sur une propriété partagée requiert des temps de structuration des règles de copropriété.

(Dépassement) « Des problèmes de structuration émergent dans le projet H. Comme on passe d'une place en établissement à la propriété d'un appartement, il va falloir travailler sur les règles de copropriété. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1147

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

La résolution des problèmes engendrés par des comportements délinquants tels que le vol se caractérisent par des temps d'enquête significatifs.

(Déviance) « Chaque trimestre le Directeur d'un établissement doit solliciter la lingère puis interpeler l'infirmière coordinatrice pour tenter de retrouver des vêtements perdus sur demandes de familles de résidents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1737

(Déviance) « La disparition de matériel entraîne un manque de matériel courant. Les aides-soignants consacrent en moyenne 30 minutes par unité de vie à se déplacer pour chercher du matériel courant manquant tel que les protections ou les serviettes. C'est surtout facilité par une mauvaise gestion de stocks. Il y a 6 unités de vie dans l'établissement. »

Détail impact financier : ■ 6 unités × (30/60)h × 365 j. × 41,5 € ■ 45442 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1739

■ Sanctions

Contraintes

Les démarches administratives liées à la mise en application de sanctions liées aux comportements délinquants sont lourdes.

(Déviance) « Pour sanctionner des absences non justifiées et des insultes, le Directeur a convoqué un salarié fautif par une lettre écrite. »

Détail impact financier : 2 fois en 2012 ■ 1 pers × 2 fois × (35/60)h × 25,67 € ■ 29 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1830

(Déviance) « Pour sanctionner des absences non justifiées et des insultes, le Directeur a convoqué un salarié fautif par une lettre écrite. Il a rédigé un avertissement pendant 1 h. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × 2 × 1 h × 25,67 € ■ 51,34 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1831

■ *Effcience des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contraintes

Suivant certaines dispositions juridiques, certaines infrastructures externes, tels que les services de droit commun, sont publics. Néanmoins, elles ne sont pas mobilisées par les acteurs à leur avantage pour créer de la valeur supplémentaire (coût d'opportunité) ou pour réaliser des économies internes (inefficience). Cette situation, dans laquelle la coopération pourrait être plus productive ou efficiente, peut être causée par méconnaissance des infrastructures existantes, par manque de dialogue avec les partenaires locaux ou par des stratégies financières des opérateurs sur le marché des biens et services publics pour reconduire un certain niveau de budget.

(Déviance) « Les infrastructures publiques et des ressources de droit communs ne sont pas utilisés. Par exemple, l'association a construit un parcours de santé au lieu d'utiliser les parcours disponibles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1704

(Déviance) « Les aides soignants passent au minimum 15 min par jour à réaliser des petites réparations à la place de l'agent d'entretien payé par la commune. »

Détail impact financier : ■ 10 pers × (15/60)h × 365 j × 25,67 € ■ 23423,875 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1842

(Déviance) « L'association a construit un gymnase au lieu d'utiliser les infrastructures publiques à proximité. Pourtant, il s'agit d'une structure accessible à tous. »

Norme non appliquée, source de contrainte ■ Acteur : Établissement médico-social - Récipiendiaire : Établissement médico-social ■

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1703

(Déviance) « L'infirmier passe 2 heures à faire de l'entretien comme changer des ampoules, réparer des chaises et des étagères à la place d'un agent d'entretien payé par la commune. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1841

(Déviance) « Il manque un diagnostic partagé avec les partenaires extérieurs sur la situation des usagers parce que les ressources extérieures sont faiblement mobilisées, notamment les services de droit commun. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°459

■ *Reconnaissance et estime*

Contraintes

Des clichés existent quant aux instigateurs des infractions aux règles de propriété tel que le vol.

(Déviance) « Il y a eu et il y a encore souvent des vols de linges ou de bijoux appartenant aux résidents, et ce de façon choisie. Dans ces cas là, les intérimaires ont toujours bon dos. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°152

LES EFFETS DU DROIT DU TRAVAIL

Branche du droit social, le droit du travail français a pour objet d'encadrer la « relation de subordination » qui lie salarié et l'employeur et de corriger le déséquilibre entre les parties au contrat de travail. Ces normes couvrent alors plusieurs domaines de la vie de l'organisation telles que la formation, l'exécution et la rupture du contrat de travail, le respect des libertés syndicales, le respect des normes de sécurité au travail, ou encore la protection des travailleurs vulnérables. Dans le cadre de l'étude, cinq catégories de dispositions normatives exercent une influence considérable sur la performance des organisations du secteur médico-social : des dispositions normatives relatives au contrat de travail, à l'aménagement du travail, aux rémunérations, à la protection des vulnérabilités au travail et enfin aux risques psycho sociaux. Ces dispositions relèvent principalement du droit du travail, des accords collectifs ou encore des normes volontaires sur les conditions de travail.

(Arbitrage) (Conformité) « Tout gestionnaire d'un établissement médico-social est confronté à affronter la complexification de la réglementation, particulièrement de la sécurité et la réglementation du travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°253

DROIT TRAVAIL : MESURES RELATIVES AUX CONTRATS

■ Notations discriminantes pour l'accès au marché

Opportunités

Les opérateurs sont amenés à se prévaloir des efforts déployés pour respecter certaines dispositions normatives, par exemple les mesures d'intégration du Droit du travail dans la politique de gestion des ressources humaines, lors de procédures d'évaluations diligentées par les autorités publiques sur leur légitimité et éligibilité à fournir un produit ou service public.

(Conformité) « Les affichages obligatoires respectent le cadre réglementaire et sont satisfaisants (Énoncé dans le cadre d'une évaluation externe). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1501

(Conformité) « Au delà de la mise en œuvre participative de la santé et de l'accompagnement des salariés imposé par le cadre réglementaire sur la santé au travail, la politique des ressources humaines mise en œuvre a apporté des avantages, qui pourtant n'étaient pas obligatoires, à ses salariés : diminution du temps de travail avec maintien partiel de salaire pour anticiper la retraite, dispositifs managériaux d'entretiens, processus d'intégration et de parrainage de trois mois, etc. (énoncée dans un contexte de manifestation des syndicats - qui a été promptement suivie par la récompense pour la meilleure politique RH du Département par un cabinet RH international). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°780

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Contraintes

Dans certaines organisations, un des effets indirects de la monocularisation du droit du travail et de son instrumentalisation par les syndicats fait que la recherche d'un consensus général et de paix sociale prévaut sur une prise de décisions rapides par les managers. Dans de tels cas de figures, les projets innovants sont ralentis, voire entravés à moins de développer un authentique dialogue entre managers et partenaires sociaux.

(Conformité) « Il y a des blocages liés à la nécessité d'un consensus total des accompagnants avant de prendre une décision managériale. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°979

(Conformité) « Il y a une grosse pression des syndicats et les consignes du directeur général sont toujours « pas de vagues ». Il ne souhaite pas casser la vitrine des projets H et E, donc il ne faut pas montrer qu'il y a des problèmes internes au syndicat et à l'environnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1011

(Arbitrage) « Les partenaires sociaux que sont les deux principales forces syndicales sur les sites de D. sont assez marqués par le nouveau projet de pôles de services territoriaux et les trois hébergements du projet H. Pour développer le projet sur le site, ils

pourraient être nos alliés si on travaille avec eux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1191

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Contraintes

La crainte de la protection des employés une fois embauchés pousse les employeurs à être plus prudents lors des recrutements, à hésiter à embaucher, et parfois à privilégier des critères de comportement aux critères de compétence lors du recrutement.

(Conformité) « Les cadres doivent mettre en place une réelle évaluation courageuse pendant la période d'essai : il faut savoir interrompre un recrutement. (pilote : Direction IDEC) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°334

(Conformité) « Sur le recrutement, on ne recrute pas des personnes avec une compétence avérée, mais plutôt des gens « dans le moule », qui ne font pas de vagues. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°852

(Conformité) « Nous recourons à l'intérim tant que le "bon candidat n'a été recruté" pour pallier les erreurs de recrutements : cela a moins d'impacts négatifs qu'un recrutement hâtif ou hasardeux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°333

La lourdeur et la récurrence des tâches administratives liées à la gestion du personnel s'amplifient à cause de difficultés managériales à gérer l'absentéisme et la rotation du personnel et de l'attraction des ressources humaines par d'autres organisations pour des raisons associées à des des normes (différences de statuts juridiques, etc.) Elles se caractérisent notamment par une amplification :

a) des procédures administratives lors de départs

(Conformité) « Pour le départ de personnes en contrats à durée indéterminée, le Directeur a pris un rendez-vous de 5 min avec l'infirmier pour conclure le contrat. »

Détail impact financier : 2 cdi 2012 ■ 2 cdi × 2 pers × (5/60)h × 25,67 € ■ 8,55666666666666 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1814

b) des procédures administratives lors d'embauches

(Conformité) « Le président et la secrétaire passent 15 min chaque mois pour traiter les signatures des tous les contrats de remplacement du personnel qui part. »

Détail impact financier : ■ 2 pers × (15/60)h × 12 mois × 25,67 € ■ 154,02 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1816

(Conformité) « Il y a eu 2 recrutements de personnes en contrats à durée indéterminée. Pour chaque contrat, le Directeur fait une demande de contrat à la fédération 7 minutes. »

Détail impact financier : 2 cdi 2012 : ■ 2 cdi × (7/60)h × 25,67 € ■ 5,98966666666668 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1815

c) des investissements dans les actions mises en œuvre pour attirer les personnels dans les organisations peu compétitives

(Déviance) « Pour chaque recrutement de personnes en contrats à durée indéterminée, 7 h de doublure sont effectuées par un aide soignant, 1 h de temps passé par l'infirmier pour expliquer le travail pour un essai non payé. »

Détail impact financier : 2 cdi 2012 ■ 2 cdi × (7h + 1h) × 25,67 € ■ 410,72 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1813

(Déviance) « Un comité de deux heures est organisé avec 5 personnes pour recruter des employés car la rotation du personnel est forte. »

Détail impact financier : ■ 2 cdi × 5 pers × 2h × 25,67 € ■ 513,4 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1812

La méconnaissance des protocoles de gestion des ressources humaines génère une réduction du vivier de recrutement de salariés plus qualifiés ou à moindre coût.

(Déviance) « Il existe des demandes de mobilités qui ne sont pas satisfaites, par méconnaissance, et parce que les personnes concernées ne savent pas à qui s'adresser pour faire valoir leurs droits. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°403

(Déviance) « Nous n'accueillons pas de stagiaire car nous ne savons pas quel est le bon protocole. Il faudrait un protocole d'accueil des stagiaires est en cours d'élaboration. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1495

Opportunités

Le recours à certains types de contrats prévus par les dispositifs réglementaires permet de mobiliser des ressources humaines à moindre coût et avec une plus grande flexibilité. Cette action est vécue comme une contrainte par les titulaires de certaines catégories de contrats

(Arbitrage) « Au niveau des contractuels, on n'a pas les mêmes avantages, tels que les primes de services alors qu'on fait le même travail que les titulaires. »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°118

Cette action est considérée comme une opportunité par les cadres

(Arbitrage) « En effectif supplémentaire, il faudrait recruter des agents en contrats aidés en mesure de remplacer des agents. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°337
(Arbitrage) « Il faut savoir mobiliser les contrats de professionnalisation et les contrats aidés et sélectionner des emplois réservés aux contrats de professionnalisation. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°336
(Arbitrage) « L'absentéisme sur le foyer de vie est si fréquent que nous avons intégré les contrats aidés et les contrats de professionnalisation dans les plannings pour l'éponger. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°868

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

La crainte de la protection des employés une fois embauchés pousse les employeurs à investir dans une main d'œuvre plus chère mais présentant moins de risques sur le plan judiciaire plutôt que de recruter des employés en contrat de travail classique.

(Conformité) « L'intérim coûte beaucoup moins cher et a moins d'impacts négatifs qu'un recrutement bâtif ou hasardeux. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°333

Le coût du travail se voit amplifié par des dispositions normatives perçues comme contraignantes par les acteurs

a) La mise en place de primes et indemnités légales en tout genre

(Conformité) « Sur les remplacements par CDD, l'établissement a du verser une prime de précarité minimale de 10 % sur 44 192 €. »
Détail impact financier : 62 cdd pour remplacer absents en 2012 ■ 44 192 € × 10 % ■ 4410 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1810

b) Les démarches des syndicats pour accroître les avantages du personnel

(Conformité) « À force de vouloir la paix sociale, on donne trop d'avantages acquis qui se retournent contre la collectivité qui elle ne reçoit plus beaucoup. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°541

Lorsque les employés ne sont pas en situation de négocier leurs conditions de travail, notamment à cause du chômage, certains employeurs s'exonèrent de respecter les conditions de travail imposées par les réglementations, telle que la rémunération du travail effectué, car le risque judiciaire est moindre.

(Déviance) « Le code du travail n'est pas respecté sur les heures compensatoires. Je suis payé pour 31 heures alors que je travaille 35 heures et cela est écrit sur mon contrat de travail (institutrice). Du fait du nombre d'institutrices en demande d'emploi, la direction se permet de ne pas respecter le droit du travail. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1385

■ Coûts administratifs de gestion du personnel

Contraintes

Certains cadres techniques négligent les aspects managériaux de leur fonction, notamment la gestion du personnel. Cette déconsidération se manifeste par un manque de rigueur sur les tâches administratives qui complique la gestion des ressources humaines.

(Déviance) « Le cadre infirmier ne transmet jamais tous les éléments pour que la comptabilité rédige correctement le contrat de travail d'un nouvel entrant. Il se fout totalement du travail administratif. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°171

Bien que certaines dispositions normatives sur la gestion du personnel soient intrinsèquement jugées lourdes, la lourdeur des tâches administratives est amplifiée par de mauvaises stratégies et pratiques de gestion, notamment la trop forte rotation du personnel, le niveau élevé d'absentéisme, d'accidents du travail la mauvaise qualité de l'organisation interne (cause endogène) :

a) Surcoût de gestion administrative liée à un niveau d'absentéisme élevé

(Conformité) « L'absentéisme est le principal élément perturbateur du fonctionnement des établissements et de l'augmentation de la charge de travail. Les modalités de régulation de l'absentéisme (CDD, intérim, etc.) ne sont pas toujours jugées adéquates compte tenu de la charge administrative qu'elles représentent parfois. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°86

b) Gestion des pièces administratives (sans distinctions particulières) liée à la régulation des absences : élaboration, correction ou contrôle de pièces administratives, déclarations administratives

(Conformité) « Pour chaque arrêt maladie du cadre, le Directeur a du rédiger pendant 15 minutes un document apportant des précisions sur l'absence. »

Détail impact financier : 3 arrêts en 2012 ■ Pour chaque arrêt, le Directeur rédige pendant 15 minutes un document apportant des précisions sur l'absence. ■ 1 pers × 0,25h × 3 fois × 23,09 € ■ 17,3175 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1847

(Conformité) « Il y a de plus en plus d'absences de longue durée, la direction passe 1 heure par dossier administratif. »

Détail impact financier : ■ 3 dossiers × 1 h × 32 € ■ 96 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1866

(Conformité) « Il y a de plus en plus d'absences de longue durée, l'adjoint administratif passe environ 30 heures pour traiter chaque dossier d'invalidité. »

Détail impact financier : 3 dossiers par an ■ 3 dossiers × 30 h × 32 € ■ 2880 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1865

(Conformité) « Il y a eu un retour de 15 dossiers arrêt maladie longue durée sur l'année dont 10 ont demandé 4 heures totales de gestion administrative (entretien et dossier) pour deux personnes. Il s'agit de maladies professionnelles. »

Détail impact financier : 2012 ■ Arrêt maladie longue durée retour de 15 dossiers sur l'année dont 10 ont demandé 4 heures totales de gestion administrative (entretien, + dossier) pour deux personnes ■ 2 pers × 10 dossiers × 4h × 24 € ■ 1920 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1758

(Conformité) « À chaque absence, l'assistant de gestion consacre environ 45 minutes à joindre par téléphone des remplaçants, faire la déclaration à la sécurité sociale et établir le nouveau contrat du remplaçant. »

Détail impact financier : Chaque jour ■ 1 pers. × (45/60)h × 159 arrêts maladies × 41,5 € ■ 4949 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1722

(Conformité) « La gestion administrative du recrutement est effectuée par 1 personne et représente 1 heure par contrat. Il y a eu 7 cas d'absences dans l'année. »

Détail impact financier : ■ La gestion administrative du recrutement est effectuée par 1 personne et représente 1 heure par contrat. ■ 7 fois × 1 h × 32 € ■ 224 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1864

(Conformité) « Un cadre passe une demi-journée une fois par mois pour réorganiser le service, créer les autorisations de remplacements, trouver et accueillir le remplaçant des personnes absentes. »

Détail impact financier : 1 fois par mois en 2013 ■ Un cadre passe une demi-journée une fois par mois pour réorganiser le service, faire les autorisations de remplacements, trouver et accueillir le remplaçant. ■ 1 pers × 3,5 h × 10,4 mois × 34 € ■ 1237,6 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1546

c) Gestion administrative de la paie suite à un niveau trop élevé d'absences

(Conformité) « Chaque mois, l'assistant de gestion consacre entre 4 et 5 heures pour remplir un tableau récapitulatif des feuilles d'heures en vue de la préparation de la paye. Environ 1,5 heure de ce travail est lié aux modifications des feuilles d'heures dues

aux absences et aux allers-retours réalisés entre l'établissement et la Caisse Primaire d'Assurance Maladie concernant les attestations de travail. »

Détail impact financier : Chaque mois ■ $1 \text{ pers} \times 1,5 \text{ h} \times 12 \text{ mois} \times 41,5 \text{ €} \blacksquare 747 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1723

(Conformité) « Le comptable s'occupe au moins 2 h par mois à effectuer les modifications sur les fiches de paies liées aux absences. »

Détail impact financier : 1 fois par mois ■ Le comptable s'occupe au moins 2 h par mois à effectuer les modifications sur les paies liées aux absences ■ $2 \text{ h} \times 10,7 \text{ mois} \times 32 \text{ €} \blacksquare 684,8 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1863

(Conformité) « Un secrétaire établit les documents administratifs et gère le salaire de la remplaçante des personnes absentes pendant 1 heure 15, 2 fois par trimestre. (-Rotation du personnel sous le motif évoqué de pénurie du personnel-) Un secrétaire établit les documents administratifs et gère le salaire de la remplaçante pendant 1 heure 15, 2 fois par trimestre. »

Détail impact financier : 2 fois par trimestre ■ Un secrétaire établit les documents administratifs et gère le salaire de la remplaçante pendant 1 heure 15, 2 fois par trimestre. ■ $2 \text{ fois} \times 1 \text{ pers} \times 1,25 \text{ h} \times 4 \text{ trim} \times 34 \text{ €} \blacksquare 340 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1550

(Déviance) « Le service comptable consacre environ 4 heures chaque mois à faire le rapprochement entre les paies et les absences. »

Détail impact financier : Tous les mois ■ $1 \text{ pers.} \times 4 \text{ h} \times 12 \text{ mois} \times 36 \text{ €} \blacksquare 1720 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1785

d) Gestion administrative du recrutement de remplaçants de personnes absentes

(Conformité) « La gestion des absences se fait grâce à des pools de remplacement. Pour le recrutement de la personne en contrat aidé, le cadre a reçu 45 minutes les candidats, a passé 3 h sur pôle emploi et 1h15 à se coordonner avec le secrétaire. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ $[(1 \text{ pers} \times 3,75 \text{ h}) + 2 \text{ pers} \times 1,25 \text{ h}] \times 34 \text{ €} \blacksquare 212,5 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1641

(Conformité) « Pour le recrutement de remplaçants de personnes absentes, une secrétaire passe 15 minutes, 3 fois par semaine, à rédiger des contrats. »

Détail impact financier : 3 fois par semaine ■ Un secrétaire passe 15 minutes, 3 fois par semaine, à rédiger des contrats pour remplacer les absents. ■ $1 \text{ pers} \times 3 \text{ fois} \times (15/60) \text{ h} \times 45 \text{ sem} \times 34 \text{ €} \blacksquare 1147,5 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1545

(Conformité) « Il y a dans le secteur une forte pénurie de professionnels. Une secrétaire a passé 1 heure, 5 fois en 2012, à constituer le dossier administratif de 5 remplaçants. (-ici dû au non pourvoi de postes-) »

Détail impact financier : 5 fois en 2013 ■ Un secrétaire a passé 1 heure à constituer le dossier administratif de 5 remplaçants. ■ $5 \text{ fois} \times 1 \text{ pers} \times 4 \text{ h} \times 34 \text{ €} \blacksquare 170 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1548

(Conformité) « L'infirmier coordinateur passe 2,5 h pour préparer le dossier informatique de l'agent remplaçant à chaque absence. »

Détail impact financier : 1 cdd en 2012 ■ L'infirmier coordinateur passe 2,5 h pour préparer le dossier informatique de l'agent remplaçant ■ $1 \text{ cdd} \times 2,5 \text{ h} \times 23,09 \text{ €} \blacksquare 58 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1853

e) Établissement et correction des contrats de travail des remplaçants de personnes absentes : les tâches administratives liées à l'élaboration des contrats de travail sont disproportionnées face au besoin de recruter rapidement des remplaçants de personnes absentes.

(Conformité) « Dès qu'il y a un absent nous essayons d'appeler les autres membres de l'équipe pour qu'ils reviennent travailler en dehors des heures prévues. Cela demande beaucoup de temps et parfois, il faut embaucher et rédiger un CDD pour seulement une journée. Il y a trop de tâches administratives pour de si petites actions. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°173

(Conformité) « Un Directeur adjoint ou un Directeur ont passé 8 heures par semaine pendant 4 semaines en été à préparer des cdd pour les remplacements d'absents à la place d'un secrétaire à cause de l'absence de permanence au siège. »

Détail impact financier : 4 semaines en 2012 ■ $1 \text{ pers} \times 8 \text{ h} \times 4 \text{ sem} \times 13 \text{ €} \blacksquare 416 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1634

(Conformité) « L'infirmier coordinateur passe 5 min pour viser chaque contrat sur des remplacement d'absences courtes. »

Détail impact financier : ■ L'infirmier passe 5 min pour vérifier le contrat de la personne. ■ $6 \text{ cdd} \times 1 \text{ pers} \times (5/60) \text{ h} \times 23,09 \text{ €} \blacksquare 11,875 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1849

(Conformité) « L'agent administratif consacre 15 min par contrat pour l'intérim dans le cadre de remplacement d'absences. »

Détail impact financier : Tous les mois - Nombre de recours minimum aux intérimaires en 2012 : 8 ■ L'agent administratif consacre 15 min par contrat pour l'intérim. ■ €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1850

(Conformité) « Sur 48 cdd de remplaçants, et ceci principalement sur des absences, la secrétaire a passé 1 heure pour établir chaque contrat. »

Détail impact financier : 48 cdd en 2012 ■ Sur 48 cdd de remplaçants, le secrétaire a passé 1 heure pour établir chaque contrat. ■

48 cdd × 1 pers × 1 h × 34 € ■ 1632 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1637

(Conformité) « Il y a eu des recrutements de personnes en cdd pour absences longues. L'infirmier passe 5 min pour vérifier le contrat de la personne. »

Détail impact financier : ■ 1 cdd × 1 pers × (5/60)h × 23,09 € ■ 2 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1855

(Conformité) « La gestion du recrutement, suite à une fort taux d'absentéisme, requiert un certain nombre de tâches administratives. Un secrétaire a passé 1 heure à établir le contrat pour chacun. »

Détail impact financier : ■ Un secrétaire a passé 1 heure à établir le contrat pour chacun. ■ 5 fois × 1 pers × 4 h × 34 € ■ 170 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1549

(Conformité) « La gestion administrative du recrutement en CDD est effectuée par 1 personne et représente 30 minutes par contrat. Il y a eu 98 CDD de remplacement d'absents en 2012. (-Rotation du personnel sous le motif évoqué de pénurie du personnel-) »

Détail impact financier : En 2012 ■ La gestion administrative du recrutement en CDD est effectuée par 1 personne et représente 30 minutes par contrat. Il y a eu 98 CDD de remplacement en 2012 ■ 1 pers. × 98 CDD × (30/60)h × 36 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1786

(Conformité) « Le traitement administratif des remplaçants des absents (réalisation des contrats, mise à jour des déclarants, etc.) par CDD ou contrat intérimaire est évalué à 30 minutes pour 150 contrats. »

Détail impact financier : 2012 ■ Le traitement administratif des remplaçants (réalisation des contrats, mise à jour des déclarants, etc.) par CDD ou contrat intérimaire est évalué à 30 minutes pour 150 contrats. ■ 1 pers. × 150 contrats × (30/60)h × 24 € ■ 1800 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1764

(Conformité) « Il y a eu des recrutements de personnes en cdd pour absences longues. L'infirmier coordinateur a passé 15 min pour viser chaque contrat puis 10 minutes avec la personne concernée pour le signer »

Détail impact financier : 1 cdd en 2012 ■ 1 cdd × 1 pers × (15/60)h × 23,09 € + × 1 cdd × 2 pers × (10/60)h × 23,09 € ■ 10 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1854

(Conformité) « L'infirmier coordinateur passe 10 min pour viser chaque contrat sur des remplacements d'absences courtes, puis 15 minutes avec la personne concernée pour le signer. »

Détail impact financier : 6 cdd en 2012 ■ L'infirmier coordinateur passe 10 min pour viser chaque contrat puis 15 minutes avec la personne concernée pour le signer ■ 6 cdd × 1 pers × (10/60)h × 23,09 € + 6 cdd × 2 pers × (15/60)h × 23,09 € ■ 95 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1848

(Conformité) « Le Directeur prend un rendez-vous de 5 min avec l'infirmier pour conclure les contrats des remplaçants d'absents. »

Détail impact financier : ■ 62 cdd × 2 pers × (5/60)h × 25,67 € × 1/3 ■ 80 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1808

(Conformité) « Sur un établissement, 1 secrétaire consacre 6 jours par mois au traitement des contrats de travail des intérimaires. De nombreuses tâches administratives sont liées à la gestion des absences, notamment les contrats dans le cadre du recours à l'intérim. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × 7 h × 6 j × 10,4 mois × 34 € ■ 14851,2 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1636

(Conformité) « Sur un établissement, 1 secrétaire consacre 2 jours à traiter en moyenne 7 contrats pour les intérimaires en raison des absences. De nombreuses tâches administratives sont liées à la gestion des absences, notamment les contrats dans le cadre du recours à l'intérim »

Détail impact financier : tous les mois ■ 1 pers × 14 h × 10,4 mois × 34 € ■ 4950,4 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1635

(Conformité) « Le président et la secrétaire passent 15 min chaque mois pour traiter les signatures de tous les contrats des remplaçants. »

Détail impact financier : ■ 2 pers × (15/60)h × 12 mois × 25,67 € ■ 154,02 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1807

(Conformité) « Pour les 62 cdd pour absence pour arrêt maladie, le Directeur a fait une demande de contrat à la fédération 7 min. »

Détail impact financier : 62 cdd pour remplacer absents en 2012 ■ Pour chaque cdd pour arrêt maladie ou congé maternité, le Directeur fait une demande de contrat à la fédération 7 min ■ 62 cdd × (7/60)h × 25,67 € ■ 180 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1806

(Conformité) « Le traitement administratif des remplaçants par CDD des absents (réalisation des contrats, mise à jour des déclarants, etc.) est évalué à 30 minutes pour 150 des 450 contrats. »

Détail impact financier : 450 CDD en 2012 ■ Le traitement administratif des remplaçants par CDD (réalisation des contrats, mise à jour des déclarants, etc.) est évalué à 30 minutes pour 150 des 450 contrats. ■ 1 pers. × 150 contrats × (30/60)h × 61 € ■ 4500 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1740

f) Surcoût de gestion administrative lié à la rotation du personnel : recrutements hors remplacement de personnes absentes

- Gestion des pièces administratives (sans distinctions particulières) : élaboration, correction ou contrôle de pièces administratives, déclarations administratives

(Conformité) « Un secrétaire passe 10 minutes, 3 fois par semaine, à faire la déclaration d'embauche et 30 minutes à faire le contrat de travail de personnes absentes. »

Détail impact financier : 3 fois par semaine ■ Un secrétaire passe 10 minutes, 3 fois par semaine, à faire la déclaration d'embauche et 30 minutes à faire le contrat de travail. ■ 3 fois × 1 pers × (40/60) h × 45 sem × 34 € ■ 3060 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1547

(Conformité) « Pour le recrutement de remplaçants de personnes absentes, une secrétaire passe 30 minutes, une fois par mois pour faire le contrat de travail. »

Détail impact financier : 1 fois par mois en 2013 ■ Un secrétaire passe 30 minutes, une fois par mois pour faire le contrat de travail. ■ 1 pers × (30/60) h × 10,4 mois × 34 € ■ 176,8 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1544

- Gestion spécifique des contrats de travail des personnes à recruter.

(Déviance) « Je passe beaucoup de temps à refaire le travail administratif qui est mal fait, notamment la rédaction des conventions de stage et des projets personnalisés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°631

(Conformité) « La gestion administrative de création de nouveaux contrats est réalisée par un adjoint administratif. Cela représente environ 1 heure par arrivée. Il y a eu, en 2012, 11 arrivées de personnel médical et paramédical. Ce temps de rédaction et de révision des contrats de travail est élevé. »

Détail impact financier : En 2013 ■ La gestion administrative de création de nouveaux contrats est réalisée par un adjoint administratif. Cela représente environ 1 heure par arrivée. Il y a eu, en 2012, 11 arrivées de personnel médical et paramédical ■ 1 pers. × 11 arrivées × 1h × 36 € ■ 390 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1794

- Les temps consacré à la régulation du travail administratif mal réalisé est important et implique souvent plus de personnes que si le travail avait été initialement bien fait (cause endogène)

(Déviance) « Le service comptabilité, en charge de rédiger le contrat de travail des nouveaux, passe son temps à courir après l'infirmier qui fiche du travail administratif. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°172

g) Surcoût de gestion administrative lié à la rotation du personnel : départs de personnel

- Gestion des pièces administratives (sans distinctions particulières) : élaboration, correction ou contrôle de pièces administratives, déclarations administratives

(Conformité) « La gestion administrative des personnes partantes titulaires ou non est évaluée à 2 heures par dossier. La rotation du personnel est élevée. (-Rotation du personnel sous le motif évoqué de pénurie du personnel-) »

Détail impact financier : Année 2012 ■ La gestion administrative des personnes partantes titulaires ou non est évalué à 2 heures par dossiers ■ 2 pers × 33 × 2h × 24 € ■ 3170 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1773

(Conformité) « La gestion administrative du départ d'un personnel est faite par un adjoint administratif. Celui-ci doit clôturer le dossier et imprimer les pièces. Cela représente 1 heure par départ. »

Détail impact financier : 26 départs en 2012 ■ La gestion administrative du départ d'un personnel est faite par un adjoint administratif. Celui-ci doit clôturer le dossier et imprimer les pièces. Cela représente 1 heure par départ. ■ 26 × 1 h × 32 € ■ 832 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1871

(Conformité) « À cause de la rotation du personnel et gestion du départ, la gestion administrative du départ d'un personnel est faite par un adjoint administratif. Celui-ci doit clôturer le dossier et imprimer les pièces. Cela représente 1 heure par départ. il y a eu en 2012 cinq départs de personnel médical et paramédical. »

Détail impact financier : 26 départs en 2012 ■ La gestion administrative du départ d'un personnel est faite par un adjoint administratif. Celui-ci doit clôturer le dossier et imprimer les pièces. Cela représente 1 heure par départ. il y a eu en 2012 cinq départs de personnel médical et paramédical. ■ 5 départs \times 1 h \times 36 € ■ 180 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1795

h) Surcoût de gestion administrative lié aux accidents de travail

(Conformité) « Le vieillissement de la population rend leur accueil difficile dans les locaux actuels et génère des accidents de travail. Pour chaque déclaration, Une secrétaire passe 45 minutes, 2 fois par mois, à déclarer l'accident de travail et rechercher une solution de remplacement car les structures ne sont pas adaptés au vieillissement des usagers. »

Détail impact financier : Tous les mois ■ 2 fois \times 1 pers \times (45/60) h \times 12 m \times 34 € ■ 612 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1642

(Conformité) « La comptable passe au minimum 0,25 h par mois à gérer administrativement les accidents du travail. »

Détail impact financier : 1 fois par mois ■ 0,25 h \times 10,7 mois \times 32 € ■ 85,6 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1867

(Conformité) « Le vieillissement de la population rend leur accueil difficile dans les locaux actuels et génère des accidents de travail. Un Directeur passe 30 minutes supplémentaires, 2 fois par mois, à analyser les accidents. »

Détail impact financier : ■ 2 fois \times 1 pers \times (20/60)h \times 12 m \times 34 € ■ 271,999999999997 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1643

(Conformité) « À cause des nombreux accidents du travail, la Direction a passé 1 h à répondre au courrier de la caisse d'assurance maladie. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ 1h \times 23,09 € ■ 23 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1852

i) Amplification de la lourdeur administrative liée à la mauvaise organisation interne et de la réalisation des procédures administratives

(Déviance) « Je passe beaucoup de temps à refaire le travail administratif qui est mal fait, notamment la rédaction des conventions de stage et des projets personnalisés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°631

(Conformité) « Un salarié qui a quitté l'entreprise s'est retrouvé avec deux lettres recommandées car la consigne a été donnée à une autre personne de rédiger cette lettre. Pourtant, cela fait partie de ma fonction, j'ai donc fait le même travail de mon côté sans le savoir. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°699

(Arbitrage) « Il y a une absence de procédures de gestion du personnel. De ce fait, l'infirmier coordinateur et la Direction effectuent des tâches en doublon à raison d'un minimum de 1 h par semaine. »

Détail impact financier : ■ 2 p \times 1 h \times 46 sem \times 32 € ■ 2944 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1874

■ Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux

Contraintes

Les temps et le coût de représentation sociale par l'organisation est élevé et représente parfois un manque à gagner en termes de production solvable.

(Conformité) « Il y a beaucoup de temps de non présence au poste pour représentation syndicale. N'ayant pas la répartition de l'absentéisme par catégorie de personnel nous retenons l'hypothèse qu'il s'agit du coût horaire chargé des aides-soignants (soit 19 €) car ils représentent la majorité de l'effectif total de l'établissement et que c'est l'un des coûts horaires les plus bas. »

Détail impact financier : 2012 ■ 0,39% ■ 2054,5 h soit ■ 2054,5 h \times 19 € ■ 39035,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1757

(Conformité) « Les absences sur temps de représentation syndicale ne sont pas remplacées. Un cadre estime à 20 heures par mois le nombre d'heures de non accompagnement dû à cette absence. »

Détail impact financier : 1 fois par mois en 2013 ■ Un cadre estime à 20 heures par mois le nombre d'heures de non accompagnement dû au non remplacement des absences pour représentation syndicale. ■ 20 h \times 34 € ■ 680 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1551

Certaines personnes instrumentalisent leur protection réglementaire à des fins personnelles ou dégradant le climat social dans l'organisation.

(Conformité) « Vu comme ça se passe aujourd'hui, il faut apprendre à gérer les comportements déviants de certains personnels, notamment le harcèlement transversal et les comportements du personnel protégé. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°273

Au-delà de la conformité réglementaire apportée liée à leur existence, le manque d'efficacité des dispositifs de gestion des conflits sociaux les amplifie au lieu de les réduire (cause endogène).

(Conformité) « Il y a un manque d'efficacité des réunions, qui servent de lieu de règlement de compte entre les instances représentatives du personnel et la Direction en se saisissant des failles du système d'encadrement. 5 personnes passent 1 heure dans une réunion qui n'a pas de sujet à traiter. »
Détail impact financier : 2 fois en 2012 ■ 5 personnes passent 1 heure dans une réunion qui n'a pas de sujet à traiter. ■ 5 pers x 1h x 2 fois x 34 € ■ 340 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1679

Opportunités

Dans la poursuite des dispositifs réglementaires existants, l'élaboration et la signature d'accords collectifs internes sur les progrès sociaux à mettre en œuvre permet de montrer la mise en œuvre de solutions personnalisées pour améliorer la gestion-prévention des risques sociaux et d'apaiser les tensions sociales.

(Conformité) « L'organisation a construit 11 accords collectifs co-construits avec les organisations syndicales notamment des accords visant le contrat de génération, un accord égalité hommes-femmes, un accord sur les risques psycho-sociaux et un accord salarial pour les ouvriers handicapés. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°776

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Contraintes

La non atteinte de certaines normes d'objectifs engendre un risque de baisse de financement. La cause de cette performance peut être endogène, telle que le niveau élevé d'absentéisme.

(Arbitrage) « À cause des absences pour arrêts maladie de courte durée, sur les 7750 actes annuels à réaliser, seulement 7300 actes ont réellement été réalisés auprès des enfants. Cela représente 400 heures de "non accompagnement" en termes de qualité de service attendu. Il y a un risque de baisse du budget pour non réalisation des actes prévus. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1609

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

La puissance protectrice conférée par le Droit social aux instances représentatives du personnel déséquilibre les rapports de pouvoirs entre représentants du personnels et managers. Elle décrédibilise le rôle discrétionnaire du manager et ravive des conflits latents plus qu'elle ne génère de la cohésion (cause exogène).

(Conformité) « Il y a une confusion des rôles entre la direction et les instances de représentation du personnel. La direction navigue en fonction de leurs pressions et cela crée une sorte de paix sociale qui génère plus de problèmes qu'elle n'en résout. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°847
(Conformité) « Il y a une confusion des rôles entre la direction et les instances de représentation du personnel et ce, avec un arsenal réglementaire fort en leur faveur. La direction navigue en fonction de leurs pressions et cela crée une sorte de paix sociale qui génère plus de problèmes qu'elle n'en résout. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°359
(Conformité) « La hiérarchie ne fait pas souvent le poids lorsque les personnes ciblées sont dans le collimateur des syndicats. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°774

Le mauvais comportement de quelques managers à l'égard des employés est généralisé par les puissances syndicales pour dénigrer l'ensemble de la fonction managériale. Cette instrumentalisation virale est perçue comme une menace permanente par les administrateurs des organisations et est mise en œuvre pour renforcer le pouvoir des syndicats. (cause endogène)

(Conformité) « J'ai connu des jours meilleurs, hier soir 200 personnes ont fait une descente au siège, dont des parents. C'est parti de T. et ça s'étend. Leurs revendications sont la non reconnaissance des instances représentatives du personnel, et l'agressivité du management qu'ils ont généralisé à partir du style de management spécifique du directeur du site d'où le mouvement est parti. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°771

La relation hiérarchique symbolisant une valeur négative dans certaines organisations, notamment associatives, la loi, plutôt que des arguments de négociation, constitue le principal argument des employés dans le dialogue avec leurs supérieurs hiérarchiques.

(Conformité) « Ici, la question de l'autorité est taboue. Les salariés sollicitent excessivement des éléments juridiques ou psychologiques comme refuges contre la hiérarchie et les difficultés inhérentes à tout travail. Cela entraîne une déficience de la professionnalisation et l'échec du déploiement d'une autorité hiérarchique par crainte des réactions du personnel. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°978

L'application du Droit social, tel que conçu actuellement, génère un déséquilibre entre autonomie et responsabilité des individus au travail.

(Conformité) « Les professionnels attendent beaucoup du chef de service sur l'organisation. Leur part de responsabilité n'est pourtant pas toujours assumée alors qu'ils revendiquent de l'autonomie. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°628

■ Coût de structuration de la coordination

Contraintes

Les contrats de travail ne mentionnent pas l'ensemble des responsabilités des acteurs.

(Déviance) « Je suis Chef de service sur l'établissement A mais aussi l'établissement B alors que mon contrat de travail ne mentionne que l'établissement A. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°356

Opportunités

L'incomplétude des contrats est palliée par une formalisation supplémentaire à partir de règles et de procédures, facilitant ex ante la réalisation des opérations attendues.

(Déviance) « Sur la convention de stage, on n'est pas assez précis sur l'attendu. Il faut qu'on formalise plus, pour mieux guider les collègues de la partie adulte sur les attentes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°657

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

En situation d'arbitrage, les temps de management sont préférés par les cadres aux temps de représentation du personnel. Ce choix est perçu comme contraignant par les employés qui y perçoivent un signe de détérioration du dialogue professionnel.

(Déviance) « Il y a une réunion générale tous les deux mois et une réunion de délégués du personnel sur le même créneau, donc le directeur n'est pas présent en réunion de délégués du personnel. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°643

Les négociations, contrôles et les évaluations se multiplient de manière dysfonctionnelle lorsque les organisations ne se prémunissent pas des phénomènes ponctuels qui sont susceptibles de les déclencher (scandale, conflit ouvert, rumeurs, etc.). Les négociations avec le corps social représentent un temps important, mais sont exacerbées lorsque des conflits sociaux se dilatent ou lorsqu'un scandale se produit autour d'un événement ponctuel.

(Conformité) « Du fait de conflits entre délégués du personnel et cadres, une réunion avec 7 délégués du personnel et avec un directeur, un directeur adjoint et une directrice des ressources humaines de 1 heure a été programmée. » **Détail impact financier : 1 fois** ■ Une réunion avec 7 délégués du personnel et avec un directeur, un directeur adjoint et une directrice des ressources

humaines de 1 heure a été programmée. ■ 10 pers × 1 h × 34 € ■ 340 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1608

(Conformité) « Nous avons évité le rapport conflictuel du directeur d'établissement avec les syndicalistes en allant parler aux parents pour calmer le jeu. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°775

(Conformité) « Il y a des difficultés avec les représentants du personnel qui tiennent tête aux cadres avec des attitudes limites. Certains créent des complications. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°658

Les temps de négociation et de contrôles liée à l'application des normes du travail sont amplifiés par la survenance d'accidents du travail.

(Conformité) « Il y a eu un accident de travail dû à une remorque inadaptée. Un moniteur a passé 7 heures à parler avec la famille et les urgences à cause d'un accident de travail dû à une remorque inadaptée. 1 Directeur et 1 moniteur ont passé 4 heures ensemble lors de la visite de l'inspection du travail. » Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ 2 pers × 4h × 34 € ■ 272 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1644

■ Frais et honoraires d'expertise

Contraintes

Recruter et payer des experts externes pour les résoudre des problématiques sociales internes est une solution adoptée par les ressources humaines pour résoudre les conflits sociaux à leur place ou en interne. Elle peut être assimilée à un manque de courage des managers et des ressources humaines.

(Conformité) « Des conflits entre les délégués du personnel et un cadre n'ont pas été résolus par manque de courage des ressources humaines. Elle a donc recruté un cabinet en résolution du conflit, dont la prestation a coûté cher. »

Détail impact financier : ■ Le coût d'intervention d'un cabinet dans la résolution du conflit n'a pas pu être évalué. ■ €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1552

■ Coûts des assurances (outcome)

Contraintes

Les risques concernant la responsabilité civile et légale surviennent à cause d'une mauvaise synchronisation des tâches administratives avec les activités productives.

(Conformité) « Une fois sur deux, une convention de stage qui devrait être renvoyée à l'établissement par le département RH ne l'est pas alors que le stagiaire a déjà commencé à travailler. Il y a un risque au niveau des assurances, sans compter le temps consacré à la recherche des conventions restées en souffrance. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1754

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Le temps de coordination des opérations est amplifié par :

a) le non respect des règles internes par les acteurs, particulièrement concernant la non transmission des informations.

(Déviance) « Un cadre consacre 4 jours par mois à rechercher des informations sur les demandes de congés non transmises par le personnel et à ensuite adapter le planning de travail car ils n'ont pas été transmis. » Détail impact financier : Tous les mois ■ 1 pers × 7h × 4j × 12 m × 34 € ■ 11424 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1677

(Déviance) « Un cadre estime que pour 30 travailleurs d'établissement d'aide par le travail, une heure est consacrée par les encadrants à rechercher des informations car les fiches de congés n'ont pas été transmises. » Détail impact financier : Tous les mois ■ 30 fiches × 1 pers × 1h × 10,4 m × 34 € ■ 10608 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1678

b) Un manque de compétence dans la réalisation de certaines activités requérant un niveau d'autonomie élevé

(Conformité) « Le bilan d'activité est mal réalisé puisque je ne sais pas entièrement le réaliser. Je passe donc 20 minutes à demander des informations au Directeur et 30 min à l'agent administratif à chaque fois. » Détail impact financier : 1 fois par an ■ 2 pers × (50/60)h × 2 × 23,09 € ■ 30 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1856

« L'infirmier coordinateur ne sait pas réaliser le bilan d'activité. Il doit passer 10 min pour chacun des 13 dossiers à entrer les données dans le logiciel prévu à cet effet. »

Détail impact financier : ■ 13 dossiers × (10/60)h × 23,09 € ■ 50 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1857

c) Une répartition des tâches incomplète, de manière à ce que certaines tâches de coordinations ne sont pas attitrées ex ante.

(Conformité) « Du fait qu'il n'y ait plus de cellule « gestion des ressources humaines » (ici, pour des questions de droit du travail) dans les établissements, les agents ne savent pas à qui s'adresser. On envoie donc une personne des ressources humaines pour répondre aux questions. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°177

■ Sanctions

Contraintes

Le temps d'administration des sanctions est élevé non seulement parce que le Droit social établit des mesures importantes de gestion du personnel, mais parce que des fautes se produisent. Ces fautes peuvent être endogènes.

(Déviance) « Un salarié a fait un changement de planning non concerté avec une autre personne sans contrat de travail. Cette personne a fait un malaise sur les lieux du travail. Le Directeur établit un rapport au président 30min et convoque le salarié fautif par une lettre 35mn. » Détail impact financier : ■ 1 pers × ((30+35)/60)h × 25,67 € ■ 287,809166666667 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1821

(Déviance) « Pour réguler la faute, le Directeur a contacté la personne hors contrat 15 min. » Détail impact financier : 1 fois ■ 2 pers × (15/60)h × 25,67 € ■ 12,835 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1820

(Déviance) « Le Directeur et le président ont ensuite reçu le salarié fautif pendant 1h45 » Détail impact financier : 1 fois ■ 3 pers × (105/60)h × 25,67 € ■ 134,7675 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1822

(Déviance) « Le Directeur a enfin rédigé un avertissement pendant 1h. »

Détail impact financier : ■ 1 pers × 1h × 25,67 € ■ 25,67 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1823

La sanction à certaines fautes ne sont pas mises en œuvre compte tenu de la crainte du manager de représailles des représentants du personnel.

(Conformité) « Le directeur de production évite de parler des soucis par des pirouettes orales. Il a signé un courrier d'avertissement pour sanctionner un travailleur, puis a fait comprendre au salarié en question qu'il signait à peut près n'importe quoi. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°851

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Le niveau de sollicitation d'autonomie et de responsabilité est relatif à l'intérêt que les acteurs portent à leurs différentes activités. Le Droit social, à travers ses nombreux paradoxes, leur permet de refuser certaines opérations et d'en revendiquer d'autres.

(Conformité) « Les gens demandent de l'autonomie sur des champs qui les intéressent et ne la prennent pas sur les champs où ils l'ont. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°630

■ Qualité de répartition du volume du travail

Contraintes

La réalisation d'activités au-delà des opérations prévues par le contrat est perçue comme une source injustifiée d'accroissement de la charge de travail et de non observance des normes. Cette initiative peut être menée par les managers des organisations lorsque les ressources humaines peuvent être mobilisées sur plusieurs activités différentes.

(Déviance) « Le personnel est unique sur des locaux mitoyens, mais comme il y a une pression informelle du directeur de l'autre établissement, le personnel du premier établissement prend en charge des activités qui ne lui sont pas attribuées mais relèvent de l'autre établissement. Ainsi, un chef de service consacre 5% de son temps à des tâches ne relevant pas de son champ d'intervention mais à celui de l'établissement d'aide par le travail mitoyen. »

Détail impact financier : toute l'année ■ 1 pers × 1607 h × 5 % × 34 € ■ 1813,9 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1708

(Déviance) « Le personnel est unique sur des locaux mitoyens, mais comme il y a une pression informelle du directeur de l'autre établissement, le personnel du premier établissement prend en charge des activités qui ne lui sont pas attribuées mais relèvent de l'autre établissement.

Ainsi, sur un foyer, il y a 3 éducateurs spécialisés alors qu'un éducateur et 2 aides médico-psychologiques seraient plus adaptés. La différence de salaire est de 2 € de l'heure. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 2 pers × 1607 h × 2 € ■ 6428 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1709

(Déviance) « Comme il y a un personnel unique sur des locaux mitoyens, le cadre traite pendant 1 heure 15 par semaine des dossiers d'un autre établissement qui ne sont pas sous sa responsabilité ni son contrat. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1 pers × 1,25h × 42 sem × 34 € ■ 1785 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1707

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Contraintes

La gestion du personnel est peu ou pas déléguée compte tenu de la complexification du Droit du travail, générant une centralisation des tâches administratives et une perception de lourdeur par ceux qui les portent. Cette situation révèle l'importance de la connaissance du Droit social dans le travail du manager contemporain.

(Conformité) « Les assistants administratifs manquent de compétences en ressources humaines, en comptabilité et en droit du travail. Le directeur doit donc tout vérifier et ne peut rien déléguer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°224

(Conformité) « Pour faciliter les remplacements, un gestionnaire d'établissement doit au moins maîtriser le droit du travail sur la succession des CDD, les temps partiels et le respect des repos. C'est en effet un métier à risque. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°335

(Manipulation) « Les évolutions des lois exigent aux postes de direction et d'encadrement des gens pointus, avec des bases en droit et des expériences dans le social par exemple. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°389

La non formation des futurs managers aux problématiques sociales et de gestion du personnel fait supporter le coût de la formation à l'organisation.

(Conformité) « La Direction a dû aider l'infirmier coordonnateur à réaliser les entretiens de recadrage. Il y a en effet un manque de formation en gestion du personnel de l'infirmier. »

Détail impact financier : 3 fois ■ 1 pers × 3 fois × (45/60)h × 25,67 € ■ 57,7575 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1844

■ Cohérence de l'articulation des opérations

Contraintes

La stratégie et l'organisation du travail établies pour réaliser les opérations rencontrent l'opposition du corps social, qui parfois se met en posture contestataire plutôt que constructive. Les conséquences sont un ralentissement et un manque de cohérence des réalisations de l'organisation.

(Conformité) « Le positionnement syndical est compliqué car certains sont radicaux et déconstruisent tout ce qu'on cherche à construire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°889

(Conformité) « La nouveauté est mise à mal car les syndicats et les élus ne sont d'accord avec rien. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°872

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Certaines catégories de personnels instrumentalisent leur situation protégée, notamment vis-à-vis sanctions, pour obtenir des avantages qui vont à l'encontre de l'efficacité du travail, tels que la sous-activité dans l'organisation.

(Conformité) « Il y a des salariés protégés qui se mettent délégué du personnel et réduisent leur temps de travail. Au final, ils ne font rien. Ils sont dans l'évitement et les usagers ne sont pas accompagnés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°881

(Conformité) « Il est difficile de licencier un salarié en arrêt longue maladie mais il est difficile de prouver que la désorganisation que cette absence engendre est telle que l'employeur se voit dans l'obligation de procéder à son remplacement définitif. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1388

■ Célérité de la prise de décision

Contraintes

La prégnance des normes constitue une source d'angoisse et de ralentissement de la prise de décision du manager, notamment du fait des fortes charges administratives qui les accompagne, mais également de l'incertitude due à leur grand nombre.

(Conformité) « La charge administrative de la structure est de plus en plus forte et stressante. Le directeur passe un temps monstrueux pour le traitement de la paie, sur les problématiques d'incompatibilité entre le droit du travail et les aptitudes du personnel si bien qu'on ne sait pas si la loi est respectée ou non. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°222

■ Effets sur la performance générale

Contraintes

Les contrats de travail et les systèmes de sanctions et de récompenses qui y sont établis ne suffisent pas pour inciter au travail.

(Conformité) « Dans le secteur public, il existe une sorte de protectorat envers le titulaire qui est difficilement atteignable en cas de faute contrairement au contractuel. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°135

La mise en place de systèmes d'objectifs collectifs peut constituer une source d'incitation complémentaire.

(Conformité) « Il faudrait mettre en place d'objectifs collectifs parce que le système d'incitations positives et négatives n'est pas appliqué également entre les différents personnels (pilote : Direction, CDG ?) [Proposition d'action] »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°280

■ Cohésion du groupe

Contraintes

Les employés estiment que le manque de représentants du personnel amplifie le risque de conflits sociaux dans l'organisation. Cette perception est d'autant plus renforcée que certains managers ne sont pas prêts à assumer la mission de gestion du climat social.

(Déviance) « Les risques de conflits sociaux et d'absentéisme sont également accrus à cause du manque de délégué du personnel dans les services. (Le directeur du site étant appelé "tyran" par les employés interviewés qui disent "ne pas pouvoir s'exprimer") »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1624

(Déviance) « Par manque de délégué du personnel sur ces sites, un directeur passe 30 minutes par semaine au moins à aller chercher des informations sur le climat social sur le terrain pour chacun des 6 services. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ Par manque de délégué du personnel sur ces sites, un directeur passe 30 minutes par semaine au moins à aller chercher des informations sur le climat social sur le terrain pour chacun des 6 services.

■ 6 fois x 1 pers x (30/60) h x 45 sem x 34 € ■ 4590 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1625

Certains conflits internes sont entretenus entre les représentants du personnels et les managers dont les rapports de pouvoirs sont équilibrés par le Droit Social.

(Conformité) « Il y a une guerre déclarée entre les syndicats et les établissements de notre association sur le site de SB. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1190

(Conformité) « Les représentants syndicaux sont dans le registre de la plainte et font en sorte que cela n'aille pas bien. Ils mènent une politique jusqu'au-boutiste. La gestion de leurs comportements est une difficulté. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°909

La mauvaise image et la déception sur la fonction de management sont parfois exacerbées par les discours des représentants du personnels. Elle génère un manque de confiance dans les relations hiérarchiques néfaste pour la performance et la convivialité interne.

(Conformité) « Le délégué actuel du syndicat le plus virulent contre l'organisation s'est investi d'une mission : il est le sauveur des salariés de l'organisation, persécutés par la direction générale. Il était acclamé par plus de 150 personnes lors de la manifestation, même étant Directeur Général, je n'ai pas pu trouver de répartie ni n'ai eu la stature pour y faire face. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°773

La fidélité aux dispositions du contrat du travail semble plus importante chez générations récentes.

(Conformité) « En formation, il y a eu des mots sur le conflit générationnel existant au sein de l'Association. « les anciens ne comptaient pas leurs heures... avec les jeunes c'est vraiment un contrat. » »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°988

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

Dans les secteurs d'activité où la volonté associative constitue une valeur importante, les différences entre catégories de personnels sont assimilées à de la discrimination ou à de la ségrégation professionnelle.

(Arbitrage) « Le personnel des services généraux n'ont pas les mêmes avantages que les autres. Il ne faut pas mélanger les torchons et les serviettes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°691

Certaines dispositions statutaires sont plus défavorables ou moins protégées que d'autres.

a) Les acteurs sous les statuts les moins protégés peuvent être victimes d'abus de faiblesses.

(Conformité) « Le salarié contractuel c'est celui qui est malléable et à qui la hiérarchie va demander de déplacer ses vacances et faire les remplacements. De plus, on lui dit « vous n'êtes pas en capacité de refuser » s'il veut que son contrat soit renouvelé. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°119

b) Les acteurs sous des statuts différents se désolidarisent à cause d'un comportement « clanique ».

(Arbitrage) « Le manque de coopération entre les personnels titulaires et contractuels semble relever davantage d'une convention implicite que d'une répartition claire et définie des missions et des méthodes de travail communes. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°97

DROIT DU TRAVAIL : MESURES SUR L'AMENAGEMENT TRAVAIL

Plusieurs aspects des normes du travail son relevées ici. Le Droit social européen, portant notamment sur le travail et la circulation des personnes, le Droit du travail portant sur les aménagements des horaires et annualisation du temps de travail, sur l'augmentation du temps de travail ; le Droit des sociétés concernant les contrats et statuts interorganisations.

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

Les normes impliquent parfois des contraintes d'organisation, notamment sur les conditions d'ouverture au public ou les horaires, qui induisent à leur tour une perte de marchés potentiels

(Conformité) « La fermeture anormale des ateliers des entreprises adaptées est due aux contraintes horaires des éducateurs et au fait qu'il ne sont pas remplacés. Pour les 4 ateliers à orientation établissement de travail, 24 jeunes adultes ne sont pas au sein de leur atelier durant une journée par semaine, en raison de la non disponibilité de leur éducateur. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 24 pers × 7 h × 45 sem × 34 € ■ 257040 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1627

Des solutions internes telles que la modularité pourraient permettre de pallier les contraintes normatives sur les horaires, mais celles-ci ne sont pas mise en œuvre dans les organisations fondant leurs organisations sur des horaires de travail (cause endogène)

(Déviance) « La modularité n'est pas mise en œuvre notamment sur l'accompagnement de jour et l'accueil temporaire. Pourtant, avec des moyens quasiment identiques, on pourrait accompagner plus d'usagers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°704

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Contraintes

Les acteurs impliqués dans une organisation aux caractéristiques figées par des normes, par exemple sur l'aménagement du travail, sont limités en termes d'innovation organisationnelle alors que celles-ci peuvent se révéler supplétrices de qualité.

(Conformité) « Plusieurs activités pilotées par des professionnels pour accompagner les usagers n'ont pas été mises en place car elles ne correspondent pas aux horaires imposés, par exemple sur la relaxation détente, la peinture, la musique... »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°860

Contraintes

Compte tenu de la modification du coût du travail qu'elles engendrent, les réglementations sur les horaires incitent les organisations à réduire la qualité et le temps dédié à certaines opérations pourtant nécessaires dans une perspective de réduction des coûts.

(Conformité) « Depuis la loi sur les 35 heures, les transferts coûtent plus cher, notamment en termes d'encadrement, cela réduit le budget et le temps des transferts alors que c'est très important pour les personnes accompagnées. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°529

(Conformité) « Les horaires ne sont pas adaptés à l'activité. En effet, il n'y a pas de changement d'horaire de l'infirmier lorsqu'il remplace un aide-soignant absent. Ainsi, l'infirmier coordinateur arrive à 8h au lieu de 7 heures pour faire la tournée, il commence donc avec 1h de retard. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1851

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Les infractions aux réglementations sur la rétribution du travail effectué par l'organisation, source de réduction du coût du travail, est perçue comme une contrainte par les acteurs lésés.

(Déviance) « Le code du travail n'est pas appliqué. Les heures supplémentaires ne sont généralement pas payées et lorsque cela arrive, elles ne sont pas majorées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1292

L'analyse du temps de travail est refusée par les acteurs lorsque le résultat leur est défavorable. Ce refus cache parfois un surcoût du travail.

*(Conformité) « Il y a eu une polémique lorsque les retards ont été notés et mis au décompte des heures du personnel. J'ai arrêté mais la Direction ne m'a jamais donné une directive claire à ce sujet, et je n'ai pas envie de passer pour le flic de service. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1329*

L'aménagement du temps de travail constitue un terrain de recherche de rentes internes pour les acteurs : les acteurs instrumentalisent les aménagements réglementaires pour réduire leur charge de travail sans pour autant perdre le bénéfice de leurs rémunérations.

(Déviance) « Lorsque la Direction est d'astreinte, elle ne répond pas au téléphone. Par contre, elle reçoit bien ses indemnités... »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°513

(Déviance) « Le Directeur nie les problèmes, notamment le fait qu'il ne répond pas au téléphone lorsqu'il est d'astreinte. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°522

(Déviance) « Lorsque la Direction est d'astreinte, elle ne répond pas au téléphone. Par contre, elle reçoit bien ses indemnités... »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°512

(Déviance) « Un directeur n'effectue pas son travail d'astreinte mais reçoit son indemnité de 200 € toutes les 2 semaines. Ce sont les cadres qui prennent en charge son travail. »

Détail impact financier : Toutes les 2 semaines ■ 1 pers × 24 sem × 200 € ■ 4800 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1676

Les dispositions du droit du travail sur l'aménagement du travail ne sont pas nécessairement adaptées aux besoins réels. Leur mise en œuvre génère une sous-productivité dûs à la présence d'employés aux pics d'inactivité et à une perte de marchés dûe à leur absence aux pics d'activité.

(Conformité) « L'effectif est inadapté à l'activité. Un cadre estime que 2 encadrants sont en trop par rapport au travail à effectuer sur un établissement de 14h à 17h tous les jours. Le personnel refuse pourtant de travailler en soirée et le droit du travail fait qu'on ne peut pas le leur obliger. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 2 pers × 3h × 300 j × 34 € ■ 61200 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1715

(Conformité) « Un cadre considère qu'une personne en moins chaque semaine ne changerait rien au fonctionnement le mardi dans l'établissement, mais serait plus utile le vendredi où il y a un pic d'activité. Cependant, il y a une forte rigidité des règles sur les horaires et cela débouche sur cette situation. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1 pers × 7 h × 52 sem × 34 € ■ 12376 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1714

L'infraction aux réglementations sur les horaires constitue pour les employés une contrainte.

(Déviance) « Les horaires sont problématiques. Je ne suis pas à temps plein, pourtant sur certaines périodes, je travaillais neuf jours d'affilée dont quatre jours de 14 à 22 heures. C'est totalement interdit mais bon... »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°477

■ Coûts administratifs de gestion du personnel

Contraintes

Surtemps sur tâches administratives en gestion du personnel

(Conformité) « En EHPAD, le rythme des soignantes est trop variable, certaines ayant un horaire fixe, d'autres alternant entre le matin et l'après-midi, d'autres encore tournant sur tous les horaires, d'autres enfin ayant des horaires dits "coupés" soit en général 4 heures le matin et 4 heures en fin de journée, etc. C'est devenu très complexe. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°69

(Conformité) « La mise en place de la loi sur les 35 heures a été difficile. Depuis, il doit exister 50 horaires différents dans l'établissement ce qui est lourd à gérer au niveau logistique. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°180

■ Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux

Contraintes

(Conformité) « Dans le cadre d'un accord senior signé en 2009, l'association a mis en place trois autres mesures : la réalisation d'un entretien spécifique pour les plus de 45 ans, un accompagnement des fins de carrière et une étude ergonomique des postes de

travail. Un entretien a été réalisé au sein de l'IME mais sans demande d'aménagement du temps de travail. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1085

Hausse de la pénibilité physique du travail

(Conformité) « Je fais deux fois 12 h, je suis dans mes limites. Deux fois 12 h et un grand groupe, c'est lourd. Je suis en difficulté le dimanche soir. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°579

(Conformité) « Les différents types de gestion des horaires mis en place par la loi accroissent de la charge et de l'usure physique des professionnels et ce à cause de l'amplitude importante et des horaires coupés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°82

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager

(Conformité) « On a des professionnels qui ne se sentent pas contraints par ce qui leur est demandé. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°639

(Conformité) « Des comportements ouvertement dissidents envers la Direction ne sont pas remis en cause. La Direction est molle, il n'y a pas de recadrage. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°638

■ Coût de structuration de la coordination

Contraintes

Augmentation du nombre et de l'épaisseur des contrats à signer

(Déviance) « On (l'encadrement et la direction) demande aux gens d'être ponctuels mais il faut batailler pour cela. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°637

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux négociations (internes et externes)

(Conformité) « Sur les horaires, il y aura toujours des difficultés de gestion du temps compte tenu de l'activité et des pathologies du public accueilli. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1243

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Le manque d'informations des managers sur les événements qui se produisent dans l'organisation est associée au manque de représentants du personnels.

(Déviance) « Il n'y a pas de délégué du personnel pour mes sites et cela pose des problèmes. Des sujets sont abordés dans les mauvaises instances et je n'ai pas d'interlocuteurs pour traiter de certaines questions ou avoir des retours du terrain. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°684

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Surtemps de coordination et de concertation (-)

(Conformité) « L'IDEC doit avoir plus de rigueur dans les autorisations de changements de plannings entre collègues pour gérer des plannings, relativement équilibrés à la base, qui se complexifient dans le temps par les remplacements, les demandes de changement de planning. [Proposition d'action faisant suite à des conflits juridiques liées à des changements de planning décidés entre employés] »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°271

(Conformité) « Valider les changements de planning liés aux arrangements de dernière minute entre agents. [Action réalisée par un établissement] »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°272

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Déviance) « L'équipe a conscience d'une certaine forme de partenariat avec les services extérieurs CMP, service dentaire. Sans pour autant en avoir une représentation précise. Ils considèrent qu'il faudrait formaliser et informer l'équipe des différents partenariats. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1485

(Conformité) « Comme il n'y a pas de règles de prise de congés posées par le cadre, l'élaboration du planning des congés génère une perte de temps de 2 heures pour 22 encadrants. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ Chaque année, l'élaboration du planning des congés génère une perte de temps de 2 heures pour 22 encadrant du fait de manque de règles. ■ 22 pers × 2h × 34 € ■ 1496 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1675

■ Clarté de la division des tâches

Contraintes

Inégalité des avantages issus de l'organisation du travail (par ex horaires, etc.)

(Arbitrage) « Le discours des directeurs d'établissements est paradoxal. Ils nous disent que ce sera pareil partout, et en réunion nous nous rendons compte que certains établissements comptent la compensation dans l'amplitude horaire tandis que d'autres non. (projet H) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°836

(Conformité) « Les infirmiers et aides soignant consacrent entre 30 minutes et une heure, chaque semaine, à rechercher des informations faute de relais réalisés dans de bonnes conditions. Ces défauts de communication au moment des relais des équipes sont dus au trop grand nombre d'horaires de travail des différents soignants et au manque de réflexe de transmission d'informations écrites. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 12 pers. × (30/60)h × 52 sem × 36 € ■ 11230 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1797

■ Coût d'assimilation des opérations à réaliser

Contraintes

Moindre préparation des activités

(Conformité) « Les réunions de Direction sont posées en dehors des horaires et ne sont jamais tenues. Du coup, les ordres du jour des réunions techniques ne sont pas discutés au préalable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1293

Abandon ou non réalisation des actions de management, de préparation, de supervision et d'animation des opérations

(Conformité) « Une inéquation est observée entre les horaires de travail et les activités réalisées auprès des enfants. Des programmations de réunions sont réalisées en dehors des horaires malgré la forte amplitude au niveau de la Direction. De plus, les horaires de personnels sont devenus inadéquats compte tenu de l'évolution de leurs activités. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1240

(Déviance) « Sur les astreintes, on ne sait pas quand appeler le directeur et parfois on n'a personne lorsqu'on appelle. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°597

Démotivation à travailler plus (volume, qualité et responsabilité)

(Conformité) « L'annualisation du temps de travail mise en place par notre fédération représente un handicap car le personnel à temps partiel n'est pas autorisé à travailler plus. Certaines personnes ont pourtant émis ce souhait. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°205

Surtemps passés à la réalisation de certaines opérations courantes - hôtellerie, soins, etc.

(Conformité) « Il y a de nombreux dérangements intempestifs de l'infirmier cadre durant les gardes et astreintes. Environ 4 fois par an, l'infirmier cadre se déplace de son domicile jusqu'à l'Établissement pour traiter des problèmes de soin, ou de fonctionnement d'équipe, qui ne nécessitent pas de déplacement. Le temps de traitement oscille environ entre 45 minutes et 1,5 heures, déplacement aller-retour compris. »

Détail impact financier : 4 fois dans l'année ■ 1 pers. × 4 fois × (45/60)h × 36 € ■ 100 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1804

■ *Évolution des compétences et coût d'apprentissage*

Contraintes

Surtemps d'apprentissage/de réadaptation des opérations et des acteurs au (nouveau) contexte de l'activité

(Conformité) « L'annualisation du temps de travail nous oblige à faire venir des aides-soignants et auxiliaires de vie de l'extérieur bien qu'ils ne connaissent pas la structure et nécessitent une formation supplémentaire. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°206

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contraintes

Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation

(Conformité) « Les horaires de travail ne tiennent pas toujours compte des besoins réels des usagers et la coexistence de plusieurs systèmes horaires a pour conséquence des difficultés de gestion.(projet H) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°955

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contraintes

Sous-activité

(Conformité) « Il y a un manque d'activité de la cuisine centrale à cause de la réglementation sur les horaires qui est peu avantageuse et non adaptée aux horaires réels. Un cadre estime que 4 membres du personnel et 5 travailleurs handicapés sont en manque d'activité sur 30 % de leur temps. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 9 pers × 30% × 7h × 5 j × 45 sem × 34 € ■ 27540 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1553

Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation

(Conformité) « Le cadre propose aux surveillants de nuits d'être présents aux réunions, mais leurs horaires ne sont pas adaptés aux propositions pour les réunions. En conséquence, le personnel régle ce qui n'a pas été fait la nuit à cause de cette absence en réunion. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°490

Rupture des opérations dans le cadre d'intégration/externalisation/filières horizontales

(Arbitrage) « La relation entre l'Etablissement et Services d'Aide par le Travail et le foyer d'hébergement est parfois difficile car nous n'avons pas les mêmes horaires. Il y a parfois une déperdition d'information. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°573

■ *Efficacité logistique*

Contraintes

Baisse d'efficacité de la logistique nécessaire aux prestations de services

(Conformité) « La mise en place de la loi sur les 35 heures a généré des problèmes sur le suivi des enfants sur une semaine. Il y a un décalage par rapport aux réels besoins d'accompagnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°946

(Conformité) « On est passé aux 35 heures en 2000 (loi 35h). C'est très bien pour les salariés, mais les instituts médico-éducatifs sont ouverts 39 heures. Les éducateurs sont donc moins présents que les enfants, ce qui engendre des dysfonctionnements qui perdurent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°954

■ *Synchronicité des acteurs et des activités*

Contraintes

Inéquation (inefficiente) entre horaires de travail et horaires nécessaires à la production et régulations

(Conformité) « Il y a un attachement fort des professionnels à ce qu'ils ont, au cadre horaire qu'ils se fixent. Ils font des propositions d'horaires en décalage avec les besoins des enfants en internat. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°436

(Conformité) « Il faut élaborer les plannings en prenant en compte les besoins familiaux des agents pour prévenir leur absentéisme, notamment en tenant compte de la situation familiale - mères isolées, etc.- et de leur résidence - distance par rapport au lieu de travail, etc.- . Cela permettrait d'adapter les horaires en créant un compromis entre conformité au droit sur l'aménagement des heures, besoins organisationnels internes et les besoins individuels des employés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°266

(Conformité) « Les professionnels des maisons d'accueil spécialisé n'ont pas en tête un principe de réalité et font donc des demandes démesurées. En maison d'accueil, pour les horaires, on a un roulement équitable et ils font des demandes pour finir plus tôt le vendredi. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°870

(Conformité) « Il faudrait une adaptation des horaires selon les besoins du service, en respect avec la législation du travail, par rapport à la vie privée. Mais pour cela, il faut un compromis difficile entre conformité au droit sur l'aménagement des heures, besoins de l'établissement et besoins individuels des employés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°265

Contraintes

L'inexistence de règles internes claires sur l'organisation du travail est perçue comme une contrainte par les employés.

(Dépassement) « Il manque un protocole officiel sur quand poser ses congés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°492

■ **Cohésion du groupe**

Contraintes

Absences abusives

(Conformité) « L'augmentation de la durée de travail serait corrélée à l'augmentation des congés maladies de longue durée. Un directeur nous a indiqué qu'il y très souvent des arrêts maladies le vendredi, veille de week-end. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°44

■ **Reconnaissance et estime**

Contraintes

Perte de cohésion par sentiment de discrimination, d'injustice ou de ségrégation professionnelle

(Conformité) « Le cadre a demandé aux psychomotriciens et aux éducateurs scolaires de penser à la journée continue sans en toucher un mot à l'équipe éducative. Ils font des projets avec des enfants que nous prenons en charge sans que nous, instituteurs, on le sache. Cela crée un clivage. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1361

Perception de traitement de défaveur

(Déviance) « Tous les services similaires au nôtre ont changé leurs horaires pour que le personnel ait quatre jours de travail par semaine alors que le notre n'a pas été changé et nous sommes obligés de travailler cinq jours. Ce n'est pas normal. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°480

(Déviance) « Il existe des contre-postes : il faut 11 heures d'amplitude entre deux journées de travail. La Direction autorise des personnes à ne pas respecter ces contre-postes et ne l'autorise qu'exceptionnellement à d'autres. Les prud'hommes ne sont pas loin. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°214

Sentiment d'asservissement (être traité comme un objet)

(Déviance) « L'aménagement légal de mon de congé parental à 80 % n'a pas été écouté par mon chef. Depuis ce passage à temps partiel, je travaille tous les jours alors que je demandais mon mercredi. Les deux congés annuels que j'ai posés depuis longtemps viennent d'être annulés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°609

DROIT DU TRAVAIL : MESURES SUR LES RÉMUNÉRATIONS

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Contraintes

Externalisation ou abandon de produits/services de base (soin physiques et psychiatriques, apprentissage, social de base, etc.)

(Conformité) « Notre convention collective est un problème majeur car elle bloque les salaires, l'organisation du personnel et le travail de nuit. Le personnel demande un treizième mois mais cette mesure de rémunération n'est pas conventionnelle donc pas accordable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°189

■ *Accès à la force de travail et vivier de recrutement*

Contraintes

Attraction des personnes qualifiées vers d'autres secteurs concurrents

(Conformité) « On a des difficultés pour trouver des cadres infirmiers dans le secteur car, financièrement parlant, il est plus intéressant de travailler à l'hôpital que dans un EHPAD. (Concurrence jugée déloyale des salaires, la rémunération sur base figée entraîne la fuite des diplômés) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°145

(Conformité) « En entretien de recrutement une AS m'a demandé combien y avait-il de toilettes par jour. Je lui ai répondu huit. La personne est partie et m'a dit qu'il y avait un EHPAD qui venait d'ouvrir avec seulement 5 toilettes par jour. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°161

(Conformité) « C'est difficile de trouver des auxiliaires de soins diplômées qui veulent venir travailler ici et qui restent car il y a plus de travail ici qu'à l'hôpital. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°186

(Conformité) « Les AS diplômées ne veulent venir travailler en EHPAD car il y a plus de travail ici qu'à l'hôpital. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°187

(Conformité) « Selon un directeur d'établissement, le fait que les grilles salariales soient fixes pose un réel problème d'attractivité du métier. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1112

Attraction des personnes qualifiées vers d'autres territoires

(Conformité) « L'établissement ne trouve pas de soignants car la gériatrie n'a pas bonne image. Il faut dire aussi que nous sommes près de la Suisse où les aides-soignants sont mieux payés et la charge de travail est bien moins importante. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°233

Opportunités

Attraction des personnes qualifiées, fuyant d'autres territoires

(Arbitrage) « De la dévalorisation du métier de soignant en France résulte une pénurie de personnel infirmier, que l'on tente d'enrayer par des appels d'offre à du personnel étranger. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1395

(Arbitrage) « Le recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers, surtout en voie de développement mais aussi dans les nouveaux états membres de l'Union européenne qui proposent des salaires moins attractifs qu'ici, n'est en général pas avoué et donc difficilement objectivable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1396

(Dépassement) « Pour mieux attirer les personnels soignants en EHPAD et limiter l'absentéisme, il faut la mise en place d'une rémunération suffisante, valorisante, incitative au présentisme, notamment par des primes et une prime par redistribution. [Proposition d'action] »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°279

■ *Coût du travail et productivité*

Contraintes

Surcoûts de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle (sursalaires) (ou sous valorisation de certaines tâches ? ? ?)

(Arbitrage) « L'infirmier a noté les médicaments distribués dans le cahier de traçabilité 10 minutes par jour à la place des aides soignants. Il y a un non respect des procédures sur la traçabilité des médicaments. »
Détail impact financier : 1 fois par jour lors du premier trimestre ■ $(10/60)h \times 30j \times 3 \text{ mois} \times (22,62 \text{ €} - 19 \text{ €})$ ■ 54,3 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1828

Inégalité du ratio effort fourni à compétence égale -rétribution

(Conformité) « Le personnel demande un treizième mois. C'est légitime vu qu'on l'accorde au personnel en clinique et en hôpital. Dans notre cas, les financements sont bloqués à ce sujet. »
Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°211

Hausse significative des coûts de main d'œuvre

(Conformité) « Il y a trop de jours de congés. On supporte notre convention collective. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°912
(Arbitrage) « 4 éducateurs spécialisés passent 1,5 heures par semaine à faire du travail d'aide médico-psychologique et ce de manière exagérée, par rapport aux 3 heures qu'ils y passent, à la place de leur travail. »
Détail impact financier : Tous les jours ■ 4 pers. $\times 1,5 h \times 45 \text{ sem} \times 2$ ■ 540 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1557

Surcoûts de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle (sursalaires) (ou sous valorisation de certaines tâches ? ? ?)

« Notre convention collective est très coûteuse. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1174
(Arbitrage) « Toute l'année, le psychologue consacre la moitié de son temps par semaine, pour assurer la coordination des projets à la place des éducateurs. Leurs salaires sont cependant différents et cette responsabilité ne lui appartient pas. »
Détail impact financier : Toute l'année ■ 1 pers. $\times (35/2) h \times 45 \times 5$ ■ 3937,5 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1558
(Arbitrage) « En Juillet et en Août, l'infirmier remplace 7 fois un aide-soignant et une fois par mois les autres mois de l'année, pour une durée de remplacement de 3,5 h à chaque fois. »
Détail impact financier : 17 fois en 2012 ■ $3,5 h \times [(7 \text{ fois} \times 2 \text{ m.}) + 10 \text{ m.}] \times (22,62 \text{ €} - 19,04 \text{ €})$ ■ 300,72 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1860
(Arbitrage) « L'infirmier cadre consacre 20% de son activité à réaliser des activités des infirmiers qu'il ne devrait pas réaliser. »
Détail impact financier : ■ 1 pers. $\times 1 607h \times 20\% \times (26,97 \text{ €} - 19,80 \text{ €})$ ■ 2300 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1805
(Arbitrage) « L'infirmier remplace l'aide soignant absent sur la journée. »
Détail impact financier : 3 fois en 2012 ■ L'infirmier remplace l'aide soignant absent sur la journée. ■ $7 h \times 3 \text{ fois} \times (22,62 \text{ €} - 19 \text{ €})$ ■ 77,7 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1809
(Arbitrage) « Le cadre de santé est, de par sa formation, insuffisamment formé à la gestion d'équipe. Le cadre supérieur de santé réalise en moyenne, chaque jour, une 1 heure d'activité devant être réalisées par les cadres des services. La différence de taux horaire entre le cadre supérieur et les cadres de santé a été calculé à 10 €. »
Détail impact financier : Chaque jour ■ 1 pers. $\times 1h \times 230j \times 10$ ■ 2300 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1782

Réduction significative des coûts de main d'œuvre

(Conformité) « La Direction est payée au niveau de responsable d'entité et non de directeur à cause de la convention collective. Elle n'est pas rémunérée à la hauteur de ses compétences. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°195
Sous-productivité
(Conformité) « Nous souhaitons une revalorisation de la prime de fin d'année et la Direction veut instaurer une prime dont le critère est l'assiduité et l'investissement dans le travail. Cela a choqué le personnel et nous attendons l'écrit pour aller aux prud'hommes. »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°215

■ Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux

Contraintes

Baisse de qualité des conditions de vie (temps personnel, avantages, etc.)

(Conformité) « La convention collective 66 nous dit quatre heures de réunions et de travail personnel, c'est trop peu. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°950

■ *Taxes, impôts et cotisations*

Contraintes

Accroissement des taxes, impôts et cotisations

(Arbitrage) « Nos salaires sont bloqués depuis trois ans. Le mien a baissé l'année dernière suite à la ponction des fonctionnaires pour la retraite. »
Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°244

■ *Évolution des compétences et coût d'apprentissage*

Opportunités

Surtemps d'apprentissage/de réadaptation des opérations et des acteurs au (nouveau) contexte de l'activité

(Arbitrage) « Le recrutement de personnels soignants dans des pays étrangers relève d'un véritable dumping social et a des effets pervers : la fuite des compétences nuit à la qualité des soins dans ces pays, tandis que l'intégration dans le pays d'accueil pose problème au niveau linguistique, culturel et religieux, notamment face aux questions de la souffrance et de la mort. Cette pratique entraîne un turn-over du personnel néfaste à la qualité et une déqualification fréquente des soignants, parfois associée à un problème de reconnaissance des diplômes. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1397

■ *Effets sur la performance générale*

Opportunités

Gain d'efficience par l'organisation du travail

(Conformité) « Selon le directeur, la bonne gestion des horaires des moyens humains à disposition de la structure évite de payer des charges obligatoires imposées par la convention collective. Dans notre internat, les professionnels de l'internat n'effectuent pas la veille de nuit. Ils commencent leur activité à 16h30 puis accompagnent les jeunes jusqu'au coucher et l'arrivée du veilleur de nuit à 22H. Leur temps de travail est ensuite complété en journée par des accompagnements sur des temps de repas et/ou des activités ». Cette répartition permet de ne pas attribuer les 2 heures de compensations réglementaires sur les levers (non respect du temps de repos) soit 2h pour 6 éducateurs par 4 jours par semaine sur 42 semaines = 2016 heures/ an. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1060

■ *Cohésion du groupe*

Contraintes

Désinvolture, irresponsabilité et manque d'engagement, dégradant le climat social et la performance économique

(Conformité) « Dans le diagnostic, les professionnels ont exprimé l'idée d'un manque de possibilités de sanctions ou de récompenses démotivant, tant au niveau des soins qu'au niveau administratif. Cela pourrait être interprété de deux manières : soit un manque de possibilité à cause de contraintes légales - droit du travail et conventions collectives - , soit d'un manque de volonté de la Direction. »
Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°91

■ *Esprit entrepreneur*

Contraintes

Faiblesse ou démotivation de l'intrapreneuriat et de l'engagement individuel

(Conformité) « Il n'y a pas de reconnaissance pour les personnes qui s'investissent, par exemple sur le printemps, le carnaval, etc. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°531

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

Une frustration des acteurs au travail se manifeste lorsque les dispositions statutaires et contractuelles qui encadrent leur emploi entrave toute possibilité d'évolution de leurs postes.

(Conformité) « Il y a une quasi-impossibilité des salariés d'évoluer dans leur poste. Financièrement, c'est insatisfaisant et frustrant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°856

(Conformité) « Le système de promotion est fortement contesté car les professionnels ressentent le manque de possibilités d'évolution. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°968

Stagnation sociale d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs

(Conformité) « Il y a un manque de reconnaissance des aides soignants, les salaires ne bougent pas et il n'y a pas de perspective de promotion. Pire, ils vont être obligés de travailler après leur retraite pour compenser leur faible retraite. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°158

Sentiment de déconsidération, de non reconnaissance

(Conformité) « On n'a pas de reconnaissance ni par le salaire ni par nos collègues, ni par notre hiérarchie. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°134

(Conformité) « Je pense que le fait que les grilles salariales soient fixes pose un réel problème en termes de motivation des employés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1113

DROIT DU TRAVAIL :

MESURES SUR LA PROTECTION DES VULNÉRABILITÉS DES EMPLOYÉS

Les mesures relevant du Droit du travail ici évoquées par les acteurs portent sur la gestion de l'absentéisme, les mesures de protection des employés malades ainsi que les règles de distinction la responsabilité individuelle de celle de l'organisation.

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Contraintes

Externalisation ou abandon de produits/services suppléteurs de qualité (préparation, loisirs, animations, traitements spéciaux etc.)

(Conformité) « L'absence du personnel crée une surcharge de travail des éducateurs, au point que des activités comme des ateliers ne peuvent plus être maintenues. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1280

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Sous-productivité de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle

(Conformité) « Du fait de l'absence surélevée du personnel, l'établissement recrute des intérimaires. La non production de nouveaux contrats de remplacement ou intérimaires est évaluée à 4 jours temps plein pour 100 cas annuels. »

Détail impact financier : 2012 ■ 7h x 4j x 100 contrats x 24 € ■ 67200 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1767

Surcoûts de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle (sursalaires) (ou sous valorisation de certaines tâches ? ? ?)

(Conformité) « Du fait de l'absence surélevée du personnel, l'établissement recrute des intérimaires. Le coût des intérimaires servant à remplacer les absences correspond à 48 883,30 €. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1765

(Conformité) « Du fait de l'absence surélevée du personnel, un doublon d'accueil est organisé pour les remplaçants. Il y a eu 100 cas d'absence en moyenne par an, est évalué à 2 jours de travail complets (7 heures par jour) pour deux personnes. »

Détail impact financier : 2012 ■ 1 pers. × 7 h × 2j × 100 arrêts × 24 € ■ 33600 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1769

■ Coûts administratifs de gestion du personnel

Contraintes

Surtemps et sursalaires en gestion du personnel

(Conformité) « À chaque embauche de remplaçant, un cadre supérieur passe 30 minutes à se concerter avec le cadre infirmier tout au long du processus de traitement de l'absence. En tout, 250 absences ont été comptabilisées en 2012. »

Détail impact financier : 2012 ■ 2 pers. × 250 abs. × (30/60)h × 24 € ■ 6000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1761

(Conformité) « Absence de personnel non encadrant : 8 cadres infirmiers consacrent 30 minutes pour chaque absence pour gérer l'organisation de l'équipe. 250 absences ont été rescencées sur l'année. »

Détail impact financier : 2012 ■ 8 pers. × 250 abs. × (30/60)h × 24 € ■ 24000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1763

(Conformité) « Suite à de l'absentéisme pour maladies professionnelles, 5 dossiers ont demandé l'organisation de la commission dont aucun président n'est nommé depuis 1 année. La DRH a consacré 4 jours entiers à tenter d'organiser une session de commission et de faire élire un président pour que le traitement des dossiers d'arrêt maladie soient effectué. »

Détail impact financier : 2012 ■ 1 pers × 7h × 4J × 24 € ■ 670 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1759

(Conformité) « La gestion du prolongement des AT demandé en commission a du attendre la nomination d'un nouveau président. Sur 2012 cela a pris en tout 5 jours pour une personne de travail à temps plein. »

Détail impact financier : 2012 ■ 1 pers × 7h × 5j × 23 € ■ 480 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1772

Surtemps sur tâches administratives en gestion du personnel

(Conformité) « Les déclarations d'accidents du travail prennent du temps. Pour chaque accident de travail, une personne de l'établissement consacre en moyenne 1 heure pour renseigner l'attestation pour les indemnités journalières et la faire valider par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie. »

Détail impact financier : ■ 1 pers. × 198 arrêts de travail × 1h × 41,5 € ■ 16427 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1724

Surcoût des indemnités (ex indemnisation absences)

(Conformité) « Les dames de service qui font le ménage et la cuisine cumulent à tour de rôle des arrêts maladie. Quand l'une est en absente, les autres la remplacent. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1387

(Conformité) « Du fait de l'absence surélevée du personnel, l'établissement paie des heures supplémentaires au personnel présent. Les heures supplémentaires payées par l'établissement suite à des absences sont évaluées à 65 052,38 €. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1766

(Déviance) « Il existe des dispositifs peu connus et diffusés pour pallier le manque de systèmes d'incitations en EHPAD. On peut par exemple proratiser la prime de fin d'année du nombre de jours d'absence. Par exemple, si la prime annuelle d'un agent est de 1 500 €, si cet agent a été en arrêt 20 jours pendant l'année, sa prime sera réduite de $(20 \times 1\,500) / 365 = 82,19$ €. Cette prime n'est pas réduite pour les accidents du travail, la maladie professionnelle et les congés maternité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°281

(Conformité) « J'ai beaucoup de travailleurs qui ont fréquemment des problèmes de dos et des arrêts maladie, mais c'est de l'attentisme et des revendications car ils ne m'apprécient pas. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°850

■ Frais de justice et d'intermédiation administrative

Contraintes

Excès de frais de justice et honoraires

(Déviance) « Il y a beaucoup de personnes en congés longue maladie que le préfet ne « réforme » pas à l'occasion des réunions du Comité Médical. La solution aux abus d'arrêts maladie devant le tribunal administratif coûte pourtant très cher et le tribunal ne sait pas que c'est un problème avec le préfet qui ne ferait pas son travail correctement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°42

■ Compréhension réciproque

Contraintes

(Risque de) Confusion sur les obligations à mettre en œuvre et les lignes directrices

(Arbitrage) « Le protocole concernant les accidents de travail est à chaque fois différent ; est-ce que l'on doit aller voir son médecin ou tout de suite aller aux urgences ? »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1321

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Abandon ou non réalisation des actions de management, de préparation, de supervision et d'animation des opérations

(Conformité) « Le manque d'action préventives de l'absentéisme est-il dû à une insensibilité ou à un sentiment de résignation fataliste ? (en référence au droit du travail) »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°87

Accroissement général de la charge de travail et du coût d'opérations incombant aux acteurs (opérations techniques)

(Conformité) « À chaque embauche de remplaçant d'un absent, un cadre supérieur consacre 15 minutes supplémentaires par jour à revoir les plannings entre les équipes. »

Détail impact financier : 2012 ■ 1 pers. × (15/60)h × 222j × 24 € ■ 1330 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1762

(Conformité) « Absence de personnel non encadrant : pour l'ensemble des remplacements de soignants sur l'établissement, 4 cadres de soins consacrent 2 heures supplémentaires chaque jour à revoir les plannings des équipes (échanges d'horaires, vérification récupérations...) »

Détail impact financier : 2012 ■ 4 pers. × 2h × 222j × 24 € ■ 42620 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1760

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Contraintes

Incomplétude des compétences managériales

(Arbitrage) « Il faut analyser les causes d'absentéisme et un suivi des indicateurs. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°275

(Arbitrage) « Il faudrait organiser un entretien entre l'agent et son N+1 lors des retours des longues maladies. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°276

Élévation du niveau de compétences managériales interne

(Arbitrage) « L'absentéisme sur le foyer de vie est si fréquent que nous avons dû intégrer les contrats aidés et les contrats de professionnalisation dans les plannings pour l'éponger. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°473

■ Célérité de la prise de décision

Contraintes

Moindre flexibilité et adaptabilité au changement, aux imprévus et à la réalisation des risques

(Conformité) « J'ai souffert de l'absence de psychologue sur la structure. Ses arrêts successifs et non prévus n'ont pas pu donner lieu à un remplacement pendant 7 mois. Pendant son absence j'ai eu des missions supplémentaires. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°586

(Conformité) « Il y a beaucoup d'arrêt de travail chez les ouvriers 30 à 35% (dus à l'handicap), on ne sait jamais combien de personnes ont a pour travailler le lendemain, c'est difficile d'adapter la production et faire nos chantiers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°726

(Conformité) « Le taux d'absentéisme élevé (25,34%) représente une forte vulnérabilité de l'organisation car il manque des dispositifs de régulation efficaces. Les coûts liés à la régulation de l'absentéisme sont de : 174 000 €* soit 35% des coûts cachés dans l'organisation. -base 2012, montant très largement sous estimé compte tenu du temps imparti à l'étude des coûts cachés. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1386

■ Cohésion du groupe

Opportunités

Réduction des comportements déviants et abusifs, altérant la performance

(Conformité) « Certaines pratiques légales mériteraient selon ces gérants d'être reproduites dans d'autres établissements pour pallier les abus sur l'absentéisme, notamment le reclassement par voie légale des personnes malades. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°33

Contraintes

Absences abusives

(Conformité) « Les employés doivent avoir un bon médecin car même moi quand j'ai une bronchite ou autre, on ne met pas en arrêt. C'est de l'abus du droit du travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°89

(Conformité) « Ce qui m'énervé c'est que dès qu'il y a quelque chose qui ne va pas, certains agents vont voir leur médecin, se mettent en maladie et sont absents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°88

(Déviance) « Aujourd'hui, nous pensons qu'il faut plus de contrôles médicaux par la prévoyance ou la sécurité sociale en cas d'absences abusives. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°288

Cohésion sur des stratégies contre-productives et spirale de dégradation des comportements

(Conformité) « Deux aides-soignants sont en arrêt maladie depuis septembre et janvier car ils se sont fait mal chez des bénéficiaires. Aujourd'hui, les autres aides-soignants se mettent à dire « J'ai mal » et vont tous chez le kinésithérapeute. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°240

Meilleures conditions de travail des employés

(Conformité) « Ainsi, dans un esprit de confrontation sur l'emploi des normes, les acteurs du bassin étudié se sont aperçu d'un manque de concertation entre établissements proches sur les pratiques en termes de gestion de l'absentéisme dans des établissements médico-sociaux, pratiques qui permettraient de limiter l'abus de protection réglementaire des employés absents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°32

DROIT DU TRAVAIL : MESURES SUR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Plusieurs mesures relevant du Droit social traitent des Risques psycho-sociaux, le Droit du travail, les critères de pénibilité du travail ou encore le Document unique de Prévention des risques.

Contraintes

Tendance à associer les problématiques personnelles des acteurs aux conditions de travail

(Conformité) « Lorsqu'il y a un suicide, dans l'esprit des collègues, le travail y est pour quelque chose. Le contexte est donc très pesant car c'est sur de l'affectif, ce qui affecte le climat social, et l'énerverment des syndicats dans leurs revendications sur les règles de base au travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°885

(Dépassement) « Il serait opportun de poursuivre l'étude sur la charge de travail avec les médecins du travail et des directeurs d'EHPAD pour gérer la charge de travail des agents qui ont des postes aménagés ou des agents en demi-temps thérapeutique qui repose sur le reste des équipes (pilote : établissement). [Action réalisée par un établissement pour objectiver la pénibilité du travail communiquée par les employés en analysant les aspects ergonomiques mal connus (normes en question : RPS, document

unique de prévention, etc.) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°259

(Conformité) « Fin 2010, la Direction et les partenaires sociaux signaient un accord relatif à la prévention des risques psychosociaux. Cet accord ne constituait pas une obligation légale mais traduisait une prise en compte de ces problématiques et une volonté de construire une politique de prévention avec les partenaires sociaux et les acteurs de l'association. (Qui a valu un prix sur la politique sociale de l'entreprise) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1082

(Conformité) « L'argument de pénibilité est très utilisé par les syndicats pour lancer des manifestations contre la direction générale pourtant, selon la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, dans notre organisation, seuls 15% de nos 980 salariés sont impactés au titre des conditions réputées pénibles physiquement, taux largement inférieur aux études nationales réalisées sur le sujet. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°777

(Conformité) « J'ai du mal à accrocher à ce que recommande le Cabinet P. qui s'occupe des risques psychosociaux. Je ne veux pas de mutations à travers cette approche paradoxale entre conditions de travail et performance : les conditions de travail, c'est une nécessité. Les freins sont assez forts je trouve. Il y a un décalage entre l'angélisme et la réalité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1114

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

Perte significative de marchés et d'une marge potentiels

(Conformité) « En raison de l'interdiction d'accès aux machines aux moins de 18 ans, il n'est pas toujours possible de tenir les délais de production. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°702

■ Attractivité des offres de produits et services

Opportunités

Plus grande identité, compétitivité, attractivité et légitimité externe (prix, distinctions, renommée, etc.) et de chances de survie

(Conformité) « L'association a mis en place une politique de prévention santé, récompensée par un prix, pour avoir mis en place un dispositif entier de prévention des risques psycho-sociaux grâce à un cabinet spécialisé. Ce réseau de santé a une forte influence sur les CHSCT. L'entreprise a même signé un accord « générations » afin d'entériner cet engagement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1205

(Découplage) « La politique de santé de l'association a été mise en place pour satisfaire les demandes des salariés sur les risques au travail, elle a été distinguée par une récompense nationale sur la démarche systémique de prévention santé. (-Observée dans une période de fortes revendications et manifestation des IRP contre la politique managériale-) »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°779

■ Investissements, coûts de maintenance matériels et coûts de prévention des risques physiques

Contraintes

Perception de hausse du risque d'accidents physiques

(Déviance) « Il y a des législations sur les machines dangereuses où les accès sont limités. Certains salariés utilisent les familles pour essayer de passer par-dessus la réglementation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°365

(Déviance) « Il y a des législations sur les machines dangereuses où les accès sont limités. Certains salariés jouent la méconnaissance pour essayer de passer par-dessus la réglementation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°364

Opportunités

Adéquation des mesures de prévention des risques

(Dépassement) « Il est possible de prévenir les risques psycho sociaux en identifiant les postes à risque grâce au Document Unique de Prévention. [Proposition d'action pour objectiver la pénibilité du travail communiquée par les employés en analysant les aspects ergonomiques mal connus] »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°262

(Dépassement) « Il est possible de prévenir les troubles musculo-squelettiques du personnel par formation manutention pour tous les métiers afin de connaître les contraintes des autres métiers, formation informatique, formations professionnelles qualifiantes ou diplômante, accompagnement dans la VAE pour les AS et les AMP. Cela pourrait permettre de réduire la pénibilité du travail tant communiquée par les employés sur ces aspects non connus. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°261

■ Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux

Contraintes

Augmentation plus que proportionnelle du temps et nombre d'opérations en préparation des contrôles (contrôles, procès, etc.)

« La prévention des risques psycho-sociaux donne aux instances représentatives du personnel un contre-pouvoir. Ils se sont saisis de la situation d'un employé qui buvait pour dire au siège que la Direction du site ne faisait pas son devoir de protection, cela risque de finir aux prud'hommes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°360

Prise en charge des coûts supplémentaires pour des activités de support psychologique, psychosocial, etc.

(Conformité) « Le cabinet P. a recommandé la mise en place d'un club réseau santé pour que les salariés puissent échanger entre eux ou avec l'aide d'experts dans le champ de la prévention de la santé, sous l'égide de P. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°812

(Conformité) « La mise en place des recommandations de la CHSCT à la suite à la politique de prévention santé menée par le DRH a amené à la mise en place d'une cellule de soutien psychologique et à celle d'un comité de pilotage paritaire d'un mandat de 3 ans. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1206

(Conformité) « Depuis 2011, et suite à aux revendications accumulées du CHSCT sur les risques psychosociaux, chaque salarié en difficulté peut saisir en toute confidentialité un cabinet afin de bénéficier d'une écoute dans le cadre d'une consultation psychosociale individuelle avec un financement à 100% par l'association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°778

(Conformité) « La conformité aux recommandations du cabinet P. qui a mené une expertise sur la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux a mené à la création d'une cellule de soutien psychologique. La mise en place de cette cellule été réalisée par un autre cabinet de psychologues en accointance avec le cabinet P., le cabinet D. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°811

(Conformité) « La mise en conformité à la prévention des risques psycho-sociaux, avec le cabinet P. qui est expert sur l'accompagnement de la qualité de vie au travail, a été initiée par les élections professionnelles. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°810

Hausse de la pénibilité physique du travail

(Dépassement) « Il y a un manque de prise en compte de la pénibilité du travail. On banalise nous-mêmes les vêtements arrachés, les bleus, les griffures et le mal de dos. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1355

Perception d'un harcèlement moral manager-employé

(Conformité) « Le management autoritaire d'un cadre pose des problèmes. Les salariés parlent de manque de respect, d'injonctions voire de harcèlement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°642

Opportunités

Meilleure protection des cadres contre les abus sur les risques (ex psycho-sociaux)

(Conformité) « Il faudrait que tous les cadres et les représentants du personnel aient une formation sur les risques psycho-sociaux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°402

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager

(Conformité) « Le cabinet P est un concurrent du cabinet I : ils vendent des produits et services similaires : groupes de projet, formations, etc. Cependant, le cabinet P a approche est singulière car il lobotomise le client principal en plébiscitant les salariés sur les risques psycho-sociaux, qui est son fond de commerce. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1008

(Conformité) « L'ascendant que les salariés ont déjà sur les hiérarchiques a été entériné par le sensationnisme généré par le cabinet ayant travaillé sur les risques psycho-sociaux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°977

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

Accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux négociations (internes et externes)

(Conformité) « Dans un institut médico-éducatif, suite aux remontées des syndicats sur une personne qui irait mal, mais dont ils ne veulent pas citer le nom, 16 sur les 20 personnes du service ont contresigné pour avoir des explications auprès du directeur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1009

(Conformité) « Un délégué du personnel a fait remonter un mal être d'un salarié et a demandé une enquête. Les salariés de la zone concernée ont protesté et le conflit s'est envenimé pour remonter via les délégués centraux. Un directeur a passé 3 heures, un cadre 1 heure 30 et une directrice des ressources humaines 45 minutes au moins en échange avec les différents protagonistes. »

Détail impact financier : 1 fois ■ $[(1 \text{ pers} \times 3 \text{ h}) + (1 \text{ pers} \times 1,5 \text{ h}) + (45/60) \text{ h}] \times 34 \text{ €}$ ■ 178,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1607

Surtemps passés dans des commissions de contrôles

(Conformité) « Dans un institut médico-éducatif, suite aux remontées des syndicats sur une personne qui irait mal, l'inspection du travail est venue, à charge, mais est apparue de mauvaise foi aux yeux du directeur et des cadres. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1010

Accroissement du nombre ou cumul d'évaluations à réaliser

(Conformité) « Dans le cadre de sa politique de santé au travail, l'association a fait intervenir un cabinet spécialisé afin de mesurer le pourcentage des postes de travail exposés à des facteurs de pénibilité, conformément au décret n° 2011-824 du 7 juillet 2011. Chaque établissement, sur la base de ce diagnostic réalisé sur 11 structures, s'est livré à sa propre analyse en concertation avec son CHSCT. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1084

■ Coûts des prestations de contrôle

Contraintes

Coût élevé des prestations de contrôles et évaluation

(Conformité) « Les projets avec des cabinets externes lancés en 2012 sur l'évaluation externe des établissements (obligation de la loi 2002) et la prévention des risques psycho-sociaux, pilotage de la DRH à la demande du syndicat et de la direction du travail représentent un budget colossal de plus de 800 000 €. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°997

(Dépassement) « Un financement d'études (CARSTAT) des métiers des agents par des ergonomes serait pertinent car, malgré un matériel « ad hoc » de lits et de malades lits médicalisés, les agents sont une population essentiellement féminine et font trop d'efforts physiques et répétitifs. Cela permettrait d'objectiver la pénibilité du travail communiquée par les employés en analysant les aspects ergonomiques mal connus. (pilote ARS DVS) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°258

■ Compréhension réciproque

Contraintes

(Risque de) Confusion sur les obligations à mettre en œuvre et les lignes directrices

(Arbitrage) « Le cabinet P a apporté des recommandations contraires à celles du cabinet I. Le premier cabinet préconise une refonte des valeurs de l'association en se focalisant sur la qualité de vie au travail. Ses recommandations s'ancrent dans une adhésion massive aux risques psycho-sociaux. Le second cabinet préconise plutôt préconise une refonte des valeurs de l'association en se focalisant sur l'articulation de l'efficacité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1007

■ *Qualité de répartition du contenu du travail*

Contraintes

Atrophie du temps dédié au management des équipes et au portage des projets stratégiques internes

(Conformité) « Je ne vois pas forcément le lien entre risques psychosociaux, évaluation externe et l'intervention du dernier cabinet en management en date. Pour l'instant, les salariés ne voient que l'absence des cadres qui passent leur temps dans toutes ces formations. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°706

Diversification des activités individuelles

(Conformité) « Depuis quelques temps, il y a beaucoup de projets qui tombent : l'évaluation externe, la mise en œuvre du logiciel du planning, la présente démarche, l'audit sur les risques psychosociaux. Cela fait beaucoup de choses et de gros chantiers. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°899

■ *Efficiences des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contraintes

Sous-activité / sous-utilisation de la ressource humaine disponible

(Conformité) « L'interdiction de mettre des jeunes sur des machines avant 18 ans, est vécue comme une dégradation de conditions de travail par les professionnels. Ils ont été embauchés pour une technicité qu'ils ne peuvent plus transmettre. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°701

(Conformité) « Dans des équipes, les éducateurs disent ne pas avoir du temps et demandent du temps de préparation quand il faut travailler sur les écrits. Pourtant, il y a un temps à mettre à profit lorsqu'ils travaillent en soirée et que les usagers dorment »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°859

■ *Efficacité logistique*

Baisse d'efficacité de la logistique nécessaire aux prestations de services

(Conformité) « Un problème pesant est celui des risques psycho-sociaux avec des salariés qui en abusent. Pour la mettre en œuvre et nous prémunir en tant que cadres, il a fallu mettre en place des procédures lourdes, signatures excessives, avec lesquelles nous vivons tous les jours. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1111

■ *Effets sur la performance générale*

Contraintes

Baisse d'efficacité et de productivité des opérations (performance collective)

(Conformité) « Le cadre de fonctionnement des entreprises adaptées se restreint. Il y a plus d'obligations légales qui ne facilitent pas le travail. Par exemple, si je dois aller chercher une pièce au magasin, je dois arrêter le groupe d'ouvriers. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°621

■ *Efficacité des contrôles et évaluations*

Non traçabilité des causes de problèmes

(Dépassement) « L'établissement compte beaucoup d'arrêts maladie et de départs. Cela est peut-être lié à la pénibilité du travail mais aussi au fait que le cadre infirmier ne s'occupe pas vraiment de ses équipes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°170

■ *Reconnaissance et estime*

Contraintes

Demande de faveurs, égoïsme, élitisme

(Dépassement) « Nous devrions faire une analyse des accidents de travail dans l'établissement en analysant les aspects ergonomiques mal connus et mettre en place des actions préventives (ex : achat de chaussures avec semelles anti-dérapantes), cela

permettrait d'objectiver la pénibilité du travail communiquée par les employés sur base du document unique de prévention. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°260
(Dépassement) « La direction et l'encadrement, les personnels administratifs observent que les personnels soignants demandent tout pour eux puisque leur métier fait partie des plus "pénibles". »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°95

DROIT DU TRAVAIL : CONVENTIONS COLLECTIVES

■ Coûts administratifs de gestion du personnel

Contraintes

Accroissement en volume et en diversité des tâches administratives sur la gestion du personnel

(Conformité) « La Direction passe au minimum 1 h par semaine à se renseigner sur les aspects ressources humaines de la convention collective. Ces procédures sont en effet lourdes et sensibles dans notre association, surtout ces derniers temps. »
Détail impact financier : 1 fois par semaine ■ La Direction passe au minimum 1 h par semaine à se renseigner sur les aspects ressources humaines de la convention collective. ■ 1 p × 1 h × 32 € × 52 sem ■ 1664 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1873
Surtemps sur tâches administratives en gestion du personnel
(Arbitrage) « Il y a deux conventions collectives au sein du même établissement : cela pose un petit problème. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1144

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager

(Arbitrage) « Il y a une difficulté de positionnement des psychologues qui se sentent mal considérés compte tenu de leur importance et expertise. Le fait que les psychologues soient beaucoup mieux payés à l'heure que la direction n'aide pas à éclaircir la situation. »
Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1262

■ Synchronicité des acteurs et des activités

Contraintes

Meilleure synchronisation des opérateurs (intégration, filière et/ou externalisation)

(Arbitrage) « Avec des éducateurs spécialisés, des paramédicaux et des instituteurs qui sont sous des régimes contractuels et conventionnels différents, cela fait plusieurs rythmes horaires qui cohabitent, ce qui engendre des problèmes. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°947

■ Cohésion du groupe

Contraintes

Désinvolture, irresponsabilité et manque d'engagement, dégradant le climat social et la performance économique

(Arbitrage) « Il y a une tolérance tacite des mauvais comportements des équipes éducatives, renforcée par les différences de conventions collectives et de cadres normatifs entre les métiers encadrants-encadrés qui servent de justifications à leur non-responsabilisation. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°971

LES EFFETS DES CODES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

CODES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Plusieurs codes sont relevés : le Code de la santé publique, le Code de la santé publique, norme NF T90-431 (légionelles), la norme HACCP, les normes de santé portant sur la sécurité – incendie, ainsi que les résultats d'évaluations d'experts sur le domaine des soins.

■ Accès aux marchés

Contraintes

Interdiction d'exploitation/d'ouverture d'un établissement

(Arbitrage) « Une ancienne structure, inscrite au patrimoine, a été fermée par une commission de sécurité car elle n'était pas aux normes. Notre structure a du prendre en charge le transport des personnes déjà en externe et de leurs familles, suite à leur pression sur la Direction qui manque de courage. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°524

(Déviance) « À plusieurs reprises, l'ordre des pharmaciens et l'ordre des médecins ont réussi à faire fermer des maisons de retraite sans agrément ou faire condamner des gérants au tribunal correctionnel pour « exercice illégal de pharmacie », notamment dans l'opération de préparation et de distribution des pilules par des personnes non titulaires du diplôme d'infirmière. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°5

■ Notations discriminantes pour l'accès au marché

Contraintes

(probabilité de) Bonne note aux résultats des contrôles Qualité, note discriminante dans l'autorisation d'exploiter

(Déviance) « Nous devrions avoir deux veilleurs durant la nuit. Cette anomalie a été relevée par la commission de sécurité. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°910

(Déviance) « L'établissement a subi la critique des évaluateurs externes pour ne pas détenir de carnet sanitaire pour le suivi de l'eau chaude, conformément à l'arrêté du 1er février 2010 relatif à la surveillance des légionelles dans les installations de production, de stockage et de distribution d'eau chaude sanitaire. Un document de la direction du travail atteste du motif de non mise en place du plan bleu en indiquant que l'établissement n'est pas ouvert l'été ni le week-end et qu'en cas de crise, les usagers rentreraient chez eux sans délai. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1079

Opportunités

Résultats favorables aux contrôles d'hygiène, sécurité, environnement, alimentaire

(Déviance) « La Direction et moi élaborons des procédures écrites dans le cadre des évaluations qui vont arriver mais il en manque encore certaines, par exemple les procédures en cas d'incendie. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°210

(Conformité) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la mise aux normes HACCP du service de restauration et d'entretien. (-énoncée dans le cadre d'une évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1526

■ Parts de marché et niveau de concurrence

Contraintes

Limitation de la taille du marché/restriction du nombre de clients

(Déviance) « Une chambre, peu nettoyée, a été fermée par les contrôleurs pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève pourtant à 367 € par mois. »

Détail impact financier : Toute l'année ■ Une chambre est non disponible pour cause d'insalubrité. Son loyer s'élève à 367 € par mois. ■ 1 pers × 1 fois × 12 mois × 367 € ■ 4404 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1540

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Opportunités

Plus grande identité, compétitivité, attractivité et légitimité externe (prix, distinctions, renommée, etc.) et de chances de survie

(Conformité) « Parmi les forces de l'institut médico-éducatif, nous comptons la bonne réalisation des maintenances préventives et contrôles réglementaires (- s'agissant ici de références aux normes HACCP -). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1100

Meilleurs arguments de vente (tant institutionnelle que commerciale)

(Conformité) « Notre établissement a reçu un avis favorable de la commission de sécurité en novembre 2010 et est globalement en conformité avec les normes en vigueur en matière de sécurité, risque incendie et sanitaire : le registre de sécurité est disponible et tenu à jour ; les maintenances et les contrôles obligatoires sont effectués selon les modalités réglementaires et suivies par l'agent technique responsable de la maintenance (inventaire et vérification annuelle des extincteurs, vérification électriques etc.) ; et au plan des formations obligatoires au titre de la sécurité incendie, l'IME est en conformité avec la réglementation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1077

Contraintes

Perte de compétitivité

(Conformité) « Les conditions de l'amélioration du bâtiment, qui à ce jour est très peu fonctionnel (3 toilettes et une seule douche pour 30 enfants), par le projet de restructuration envisagé, pourra permettre une efficacité encore plus grande (Énoncé dans le cadre d'une évaluation interne). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1420

Perte d'attractivité commerciale, institutionnelle et limitation du potentiel de "vente"

(Dépassement) « Il serait nécessaire d'élaborer un protocole de la douleur : antalgique. Il faudrait pour cela trouver des formations spécifiques sur les signes de douleurs chez les personnes non-verbales, chez les personnes atteintes d'autisme. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1426

(Conformité) « À cause des avis défavorables de la commission de sécurité, dépendant de la préfecture, sur nos locaux, les familles se demandent si c'est sécuritaire pour eux d'envoyer les personnes chez nous. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°471

■ *Possibilité d'innovation sur produits/ services*

Contraintes

Crainte d'innover de nouveaux types de produits/services

(Conformité) « J'ai une inquiétude sur la tension entre l'autonomie et la sécurité des usagers dans les nouveaux modes d'accompagnement. Il va falloir une expertise sur les conditions préalables pour y accéder dans des normes de sécurité. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°410

Opportunités

Accroissement du temps destiné à acquérir la confiance des employés/clients/usagers/concurrents sur les innovations de produits/services/méthodes

(Conformité) « Comme l'infirmière ne remet plus leur pilulier de médicaments aux résidents autonomes, il y a 10 résidents qui prennent leurs médicaments tout seul. Chacun d'entre eux doit ramener leur pilulier de médicament à l'infirmière. En moyenne 3 récalcitrants ne suivent pas la consigne, si bien que l'infirmière passe environ 10 minutes chaque jour à aller récupérer l'objet et à réexpliquer la raison de cette demande (thérapeutique et pratique). »

Détail impact financier : ■ 1 pers. x 3 cas x (10/60)h x 365j x 36 € ■ 6570 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1803

■ *Qualité de produit-service attendue (Outcome)*

Contraintes

Perception d'inadéquation entre produit-service proposé et besoins réels

(Déviance) « Les locaux sont obsolètes et pas aux normes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°607

(Déviance) « Lorsqu'il pleut, dans le jardin il y a des flaques profondes dans lesquelles les enfants se baignent C'est dû au revêtement du sol qui ne se fait plus aujourd'hui dans les jardins. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1317

(Déviance) « Le foyer installé en centre-ville, situé dans une maison sur trois niveaux, avec des jeunes d'âge et de genre très hétérogènes (jeunes enfants, pré-adolescents, adolescents et jeunes majeurs) ne paraît pas parfaitement adapté. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1028

(Déviance) « Il y a une problématique architecturale importante sur le site de SB. Les locaux actuels, ne permettent pas d'offrir des conditions matérielles d'accueil et d'accompagnement adaptées (problème d'accessibilité, inadéquation et vétusté de certains locaux...). Entre ne pas offrir des conditions d'accueil et d'accompagnement adaptées et ne pas disposer d'un cadre fonctionnel ou agréable ou tout à fait adapté, il y a une différence de taille ! »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1031

(Conformité) « Concernant le protocole d'intégration progressive des enfants, l'équipe signale qu'il est difficile d'établir, pour l'enfant accueilli, un programme vraiment adapté à ses propres besoins du fait d'un manque de souplesse dans le programme général, en cours d'année. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1481

(Déviance) « Le jardin est mal adapté. Il faudrait un revêtement plus approprié que le nôtre pour les aires de jeux. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1344

(Déviance) « Il y a un problème de locaux, de place, ce n'est pas assez grand compte tenu de la pathologie des enfants. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1343

Baisse du niveau de sécurité du consommateur final - client

(Déviance) « Les éducateurs doivent mettre et débarrasser la table. Cela pose un problème d'insécurité lorsqu'il n'y a qu'un éducateur, car des groupes restent sans surveillance. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1305

(Déviance) « Le jardin n'est pas adéquat. Il n'est pas sécurisé au niveau du grillage et des murs. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1316

Temps et coûts de régulation des accidents physiques et blessures du client/usager

(Conformité) « Les infirmières doivent faire les prescriptions des médecins externes mais je ne suis pas forcément d'accord lorsque la prescription est à la limite de la dangerosité. Il y a de nombreuses chutes à causes des neuroleptiques. C'est tellement courant que j'avais oublié que ce n'est pas normal. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°108

(Déviance) « L'infirmier a passé 2h à surveiller le résident et 10 min pour prévenir la famille suite à l'erreur d'un stagiaire sur la distribution des médicaments. »

Détail impact financier : ■ 1 pers. $\times (2h + (10/60)h) \times 25,67 \text{ €} \blacksquare 57,3083333333334 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1826

(Déviance) « Suite à l'erreur d'un stagiaire sur la distribution des médicaments, l'infirmier a passé 10 min à prévenir le médecin. »

Détail impact financier : 1 fois ■ 2 pers. $\times (10/60)h \times 25,67 \text{ €} \blacksquare 8,55666666666668 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1825

(Déviance) « Les aides-soignants ne savent pas faire les dosages des médicaments. Une fois par mois, cette action dure 1 heure, Cela concerne 25% des résidents qui sont victimes d'un surdosage médicamenteux. »

Détail impact financier : Chaque mois ■ 1 pers. $\times (87 \text{ résidents} \times 25\%) \times 1h \times 12 \text{ mois} \times 41,5 \text{ €} \blacksquare 10831 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1732

(Déviance) « Il n'y a pas de thermostat sur les radiateurs. Même lorsqu'ils sont au minimum, il fait trop chaud. Cela nous oblige à ouvrir la fenêtre. Les résidents sont ensuite déshydratés ou tombent malades. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°116

« Les aides-soignants ne savent pas faire les dosages des médicaments. Un aide-soignant consacre en moyenne 20 minutes à surveiller les résidents victimes d'un petit surdosage médicamenteux. Cela concerne 25% des résidents. »

Détail impact financier : Chaque semaine ■ 1 pers. $\times (87 \text{ résidents} \times 25\%) \times (20/60)h \times 46 \text{ sem.} \times 41,5 \text{ €} \blacksquare 13673 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1731

(Déviance) « Les aides-soignants ne savent pas faire les dosages des médicaments. Une à deux fois par an, la surveillance dure 2 heures pour un résident victime d'un grave surdosage médicamenteux. Cela concerne 25% des résidents. »

Détail impact financier : ■ 1 pers. $\times (87 \text{ résidents} \times 25\%) \times 2h \times 41,5 \text{ €} \blacksquare 1805 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1733

(Déviance) « Un cadre a traité pendant 8 heures la chute d'un parent dans les escaliers, en partie due à la vétusté et dangerosité des locaux. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ 1 pers × 8 h × 34 € ■ 272 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1649

La rotation du personnel génère une difficulté de réapprentissage des normes adoptées dans l'organisation, notamment en termes d'hygiène.

(Conformité) « La forte rotation du personnel nécessite des procédures d'accueil et d'intégration, mais ils sont inexistantes. Ainsi, les faisant fonction apprennent leur métier sur le tas. Cela provoque des fautes d'hygiène et a pu engendrer des gastro-entérites contagieuses. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1749

Baisse de qualité des produits, services et des conditions de traitement attendues par le client final

(Conformité) « Il y a des réunions par unité, des temps de coordination, mais toute l'équipe n'est pas forcément présente. Des personnes demandent du temps pour être présentes lors des réunions. Il faudrait arranger les horaires pour que tout le monde puisse être là devrait être systématique, en effet, cela retarde les décisions concernant les résidents. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°581
(Conformité) « La nourriture était centrale dans l'accompagnement, ne serait-ce qu'au niveau de l'hygiène, des couverts, etc. Aujourd'hui, elle est déquellasse et organisée dans une logique hospitalière (compte tenu des normes d'hygiène qui s'appliquent qui donnent moins de marge de liberté sur la cuisine et son organisation). »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°530
(Déviance) « Un groupe d'enfants mange sur son lieu de vie. Entre les jeux, les coussins et la terre qui s'est déposée, ce n'est ni hygiénique, ni dans les règles. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1315
(Déviance) « Il y a parfois des opérations oubliées par les aides soignants malgré le diagramme des soins. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°154

Opportunités

Meilleure qualité rendue au client/usager - intégrité physique et dimensions physiologiques

(Conformité) « Les protocoles d'entretien des locaux, imposés par la réglementation sur l'hygiène, est bien organisé en fonction des secteurs (réfectoire, ateliers, internat, bureaux) et du rythme et de l'intimité des résidents de l'internat sont respectés : les agents interviennent dans les chambres après 9h. »
Source : Infirmier sans responsabilités de coordination, terrain e - n°1052

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Contraintes

Externalisation ou abandon de produits/services de base (soin physiques et psychiatriques, apprentissage, social de base, etc.)

(Conformité) « Les procédures liées aux normes d'hygiène alimentaire accroissent la surcharge de travail, et elles représentent près de 1h30 d'activité dans la journée, temps pendant lequel la personne accompagnée est mise de côté. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°510
(Déviance) « Les sanitaires ne sont pas aménagés pour l'accueil de personnes handicapées, cela empêche le travail d'autonomie et d'apprentissage de la propreté. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1341
(Déviance) « Il n'existe aucun protocole ni formation sur l'administration des médicaments malgré la délégation légale possible. Une pipette a été utilisée pour soigner un enfant et la pipette a été rangée sans nettoyage. »
Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1320
(Déviance) « Comme il trouve cela inutile, l'éducateur en charge ne prend pas la température des plats, opération qui devrait lui prendre 5 minutes par jour. Cela concerne 2 établissements. »
Détail impact financier : Tous les jours ■ L'éducateur en charge ne prend pas la température des plats qui devrait lui prendre 5 minutes par jour. Cela concerne 2 établissements et correspond à un défaut d'accompagnement et de sécurité. ■ 2 établissements × 1 pers × (5/60)h × 365 j × 34 € ■ 2068,333333333333 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1661

Externalisation ou abandon de produits/services suppléteurs de qualité (préparation, loisirs, animations, traitements spéciaux etc.)

(Dépassement) « La Direction n'institutionnalise pas des pratiques et des règles glissent. Par exemple, il n'y a pas de protocole pour cadrer les horaires, notamment sur les temps de préparation des activités des enfants autistes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1314

(Déviance) « En ce qui concerne les locaux, nous avons une salle polyvalente qui aurait dû être aménagée, mais actuellement, c'est resté un débarras. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1342

Produit/service proposé obsolète ou inadapté au besoin (individuel et global)

(Conformité) « Il faut mettre en avant la différence entre prise en charge à domicile et en EHPAD dans la concertation avec les écoles pour qu'elles adaptent leurs offres de formation compte tenu du manque d'expérience sur la personne âgée des enseignants dans ces écoles : proposer aux enseignants des écoles des stages en EHPAD et SSLAD. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°302

■ Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)

Contraintes

Surcoûts des investissements en matériels, technologies et en équipements et fournitures

(Conformité) « La norme HACCP nous a amené à acheter des chariots dans lesquels on met des plats de taille différentes mais ça ne chauffe pas pareil donc certains plats sont tièdes et d'autres trop secs. Pourtant chacun de ces chariots coûte extrêmement cher. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°115

(Conformité) « La législation nous contraint à changer les lits tous les trois ans bien qu'un lit reste adéquat au-delà de cette durée. Nous louons donc du matériel comme des lits et des verticalisateurs, et une fois l'enveloppe payée, il ne nous reste plus de fonds pour investir. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°201

(Conformité) « Le foyer va déménager bientôt car ils ne respectent plus les normes et en ont pour 800 000 euros de travaux s'ils souhaitent rester, le déménagement sera sur un site du projet H qui accueillera une quinzaine de places. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°983

(Déviance) « Le diagnostic accessibilité, mené par un cabinet d'audit handicap et effectué en septembre 2011, mentionne plusieurs problèmes d'adaptation aux handicaps et notamment au handicap moteur sur les locaux de notre établissement. Le projet de rénovation devra traiter ces différentes problématiques. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1080

Sous-utilisation des équipements, technologies et locaux disponibles

« A l'étage, il y a seulement deux WC pour 20 enfants. Ils sont petits et mal aérés." L'un a été fermé pour cause de légionellose suite à une inspection. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1318

Hausse du coût des investissements et consommations d'équipements et prestations de services externes

(Conformité) « Notre établissement a été déclaré en pas être conforme aux normes de sécurité. Les établissements n'étaient pas aux normes de sécurité, ce qui a obligé l'achat d'un système de sécurité incendie de 50 000 € au risque de se voir retirer l'agrément. »

Détail impact financier : En 2012 ■ Les établissements n'étaient pas aux normes de sécurité ce qui a obligé l'achat d'un système de sécurité incendie de 50 000 € au risque de se voir retirer l'agrément. ■ 50000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1660

■ Investissements, coûts de maintenance matériels et coûts de prévention des risques physiques

Contraintes

Inefficacité significative due à une faible ergonomie et manque de fonctionnalité des locaux et équipements

(Déviance) « La structure du bâtiment n'est pas aux normes, elle ne correspond pas aux besoins des personnes, au vieillissement, ce n'est pas pensé, pas anticipé aux besoins d'accompagnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°464

(Déviance) « Les portes sont mal placées dans la structure. Le bâtiment n'est pas aux normes en plus d'être mal placé. En moyenne, un aide-soignant ou un aide médico-psychologique passe 30 minutes supplémentaires par jour à intervenir auprès des usagers pour assurer leur sécurité et les raccompagner à leur chambre à cause de portes mal placées dans la structure. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ En moyenne, un aide-soignant ou un aide médico-psychologique passe 30 minutes supplémentaires par jour à intervenir auprès des usagers pour assurer leur sécurité et les raccompagner à leur chambre à cause

de portes mal placées dans la structure. Risque de problèmes de sécurité dans les déplacements des personnes handicapées ■ 1 pers. × (30/60) h × 365 j × 34 € ■ 6205 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1648

(Déviance) « Il y a un problème avec la chaudière de ces locaux qui sont bien loin d'être aux normes. On ne peut pas régler la température des radiateurs qui sont à 27°C. C'est aberrant de devoir ouvrir les fenêtres pour tempérer. (normes construction ?) »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°132

(Déviance) « La configuration des locaux, répartis sur plusieurs étages et liés par une cage d'escalier, rend difficile l'accompagnement en soirée et autour de l'activité repas. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°460

(Déviance) « Outre quelques établissements qui rencontrent des problèmes liés à l'entretien, l'aménagement et l'agencement des locaux ne sont pas toujours adaptés à l'accueil de personnes âgées. Cela complique souvent l'activité quotidienne des personnels et peut générer des accidents. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°79

(Déviance) « L'organisation du travail n'est pas sectorisée par étage alors que le bâtiment a une architecture du bâtiment qui ne se prête pas à l'activité : nous avons des locaux sur cinq étages. Le temps supplémentaire consacré aux déplacements des soignants s'occupant de résident ayant le même degré de dépendance, mais dont les chambres ne sont pas regroupées géographiquement, est évalué entre 15 et 30 minutes chaque jour pour 12 personnes (équipe du matin et de l'après-midi). »

Détail impact financier : Tous les jours ■ Le temps supplémentaire consacré aux déplacements des soignants s'occupant de résident ayant le même degré de dépendance, mais dont les chambres ne sont pas regroupées géographiquement, est évalué entre 15 et 30 minutes chaque jour pour 12 personnes (équipe du matin et de l'après-midi). ■ 12 pers. × (15/60)h × 365j × 36 € ■ 39400 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1801

(Déviance) « La disposition du bâtiment en cinq étages fait que le temps de descendre et de remonter les 63 résidents les plus dépendants est énorme. L'attente devant les ascenseurs génère souvent du stress et de l'agressivité entre les résidents et les soignants. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°227

(Déviance) « Nous travaillons dans des conditions déplorables dans une cité à étages depuis plusieurs années. Le bâtiment n'est pas adapté à l'accompagnement de personnes qui perdent progressivement leur autonomie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°467

(Déviance) « Les ascenseurs tombent souvent en panne car ce ne sont pas des ascenseurs adaptés pour une maison de retraite. À l'heure du repas, nous passons plus de deux heures à monter et descendre les résidents alors que cela devrait prendre 45 minutes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°156

(Déviance) « Les bâtiments ne sont pas adaptés au maraîchage, notre principale activité. Il manque des espaces adaptés pour ranger les outils ou encore les légumes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°466

(Déviance) « La structure est inadaptée, particulièrement l'escalier, et on subit des malaises du bâtiment en termes d'humidité, le propriétaire des murs ne fait pas les travaux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°465

(Dépassement) « Il faut protéger les agents des SSLAD en mission aux domiciles des personnes, en exigeant dans les contrats d'accompagnement du matériel médicalisé ad hoc : lits, lèves malades, poignées, tapis de bains, dès le début de la prise en charge. En SSLAD, le niveau de complexité change en permanence, en fonction du lieu de travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°327

(Déviance) « Le travail est rendu lourd à cause des quatre étages à monter et à descendre en permanence sur notre établissement, particulièrement le soir lorsque nous nous retrouvons seuls. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°486

(Déviance) « Les bâtiments et l'architecture de l'établissement ne sont pas adaptés aux besoins de l'accompagnement spécifique à l'autisme. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1519

Réduction du temps investi en opérations de suivi hygiène

(Conformité) « L'établissement a subi la critique des évaluateurs externes pour ne pas détenir de carnet sanitaire pour le suivi de l'eau chaude, conformément à l'arrêté du 1er février 2010 relatif à la surveillance des légionelles dans les installations de production, de stockage et de distribution d'eau chaude sanitaire. Un document de la direction du travail atteste du motif de non mise en place du plan bleu en indiquant que l'établissement n'est pas ouvert l'été ni le week-end et qu'en cas de crise, les usagers rentreraient chez eux sans délai. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1078

Surtemps en prévention des risques sur la sécurité (incendie, etc.)

(Conformité) « L'application des consignes d'évacuation est très lourde car la réalité du terrain fait que les exercices imposés par ces normes énervent les personnes que nous accompagnons. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°472

Surtemps passé à la préparation alimentaire

(Conformité) « Vérifier la température des plats nous a été imposé par la direction des services vétérinaires. Ces procédures sont tout simplement inadaptées à la réalité. (Recommandation sur base des normes HACCP) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°339

(Conformité) « Les normes alimentaires sont jugées lourdes, le personnel de cuisine y passe énormément de temps. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1309

(Conformité) « La cuisine de notre établissement, restaurée en 2006, respecte les normes Hazard analysis and critical control points (HACCP), en provenance des Etats-unis et les contrôles afférents (prise de température, conservation de plats témoins, protocoles de confection et de nettoyage...) sont assurés quotidiennement par l'équipe. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1058

Perception de hausse du risque d'accidents physiques

(Déviance) « Le dimanche soir, on est de temps en temps en cuisine. Les équipements ne sont pas satisfaisants car ils peuvent entraîner des risques de glissade pour les professionnels et les résidents. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°570

(Déviance) « Malgré l'obligation de le faire, nous n'avons pas eu de formation aux gestes des premiers secours. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1488

(Dépassement) « Sur la gestion des médicaments, à ce jour, il n'existe pas de procédure écrite de distribution des médicaments ni de repérage formalisé et systématique des risques. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1065

(Déviance) « Un point à risque réside dans les dosages de gouttes non réalisés par l'infirmière. Elle assure une bonne information des équipes éducatives mais ces dernières ne devraient pas avoir à doser des psychotropes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1066

Invasion de parasites

(Conformité) « Il y a un champ derrière l'établissement et en été, nous sommes infestés par des mouches. Nous ne pouvons pas appliquer un traitement anti-mouches à cause des personnes âgées. (normes d'hygiène et normes de sécurité) »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°212

Dégradation du matériel

(Déviance) « Il y a un manque de rangement et les espaces pour ranger sont mal organisés. Contrairement à ce que demandent les normes de sécurité, tous les rangements sont ouverts sur le groupe et accessibles aux enfants. Il cassent souvent les jouets. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1348

Dégradation des locaux

(Conformité) « Le personnel de cuisine et d'entretien consacre tellement de temps au respect des normes de sécurité alimentaire qu'il n'a plus le temps pour faire le nettoyage. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1319

Surtemps passé au nettoyage, à l'entretien, etc

(Conformité) « Du fait de leur vétusté et dangerosité et parce que nous n'avons pas eu les fonds d'investissements dans le cadre du CPOM,, un agent consacre 3 heures supplémentaires par semaine sur d'anciens locaux par rapport à un établissement neuf à réaliser des actes d'entretien et de réparations diverses. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1 pers × 3 h × 52 sem × 34 € ■ 5304 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1655

(Déviance) « L'exigüité, la vétusté et le manque de locaux, notamment des bureaux et des sanitaires, semblent exacerbés par un agencement peu fonctionnel et un non respect de règles en matière d'hygiène et de sécurité, dans le jardin par exemple. Cela est source de nuisances et de travail supplémentaire pour adapter les salles aux différentes activités, aux repas de l'équipe et aux temps de réunions. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1236

Accroissement en volume et en diversité des tâches administratives sur la gestion des équipements et des locaux

(Déviance) « Le bâtiment est vieillissant et mène à un excès de travaux de rénovation. 2 personnes consacrent 4 heures par semaine pour réaliser des devis, recevoir des entreprises, rendre compte des dossiers pour des travaux de réparations à réaliser sur le bâtiment. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 2 personnes consacrent 4 heures par semaine pour réaliser des devis, recevoir des entreprises, rendre compte des dossiers pour des travaux de réparations à réaliser sur le bâtiment. ■ 2 pers × 1 fois × 4 h × 45 sem × 34 € ■ 12240 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1538

(Conformité) « Une mise aux normes HACCP a été effectuée en 2012 et le personnel de cuisine, les agents de service ainsi que la direction et la chef de service ont bénéficié d'une formation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1509

Surcoût (coût disproportionnel) des équipements et aménagements pour mise en conformité

(Déviance) « D'une part, il n'y a pas d'espaces différenciés pour les enfants petits et les grands. D'autre part, la nature du sol du jardin à des incidences sur l'entretien des sols du bâtiment, sur le matériel tels que les vélos... »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1518

(Conformité) « Certaines normes génèrent des coûts exorbitants comme les règles drastiques sur la légionellose dont la dangerosité est relative selon les publics. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°24

(Conformité) « Suite au dernier contrôle, une mise aux normes a été réalisée et une nouvelle centrale alarme incendie a été installée reliant tous les bâtiments (bâtiment principal sur 4 niveaux + les bâtiments extérieurs). C'est bête puisqu'on déménage en fin d'année. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1515

Hausse du coût des investissements matériels en prévention des accidents (sur le court et long terme)

(Conformité) « Du fait de leur vétusté et dangerosité, des bandes réfléchissantes ont dû être posées dans les escaliers des 3 satellites du foyer. »

Détail impact financier : ■ Elles ont coûté 3000 € ■ 3000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1656

Agrégation de coûts d'équipement, de travaux et de maintenance non prévus

(Déviance) « Le bâtiment est vieillissant et mène à un excès de travaux de rénovation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1537

(Conformité) « Les normes sur la légionellose génèrent des coûts qui ne sont pas prévus au budget. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°23

(Conformité) « En 2012, la vétusté des locaux a engendré des réparations d'un montant de 36 341 € pour entretenir, réparer et maintenir l'établissement, notamment sur des petits problèmes réguliers de fuites régulières, des problèmes de tuyauterie, etc. Mais cela est loin d'être suffisant car il faudrait une rénovation moins superficielle et plus dans les normes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1756

Accroissement constant du coût de maintenance technique

(Déviance) « Il y a des problèmes sanitaires et de sécurité dans l'atelier cuisine. Beaucoup d'argent est dépensé pour faire du rafistolage. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°697

(Conformité) « L'établissement met en œuvre énormément de contrôles externes réguliers des bâtiments et de ces installations par des contrats de maintenance : alarme incendie, moyens d'extraction, moyens d'extinction, chauffage central, des locaux techniques, éclairages de sécurité. Des réparations sont effectuées tout au long de l'année et le registre de sécurité est tenu de manière permanente. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1508

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Contraintes

Inadéquation entre les compétences sur le marché et les offres d'emploi

(Conformité) « Il faudrait envisager une spécificité EHPAD dans la concertation avec les écoles pour qu'elles adaptent leur offre de formation car des enseignants dans les écoles n'ont pas d'expérience de la personne âgée, par exemple administrer des médicaments par les aides soignants est autorisé en EHPAD depuis de nombreuses années. (Diplômes, conventions de branches) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°303

■ *Coût du travail et productivité*

Opportunités

Surcoûts de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle (sursalaires) (ou sous valorisation de certaines tâches ? ? ?)

(Déviance) « L'infirmier est à temps partiel qui intervient sur plusieurs sites est souvent absent lorsqu'il faut distribuer les médicaments. Les cadres distribuent donc les médicaments et ce malgré l'interdiction de le faire, 15 fois par an. »

Détail impact financier : 15 fois par an ■ 3 pers × 15 fois × (15/60) h × 13 € ■ 146,25 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1559

Contraintes

Réduction du coût du travail

(Conformité) « Les missions des aides-soignants sur les médicaments sont vraiment à la limite de la légalité. Elles font dans l'établissement ce qui ne leur est pas autorisé à l'hôpital parce qu'il n'y a pas de fonds pour que des infirmières le fassent. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°207

■ *Coûts de gestion et de prévention des risques sociaux et psycho-sociaux*

Contraintes

Baisse de qualité des conditions de vie (temps personnel, avantages, etc.)

(Conformité) « Dans notre établissement, un projet de restructuration du bâtiment existant, très vieux et peu fonctionnel est indispensable afin de mener les actions d'accompagnement - alimentation, hygiène et habillement de l'enfant - dans les meilleures conditions tant pour les enfants que les professionnels. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1421

Hausse de la pénibilité physique du travail

(Déviance) « J'ai eu un accident du travail. J'avais besoin de me faire recondre le doigt. J'ai été obligé de rester à l'atelier. Il n'y avait personne pour rester avec eux à l'atelier. L'infirmière m'a soignée mais j'aurai dû aller à l'hôpital faire des points de sutures. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°734

(Déviance) « Une commission de sécurité a inspecté notre établissement et l'a déclaré hors normes. Pour que nous puissions rester ouverts, les veilleurs doivent rester debout et effectuer des rondes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°523

■ *Circulation des pouvoirs*

Contraintes

Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager

(Déviance) « Il y a eu un audit d'un cabinet externe qui a montré qu'il nous manquait du temps et de la place pour accueillir plus d'ouvriers alors que la gouvernance nous demande toujours d'en prendre plus. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°741

■ *Coût de structuration de la coordination*

Contraintes

Accroissement du temps investi à la création des structures de coordination et de concertation (interfaces, réunions, dispositifs administratifs, messageries, etc.)

(Conformité) « Il faudrait rédiger des protocoles écrits en cas d'apparition de signes cliniques tel que la fièvre. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1483

Surtemps passés sur la création de référentiels et outils inutiles ou rejetés

(Déviance) « Il y a des référentiels métiers bien faits mais les éducateurs spécialisés ne les mettent pas en œuvre. Les salariés se plaignent qu'il faut formaliser, puis une fois que c'est fait les gens rejettent en disant que ce n'est pas individuel. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°681

Opportunités

Accroissement du temps investi à la création des structures de coordination et de concertation (interfaces, réunions, dispositifs administratifs, messageries, etc.) coûts → investissement

(Conformité) « L'équipe a créé au fur et à mesure de ses besoins en terme d'activités de soins différentes fiches d'observation. Nous devons réfléchir et écrire un protocole sur la mise en place et la tenue de ces fiches (dans quel contenant ? classeur, lutin, ... dans quel endroit ? salle équipe, groupe, infirmerie, bureau du chef de service, ...) »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1482

■ Coûts des assurances (outcome)

Contraintes

Hausse du coût direct des accidents pris en charge par l'organisation

(Déviance) « 715 heures sont prises en charge à 100 % par l'établissement sur des absences liées aux accidents du travail, en partie compressible par des actions d'amélioration des conditions de travail et de formation - taux = 0,54 % »
Détail impact financier : 2012, 8 715 h soit 1,58% ■ Indemnisation des absences ; accidents du travail : 8 715 heures prises en charge à 100 % par l'établissement. N'ayant pas la répartition de l'absentéisme par catégorie de personnel nous retenons l'hypothèse qu'il s'agit du coût horaire chargé des aides-soignants (soit 19 €) car ils représentent la majorité de l'effectif total de l'établissement et que c'est l'un des coûts horaires les plus bas. ■ $8\,715h \times 19\,€ = 165\,585\,€$
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°81

(Déviance) « 722,9 heures ont été prises en charge à 100 % par l'établissement sur des absences liées aux accidents du travail, en partie compressible par des actions d'amélioration des conditions de travail et de formation - taux = 7,79 % »
Détail impact financier : 2012, 722,9 h soit 0,86% ■ Indemnisation des absences ; accidents du travail : 722,9 heures prises en charge à 100 % par l'établissement. N'ayant pas la répartition de l'absentéisme par catégorie de personnel nous retenons l'hypothèse qu'il s'agit du coût horaire chargé du personnel (soit 14,90 €) qui représente la majorité de l'effectif total de l'établissement. ■ $722,9h \times 14,90\,€ = 10\,770\,€$
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°80

■ Coûts des prestations de contrôle

Contraintes

Coût élevé des prestations de contrôles et évaluation

(Conformité) « L'établissement a dû se rapprocher d'un laboratoire pour des contrôles réguliers sur l'alimentation, le réseau d'eau chaude et les sanitaires. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1511

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Déviance) « Les procédures médicales non respectées. Le temps consacré par les infirmiers à rappeler les médecins pour obtenir des informations sur des documents médicaux mal renseignés ou mal écrits est évalué à 1 heure chaque semaine. »
Détail impact financier : Chaque semaine ■ $10\,pers \times 1h \times 52\,sem \times 24\,€ = 12\,480\,€$
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1777

(Déviance) « Un secrétaire passe 15 minutes par semaine à vérifier les bons de délégations et relancer les personnes. La procédure trop lourde et les soignants manquent de rigueur. »
Détail impact financier : Tous les jours ■ Un secrétaire passe 15 minutes par semaine à vérifier les bons de délégations et relancer les personnes. ■ $1\,pers \times (15/60)\,h \times 45\,sem \times 34\,€ = 382,5\,€$
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1617

(Arbitrage) « Comme les horaires entre établissements et médecins de ville ne coïncident pas, les infirmiers consacrent une heure par mois pour rappeler un médecin qui fait ses consultations hors des heures d'ouverture de l'établissement. »
Détail impact financier : Chaque semaine ■ $3\,pers \times 1h \times 12\,mois \times 24\,€ = 860\,€$
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1778

Surtemps et sursalaires de traitement des informations en cours ou post-opération (saisie, renseignement, transferts d'un outil à un autre, etc.)

(Déviance) « Il y a un allongement des temps de réunions du fait d'un manque de retour d'informations des infirmiers vers le médecin coordonnateur pour confirmer le travail accompli. Deux fois par semaine, les réunions sont prolongées de 15 à 30 minutes pour faire valider aux infirmiers ce qui avait été demandé par le médecin a bien été réalisé. »

Détail impact financier : ■ 4 pers. x (15/60)h x (46 sem. x 2) x 41,5 € ■ 3818 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1735

Accroissement du temps et des ressources destinées aux opérations de coordination externe (+)

(Conformité) « Il manque une infirmière pourtant les aides soignants dépendent de ce poste. De ce fait, elles s'adressent sans règles claires soit à la pharmacie soit à l'infirmière sur un autre établissement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°475

(Dépassement) « Il manque une infirmière pourtant les aides soignants dépendent de ce poste. De ce fait, elles s'adressent sans règles claires soit à la pharmacie soit à l'infirmière sur un autre établissement. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°476

■ Frais et honoraires d'expertise

Contraintes

Coût d'intervention d'acteurs disposant des compétences techniques pour appliquer la norme

(Conformité) « Comme les normes d'hygiène sont spécifiques au niveau du réfectoire, les agents ont été formés par le prestataire externe conseil en restauration. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°1055

(Conformité) « Des contrôles très réguliers ont lieu pour les nuisibles - insectes et rongeurs - par le biais d'un contrat prestataire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1512

(Conformité) « Comme les normes d'hygiène sont spécifiques au niveau du réfectoire, les agents de l'établissement ont été formés par le prestataire externe conseil en restauration. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°1056

■ Sanctions

Opportunités

Augmentation de sollicitations des acteurs lésés par une évaluation

(Conformité) « Il y a des familles qui, étant donné qu'elles connaissent telle personne de l'entreprise adaptée locale, savent qu'elles vont pouvoir mettre leur fils dans l'établissement et service d'aide par le travail alors que leur fils n'est pas fait pour cela. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°680

■ Taxes, impôts et cotisations

Contraintes

Accroissement des taxes et cotisations sociales - indice accidents du travail

(Déviance) « Personne ne rappelle ni ne fait attention aux règles de sécurité, il a fallu un accident avec un taille-baie pour que les ouvriers comprennent qu'il faut porter un pantalon de sécurité. Mais cela est généralement du à une méconnaissance de toute ces règles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°745

■ Coût d'assimilation des opérations à réaliser

Opportunités

Mobilisation rapide de connaissances techniques (via le contenu de la norme)

(Conformité) « Il faudrait rassembler les supports visuels d'aide à la compréhension de la douleur de l'enfant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1493

Contraintes

Accroissement du temps en formation sur l'application de normes

(Conformité) « Le temps consacré à organiser chaque année des formations sécurité et des points sécurité supplémentaires afin de pallier à la non mise aux normes sécurité des bâtiments est le suivant : 2 sessions théoriques de 7 heures pour les nouveaux. Il y eu 39 nouveaux en 2012. »

Détail impact financier : 39 nouveaux en 2012 ■ 39 pers. × 2 sessions × 7h × 24 € ■ 13100 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1774

(Conformité) « L'ensemble de l'équipe reçoit une formation annuelle sur les managements des moyens d'extinction. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1514

(Conformité) « Les normes sécurité sur le désenfumage ne sont pas respectées. Pourtant, le temps consacré à organiser, chaque année, des formations sécurité et des points sécurité supplémentaires afin de pallier la non mise aux normes des bâtiments est évalué à 2 heures par an et par agent. »

Détail impact financier : Sur l'année ■ Le temps consacré à organiser, chaque année, des formations sécurité et des points sécurité supplémentaires afin de pallier la non mise aux normes des bâtiments est évalué à 2 heures par an et par agent. ■ 239 pers. × 2 h × 24 € ■ 11470 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1781

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Abandon ou non réalisation des actions de management, de préparation, de supervision et d'animation des opérations

(Conformité) « La Direction fait plein de choses qu'elle ne devrait pas faire, régule beaucoup de dysfonctionnements avec les chauffeurs et les familles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1297

(Conformité) « Le cadre devient standardiste lorsque la secrétaire part en pause. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1299

(Conformité) « La Direction est beaucoup dans le glissement de fonctions. Elle est soit le fournisseur de piles et le réassortisseur de lingettes et de gants pour les collaborateurs, soit le réparateur des objets cassés alors qu'il y a un homme d'entretien qui vient. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1298

(Conformité) « La Direction doit tout faire : sortir les poubelles, gérer le plombier, remplacer la cuisinière qui est malade... »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1296

(Conformité) « Le Directeur adjoint répond à des urgences, comme réparer les chasses d'eau ou une poignée de porte lorsque l'homme d'entretien n'est pas là. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1295

Prise en charge du coût de réalisation de produits/services non payées par le financeur

(Dépassement) « Il faut contractualiser les prises en charge et protéger les équipes de terrain des SSLAD pour pallier le poids des familles invasives dans les soins. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°328

Réalisation d'opérations simultanément destructrices de valeur ajoutée et de qualité du produit-service

(Conformité) « Il y a une forte difficulté de mise en œuvre des exercices incendie : lourdeur des normes de sécurité. 6 personnes de l'équipe ont passé 1 heure en 2012 pour apaiser les usagers car les exercices incendie sont inadaptés aux résidents. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ 6 personnes ont passé 1 heure en 2012 de l'équipe pour apaiser les usagers car les exercices incendie sont inadaptés aux résidents. ■ 6 pers × 1h × 34 € ■ 204 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1662

■ Qualité de répartition du volume du travail

Contraintes

Surtemps passés à la réalisation de certaines opérations courantes - hôtellerie, soins, etc.

(Déviance) « Les locaux ne sont pas adaptés pour l'accueil d'adultes vieillissants. Ils sont sur deux étages et nous manquons d'espace ce qui entraîne une perte de temps dans nos activités quotidiennes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°594

(Déviance) « Comme les infirmiers ne respectent pas les prescriptions des médecins, le médecin coordonnateur est sollicité, chaque mois, pour une personne souffrante qui n'a pas eu ses médicaments. Il doit ensuite réaliser une transmission de 10 minutes auprès de 3 infirmiers ce qui prend environ 10 minutes. »

Détail impact financier : ■ 1 pers. \times (10/60)h \times 12 mois \times 41,5 € + 4 pers. \times (10/60)h \times 12 mois \times 41,5 € ■ 414 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1734

Accroissement général de la charge de travail et du coût d'opérations incombant aux acteurs (opérations techniques)

(Déviance) « Certaines personnes handicapées sont malades, elles viennent quand même en atelier car les familles les y envoient. Elles seraient bien mieux au chaud chez elles. On ne sait pas quoi leur proposer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°736

(Conformité) « Dans les locaux réservés à l'entretien sont affichées des protocoles avec les temps, horaires et tâches à effectuer. Les fiches techniques des produits d'entretiens sont conservées par l'agent de maintenance. Les produits sont stockés sous clef dans chaque secteur. »

Source : Infirmier sans responsabilités de coordination, terrain e - n°1054

(Conformité) « Sur le foyer de vie, nous avons été obligés de créer un poste de maîtresse de maison car les équipes éducatives n'ont par exemple pas le temps de vérifier la température des plats, qui nous a été imposé par la direction des services vétérinaires. (recommandation sur base des normes HACCP) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°338

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Contraintes

Incompétence potentielle sur des tâches techniques complexes ou nouvelles

(Dépassement) « Les professionnels expriment un besoin de retravailler les procédures formelles d'observation, de recueil, d'action pouvant éclairer les problèmes de comportement, pour dépasser la réponse à l'instant T. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1424

(Dépassement) « Les comportements à problème (des usagers accompagnés) sont pris en compte et analysés, mais des formations spécifiques seraient nécessaires, l'équipe palliant au cas par cas. Les protocoles existants sont peu connus des salariés et nécessiteraient des mises à jour. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1422

Accroissement du temps de formation aux opérations, gestes et comportements relatifs à la norme

(Conformité) « L'ancien Directeur disait aux familles qu'il n'y avait pas de problèmes sur le fait que les personnes de moins de 18 ans aient accès aux machines alors qu'il ne fallait absolument pas le leur donner et que c'est strictement réglementé. Le directeur actuel passe 1 heure par semaine à réexpliquer ces éléments à la fois aux salariés et aux familles. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 1 pers \times 1 h \times 45 sem \times 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1541

(Conformité) « Nous envisageons une journée de formation et de mise à jour des protocoles HACCP. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1513

Opportunités

Hausse du niveau de compétences techniques

(Conformité) « Nous avons élaborés et appliqués, à la suite des formations sur la norme HACCP, des protocoles internes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1510

■ Cohérence de l'articulation des opérations

Contraintes

Rigidification de l'organisation du travail et moindre innovativité

(Déviance) « Les groupes de travail devraient faire preuve d'ingéniosité et de créativité dans leur recherche de solutions d'amélioration afin de bien intégrer les contraintes de locaux et de budgets, et de ne pas se laisser impressionner par ces contraintes connues au départ. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1265

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation

(Déviance) « Le plan architectural initial n'a pas pris en compte le niveau de capacité d'accueil, or des groupes de travail comprenant 8 personnes se sont réunies 9 fois pendant 2 heures pour cela. Suite à la modification nécessaire du projet initial, 25 % du travail effectué par ces groupes est à refaire. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ 9 réunions × 8 pers × 2h × 25 % × 34 € ■ 1224 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1697

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Surcoûts et inefficacité globale liées à la sous-exploitation des structures non partagées disponibles (notamment par filières-intégration-externalisations-services de droit commun)

« Sur un site, nous ne voyons pas l'intérêt d'avoir construit des studios aussi importants pour réaliser des accueils de jour. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°503

■ Célérité de la prise de décision

Contraintes

Moindre flexibilité et adaptabilité au changement, aux imprévus et à la réalisation des risques

(Déviance) « Un dossier médical bien structuré, bien tenu et une fiche de liaison d'urgence contenant les données clés en cas d'hospitalisation ou de transfert permettrait de réagir rapidement en cas de problème, mais ces procédures légales ne sont pas respectées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1105

(Déviance) « Pour les procédures d'hospitalisation, le personnel exprime un besoin de regrouper tous les documents, tous les formulaires de recueil déjà existants et élaborés par l'équipe, pour faciliter leur usage en cas de besoin parce que les personnes compétentes ne sont pas toujours présentes compte tenu du faible taux d'encadrement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1425

Opportunités

Meilleure gestion des urgences

(Conformité) « Les protocoles d'hygiène, affichés avec les temps, servent en cas de remplacement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1057

■ Efficacité logistique

Contraintes

Les normes réduisent l'efficacité de la logistique mise en œuvre par l'organisation lorsqu'elle ne dispose pas des référents institutionnels possédant le droit d'effectuer certaines opérations réglementées.

(Conformité) « À chaque admission d'un résident, le Directeur a été contraint de prendre connaissance du dossier médical du futur résident pour valider ou non l'accueil de la personne. À chacun des 31 dossiers, sur 10 mois, le Directeur estime consacrer 15 minutes de plus que le médecin pour émettre un avis. La raison est que le poste de médecin coordonnateur n'a pas été pourvu. »

Détail impact financier : 31 dossiers sur 2012 ■ À chaque admission d'un résident, le Directeur a été contraint de prendre connaissance du dossier médical du futur résident pour valider ou non l'accueil de la personne. À chacun des 31 dossiers, sur 10 mois, le Directeur estime consacrer 15 minutes de plus que le médecin pour émettre un avis. ■ 1 pers. × 31 dossiers × (15/60)h × 61 € ■ 472 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1742

(Conformité) « Comme nous n'avons pas de médecin en interne, nous devons nous rendre en ville pour les consultations. Le délai d'attente est de 24 h pour avoir accès à un médecin. En ville, le temps d'attente en cabinet est de 4 heures alors que ce temps d'attente est nul pour un médecin recruté. Un éducateur passe 3 fois par semaine chez le médecin, cela concerne deux établissements du site. »

Détail impact financier : 3 fois par semaine ■ Le délai d'attente est de 24 h pour avoir accès à un médecin. En ville, le temps d'attente en cabinet est de 4 heures alors que ce temps d'attente est nul pour un médecin recruté. Un éducateur passe 3 fois par semaine chez le médecin, cela concerne deux établissements du site. ■ 2 fois × 1 pers × 4h × 3 rdv × 52 sem × 34 € ■

42432 €

*Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1645**Surtemps logistique (déplacements, temps d'attente, harmonisation des documents, etc.) et le coût corollaire**(Déviance) « Les locaux inadaptés à l'activité car ils ne sont plus aux normes pour ce type d'activité, c'est-à-dire de plain pied.**En moyenne, un veilleur de nuit fait un aller retour de 5 minutes de plus toutes les 1h30 sachant qu'il travaille 10 h. »**Détail impact financier : ■ (10/1,5) allers-retours × (5/60) × 365 j × 34 € ■ 6894,44444444445 €**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1652**(Déviance) « Les dimensions des portes et des locaux sont devenus inadaptés pour notre activité. Pendant le temps de chargement et de déchargement, 8 ouvriers attendent sans rien faire. »**Détail impact financier : ■ 8 pers × (20/60)h × 240 j × 34 € ■ 21760 €**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1654**(Déviance) « Les locaux sont inadaptés à l'activité car ils ne sont pas aux normes pour ce type d'activité, c'est-à-dire de plain pied. Entre 8 h et 11 h et entre 17 h 30 et 20 h 30, les 6 personnes de l'équipe font au moins 2 allers-retours par heure de 5 minutes en plus que si l'établissement était aux normes. »**Détail impact financier : Tous les jours ■ Entre 8 h et 11 h et entre 17 h 30 et 20 h 30, les 6 personnes de l'équipe font au moins 2 allers-retours par heure de 5 minutes en plus que si l'établissement avait été de plain pied. ■ (3+3) allers retours × (5/60) h × 6 pers × 365 j × 34 € ■ 37230 €**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1650**(Conformité) « Les moniteurs n'ont pas été consultés pour la conception du bâtiment, on ne rentre pas la remorque et le véhicule dans le local, les portes ne sont pas assez larges, il faut décharger les outils tous les jours et cela prends du temps, ce qui représente au moins 20 minutes par jour. »**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°725**(Déviance) « Les locaux inadaptés sont à l'activité car ils ne sont pas aux normes pour ce type d'activité, c'est-à-dire de plain pied. 4 éducateurs passent 5 minutes de plus tous les jours à faire des allers-retours car les locaux ne sont pas de plain pied. »**Détail impact financier : Tous les jours ■ 4 pers × (5/60) h × 365 j × 34 € ■ 4136,66666666667 €**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1651**(Déviance) « Les dimensions des portes et des locaux sont devenus inadaptés pour notre activité. 2 moniteurs de jardin et espace vert passent 10 minutes supplémentaires le matin puis le soir à charger et décharger les outils à cause des dimensions inadaptées des portes et des locaux qui ne permettent pas de faire rentrer le véhicule. »**Détail impact financier : Tous les jours ■ 2 pers × (20/60)h × 240 j × 34 € ■ 5439,99999999999 €**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1653*

■ Synchronicité des acteurs et des activités

Contraintes

Moindre synchronisation des opérateurs (intégration verticale et horizontale)

*(Conformité) « L'organisation actuelle fait que, quelque soit l'horaire choisi pour la réunion, au moins un éducateur est absent car une présence éducative est obligatoire auprès des résidents. »**Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°489*

Opportunités

Meilleure synchronisation des opérateurs (intégration, filière et/ou externalisation)

*(Conformité) « Les protocoles d'accompagnement médical et une organisation globalement sécurisée sur le circuit du médicament a permis de développer les partenariats efficaces avec les professionnels de santé - libéraux ou institutionnels - sur notre territoire. »**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1106**Continuité et fluidité des opérations et réalisation des opérations cruciales**(Déviance) « Malgré la stricte interdiction de préparation et de distribution des pilules par des personnes non titulaires du diplôme d'infirmière, cette opération est pourtant largement pratiquée dans les maisons de retraite et tolérée par les autorités qui sont conscient du manque de financement sur les postes d'infirmières. »**Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°6**(Conformité) « Il faut lancer le protocole de travail réduit s'il n'y a pas de possibilité de remplacement d'un agent en urgence, notamment mis en place lors des cas Grippe H1n1. »**Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°283*

■ Effets sur la performance générale

Contraintes

Baisse d'efficacité et de productivité des opérations (performance collective)

(Déviance) « La configuration du bâtiment de l'institut médicoéducatif fait qu'il est difficile de surveiller les enfants. Ils ont des lieux pour se cacher. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°462

■ Sérénité et certitude

Contraintes

Sensibilité au risque

(Conformité) « Les bâtiments sont très anciens et nous imposent d'être vigilants à tous les instants et d'avoir les oreilles grandes ouvertes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1239

Angoisse relative au manque d'une norme ou d'un protocole écrit ("Hypocondrie administrative")

(Manipulation) « Il faudrait formaliser des protocoles, procédures, fiches de tâches, notamment le protocole de changement de service après une période déterminée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°263

Angoisse constante d'être tenu pour responsable et fautif (accountability)

(Déviance) « Les aides soignants sont obligés de faire le « dextro » pour les diabétiques car les infirmiers sont toujours débordés. Ce n'est pourtant pas à eux de le faire, le jour ou il y aura un problème qui va être responsable ? »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°157

■ Reconnaissance et estime

Contraintes

Sentiment de déconsidération, de non reconnaissance

(Conformité) « Sur le service des repas, il faut remettre la table pour le second service. Ce sont les éducateurs qui le font alors que ce devrait être aux dames de services de le faire. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1300

(Dépassement) « Il n'y a pas de protocole de prise en compte de la douleur des enfants. C'est le cadre qui statue arbitrairement si les éducateurs leur donne un médicament ou pas et les remarques des éducateurs ne sont pas prises en compte. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1312

■ Évènements non classés

Manque de protocoles internes

(Conformité) « L'équipe sait qu'en matière d'hygiène des analyses sont faites. Mais elle n'en a pas de lisibilité (elle ne connaît pas le contenu des analyses effectuées, leurs fréquences ni les résultats). Il faudrait rédiger et diffuser le protocole et les résultats des différentes analyses faites en matière d'hygiène au sein de l'établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1484

(Dépassement) « Le protocole d'évacuation en cas d'incendie sur le 2ème et 3ème étage du bâtiment principal n'a pas encore été formalisé. Il faudrait le faire. (-énoncé dans le cadre d'une évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1516

(Conformité) « Le directeur général de l'organisation a présidé plusieurs commissions au sein de l'agence régionale de santé, qui est l'autorité publique qui la finance, dont les commissions sur l'hygiène et la santé au travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1003

(Déviance) « Certaines normes pour assurer la qualité de vie des résidents sont tout simplement impossibles à réaliser compte tenu du temps de travail qui est financé, à peine suffisant pour permettre d'assurer les missions de base. Il s'agit par exemple de normes comme la loi du 12 juillet 2010 qui impose de surveiller la qualité de l'air intérieur. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°22

(Conformité) « En 2011, sur le bassin étudié, 1029 inspections en conformité ont été réalisées par les experts de l'ARS dont 453 sur le champ de la sécurité sanitaire. »

Source : Tutelles, terrain d - n°10

(Dépassement) « Dans l'établissement, la formalisation des soins par l'infirmière est émergente, il existe donc peu de protocoles individualisés d'accompagnement (fièvre-douleur, douleur abdominales, vomissements, contusions, crise convulsive, distribution des médicaments, protocole d'urgence en cas de crise d'un jeune). Dans le passé, l'échelle de douleur San Salvador a pu être utilisée mais elle ne l'est plus à ce jour. Les contentions sont rares et lorsque cela intervient, une prescription médicale est requise. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1064

(Arbitrage) « D'un côté, les aides-soignants n'ont pas l'autorisation légale pour poser les bandes de contention. De l'autre, les infirmiers libéraux nous rétorquent qu'ils ont autre chose à faire que cela. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°243

(Dépassement) « Nous devrions mettre en place un protocole alternatif intégrant l'activité en mode dégradé (sur les tâches et les ressources) pour gérer l'absentéisme immédiat. Cette situation ne peut cependant être pérenne. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°285

(Conformité) « La mise en place d'un dispositif de prévention des risques psycho-sociaux a requis la constitution d'un comité de pilotage paritaire réunissant les différents directeurs de établissements, des élus des CIE et des CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), les délégués syndicaux centraux, ainsi qu'un médecin du travail. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1083

(Conformité) « Les protocoles d'entretien des locaux, imposés par la réglementation sur l'hygiène, est bien organisé en fonction des secteurs (réfectoire, ateliers, internat, bureaux) et du rythme et de l'intimité des résidents de l'internat sont respectés : les agents interviennent dans les chambres après 9h. »

Source : Infirmier sans responsabilités de coordination, terrain e - n°1051

(Déviance) « Il y a des problèmes dans l'exécution des ordonnances. Je prescris de temps en temps un traitement et je m'aperçois que ça n'a pas été donné par les infirmières sans m'en référer. »

Source : Médecin ESMS, terrain d - n°110

(Conformité) « Dans les locaux réservés à l'entretien sont affichées des protocoles avec les temps, horaires et tâches à effectuer. Les fiches techniques des produits d'entretiens sont conservées par l'agent de maintenance. Les produits sont stockés sous clef dans chaque secteur. »

Source : Infirmier sans responsabilités de coordination, terrain e - n°1053

(Dépassement) « La direction intègre parmi ses points à surveiller l'élaboration du protocole d'évacuation en cas d'incendie et réaliser des exercices. (-énoncé dans le cadre d'une évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1530

(Conformité) « Une formation incendie a été faite ces deux dernières années pour l'ensemble du personnel, mais nous n'avons jamais eu le temps pour nous essayer à l'exercice d'évacuation car on est vite pris au quotidien. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1487

(Manipulation) « On est sollicité par la direction pour réfléchir sur les aménagements mais on ne prend pas en compte notre avis. On fait semblant de nous consulter. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°603

NORMES SUR L'ÉCOLOGIE

■ *Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)*

Contraintes

Hausse du coût de l'énergie

(Déviance) « Le bâtiment n'a pas été isolé dans les normes et il faut chauffer davantage. Le gaspillage d'énergie est estimé à 15% de la facture de 40 430 € annuel. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ Le bâtiment n'est pas isolé et il faut chauffer davantage. Le gaspillage d'énergie est estimé à 15% de la facture de 40 430 € annuel. ■ 40 430 € x 15 % ■ 6064,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1539

POLITIQUES D'URBANISME

■ *Accès aux marchés*

Contraintes

Interdiction d'exploitation/d'ouverture d'un établissement

(Arbitrage) « Une ancienne structure, inscrite au patrimoine, a été fermée par une commission de sécurité car elle n'était pas aux normes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°525

(Conformité) « Dans un village, un maire et des villageois expriment leur désaccord et sentiment d'avoir été trompés sur l'exploitation d'une maison de retraite pour la communauté homosexuelle. Cette maison de retraite appartient à un groupe international et a malgré tout ouvert, en toute légalité, malgré les risques évidents sur la qualité des relations entre la maison de retraite et les habitants locaux victimes de dol. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°4

■ *Investissements, coûts de maintenance matériels et coûts de prévention des risques physiques*

Contraintes

Inefficacité significative due à une faible ergonomie et manque de fonctionnalité des locaux et équipements

(Conformité) « Le bâtiment, qui aujourd'hui est classé au patrimoine, pose un problème, il n'est pas du tout adapté à l'accueil de personnes âgées. Les couloirs sont très longs et les services sont sur 4 étages avec une salle à manger au rez-de-chaussée. Entre les repas et les sonnettes, le personnel fait des kilomètres. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°219

(Conformité) « Les locaux du foyer de vie sont rattachés à une maison ancienne qui est classée monument historique et qu'on ne peut pas transformer. Pourtant, elle n'est pas adaptée pour les personnes à mobilité réduite que nous accompagnons. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°502

■ *Circulation des pouvoirs*

Opportunités

Intervention dans les sphères politiques et administratives gouvernant les politiques d'urbanisme et d'aménagement du territoire : source de pouvoir local mais requérant un investissement en temps conséquent sur les stratégies politiques externes.

(Conformité) « Avec la bénédiction de mon président, je (le directeur général de l'organisation) me suis présenté aux élections à St B, sur les grands travaux et l'urbanisme et j'ai obtenu le mandat. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°791

(Conformité) « Le directeur général de l'association est nommé directeur adjoint à l'urbanisme, développement durable et littoral de la mairie de St B. Mais il reconnaît que ses nombreux mandats lui demandent beaucoup de temps et que pour en porter certains, il va devoir en libérer d'autres. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1208

(Conformité) « Le directeur administratif et financier de l'association siège actuellement dans la commission d'urbanisme de la commune de St.B. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1209

■ *Coût des négociations, contrôles et évaluations*

Contraintes

Accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux négociations (internes et externes)

(Déviance) « Il y a eu des vices de forme des locaux à la construction. Régler le problème a pris du temps. Un directeur et 2 autres personnes de l'association ont assisté pendant 1,5h à 5 réunions avec le bailleur. (effet 2/3) »

Détail impact financier : ■ 5 réunions × 3 pers × 1,5h × 34 € ■ 765 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1658

(Déviance) « Il y a eu des vices de forme des locaux à la construction. Régler le problème a pris du temps. Un cadre ou un agent d'entretien consacrent 1,5 jours de communication par mois avec le bailleur pour relancer les travaux sur les locaux. (effet 3/3) »

Détail impact financier : 11 mois en 2012 ■ 1 pers × 7h × 11 mois × 34 € ■ 2618 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1659

(Déviance) « Il y a eu des vices de forme des locaux à la construction. Régler le problème a pris du temps. Un directeur et un professionnel ont consacré 15 minutes de préparation pour chacune des 5 réunions avec le bailleur pour le traitement de non réalisation des travaux d'entretiens. (effet 1/3) »

Détail impact financier : ■ 5 réunions × 2 pers × (15/60) h × 34 € ■ 85 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1657

DROIT ADMINISTRATIF : MESURES SUR LES STATUTS D'ORGANISATIONS

Les dimensions du Droit administratif ici étudiée relèvent des Statut d'établissement (public-privé-associatif) et des types d'établissements (ephad, SPASAD, SSIAD, IME, etc.)

■ *Parts de marché et niveau de concurrence*

Contraintes

Élévation du niveau de concurrence interne et externe

(Arbitrage) « La loi HPST, en 2009, permet aux nouveaux opérateurs sur le secteur médico-social de nous concurrencer, par contre, nous, la loi nous contraint alors que ces nouveaux le sont moins »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1173

Perte de marchés

(Conformité) « Il y a des marchés qui arrivent du siège ou d'un autre ESAT, alors que l'on n'a pas la capacité d'accueillir de nouveaux marchés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°739

■ *Attractivité des offres de produits et services*

Contraintes

Perte d'attractivité commerciale, institutionnelle et limitation du potentiel de "vente"

(Conformité) « Dans la présente démarche, il n'y a pas de projet pour la dépendance. L'image des MAS n'est pas bonne au sein de l'association. C'est de la grande dépendance, il suffit de faire la toilette, puis de coller les résidents devant la télévision. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°900

Perte de compétitivité

(Conformité) « Notre statut ne nous permet pas de récupérer la TVA, à la différence d'autres établissements dans notre département. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°37

■ *Écoute du marché*

Contraintes

Surtemps d'analyse du service à prester

(Conformité) « Pour décider du modèle juridique du projet H, 1,5 an de réflexion a été nécessaire avec des juristes, des experts-comptables et des notaires. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1200

■ *Différenciation*

Contraintes

Disparité apparente et éclatement des offres de produits/services mis sur le marché

(Arbitrage) « Le service d'accompagnement à la vie sociale et l'établissement de service et d'aide par le travail sont dans le même établissement. Cela crée des confusions pour les usagers. Le travail est trop croisé avec les activités hors du travail. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°563

■ *Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)*

Contraintes

Surcoûts des investissements en matériels, technologies et en équipements et fournitures

(Conformité) « Il y aurait un problème de location du bâti pour les établissements publics type EPHAD qui relèvent du niveau 4. Ils payent la TVA sur l'investissement. Or, selon une autre directrice de notre territoire, il est envisageable d'avoir

un statut public et une gestion communale. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°38

■ Accès à la force de travail et vivier de recrutement

Contraintes

Attraction des personnes qualifiées vers des organisations concurrentes

(Arbitrage) « Le travail n'est pas une source d'épanouissement pour les salariés en maison d'accueil spécialisé. Ils disent toujours que s'ils pouvaient être ailleurs ce serait mieux, particulièrement face aux projets tels que le projet H qui ne concernent malheureusement pas notre établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°873

(Déviance) « Si notre priorité reste aux bénéficiaires dans la maison, et qu'il n'y a pas de roulement des aides-soignantes, nous ne resterons pas car ce n'est pas le travail du service de soin infirmier à domicile. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°247

(Conformité) « La Direction dit que tous les aides-soignants des services de soins infirmiers à domicile sont aussi mal payés que nous alors qu'il y a des services, même dans la fonction publique territoriale, où les aides-soignants sont mieux payés. Nous avons un collègue auxiliaire de vie dans la fonction publique hospitalière qui gagnait 1,20 € de plus que nous par heure. Nous sommes les plus mal payés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°249

Attraction des personnes qualifiées vers des secteurs concurrents

(Conformité) « Une AS personne est partie à la fin du recrutement en disant qu'il y avait un EPHAD qui venait d'ouvrir avec un salaire un peu plus élevé. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°162

(Arbitrage) « Une équipe gère des troubles psychologiques et on y met donc des moyens. Ces personnes travaillent dur mais les salariés des autres disent que là bas c'est le « club med ». Mais, si on leur proposait d'y aller, ils n'iraient pas. Cela met une mauvaise ambiance.- projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°646

Attraction des personnes qualifiées vers d'autres territoires

(Conformité) « Le directeur consacre environ 3 heures pour chaque recrutement. Il faut au minimum voir 3 candidats pour un même poste car la moitié ne viennent pas après l'embauche ou se désengagent. En effet, il y a un fort désengagement des candidats recrutés compte tenu des meilleures opportunités liées aux conditions légales ; - statuts d'établissement, conventions collectives, types de contrats de travail offerts, aménagement des heures - mais également de conditions géographiques, car il y a plus de distances à parcourir en zones rurale. »

Détail impact financier : 11 recrutements en 2012 ■ Le directeur consacre environ 3 heures pour chaque recrutement. Il faut au minimum voir 3 candidats pour un même poste car la moitié ne viennent pas après l'embauche ou se désengagent. ■ 1 pers. x 11 recrutements x 3h x 36 € ■ 1180 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1790

Surinvestissements en actions d'attraction de compétences raréfiées par la norme

(Conformité) « Pour des raisons financières, deux aides-soignants vont démissionner de notre service de soins infirmiers à domicile pour une maison de retraite inscrite dans la fonction publique hospitalière, tandis que nous restons dans la fonction publique territoriale où c'est mal payé. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°242

(Conformité) « Pour regagner en attractivité auprès des professionnels, il faut faire savoir ce qui est réalisé dans les structures en communiquant au sein de chaque établissement sur les actions réalisées via la presse. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°297

(Conformité) « Pour les recrutements, l'infirmier coordinateur a organisé une heure d'entretien auprès du candidat infirmier, puis une visite des locaux. Il s'est concerté avec la directrice sur chaque candidature 1 heure environ. Cependant, le candidat s'est désengagé pour aller à l'hôpital. »

Détail impact financier : 11 recrutements en 2012 ■ Pour les recrutements, l'infirmier coordinateur organise une heure d'entretien auprès du candidat, puis une visite des locaux. Il se concerta avec la directrice sur chaque candidature 1 heure environ. ■ 1 pers. x 11 recrutements x 2h x 36 € ■ 790 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1792

(Conformité) « Pour regagner en attractivité auprès des professionnels, il faut réaliser une communication écrite sur l'EHPAD en mettant en place un comité et des réunions des personnels de diverses structures, en charge d'élaborer et de distribuer des supports de communication grâce à différents médias locaux. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°298

(Conformité) « Les infirmiers fuient les EHPAD, ils préfèrent aller à l'hôpital. L'établissement a déboursé 3 600 € de budget communication pour attirer du personnel infirmier, sans résultat notable. »

Détail impact financier : En 2012 ■ L'Établissement a déboursé 3 600 € de budget communication pour attirer du personnel infirmier, sans résultat notable.

■ 3600 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1793

(Conformité) « Pour regagner en attractivité auprès des professionnels, il faudrait réaliser une campagne de sensibilisation du grand public sur les missions spécifiques aux EHPAD pour valoriser les missions du personnel et du secteur. La valorisation de l'image de notre secteur doit venir de tous les acteurs travaillant en EHPAD (Exemple de titre de campagne : Les aînés, notre avenir, un autre regard, notre regard, etc.). La campagne de sensibilisation doit être la représentation de tous les acteurs et tous les acteurs doivent se retrouver dans cette campagne à l'échelle de la ville et son agglomération. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°296

(Conformité) « Il y a un fort désengagement des candidats recrutés compte tenu des meilleures opportunités liées aux conditions légales ; - statuts d'établissement, conventions collectives, types de contrats de travail offerts, aménagement des heures - mais également de conditions géographiques, car il y a plus de distances à parcourir en zones rurales. »

Détail impact financier : 11 recrutements en 2012 ■ Le directeur consacre environ 3 heures pour chaque recrutement. Il faut au minimum voir 3 candidats pour un même poste car la moitié ne viennent pas après l'embauche ou se désengagent. ■ 1 pers. × 11 recrutements × 3h × 36 € ■ 1180 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1791

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Faible compétitivité des rémunérations et des avantages fournis liée au cadre réglementaire défavorable (exogène) mais également aux incohérences de la politique salariale interne (endogène)

(Arbitrage) « Nos concurrents du secteur marchand réussissent à rémunérer leurs actionnaires à hauteur de 2900 € par mois une fois à la retraite, contre 1800 € dans notre cas. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1176

(Arbitrage) « On n'est pas assez payé, on fait la même chose que les éducateurs dans des structures comme celles-ci et en plus on ne comprend pas pourquoi le secteur adulte n'a plus les congés trimestriels qui sont conservés en IME et au Siège. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°599

Surenchérissement du coût du travail pour attirer du personnel, dont la pénurie est liée au cadre réglementaire défavorable de l'organisation

(Conformité) « Nous n'avons aucun candidat au poste de médecin coordonnateur. Pour attirer les médecins libéraux, nous allons leur proposer de financer intégralement leur formation pour obtenir le diplôme et pouvoir exercer en tant que médecin coordonnateur en gériatrie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°141

Sous-productivité de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle

(Conformité) « Nous sommes en sous-traitance et on observe une baisse de travail ces dernières années. On pêche un peu dans la démarche commerciale pour le projet E car on a fait le tour du coin. Cela génère de la sous activité (Projet E) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°672

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

Accès d'un acteur externe à la gouvernance d'une organisation

(Conformité) « Les familles font entendre leur voix par le club des présidents des conseils de vie sociale, en tant que porte paroles et représentants des personnes en situation de handicap. Ces présidents désirent communiquer entre eux, se téléphonent, s'envoient des SMS, se contactent sur Facebook. Leur désir de se former et de se structurer est apparu très clairement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°807

(Conformité) « Les familles font entendre leur voix par le club des présidents des conseils de vie sociale, en tant que porte paroles et représentants des personnes en situation de handicap. Ces présidents désirent communiquer entre eux, se téléphonent, s'envoient des SMS, se contactent sur Facebook. Leur désir de se former et de se structurer est apparu très clairement. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°806

(Conformité) « Les familles se font représenter dans le conseil d'administration de l'association grâce à l'élection de deux présidents de conseil à la vie sociale pour y siéger. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°805

Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager

(Conformité) « Le statut de SCIC (qui sera adopté par la structure de coordination du projet H) comporte de nombreux désavantages qui entérinent les problèmes sociaux dans l'association : les salariés, déjà fortement revendicatifs, doivent obligatoirement être associés et détenir ainsi une part du pouvoir ; idem pour des bénéficiaires de la Scic. Le pouvoir ne se concentre pas sur une seule personne ou une seule structure associée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1130

■ *Qualité et mode de Gouvernance*

Contraintes

Désarticulation/rupture entre gouvernance et opérationnels

(Arbitrage) « Selon les pouvoirs publics, le nombre d'opérateurs du secteur devient ingérable. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1178

Opportunités

Chronophagie et lenteur des commissions institutionnelles

(Conformité) « La santé est un milieu ultra-concurrentiel et notre Directeur Général est membre de l'agence régionale de santé. Il faut, en interne, des espaces pour échanger sur ces sujets. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°925

■ *Coût de structuration de la coordination*

Opportunités

Progression de la contractualisation avec toutes les parties prenantes dans le mode de cristallisation des échanges

(Conformité) « La charte des adhérents préconise de mieux intégrer l'adhérent comme partie prenante de l'organisation. Important pour l'autofinancement car celui-ci a la possibilité d'apporter des contributions financières. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1017

■ *Coût des négociations, contrôles et évaluations*

Contraintes

Augmentation plus que proportionnelle du temps et nombre d'opérations en préparation des contrôles (contrôles, procès, etc.)

(Conformité) « Le directeur cumule le mandat de directeur d'établissement et de directeur du centre communale d'action social. Il passe trop de temps dans ses écrits. »

Détail impact financier : tous les trois mois ■ La Direction rédige pendant 10 h la délibération d'un comité d'administration de centre communal d'action sociale. ■ 10 h x 4 trim x 23,09 € ■ 923,6 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1859

■ *Efficacité des dispositifs de coordination interne*

Contraintes

Blocages et ralentissements dus à une non transmission des informations (stratégiques et/ou opérationnelles)

(Conformité) « L'association n'a pas désigné de représentant du CA référent de l'établissement depuis 2009. Le projet devra être validé par le CA de l'association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1415

Efficacité de la circulation ascendante des informations sur le terrain

(Conformité) « Il y a beaucoup d'intermédiaires administratifs au niveau des ressources humaines qui sont externes à l'établissement. Cela complique notre fonctionnement notamment avec les conventions de stages qui tardent à revenir. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°149

Opportunités

L'autonomie laissée par certains statuts quant à la gestion des activités par les acteurs est perçue comme une opportunité.

(Conformité) « Le SSLAD intervient au domicile de la personne, dans son propre environnement ; le soignant s'y rend généralement seul, et même si plusieurs intervenants peuvent se relayer dans la journée, ils ne se rencontrent pas toujours, sauf dans les cas où l'organisation le prévoit de manière délibérée. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°74

(Conformité) « Les activités de soins des AS sont très similaires à celles menées au domicile, mais s'effectuent dans un contexte forcément différent. En effet, l'autonomie dont disposent les aides-soignants au domicile est nettement plus affirmée de celle laissée en EHPAD : l'IDE n'étant pas présent(e) sur place, l'AS va prendre seul(e) de petites décisions, et bénéficiera de plus de délégations, pour refaire un pansement pour de petites excoriations, ou donner un antalgique au besoin. On réfléchit avant d'appeler l'infirmière, résume une AS rencontrée dans le cadre de ces entretiens. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°75

■ *Effizienz des dispositifs de coordination interne*

Contraintes

Surtemps de coordination et de concertation (-)

(Conformité) « La Direction n'a pas délégué de signature sur certains partenariats, et reste subordonné à la CCAS. Cela oblige le Directeur à faire signer les contrats 1h par semaine. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1h x 4 sem x 12 m. x 23,09 € ■ 1108,32 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1858

■ *Qualité de répartition du volume du travail*

Contraintes

Accroissement général de la charge de travail et du coût d'opérations incombant aux acteurs (opérations techniques)

(Arbitrage) « L'aide-soignant du SILAD, à la différence de celui dans les EHPAD, est placé dans un rôle d'interlocuteur privilégié, qui assure la coordination opérationnelle des interventions auprès de la personne âgée. Il est en relation étroite avec les autres personnes intervenant au domicile, et en particulier avec l'Assistante de Vie Sociale s'il y en a une. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°78

■ *Cohérence de l'articulation des opérations*

Contraintes

Rigidification de l'organisation du travail et moindre innovativité Rigidification de l'organisation du travail et moindre innovativité

(Conformité) « En EHPAD, l'organisation et le cadre du travail sont très largement dépendants du type de management en vigueur, et du statut de l'établissement. En général, les professionnels concernés interviennent de jour comme de nuit (la plupart n'ayant pas d'infirmière de nuit, mais des "veilleuses", le plus souvent aides-soignantes). »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°68

■ *Effizienz des dispositifs de coordination interorganisationnelle*

Contraintes

Surcoûts et ineffizienz globale liées à la sous-exploitation des structures non partagées disponibles (notamment par filères-intégration-externalisations-services de droit commun)

(Arbitrage) « Quand on trouve une fille bien, on cherche à la fidéliser. Il ne faut donc surtout pas la partager avec l'établissement, pourtant ami, d'à côté qui lui propose des heures complémentaires juste pour qu'on puisse le dépanner d'un manque d'effectif ponctuel. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°167

(Déviance) « Sur l'agglomération de SB, il y a des aberrations totales liées au manque d'une intelligence collective des autorités publiques. Ainsi, chaque commune a par exemple sa salle de spectacle. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°789

■ *Efficacité des contrôles et évaluations*

Opportunités

Transmission (fuite ?) d'informations internes vers l'externe

(Conformité) « Les familles, représentées par un club des présidents des conseils de vie sociale, désirent faire partager ce qu'ils vivent en rédigeant une newsletter ou une tribune pour les personnes accueillies dans l'association. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°808

■ *Cohésion du groupe*

Contraintes

Désinvolture, irresponsabilité et manque d'engagement, dégradant le climat social et la performance économique

(Arbitrage) « Notre établissement est dans une structure sanitaire et une structure médico-sociale sans pouvoir réunir les deux sous les mêmes critères. Ce système est discriminatoire. Ceux qui sont certifiés ne s'intéressent pas à l'évaluation et vice-versa. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°184

LES EFFETS DU CODES DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Le code de la sécurité sociale est un recueil d'articles législatifs ou réglementaires dont la fonction est de déterminer le financement, l'organisation, le fonctionnement et le régime juridique général de la sécurité sociale. D'une certaine manière, il représente un code d'assurance appliqué à l'ensemble de la collectivité française pour prévenir les risques médicaux et sociaux encourus par chaque personne inscrite à la sécurité sociale, puis pour réglementer et financer les différentes prestations nécessaires pour la prendre en charge si ces risques se produisent. Dans le cadre des travaux présents, deux types d'événements impliquant la conformité au code de la sécurité sociale sont observés : les cas où le destinataire final est le bénéficiaire ou l'usager de l'établissement et les événements et les cas où le destinataire final est l'établissement médico-social ou ses employés.

■ *Parts de marché et niveau de concurrence*

Contraintes

Perte significative de marchés et d'une marge potentiels

(Conformité) « 2 personnes n'ont pas pu être accueillies en accueil de jour car il manque des fauteuils roulants alors que l'établissement a l'espace et le personnel pour le réaliser. Il y a d'ailleurs de la concurrence déloyale car les fauteuils roulants ont un financement différent entre personne âgée à domicile - 180 € - et personne en EPHAD - 680 €. »

Détail impact financier : 2 fois ■ 2 pers × 2 fois × 29,93 € ■ 119,72 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1845

■ *Qualité de produit-service attendue (Outcome)*

Contraintes

Perception d'inadéquation entre produit-service proposé et besoins réels

(Conformité) « Il faut repenser le programme général de prises en charge des enfants qui est très exigeant, ce qui reflète le professionnalisme de l'équipe, mais qui laisse peu la place aux changements. Prévoir plus de souplesse et un allègement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1498

Temps et coûts de régulation des accidents physiques et blessures du client/usager

(Conformité) « Il y a des chutes anormales de personnes âgées à cause d'une mauvaise prescription et mauvais dosage des neuroleptiques par les médecins traitants externes. Chaque jour, un aide-soignant doit relever de leur siège les 25% de résidents qui sont victimes d'effets médicamenteux indésirables. »

Détail impact financier : Chaque jour ■ 1 pers. × (87 résidents × 25%) × (1/60)h × 360 j. × 41,5 € ■ 5415 €

Source : Médecin ESMS, terrain d - n°1730

(Conformité) « La moitié des médicaments prescrit dans l'EHPAD seraient arrêtés si j'avais un droit de regard sur les prescriptions qui sont faites par d'autres médecins et dont je suis informé à posteriori. En effet, l'iatrogénie est un problème car beaucoup de médicaments inappropriés sont prescrits. Je pars du principe que je peux faire des erreurs et mes pairs aussi. Or, nous ne validons pas ensemble les médicaments adaptés à la personne âgée. Il y a donc un risque thérapeutique majeur. »

Source : Médecin ESMS, terrain d - n°109

■ *Qualité de produit-service attendue (Output)*

Contraintes

Pratiques d'offres préférentielles entre différentes catégories d'usagers/clients

(Déviance) « Pour la Direction, la priorité des aides-soignants va aux personnes dans le foyer, or il y a déjà l'infirmière libérale qui les prend en charge. À côté, il y a une liste de personne isolées en attente, voire en fin de vie, que nous devrions voir. (NB- La Direction gère à la fois un EHPAD et un SSLAD-) »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°246

Opportunités

Hausse de la qualité des services

(Conformité) « Les parents reçoivent de l'aide pour accéder à d'autres services et l'accompagnement se fait par le biais de l'assistant social : séjours, loisirs, services spécialisés d'aide. Nous devons faire attention à ce que cette coordination en communiquant les aides diverses qu'ils peuvent obtenir. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1439

■ Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)

Contraintes

Pratiques de tarifs préférentiels excluant l'organisation

(Conformité) « Un fauteuil nous coûte 680 euros alors qu'il coûte 180 euros à la personne âgée à domicile. L'enveloppe qui nous est allouée à ce sujet n'est pas adéquate. La personne âgée devrait bénéficier du même droit que si elle était chez elle. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain d - n°202

■ Coût du travail et productivité

Opportunités

Les codes d'assurances jouent essentiellement sur les risques sociaux qui touchent les organisations. Effet : réduction significative des coûts de main d'œuvre grâce aux systèmes d'assurances

(Conformité) « De mai 2012 jusqu'au 1er décembre 2012, un poste d'infirmier à 80% a été vacant. Les prestations ont été faites par les libérales et on les a fait prendre en charge par la sécurité sociale. »

Détail impact financier : Année 2012 ■ De mai 2012 jusqu'au 1er décembre 2012, un poste d'infirmier à 80% a été vacant. Les prestations ont été faites par les libérales et on les a fait prendre en charge par la sécurité sociale. ■ 151h x 80% x 7 mois x 37 € ■ 31287 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1751

Réduction significative du coût des indemnités grâce aux systèmes d'assurances

(Conformité) « Les indemnités lors des maladies professionnelles du personnel non infirmier, soit 132 jours ne sont pas pris en charge par l'établissement mais plutôt par la sécurité sociale. »

Détail impact financier : ■ Indemnisation des absences du personnel non infirmier : 132 jours non pris en charge. ■ 132 j x 7,5 h x 32,92 euros ■ 32590,8 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1879

(Conformité) « Les indemnités lors des maladies professionnelles du personnel auxiliaire de soins, soit 202,5 jours ne sont pas pris en charge par l'établissement mais plutôt par la sécurité sociale. taux = 21,70 % »

Détail impact financier : 334 jours en 2012 ■ Indemnisation des absences du personnel auxiliaire de soins : 202,5 jours non pris en charge. ■ 202,5 j x 7,5 h x 25,55 € ■ 64002,75 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1878

(Conformité) « Les coûts des maladies professionnelles sont en majeure partie externalisées sur la sécurité sociale. Par exemple, 854 h n'ont pas été prises en charge par l'établissement en 2012. »

Détail impact financier : 2012, 854 h soit 5,40 % ■ 854 h non prises en charge par l'établissement ■ €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1877

■ Coûts administratifs de gestion du personnel

Contraintes

Surtemps sur tâches administratives en gestion du personnel

(Conformité) « La déclaration accident de travail demande un temps de gestion administrative de 30 minutes par une secrétaire administrative et de 15 minutes pour le cadre de soin. Il y a eu 43 déclarations d'accident de travail cette année. »

Détail impact financier : 2012 ■ La déclaration accident de travail demande un temps de gestion administrative de 30 minutes par une administrative et de 15 minutes pour le cadre de soin. Il y a eu 43 déclarations d'accident de travail ■ 1 pers x 43 d. (15/60)h + (30/60)h x 24 € ■ 770 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1770

(Conformité) « Une déclaration d'arrêt de travail suite à un accident de travail a requis un temps de gestion administrative de 1 heure pour le service administratif et de 0,5h pour le cadre de soin (pour le remplacement ou le retour chez la personne). Il y a eu 25 arrêts. »

Détail impact financier : 2012 ■ Déclaration d'arrêt de travail suite à un accident de travail demande un temps de gestion administrative de 1 heure pour le service administratif et de 0,5h pour le cadre de soin (pour le remplacement ou le retour chez

la personne). Il y a eu 25 arrêts. ■ 1 pers × 25 d. × 1,5h × 24 € ■ 870 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1771

(Conformité) « Sur la gestion administrative des accidents du travail, le service administratif a consacré 20 minutes environ pour traiter une déclaration d'accident de travail. Il y a eu, en 2012, 16 déclarations d'accident de travail dont 10 sont liés à l'activité médicale et paramédicale. »

Détail impact financier : Année 2012 ■ Le service administratif consacre 20 minutes environ à traiter une déclaration d'accident de travail. Il y a eu, en 2012, 16 déclarations d'accident de travail dont 10 sont liés à l'activité médicale et paramédicale. ■ 10 cas × (15/60) h × 36 € ■ 120 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1787

(Conformité) « Pour 6 cas d'accident de travail, les personnels médicaux et paramédicaux ont eu un arrêt de travail. Le traitement administratif s'est alors élevé à 30 minutes supplémentaires environ. »

Détail impact financier : Année 2012 ■ Pour 6 cas d'accident de travail les personnels médicaux et paramédicaux ont eu un arrêt de travail. Le traitement administratif s'élève alors à 30 minutes supplémentaires environ. ■ 6 cas × (30/60)h × 36 € ■ 100 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1788

(Conformité) « À cause des accidents du travail, les temps de traitement administratif sont évalués, en tout, à 30 minutes par cas et par personne. Il s'agit de remplir la fiche de déclaration, et le feuillet pour se faire rembourser et de mettre à jour les plannings. »

Détail impact financier : 11 cas ■ Les temps de traitement administratif des accidents de travail est évalué, en tout, à 30 minutes par cas et par personne. Il s'agit de remplir la fiche de déclaration, et le feuillet pour se faire rembourser et de mettre à jour les plannings. ■ 1 pers. × 11 cas × (30/60)h × 61 € ■ 335 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1741

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Opportunités

Obtention de ressources financières/subventions appropriées

(Conformité) « En pratique, les cotisations sociales financent en partie une caisse d'assurance maladie, une caisse de solidarité nationales et les budgets de collectivités locales. Ensuite, l'État redistribue ces fonds aux établissements médico-sociaux par l'intermédiaire, d'une part, d'une antenne régionale appelée l'Agence Régionale de Santé. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1225

(Conformité) « Pour financer son activité d'accompagnement, l'État confie des fonds à l'établissement médico-social. Ces fonds constituent leur source principale de financement et proviennent de cotisations sociales des citoyens français »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1223

(Conformité) « D'autre part, la redistribution du financement de l'État est effectuée par un organisme local appelé le Conseil Général. Cet organisme finance les prestations sociales à fournir aux personnes handicapées à partir d'une estimation de leurs besoins sociaux. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1227

(Conformité) « Les fonds constituant la source principale de financement proviennent de cotisations sociales des citoyens français, prélevées de leurs revenus. »

Source : Magistrats et personnels de justice, terrain c - n°1224

■ Qualité et mode de Gouvernance

Contraintes

Faible fiabilité des indicateurs de prise de décision et des méthodes d'estimation statistiques couramment utilisés (normes de calcul)

(Arbitrage) « Il manque des indicateurs harmonisés et clairs sur le niveau de pénurie de main-d'œuvre. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°99

■ Coût de structuration de la coordination

Contraintes

Accroissement du temps investi à la création des structures de coordination et de concertation (interfaces, réunions, dispositifs administratifs, messageries, etc.)

(Conformité) « La question de l'accessibilité du conseil de vie sociale quant à la participation à la réécriture est à poser. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1414

Usage de la norme pour clarifier les obligations réciproques s'appliquant dans un cadre collectif au périmètre changeant

(Conformité) « Un règlement de fonctionnement d'un établissement médico-social constitue un document de référence quant aux obligations réciproques de l'usager et du personnel. Il rend compte des règles de vie collective (modalités relatives aux transports et déplacements, mesures de sécurité et d'hygiène, utilisation des locaux,...) ainsi que des sanctions prévues en cas de non-respect de ces règles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1068

(Conformité) « Le projet associatif énonce que la personne handicapée a elle aussi des devoirs, notamment le respect des règles collectives. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1213

Meilleur contrôle et fluidité des circuits et outils de transmission des informations

« Il faudrait créer collectivement un document matrice du projet d'établissement, commun à tous les établissements en prévoyant un espace pour présenter les spécificités du projet de l'établissement. (Projet d'établissement) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°316

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

Accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux négociations (internes et externes)

(Conformité) « Suite à des plaintes des familles dues à une erreur de diagnostic médical auprès du Conseil Général, le Directeur d'établissement a consacré 10 heures à répondre et à contacter les médecins ainsi que le Conseil Général pour déterminer les responsabilités et pour établir une réponse au nom du Conseil Général. »

Détail impact financier : Année 2012 ■ Le Directeur d'établissement a consacré 10 heures à répondre et à contacter les médecins ainsi que le Conseil Général pour déterminer les responsabilités et pour établir une réponse au nom du Conseil Général. Le temps passé est évalué à 12 heures. ■ 1 pers. × 12h × 61 € ■ 732 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1744

■ Coûts administratifs divers

Contraintes

Accroissement en volume et diversification des tâches administratives corollaires à l'activité technique (le "millefeuille administratif")

(Déviance) « Le médecin ou le secrétariat hospitalier négligent et oublient le fait de signer le bon de transport, ce bon de transport est utile pour la sécurité sociale. Trois à six fois chaque semaine, le bon de transport en véhicule spécialisé n'est donc pas transmis au résident lors d'un déplacement pour des soins à l'extérieur de l'EHPAD. L'infirmerie consacre alors environ 30 minutes à faire en sorte que le bon de transport puisse être délivré. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ Trois à six fois chaque semaine, le bon de transport en véhicule spécialisé n'est pas transmis au résident lors d'un déplacement pour des soins à l'extérieur de l'EHPAD. L'infirmerie consacre alors environ 30 minutes à faire en sorte que le bon de transport puisse être délivré. ■ 1 pers. × 3 fois × (30/60)h × 52 sem × 36 € ■ 2800 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1798

■ Coûts des assurances (outcome)

Opportunités

Externalisation des coûts grâce au système d'assurance

(Conformité) « Malgré l'absence d'un orthophoniste en arrêt maladie, nous pouvons rediriger les enfants vers des orthophonistes libéraux. C'est prévu par le code de la sécurité sociale. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1286

(Conformité) « 7 200 heures d'indemnités d'absences compressibles par des actions d'innovation socio-économiques ont été prises en charge par le contrat de prévoyance de l'établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1721

(Arbitrage) « La direction intègre parmi ses réalisations marquantes la construction d'un partenariat conséquent avec plus d'une quinzaine d'orthophonistes libéraux. (c'est-à-dire: prise en charge du coût des prestations d'orthophoniste sous les lignes budgétaires de la sécurité sociale et non dans le cadre du CPOM) (effet 3/3) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1525

Réduction du coût du risque réalisé : coût des maladies, accidents.

(Conformité) « Le taux d'absentéisme d'accidents du travail en partie compressible par des actions internes s'élève à 0,54 %. Les 332 heures ont été prises en charge à 50 % par l'établissement, le reste a été pris en charge par la sécurité sociale. »
Détail impact financier : 2012, 332 h soit 0,54% ■ Indemnisation des absences ; accidents du travail : 332 heures prises en charge à 50 % par l'établissement. N'ayant pas la répartition de l'absentéisme par catégorie de personnel nous retenons l'hypothèse du coût horaire chargé des aides-soignants qui représentent la majorité de l'effectif total de l'établissement. ■ (332h × 16 €) × 50% ■ 2656 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1876

(Conformité) « Le taux d'absentéisme maladie en partie compressible sur un établissement s'élève à 3,08 %. Pour l'indemnisation des absences pour congés maladies et accidents du travail inférieurs à 30 jours, 1 894 heures ont été prises en charge par le contrat de prévoyance de l'établissement. »

Détail impact financier : 2012, 1 894 soit 3,08% ■ Indemnisation des absences : congés maladies et accidents du travail inférieurs à 30 jours : 1 894 heures prises en charge par le contrat de prévoyance de l'établissement. ■ 24123 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1875

Contraintes

Surinvestissements ou surcoût des dépenses de la sécurité sociale

(Conformité) « Du fait d'une concertation insuffisante entre le médecin coordonnateur et les médecins traitants, et comme ces derniers n'ont pas de liste de médicaments préférentiels, le médecin coordonnateur estime que, dans certains cas, le médecin traitant prescrit un médicament 16 fois plus cher qu'un autre et qui engendre plus d'effets secondaires. Sur l'ensemble des ordonnances, 1/3 des molécules pourraient être supprimées ou non prescrites. C'est un coût à la charge de la sécurité sociale. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1728

Augmentation du coût des assurances annuelles

(Conformité) « Le coût de l'assurance que nous avons prise pour limiter les effets des absences a augmenté de 15 000 €, et ceci à cause du trop grand nombre d'absences. »

Détail impact financier : ■ Augmentation du coût de l'assurance de 15000 €, non accepté sur crédits non reconductibles. ■ 15000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1881

(Conformité) « Nous avons souscrits une assurance de 53 000 € couvrant une partie des dépenses non prises en charge sur les absences du personnel. »

Détail impact financier : ■ 1 × 53 000 € ■ 53000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1880

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Blocages et ralentissements dus à une non transmission des informations (stratégiques et/ou opérationnelles)

(Déviance) « Le problème sur certains dossiers en papier c'est que les documents peuvent disparaître. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°655

(Conformité) « Dans le cadre du droit à la protection des enfants handicapés accompagnés, le dossier médical est conservé à l'infirmerie et n'est accessible que par les personnels médicaux et paramédicaux habilités. La procédure d'accès au dossier reste à diffuser. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1075

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Surtemps de coordination et de concertation (-)

(Conformité) « Le cloisonnement métier dans les échanges d'information entre professionnels impacte la coordination autour du projet personnalisé. En effet, en vertu des règles liées au respect du secret professionnel, le dossier médical regroupe tous les éléments dont sont dépositaires les personnels médicaux et paramédicaux soumis au secret professionnel dans le cadre du Code pénal, elle entre en contradiction avec les recommandations sur la continuité de l'accompagnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1092

Accroissement du temps et des ressources destinées aux opérations de coordination externe (+)

(Conformité) « L'absence d'un orthophoniste en arrêt maladie fait que nous avons énormément de travail à faire pour rediriger les enfants vers des orthophonistes libéraux. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1287

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Déviance) « Tous les deux mois environ, l'infirmier est amené à téléphoner entre 6 et 10 médecins traitant pour obtenir les dates de prochaines consultations qu'ils auront avec les résidents. Ce temps est évalué à 1 heure. En effet, les dates de consultation ne sont pas communiquées par le médecin traitant. »

Détail impact financier : Tous les deux mois ■ Tous les deux mois environ, l'infirmier est amené à téléphoner entre 6 et 10 médecins traitant pour obtenir les dates de prochaines consultations qu'ils auront avec les résidents. Ce temps est évalué à 1 heure. ■ 1 pers. x 1h x 12/2 mois x 36 € ■ 210 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1799

(Déviance) « Le médecin a "oublié" de compléter 20 dossiers de résidents lors de la rencontre avec la fédération, l'infirmière a dû appeler 3h pour chaque dossier afin de tous les compléter. »

Détail impact financier : 1 fois ■ Le médecin n'a complété 20 dossiers de résidents lors de la rencontre avec la fédération, l'infirmière a dû appeler 3h pour chaque dossier afin de tous les compléter. ■ 1 pers x 3h x 20 dossiers x 25,67 € ■ 1540,2 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1824

(Déviance) « Il y a des pertes d'informations vis-à-vis des retours des personnes en réduction de temps de travail. 150 agents consacrent 15 minutes par jour à rechercher des informations qui ne sont pas formalisées dans le dossier du résident »

Détail impact financier : ■ 150 agents x 15/60h x 220 jours x 24 € ■ 198000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1779

Surtemps et sursalaires de traitement des informations en cours ou post-opération (saisie, renseignement, transferts d'un outil à un autre, etc.)

(Arbitrage) « Les informations médicales des médecins traitants (traitements, ordonnances, résultats de consultation, etc.) ne sont pas sous format informatique alors qu'ils devraient l'être pour faciliter l'accompagnement global. À chaque fois qu'un résident doit consulter un médecin, un infirmier doit imprimer le dossier informatique puis trouver le dossier papier du médecin traitant, trier les informations et photocopier des éléments complémentaires. Cette opération prend en moyenne 10 minutes. Chaque semaine il y a entre 5 et 7 rendez-vous. »

Détail impact financier : Chaque semaine ■ 1 pers. x 5 fois x (10/60)h x 46 sem. x 41,5 € ■ 1590 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1727

(Déviance) « Tous les médecins traitant n'utilisent pas l'informatique pour les dossiers médicaux personnels (DMP). Cela fait que le rapport médical d'un résident peut être vierge et les infirmiers sont alors obligés de mettre à jour le dossier informatique à partir des notes des médecins. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°225

■ Sanctions

Contraintes

Paiement d'indemnités par effet rétroactif de nouvelles normes

(Conformité) « La décision du gouvernement sur le jour de carence coûte à 4 établissements 42 000 €. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain d - n°43

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Répartition de certaines opérations fondamentales dans le processus de production

(Conformité) « Un infirmier consacre en moyenne deux heures à la place du médecin traitant chaque semaine, à mettre à jour sur informatique le dossier médical du résident pendant que le médecin traitant consulte, afin de s'assurer que toutes les informations soient bien capitalisées. En effet, les compétences informatiques du médecin traitant sont limitées. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 1 pers. x 2h x 52 sem. x 36 € ■ 3740 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1800

Surtemps passés à la réalisation de certaines opérations courantes - hôtellerie, soins, etc.

(Déviance) « Nous ne faisons pas faire la préparation des médicaments par la pharmacie alors qu'il s'agit d'un droit de l'association. Sur 5 foyers de vie, ce temps de préparation par l'infirmière est estimé à 4 heures 30 par semaine. »

Détail impact financier : ■ 5 foyers × 1 pers × 4h × 52 sem × 34 € ■ 35360 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1706

(Déviance) « Nous ne faisons pas faire la préparation des médicaments par la pharmacie alors qu'il s'agit d'un droit de l'association. Sur 5 foyers d'hébergement, l'infirmière passe 10 heures 30 par semaine à préparer les médicaments des résidents au lieu de 30 minutes si la pharmacie les préparait, ce qui est gratuit. »

Détail impact financier : Toute l'année ■ 5 foyers × 1 pers × 10h × 52 sem × 34 € ■ 88400 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1705

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Contraintes

Surtemps d'apprentissage/de réadaptation des opérations et des acteurs au (nouveau) contexte de l'activité

(Conformité) « Un quart du personnel médical et paramédical (32 personnes) consacre 10 minutes supplémentaires dans la manipulation informatique, afin de mettre à jour ou consulter le dossier résident. Ils disposent d'une compétence insuffisante dans l'utilisation de l'outil informatique compte tenu d'un manque de formation et d'une méconnaissance générale de l'outil informatique, particulièrement par le personnel le plus ancien. »

Détail impact financier : Chaque jour ■ 32 pers. × 1/4 × (10/60)h × 365j × 36 € ■ 17520 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1802

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Surcoûts liés à la sous-exploitation des ressources humaines internes (médecins)

(Conformité) « Un Directeur d'établissement estime que 20% des visites d'un médecin traitant ne sont pas justifiées. Le coût d'une visite médicale est de 22 € pour l'établissement, somme à laquelle il faut ajouter 10 € de frais de déplacement. Il y a entre 5 et 7 visites de médecins traitants dans l'établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1729

LES EFFETS DES CODES COMPTABLES

■ Accès aux ressources financières et variété des ressources mobilisables

Contraintes

Captation de ressources non dues ou appartenant à autrui (Démesure de subventions, vol, détournement, etc.)

(Conformité) « Je me pose la question sur les directeurs d'établissement qui se payent une formation pour être évaluateurs externes "pour lorsqu'ils seront en retraite". Ils se font payer une formation soit par l'argent des résidents/clients, soit par des subventions ou financements publics... »

Source : Organisme de formation, terrain a - n°1455

(Dépassement) « Sur les unités, les savoir-faire se sont développés différemment car n'y a pas de procédure écrite sur l'ensemble du fonctionnement. Par exemple, sur la tenue de caisse, une unité était très rigoureuse tandis que sur l'autre, de l'argent avait disparu. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°862

■ Qualité et mode de Gouvernance

Contraintes

Doutes, freins et vicissitudes liées au manque de transparence

(Conformité) « Il y a un manque de lisibilité au niveau des budgets pour l'équipe éducative. Je ne sais pas quand demander de l'argent et si on peut s'autogérer à ce sujet. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1375

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Conformité) « Il y a un manque de rigueur évident au niveau de l'administratif et notamment dans le mode de facturation de l'établissement. Les secrétaires interpellent la direction ou la comptabilité parfois pour rien. (manque de rigueur dans les tâches administratives) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°168

(Dépassement) « Quatre moniteurs en moyenne pour chacun des 5 établissements de travail passent 10 minutes de trop par semaine à recalculer des prix de devis par manque de matrice automatisée. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 5 étab. × 4 pers × (10/60) h × 45 sem × 34 € ■ 5100 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1614

Surtemps de coordination et de concertation (-)

(Dépassement) « Ce n'est pas clair dans les procédures. Par exemple, sur l'outil gestion de paie, les allers-retours ne sont pas évidents entre les sites et le Siège. Il y a complexification du travail de l'établissement. (cas d'intégration horizontale) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°944

(Conformité) « Les moniteurs des ateliers ne sont pas acteurs dans les politiques d'achats pourtant ce sont eux qui seront amenés à gérer les stocks et les consommations. Il y a un dysfonctionnement dans la politique d'achat. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1197

■ Frais et honoraires d'expertise

Contraintes

Surtemps de résolution des erreurs réalisées par les "experts" ou "délégués" externes

(Conformité) « Il y a eu de nombreuses erreurs du cabinet comptable. Le service comptable a consacré une demi-journée à relancer le cabinet comptable pour obtenir les documents demandés. Ce service a également été obligé de vérifier certaines imputations pour les clôtures de comptes. »

Détail impact financier : Année 2012 ■ 1 pers. × 4h × 61 € ■ 240 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1748

■ Qualité de répartition du volume du travail

Contraintes

Surtemps passés à la réalisation de certaines opérations courantes - hôtellerie, soins, etc.

(Conformité) « Nous ne pouvons pas faire des courses sur internet et aller les chercher au Drive à cause d'une histoire de gestion. Les éducateurs en savent car ils ne peuvent pas faire leurs courses avec le groupe complet. (-s'agissant ici d'une règle interne de gestion des paiements -liquide/ chèques/ carte bleue- à l'établissement-) (effet 1/2) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°483

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation

(Arbitrage) « Du fait de leur formats hétérogènes, un cadre du siège a passé 8 heures pour harmoniser les bilans d'activité faits par les professionnels chacun à leur façon en 2012. »

Détail impact financier : 1 fois en 2012 ■ 1 pers × 8h × 34 € ■ 272 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1670

■ Stabilité des repères et des interfaces

Contraintes

Hétérogénéité des pratiques et méthodes comptables employées par les acteurs

(Arbitrage) « Sur les différentes unités, les savoir-faire sur la tenue de caisse se sont développés différemment car n'y a pas de procédure écrite sur l'ensemble du fonctionnement. - projet H »

Normes multiples ou divergentes, source de contrainte ■ Acteur : Établissement médico-social - Récipiendiaire : Établissement médico-social ■

Effet escompté de la norme : Meilleure traçabilité des opérations et justification des dépenses

Effet réel de l'action : Hétérogénéité des pratiques et méthodes employées par les acteurs

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°863

■ Efficacité logistique

Contraintes

Les normes comptables réduisent l'efficacité de la logistique mise en œuvre par l'organisation en restreignant le choix des modes de paiements.

(Conformité) « Nous ne pouvons pas faire des courses sur internet et aller les chercher au Drive à cause d'une histoire de gestion. Les éducateurs en savent car ils ne peuvent pas faire leurs courses avec le groupe complet. (-s'agissant ici d'une règle interne de gestion des paiements -liquide/ chèques/ carte bleue- à l'établissement-) (effet 2/2) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°484

La mise en œuvre des plans de financements ne suit pas les besoins en temps réels.

(Conformité) « Quand on fait une commande on ne sait pas quand on va la recevoir. Parfois on la reçoit quelques mois plus tard. Il faudrait avoir l'information pour s'organiser. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1351

(Conformité) « Les fournitures à commander nous sont demandées trop tard dans l'année. Cette année, nous n'en avons eu que la moitié. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1350

■ Efficacité des contrôles et évaluations

Perte de lisibilité et de contrôle local ou général des dépenses

(Arbitrage) « Chacun a sa grille pour faire les devis, pas coordonnés par le projet E. On travaille chacun dans son coin, chacun sa source avec une différence façon de chiffrer. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°548

(Conformité) « Une des problématiques dans les mutations du contexte institutionnel est que les professionnels ne connaissent pas « leurs économies » car ils ont peu de compétences économiques. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1198

LES EFFETS DES NORMES INTERNES

Deux niveaux sont observés : les Codes de gouvernance, à proprement parler. Les supports observés dans l'analyse incluent notamment la Charte de gouvernance/Livre blanc/Vitrines de la stratégie interne, le Projet associatif, les Règles internes portant sur l'organisation générale - Règlement intérieur, institué par les fédérations professionnelles.

(Conformité) « Depuis la reprise de l'établissement par la SAGEP en juillet 2009, le projet d'établissement IPPA mis à jour en 2008, a été distribué à l'ensemble des professionnels, systématiquement aux nouveaux embauchés, permettant ainsi une appropriation collective des fondamentaux. À l'occasion de plusieurs réunions et réflexions institutionnelles durant ces dernières années autour des fonctions professionnelles, du projet individualisé des enfants, des recommandations des bonnes pratiques en matière de prise en charge d'enfants autistes, des écrits ont pu être élaborés mais n'ont pas encore donné lieu à une programmation formalisée de la démarche de réactualisation définitive du projet d'établissement. (énoncée dans le cadre d'une évaluation interne) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1408

(Conformité) « Il faut de la pédagogie sur les règles car ce n'est pas clair dans les établissements. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°877

Le second niveau relève des protocoles internes de moindre envergure, incluant les méthodes utiles de gestion des activités, les protocoles internes de transmission des informations, de gestion et d'organisation du travail, d'animation (technique), les cahiers des charges internes - industriel/manufacture, le programme d'accompagnement interne ainsi que les petites règles de vie interne telles que la gestion du temps, les règles de rangement et classement des éléments partagés.

CODES PRIVÉS DE GOUVERNANCE

■ Accès aux marchés

Opportunités

Accroissement des chances d'autorisation d'exploitation

(Conformité) « Le projet d'établissement correspond en réalité non à un projet stratégique (début-fin) mais plutôt à un recueil de bonnes pratiques et à un document de communication envers les tutelles sur les activités et le cadre de fonctionnement des établissements. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain d - n°326

■ Attractivité des offres de produits et services

Contraintes

Perte d'attractivité commerciale, institutionnelle et limitation du potentiel de "vente"

(Dépassement) « L'Association n'a ni direction, ni stratégie. Elle n'est pas reconnue sur le terrain, elle n'a pas de vitrine donc elle n'a pas de réseau. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1335

Opportunités

Plus grande identité, compétitivité, attractivité et légitimité externe (prix, distinctions, renommée, etc.) et de chances de survie

(Conformité) « L'association, dans son projet associatif, souhaite exercer son droit de critique, de remise en cause et de dépassement des situations établies défavorables à l'accomplissement de ses buts et finalités. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1214

(Déviance) « Avant, les personnes externes ne faisaient jamais de visite des locaux lorsqu'il y avait des enfants. Cette mesure n'a pas été respectée plusieurs fois. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1253

■ Écoute du marché

Contraintes

Formulation non actuelle de l'offre de produit-service (obsolète, potentiellement dolosive et impossible à réaliser) à cause d'un usage de codes de gouvernance surannés

(Conformité) « Il existe un projet d'établissement daté de 2008 et élaboré par l'ancienne association I. dans laquelle nous ne sommes pourtant plus. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1409

(Conformité) « On a une plaquette pour les partenaires de l'institut médico-éducatif qui présente le pôle enfance mais elle est ancienne. On n'est pas forcément très fidèle à ce qu'il faudrait transmettre. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°938

(Conformité) « Le précédent projet d'établissement date de 2008, et était un condensé de tous les documents élaborés par l'ancienne association dont nous ne faisons plus partie. Les fondamentaux du projet de prise en charge sont néanmoins toujours au cœur des pratiques actuelles. Il est nécessaire de fédérer toute l'équipe autour du projet d'établissement en reprenant tous les écrits déjà formalisés lors de réunions institutionnelles, pluridisciplinaires où le projet personnalisé de l'enfant est au cœur des réflexions menées, et partir du projet d'établissement écrit par la précédente association. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1413

Inadéquation entre politique et pratiques

(Dépassement) « Il n'y a pas adéquation entre les grandes idées de l'Association et la mise en place sur le terrain avec les jeunes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°695

Opportunités

Clarté et acceptation du cahier des charges par les parties prenantes et réciprocité d'exigences entre acteurs (informations, droits, obligations, objectifs et moyens) grâce au rôle des cadres dans la clarification des stratégies internes

(Dépassement) « Le rôle des cadres dans le relais avec les parents et vis-à-vis du personnel, afin que ceux-ci s'approprient notre politique et grandes orientations, est crucial afin qu'il n'y ait pas un déficit de communication. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1129

■ Possibilité d'innovation sur produits/ services

Contraintes

Manque d'innovations opérationnelles dans l'offre de produit-services

(Dépassement) « Pour les projets innovants tels que le projet H, la stratégie de développement de l'axe politique de l'association devrait s'étalonner comme suit : le développement du souffle stratégique (proactivité), la stratégie de développement partenariale, puis le développement de l'ingénierie financière et juridique, le développement de l'ingénierie humaine, et enfin la réingénierie de l'offre : l'utilisateur connaît-il ses besoins ? - projet H »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°1122

(Conformité) « Nous reprenons les axes généraux de l'association mais notre stratégie est beaucoup dans la reconduite de ce qui se fait déjà. Nous n'avons pas pris le temps de nous questionner si ce qui se fait est bien fait puisque nous ne l'avons pas ce temps. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°867

Résistance contre les changements non désirés

(Dépassement) « Les cadres disent qu'ils n'ont pas le temps, mais la réalité est qu'ils ont la trouille qu'on fasse tout péter avec la réorganisation et qu'ils perdent leurs repères, notamment sur le site de SB qui est le plus grand. Les 3 grands sites font l'autruche. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1192

(Dépassement) « On intellectualise beaucoup les concepts liés au changement, notamment la notion de territoire. C'est ce qui bloque le mouvement des cadres et empêche la recherche de solutions au niveau local. (projet H) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1193

Impact faible ou perte de crédibilité des nouvelles offres, services et opérations corollaires

(Dépassement) « Il y a un manque de reconnaissance extérieure lié à des visuels extérieurs un peu vieillissant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°928

Accroissement du temps destiné à acquérir la confiance des employés/clients/usagers/concurrents sur les innovations de produits/services/méthodes

(Déviance) « Un cadre a reçu individuellement 5 moniteurs durant 30 minutes au sujet du projet E. La communication interne à ce sujet est défaillante et manque de visibilité pour le personnel, générant par cela même de l'inquiétude. »

Détail impact financier : ■ 5 fois × 2 pers × (30/60)h × 34 € ■ 170 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1534

(Manipulation) « La charte de gouvernance doit être présentée en assemblée générale de l'organisation. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°759

(Déviance) « Il y a des inquiétudes des moniteurs sur le projet E car la communication est défaillante. Un cadre anime au moins 4 réunions auxquelles participent au moins 4 personnes durant 1 heure pour répondre aux inquiétudes soulevées par le projet qui manque de clarté. »

Détail impact financier : 4 fois en 2012 ■ Un cadre anime au moins 4 réunions auxquelles participent au moins 4 personnes durant 1 heure pour répondre aux inquiétudes soulevées par le projet qui manque de clarté. ■ 4 fois × 5 pers × 1h × 34 € ■ 680 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1535

(Conformité) « Du fait de nombreuses sollicitations des familles sur le projet H, 4 personnes passent en moyenne 10 minutes supplémentaires sur 2 réunions par semaine car les réunions se font en chaîne et cumulent les retards en cascade. - projet H »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 2 fois × 4 pers × (10/60) h × 45 sem × 34 € ■ 2040 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1585

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Contraintes

Externalisation ou abandon de produits/services suppléteurs de qualité (préparation, loisirs, animations, traitements spéciaux etc.)

(Déviance) « 5 éducateurs arrivent à 8 h 45 pour accueillir les usagers mais discutent jusqu'à 9 heures au lieu de le faire. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 5 pers × (15/60) h × 240 j × 34 € ■ 10200 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1621

Espérance de standardisation de tous les types de relation

(Manipulation) « Selon le code de gouvernance, l'association souhaite formaliser les relations entre elle et tous ses acteurs soient fondées sur le contrat : contrat d'associés entre les adhérents formalisé par la charte ; contrat de séjour avec les usagers dans le respect de la charte ; contrat de mission et/ou de travail avec les salariés ou bénévoles ; mandats et délégations entre l'association et ses responsables bénévoles et salariés. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1014

■ Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)

Opportunités

Baisse du coût d'achat des fournitures et équipements

(Conformité) « Contrairement au schéma traditionnel de l'offre d'accompagnement, le développement d'une activité enracinée sur les ressources territoriales requiert la mise en place de nombreux partenariats, de former les gens sur place afin de créer une cohésion et un réseau territoriaux. Par exemple, sur le projet E., on réussit à négocier avec le client en regroupant 5 Entreprises adaptées fournissant le même produit dans une seule filière. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1194

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Moindre applicabilité de systèmes de mérite (sanctions-récompense) à cause d'un manque de courage managérial à faire respecter les règles.

(Déviance) « Il y a un manque de directivité et de règles de la part de la direction. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1250

(Déviance) « La Direction est molle et prolixe. Elle n'anime pas les réunions de synthèse, ne répartit pas la parole et n'est pas garante du respect. Elle voit des gens accrochés à leur téléphone portable mais ne dit rien. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1254

(Déviance) « La Direction est molle et peu sécurisante. Par exemple, elle permet les apartés et les portables en réunion alors qu'elle devrait tenir la discipline. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1257

(Déviance) « Les manques de fermeté dans les décisions, de prise de responsabilités et d'équité dans les pratiques de gestion du personnel déstabilise le personnel. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1249

Sous-productivité de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle due à une délinquance de la discipline au travail

(Déviance) « Un moniteur d'atelier et un éducateur spécialisé arrivent 15 minutes en retard, 2 fois par semaine, lorsqu'il n'y a pas de cadres présents sur le site. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ $2 \text{ fois} \times 2 \text{ pers} \times (15/60) \text{ h} \times 45 \text{ sem} \times 34 \text{ €} \blacksquare 1530 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1618

(Déviance) « 2 salariés ont un retard systématique d'au moins 5 minutes tous les jours. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ $2 \text{ pers} \times (5/60) \text{ h} \times 207 \text{ j} \times 34 \text{ €} \blacksquare 1173 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1620

(Déviance) « Comme les moniteurs sont en retard à la prise de poste, 101 ouvriers commencent 20 minutes après l'heure prévue tous les jours. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ $101 \text{ pers} \times (20/60) \text{ h} \times 200 \text{ j} \times 34 \text{ €} \blacksquare 228933,3333333333 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1623

(Déviance) « Comme les moniteurs sont en retard à la prise de poste, 140 ouvriers démarrent le travail avec 10 minutes de retard tous les jours. »

Détail impact financier : ■ $140 \text{ pers} \times (10/60) \text{ h} \times 220 \text{ j} \times 34 \text{ €} \blacksquare 174533,3333333333 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1622

Sous-productivité des nouvelles recrues dû au coût d'entrée (cognitif) du à un manque de protocoles internes.

(Dépassement) « L'intégration d'un nouveau est insuffisante et il n'existe aucun protocole d'accueil suffisamment complet pour être efficace. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°250

■ Coûts administratifs de gestion du personnel

Contraintes

Surtemps et sursalaires en gestion du personnel

(Dépassement) « Le personnel n'anticipe pas ses demandes de congés payés et tous posent leurs congés en même temps car il manque une procédure à ce sujet. Ainsi, pendant 2h30, le Directeur refait les plannings des congés et renvoie un courrier au personnel. »

Détail impact financier : 2 fois par an ■ $1 \text{ pers} \times 2 \times 2,5 \text{ h} \times 25,67 \text{ €} \blacksquare 128 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1834

(Dépassement) « Comme il n'y a pas de procédures de demande de congés payés, le personnel n'anticipe pas ses demandes de congés payés et tous posent leurs congés en même temps. Pour trouver un terrain d'entente, le Directeur fait une demande de changement de date écrite au personnel, pour 1h et orale, 5min par personne pour 10 salariés. »

Détail impact financier : 2 fois/an ■ $(1 \text{ pers} \times 2 \times (60/60) \text{ h} \times 26,45 \text{ €} + (2 \text{ pers} \times 10 \text{ fois} \times 2 \text{ fois} \times (5/60) \text{ h} \times 25,67 \text{ €}) \blacksquare 112 \text{ €}$

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1832

■ Qualité de l'allocation des ressources financières

Contraintes

Décalage entre besoins réels et capitaux disponibles pour les satisfaire

(Conformité) « On a cinq sites qualifiés d'identiques et le Siège veut copier-coller l'organigramme et l'effectif. Or, il faudrait créer des postes par rapports aux effectifs de résidents car quand on a 120 ou 180 résidents ce n'est pas pareil. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°542

Opportunités

Meilleure allocation quantitative des capitaux et ressources financières → contrat interne de répartition des ressources

(Conformité) « Selon le code de gouvernance, les ressources obtenues et la valeur ajoutée produite par les établissements (valeur ajoutée de compétences, financière, technique), doivent être mutualisées et redistribuées selon des axes prioritaires définis en concertation entre les Administrateurs, le Directeur Général, les Directeurs, les cadres intermédiaires, les représentants Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1016

■ Circulation des pouvoirs

Contraintes

Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager

(Dépassement) « Le management manque de verticalité, il est trop horizontal. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°719

Sentiment de renoncement à l'identité lors d'un partage de la gouvernance

(Conformité) « Il y a un souhait de synergie et en même temps une peur de l'uniformisation. - projet H »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°991

(Conformité) « Dans la mise en œuvre de la charte de gouvernance, en coopérant avec les concurrents, on craint de devoir renoncer à notre identité et d'être dans un syndrome du phénix. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°766

(Manipulation) « La structure de la gouvernance change lorsque le statut de l'organisation change, sous la SCIC, nous avons 7 personnes issues des organisations fondatrices, 1 salarié, 2 usagers, 1 personne issues de nos partenaires/concurrents, 1 personne issue des collectivités territoriales. Ils élisent un président issu du collège fondateur et un directeur général. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1203

(Manipulation) « Dans le projet H, l'assemblée générale est composée de 50 membres issus des organisations fondatrices : l'association ainsi qu'une concurrente, 10 salariés, 20 usagers, 10 représentants des partenaires/concurrents et de 10 personnes issues du Conseil Général et des collectivités locales. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1202

■ Qualité et mode de Gouvernance

Contraintes

Manque d'une stratégie réelle derrière les politiques affichées

(Dépassement) « Nous reprenons les axes généraux de l'association mais notre stratégie est beaucoup dans la reconduite de ce qui se fait déjà. Nous n'avons pas pris le temps de nous questionner si ce qui se fait est bien fait puisque nous ne l'avons pas ce temps. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°468

(Manipulation) « Il faut créer une charte de gouvernance pour codifier formellement les règles de la gouvernance, identifier les organes statutaires principaux de la gouvernance, poser les axes prospectifs des cinq ans à venir. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°749

(Dépassement) « Il faut que la gouvernance travaille sur le document qui transmet le message politique principal car beaucoup personnes dans le département et ailleurs citent le livre blanc. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°797

Désarticulation/rupture entre gouvernance et opérationnels dans la mise en application du code de gouvernance :

a) lié à l'externalisation de la construction de la stratégie

(Découplage) « Le personnel n'a jamais vu le projet d'établissement, dont les axes ont été proposé par un cabinet extérieur spécialement recruté pour cela. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°500

b) lié à la défaillance du cadre intermédiaire dans le relais de la stratégie

(Dépassement) « Le cadre doit être un régulateur. Si c'est décidé au niveau de la direction, il faut que cela soit appliqué, or le discours des cadres n'est pas clair sur le terrain. Ils doivent plus porter les projets. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°562

(Dépassement) « Il faut une clarification entre la vision associative et comment les choses sont mises en œuvre sur le terrain. On fait parfois le grand écart entre ce qu'il y a dans le livre blanc et le projet mis en œuvre. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°516

c) lié à l'isolement des gouvernants

(Dépassement) « Il n'y a aucune volonté de l'Association, du siège, pour rencontrer les directeurs territoriaux et écouter leur expérience de terrain. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1337

(Conformité) « La mise en œuvre de la charte de gouvernance doit être soignée par une articulation gouvernance-management, en effet ce chapeau politique n'est pas très bien soigné à ce jour. Il devrait être fait une opération de vente de cette charte et non seulement de communication auprès de l'encadrement de proximité et des bilans de cohérence entre ces deux niveaux. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°770

d) lié à des priorités émergentes du terrain non prises en compte dans la stratégie mais que les acteurs opérationnels doivent absorber

(Déviance) « Il existe parfois une dichotomie entre notre politique, c'est-à-dire les demandes du siège, et ce que les établissements ont la capacité d'absorber car ils peuvent avoir des priorités différentes : les familles, les parents, etc. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°914

Hétérogénéité des modes de gouvernance

(Conformité) « Le système participatif et collégial, propice au maintien des « baronnies », possède une dose insuffisante de directivité admise. En outre, ce système ne doit pas faire oublier la nécessité que les décisions prises en comité de direction soient appliquées sur chaque périmètre de l'association. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°980

(Déviance) « Il y a encore trop de baronnies sur les sites. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°892

Faible représentativité des différents intérêts dans la gouvernance

(Dépassement) « La mixité de l'équipe de direction est à travailler car les directeurs ne voient que le handicap, personne ne voit les MAS. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°388

Opportunités

Compréhension et adhésion générale à la politique de la gouvernance

(Conformité) « L'organisation, la gouvernance et la politique de notre association sont explicitées dans plusieurs documents fondateurs : le projet associatif daté de 2004 et révisé en 2011, le Livre Blanc daté de 2007, les chartes du Management, des Adhérents et des Usagers. Elles sont déclinées en actions concrètes, communiquées en interne et en externe via plusieurs supports : le site internet, le site intranet, le bulletin d'information mensuel, le P. Des communications spécifiques sont réalisées par ailleurs sur des thèmes précis, par exemple sur le thème Santé prévention (-énoncé dans le cadre d'un rapport d'évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1091

(Conformité) « Une politique de gouvernance de notre organisation est de moins se contraindre, de garder une agilité et notre indépendance. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°757

Accroissement du temps passé par les dirigeants et cadres dans les commissions institutionnelles ➔ veille sur l'environnement

(Conformité) « L'association et ses dirigeants sont, selon son projet associatif, en état de veille permanente par une implication de plus en plus forte au sein de ses réseaux institutionnels pour repérer, soutenir et/ou intégrer les innovations. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1215

Usage des codes de gouvernance pour clarifier et convaincre sur les projets stratégiques rencontrant de nombreux réfractaires

(Conformité) « Le livre blanc de l'association préconise de tenir compte de la raréfaction des financements dans le secteur médico-social en appuyant sur la conviction que les personnes handicapées aspirent à d'autres modes de vie comme le projet H.

Ce dernier préconise un mode d'habitat et d'accompagnement avec qualité, mais en dehors des murs d'un établissement. »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1126

Simulation des projets établis pour répondre à des critères d'éligibilité aux ressources demandées plutôt que portage de projets authentiques et réalisables

(Découplage) « On a refusé de nous apporter de l'aide pour écrire notre projet d'établissement. J'ai appris lors d'une réunion que des établissements ont eu recours à des cabinets pour cela. J'ai écrit ce projet alors que ce n'étais pas à moi de le faire. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°844

(Découplage) « Il y a quelques années j'ai travaillé avec le cabinet Eq. Dans un autre établissement. Sur l'A. ils avaient fait, pour les établissements qu'ils ont aidés, un copier-coller du projet d'établissement dans lequel je travaillais auparavant, pour 1000 € par jour. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°845

Les codes de gouvernances se créent interne et font participer les parties prenantes directement concernées par l'activité.

(Manipulation) « En 2011, lorsque nous avons voulu réécrire le projet associatif, il y a eu une commission où les parents sont intervenus. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1184

Meilleure allocation quantitative des capitaux et ressources financières.

(Conformité) « Selon le code de gouvernance, les ressources obtenues et la valeur ajoutée produite par les établissements (valeur ajoutée de compétences, financière, technique), doivent être mutualisées et redistribuées selon des axes prioritaires définis en concertation entre les Administrateurs, le Directeur Général, les Directeurs, les cadres intermédiaires, les représentants Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°1016

Usage des codes de gouvernance pour clarifier et convaincre sur les projets stratégiques rencontrant de nombreux réfractaires.

(Conformité) « Le livre blanc de l'association préconise de tenir compte de la rarefaction des financements dans le secteur médico-social en appuyant sur la conviction que les personnes handicapées aspirent à d'autres modes de vie comme le projet H. Ce dernier préconise un mode d'habitat et d'accompagnement avec qualité, mais en dehors des murs d'un établissement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1126

Compréhension et adhésion générale à la politique de la gouvernance.

(Conformité) « L'organisation, la gouvernance et la politique de notre association sont explicitées dans plusieurs documents fondateurs : le projet associatif daté de 2004 et révisé en 2011, le Livre Blanc daté de 2007, les chartes du Management, des Adhérents et des Usagers. Elles sont déclinées en actions concrètes, communiquées en interne et en externe via plusieurs supports : le site internet, le site intranet, le bulletin d'information mensuel, le P. Des communications spécifiques sont réalisées par ailleurs sur des thèmes précis, par exemple sur le thème Santé prévention. (-énoncé dans le cadre d'un rapport d'évaluation interne-) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1091

(Conformité) « Une politique de gouvernance de notre organisation est de moins se contraindre, de garder une agilité et notre indépendance. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°757

■ Coût de structuration de la coordination

Contraintes

Accroissement du temps investi à la création des structures de coordination et de concertation (interfaces, réunions, dispositifs administratifs, messageries, etc.)

(Dépassement) « Pour la mise en place des pôles territoriaux, le directeur général considère qu'il est absolument nécessaire d'intégrer une dimension démocratique dans la rédaction des fiches actions, ainsi qu'un calendrier. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1150

(Manipulation) « Une réécriture du projet par la Direction, en concertation avec l'association, les membres de l'équipe, est à effectuer en actualisant le contenu en rassemblant tous les documents déjà formalisés et en prenant donc en compte toutes les évolutions déjà engagées depuis 2008. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1412

(Manipulation) « En 2011, lorsque nous avons voulu réécrire le projet associatif, il y a eu une commission où les parents sont intervenus. Il y a eu des comités intermédiaires pour brainstormer. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1185

(Manipulation) « La réactualisation du projet stratégique de l'établissement repose sur la dynamique et la capacité d'échange et d'implication de l'ensemble des personnes, ainsi que sur une veille organisée et partagée autour de l'évolution du cadre législatif et normatif. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1264

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Contraintes

Accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux négociations (internes et externes)

(Dépassement) « Du fait d'une absence de procédures de demande de congés payés, le personnel n'anticipe pas ses demandes de congés payés et tous posent leurs congés en même temps. Le Directeur a rencontré le délégué du personnel 45 min pour arbitrer les problèmes de planification des congés. »

Détail impact financier : ■ 2 pers × 2 × (45/60)h × 25,67 € ■ 77,01 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1833

(Manipulation) « Pour la charte de gouvernance, un challenge de la coopération avec N. est la persuasion des familles du bienfondé du changement du système que cette coopération engendrera. Il sera important d'être clair et cohérent à leur égard. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°769

Accélération de la fréquence et de l'urgence de rendus de projets, rapports et compte rendus

(Arbitrage) « Aujourd'hui, il y a un décalage entre le projet d'établissement et l'activité du pôle adulte. Il y a 140 personnes sur lesquelles je dois rédiger un compte rendu pour l'évaluation externe, c'est chronophage et très exigeant. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°866

■ Coûts administratifs divers

Contraintes

Accroissement en volume et diversification des tâches administratives corollaires à l'activité technique (le "millefeuille administratif")

(Dépassement) « L'absence de remplaçant à certains postes, le manque de dispositifs précis de régulation de l'absentéisme et le manque de relais lors des départs de l'organisation posent des problèmes, d'autant plus que les taux d'absentéisme et de rotation du personnel sont jugés trop élevés. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain e - n°959

« La charte de management, comme d'autres choses, est écrite et validée mais, sur le terrain, il y a une perte de sens avec des choses à faire signer partout. Le côté formalisé à l'excès est lourd et n'est pas opérationnel. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°882

■ Coûts des prestations de contrôle

Contraintes

Coût élevé des prestations de contrôles et évaluation

(Découplage) « Le personnel n'a jamais vu le projet d'établissement, dont les axes ont été proposé par un cabinet extérieur spécialement recruté pour cela. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°501

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Déviance) « Un cadre a consacré 2 heures par semaine à rechercher des documents mal classés suite à sa prise de poste. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2012 ■ 1 pers × 2 h × 26 sem × 34 € ■ 1768 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1667

(Conformité) « On a des problèmes de communication dans l'institut médico-éducatif. On a une fiche d'information hebdomadaire afin d'avoir une visibilité sur les horaires de tout le monde. Parfois, des personnes n'indiquent pas leurs absences,

ce qui engendre des problèmes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°952

Surtemps de coordination et de concertation (-)

(Conformité) « Le projet E est à implanter sur 7 sites et fait intervenir plus de 20 métiers d'accompagnement professionnel de la personne handicapée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1131

(Dépassement) « La stratégie d'ouverture de l'association cause des inquiétudes. Pourtant, le risque de dislocation verticale dans le montage d'une offre territoriale, dans le cadre du projet H, est renforcé à cause d'une tentation de centralisation forte. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1123

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Conformité) « Le manque de transmission formalisée entre les équipes crée parfois des incompréhensions ce qui nécessitent de refaire une transmission et d'écrire des notes pour s'assurer que tout le monde a la même information avant une relève. Ce temps est estimé à 1 heure en cumulé pour l'ensemble du service. - projet H »

Détail impact financier : Chaque mois ■ 1 service × 1h × 12 mois × 37 € ■ 440 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°1755

Accroissement du temps et des ressources destinées aux opérations de coordination externe (+)

(Conformité) « Conformément au décret du 14 novembre 2003, le règlement de fonctionnement de notre établissement doit être révisé au minimum tous les 5 ans. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1069

Opportunités

Meilleur contrôle et fluidité des circuits et outils de transmission des informations

(Conformité) « Il faudrait créer collectivement un document matrice du projet d'établissement, commun à tous les établissements en prévoyant un espace pour présenter les spécificités du projet de l'établissement. (Projet d'établissement) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°316

■ Sanctions

Contraintes

Temps d'administration des sanctions

(Déviance) « En moyenne, un cadre passe 15 minutes tous les jours de l'année à gérer les retards et les absences. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 1 pers × (15/60) h × 240 j × 34 € ■ 2040 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1619

■ Clarté de la division des tâches

Contraintes

Clarté de l'organisation générale du travail

(Conformité) « La délégation pour les cadres a été formalisée mais l'écart entre les écrits et les faits existe encore. Lorsque l'effectif dans les foyers vient à manquer, on me met la pression, je ne sais même pas si c'est à moi de le faire. »

Source : Infirmier coordinateur, terrain e - n°343

Opportunités

Clarté de l'organisation générale du travail

(Conformité) « Une partie de l'équipe a une connaissance du projet d'établissement, en particulier concernant les fondamentaux de la prise en charge. Pour les autres, une transmission orale s'est faite. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1410

Usage de la norme pour clarifier les obligations réciproques s'appliquant dans un cadre collectif au périmètre changeant

(Conformité) « Un règlement de fonctionnement d'un établissement médico-social constitue un document de référence quant aux obligations réciproques de l'usager et du personnel. Il rend compte des règles de vie collective (modalités relatives aux transports et déplacements, mesures de sécurité et d'hygiène, utilisation des locaux,...) ainsi que des sanctions prévues en cas de non-respect de ces règles. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1068

(Conformité) « Le projet associatif énonce que la personne handicapée a elle aussi des devoirs, notamment le respect des règles collectives. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1213

Clarté des protocoles à suivre sur des tâches simples

(Conformité) « Le livre blanc de l'association est un des principaux codes de bienveillance recommandés à l'égard des personnes en situation de handicap : être à l'écoute des personnes, recueillir leurs paroles même lorsque c'est difficile. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1125

(Conformité) « Pour accroître la participation des équipes dans la négociation et la formalisation des règles du jeu (règlement intérieur, protocoles d'activité internes, etc), l'organisation des services a été élaborée de façon participative par les équipes, elle n'est pas figée et évolue avec la charge de travail. Elle est formalisée dans des protocoles qui sont donnés aux nouveaux employés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°264

■ Compréhension réciproque

Contraintes

Confusion sur les obligations à mettre en œuvre et les lignes directrices

(Manipulation) « Il faudrait dans la charte de gouvernance regrouper tout ce qui vise l'indépendance de l'organisation. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°758

(Conformité) « La stratégie de l'association en termes de lisibilité ne permet pas de donner de la visibilité aux professionnels. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°728

(Découplage) « La vitrine de l'Association doit être conforme aux lois et aux politiques, mais elles s'éloignent de la réalité que vivent les professionnels sur le terrain au quotidien. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°663

Incompréhension entre acteurs

(Conformité) « Notre projet et nos grandes orientations n'ont pas été appropriés par de nombreux cadres et des parents, pourtant ces orientations ont été débattues et écrites dans le projet associatif, qui est le carnet de route. Pourquoi ? »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1127

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Contraintes

Surtemps d'apprentissage/de réadaptation des opérations et des acteurs au (nouveau) contexte de l'activité

(Dépassement) « J'ai découvert tout seul ce qu'on attendait de moi, sans aucune aide de l'Association, malgré les nombreuses zones d'ombre. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1339

■ Cohérence de l'articulation des opérations

Contraintes

Incohérence des activités - structure, raison d'être et interopérabilité entre activités

(Déviance) « Pour faire vivre la charte de gouvernance, il serait nécessaire qu'elle énonce une architecture claire de ce qui est mis en place pour les personnes handicapées, qu'elle énonce clairement la place des partenaires et concurrents. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°764

Clarté des protocoles à suivre sur des tâches simples

(Conformité) « Le livre blanc de l'association est un des principaux codes de bienveillance recommandés à l'égard des personnes en situation de handicap : être à l'écoute des personnes, recueillir leurs paroles même lorsque c'est difficile. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1125

(Conformité) « Pour accroître la participation des équipes dans la négociation et la formalisation des règles du jeu (règlement intérieur, protocoles d'activité internes, etc), l'organisation des services a été élaborée de façon participative par les équipes, elle n'est pas figée et évolue avec la charge de travail. Elle est formalisée dans des protocoles qui sont donnés aux nouveaux employés. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°264

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Inertie de la mise en œuvre des réglementations

(Dépassement) « Le projet E consiste à rénover l'organisation du travail en structurant les compétences pour l'adapter à la personnalisation des parcours et à une meilleure intégration entre les missions travail et l'accompagnement par la formation. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1195

Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation

(Déviance) « Les gens se mettent au boulot uniquement lorsque le directeur ou le directeur adjoint sortent dans la cour. Dans le même temps, ces personnes demandent de l'autonomie ou des moyens. On est obligé de pister les gens et de réexpliquer sans arrêt. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°645

(Déviance) « Les procédures ne sont pas respectées sans qu'elles soient « tenues » par un cadre. Ensuite, il faut courir après les professionnels. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°641

Non-coopération entre organisations du même niveau (chaîne de valeur) et/ou inertie des dispositifs d'intégration horizontale

(Déviance) « Il y a un pouvoir réel, posé par le code de gouvernance, qui est sensé faire avancer le projet H, mais il y a également un contre-pouvoir qui est que chaque directeur a son réseau politique qui vient remettre en cause la stratégie par l'intermédiaire des familles. Cela crée un aller-retour constant. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°894

(Conformité) « La non capitalisation des expériences professionnelles, notamment sur les actions « vis ma vie » pose un problème dans la mise en place d'une synergie entre les différents types de structure, notamment entre les établissements de formation et les entreprises adaptées. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1199

■ Stabilité des repères et des interfaces

Contraintes

Hétérogénéité des pratiques et méthodes employées par les acteurs

(Dépassement) « Pour la charte de gouvernance, un challenge de la coopération avec N. est l'harmonisation des façons de travailler des équipes. »

Source : Administrateur d'Association gestionnaire, terrain e - n°768

(Conformité) « L'organisation des relations entre l'association gestionnaire et l'établissement est clairement définie : Il existe un règlement général de fonctionnement et il est affiché dans l'établissement. Cependant, ces procédures administratives et comptables doivent contribuer à l'harmonisation des pratiques au sein de l'association, donc dans l'ensemble des établissements de la S. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1503

■ Synchronicité des acteurs et des activités

Contraintes

Moindre synchronisation des opérateurs (intégration verticale et horizontale)

(Dépassement) « La blanchisserie ne fonctionne pas du tout. Certaines personnes ne peuvent pas faire leur machine. C'est l'anarchie. Il faudrait que ce soit organisé. Il n'y a que deux machines à laver pour une trentaine de résidents. Au niveau des roulements, c'est insuffisant. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°569

(Conformité) « Le projet Associatif énonce clairement que l'association affirme la primauté de la personne sur les structures, ce ne sont pas l'équipement ou les projets existants qui dictent l'orientation et l'accueil des personnes, mais les besoins des

personnes qui imposent l'adaptation des projets et des moyens. Or la primauté des structures et leurs baronnies règne. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1211

■ Effets sur la performance générale

Contraintes

Baisse d'efficacité et de productivité des opérations (performance collective)

(Arbitrage) « Il y a un doublon de tâches entre cadres sur un même site du fait de plusieurs intitulés d'activités et de titres de documents. 2 cadres traitent ensemble des problèmes qui pourraient n'être traités que par un seul d'entre eux à raison de 1 heure au moins par semaine car ils sont dans le même bureau. »

Détail impact financier : toutes les semaines ■ 1 pers × 1 h × 45 sem × 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1668

(Arbitrage) « La mauvaise répartition des missions entre les cadres, nécessite des corrections d'erreurs liées aux doublons, ces corrections prennent 45 minutes à deux. Ce doublon de tâches entre cadres d'un même site est dû à la multiplicité d'intitulés d'activités et de titres de documents. »

Détail impact financier : 1 fois par mois ■ 2 pers × (45/60)h × 10,4 mois × 34 € ■ 530,4 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1669

■ Cohésion du groupe

Opportunités

Gain de cohésion interne et de sensibilité à la performance et au bien-être collectifs

(Conformité) « La charte de gouvernance et la charte de management qui existent dans l'association sont un seul et unique document. En 2011, on y a introduit « prendre soin de ceux qui prennent soin ». - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1152

Contraintes

Perte de cohésion des acteurs créant des défaillances de coopération

(Dépassement) « Tout le monde ne comprend pas la stratégie et ne la partage pas. Par exemple, les éducateurs ne comprennent pas, mais surtout n'acceptent pas l'orientation des E. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°930

(Dépassement) « L'organisation du travail de la plupart des établissements ne favorise pas la cohésion interne entre les métiers et les équipes (de jour et de nuit) : flous dans l'attribution des missions et des fonctions (entre aides-soignants et infirmiers, directeur et cadre infirmier), organigramme déséquilibré avec des fonctions manquantes (responsable des fonctions supports), mais surtout par des absences ou des non mises en œuvre de règles internes de fonctionnement (congés, rangement, dossier médical...). »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°90

(Arbitrage) « Le poids de l'héritage est très fort, il y avait un mode de gestion patriarcal, qui donnait à certains salariés du pouvoir. Les jeunes ont du mal à avoir une place car il existe aujourd'hui un conflit de génération. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°723

(Déviance) « Il n'y a plus d'écoute en réunion, alors cela relève d'une règle de responsabilité partagée. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1256

(Déviance) « La Direction permet qu'on fasse ce qu'on veut. Il n'y a pas vraiment de règles. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1255

Mauvaise image et déception sur la fonction de management, manque de confiance aux managers

(Découplage) « La direction fait beaucoup de promotion externe notamment sur les projets E et H alors même qu'il ne passe pas assez de temps en interne sur ces sujets. L'assistance de direction s'interroge sur le but de cette promotion et de cette répartition du temps sur l'efficacité interne. Elle perçoit cela comme une démarche de glorification du directeur général un petit peu avant sa retraite. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1005

« Les manques de fermeté dans les décisions, de prise de responsabilités et d'équité dans les pratiques de gestion du personnel de la Direction discrédite l'autorité hiérarchique. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1251

Méfiance, conflits, jalousie entre acteurs

(Manipulation) « Il y a une alliance professionnelle et familles pour freiner les évolutions, le projet H et le projet E. Il y a une représentation des familles. Par exemple, « dans nos valeurs, tout le monde doit pouvoir travailler », cela a été dit au niveau région. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1117

■ *Esprit entrepreneur*

Contraintes

Non stratégie ou isomorphisme normatif instaurant une routine

(Dépassement) « Dans l'établissement, la Direction ne s'autorise pas à repenser l'organisation des choses et à les modifier. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1338

(Dépassement) « La stratégie n'est pas actualisée. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1334

(Dépassement) « Il n'y a ni orientations stratégiques ni projet d'établissement. Le dernier projet date d'une dizaine d'années. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1333

Élévation de la sensibilité à la concurrence

(Dépassement) « Concernant le projet H, si j'étais une famille, est-ce que je ne me dirais pas que cette logique territoriale ne sert pas les intérêts de l'association pour des raisons strictement financières ? Il faudrait identifier et cartographier les prestations faites par les partenaires concurrents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1121

■ *Sérénité et certitude*

Contraintes

Angoisse et/ou perte de repères des acteurs

(Dépassement) « On a besoin de cadre, on est pas mal en « roue libre ». »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°615

(Dépassement) « On se demande comment le projet institutionnel de notre établissement a été porté. Sur deux groupes d'enfants, on a deux pages de projets, sur un groupe, il n'y a que dix lignes et pour le scolaire, il y a trois lignes. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1336

La démonstration de directivité et d'autorité dans la mise en application des règles établies sont perçues comme des comportements négatifs, et les supérieurs hiérarchiques en charge d'en faire preuve éprouvent souvent un sentiment de culpabilité à cet égard.

(Conformité) « L'équipe de direction ne renforce pas sa dynamique consistant à s'exprimer, décider et formaliser ses choix et ses prises de décisions de manière plus affirmée et incisive. Une certaine dose de directivité de la part des personnes mandatées ne doit pas être culpabilisante, car la direction est forte d'une haute conception de son rôle. (exprimé suite au recours de la déléguée du personnel à l'association gestionnaire pour remettre en cause les méthodes de pilotage des projets en interne) »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1272

■ *Reconnaissance et estime*

Contraintes

Perception de traitements de faveur

(Déviance) « Le siège interdit la promotion interne et, malgré tout, cela se fait. Nous sommes souvent confrontés à des dérogations aux règles générales, basées sur des arguments subjectifs, non acceptables et qui conduisent au favoritisme. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°846

(Déviance) « La faible conscience du rôle essentiel de chef d'orchestre de l'équipe de Direction est source de glissements de fonction et induit un encadrement paternaliste, laissant libre cours à l'affect. »

Source : Intervenants-chercheurs, terrain c - n°1260

Sentiment de déconsidération, de non reconnaissance

(Déviance) « Le service d'aide à la vie sociale, le Directeur n'y connaît rien du tout, il n'y va jamais, mais se contente de donner des directives de manière autoritaire et lointaine. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°380

(Manipulation) « Le projet d'établissement, qui était la pierre angulaire de l'équipe, est ignoré par la direction qui a tout mis par terre. Elle a voulu tout changer toute seule sans connaître les gens ni le fonctionnement. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°610

Sentiment d'asservissement (être traité comme un objet)

(Conformité) « Les règles écrites sont appliquées, mais parce que nous, les professionnels, on y est contraint et forcé. Il y a une application des procédures sans y adhérer. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°623

(Conformité) « Il manque un vrai débat contradictoire sur les règles et procédures. On fait parce qu'on est obligé. Il y a beaucoup d'énergie perdue. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°624

PROTOCOLES INTERNES

■ Écoute du marché

Contraintes

Non accès à des informations nécessaires à la formulation ou à l'amélioration d'une offre de produit/service

(Déviance) « L'établissement dispose d'une procédure de gestion des plaintes et des réclamations. Toutefois elle n'est pas mise en œuvre et les réclamations sont traitées de façon informelle par les cadres. Il n'existe donc pas de recueil consolidé ni d'analyse de l'impact des actions entreprises pour les usagers à la suite de ces plaintes. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1035

■ Qualité de produit-service attendue (Output)

Contraintes

Omissions sur des prestations à réaliser

(Arbitrage) « Les équipes refusent d'utiliser un agenda et veulent tout mettre dans le cahier de préparation. À cause de cela, des rendez-vous médicaux ont été oubliés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°498

■ Coût d'acquisition des facteurs de production (technologies et équipements)

Contraintes

Hausse du coûts des investissements et consommations d'équipements et prestations de services externes

(Conformité) « Lorsque les cadres sont en formation, il n'y a plus de règles à suivre, les éducateurs font fonctionner l'établissement comme ils peuvent et prennent des décisions qui ne sont pas de leur ressort, comme négocier des achats alors qu'ils n'ont aucune visibilité sur les budgets. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°353

■ Coût du travail et productivité

Contraintes

Surcoûts de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle (sursalaires) (ou sous valorisation de certaines tâches ? ? ?)

(Déviance) « 5 encadrants commencent en retard ou terminent plus tôt les activités avec les résidents avec un écart de 30 minutes tous les jours car il n'y a pas ni responsabilisation ni responsable. »

Détail impact financier : Tous les jours ■ 5 pers × (30/60)h × 240 j × 34 € ■ 20400 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1685

Sous-activité

(Conformité) « La direction nous a obligé à ne pas fermer. On ne voit pas l'utilité de ne pas avoir une période de fermeture au mois d'août où il n'y a quasiment pas d'ouvriers. L'idée de départ consistait à proposer des vacances moins chères, hors période. Mais ça manque de propositions. Puis aussi, c'est ritualisé en août chez les ouvriers. Ceux qui sont partis en juillet ne sont pas satisfaits. Ce qui fait qu'on se retrouve avec 2 sur 3. Ceux qui sont là en juillet sont en surcharge de travail. En Juillet, il y a plus de clients avec des demandes plus urgentes. Les clients deviennent très exigeants. »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°582

■ Coût des négociations, contrôles et évaluations

Opportunités

Gain de cohésion interne et de sensibilité à la performance et au bien-être collectifs

(Conformité) « Il faut un affichage de l'évolution du taux d'absentéisme dans les locaux de travail, à destination du personnel, pour les sensibiliser. [Proposition d'action] »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°282

■ Coûts administratifs divers

Contraintes

Accroissement en volume et diversification des tâches administratives corollaires à l'activité technique (le "millefeuille administratif")

(Conformité) « Un cadre estime que la procédure d'indemnisation des trajets de formation alourdit l'organisation et consomme au moins 30 minutes par semaine du temps de la secrétaire de 29 établissements pour identifier les modes de remboursement pour relancer les personnes. Le siège n'a pas anticipé la lourdeur de mise en œuvre opérationnelle des décisions au niveau de l'établissement. »
Détail impact financier : En 2013 ■ 29 pers × (30/60)h × 45 sem × 34 € ■ 22100 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1711

■ Efficacité des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Qualité des dispositifs de coordination interne est faible : Blocages et ralentissements dus à une non transmission des informations (stratégiques et/ou opérationnelles)

« Parfois, il y a des ratés de communication entre internat et externat. Des informations pour un même jeune ne sont pas forcément transmises, mais parfois c'est volontaire. - projet H »
Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°932
(Arbitrage) « On perd de l'information car il y a plein d'outils différents qui pourraient être regroupés sur un ordinateur. »
Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°114

Faible efficacité de la circulation ascendante des informations sur le terrain

(Conformité) « Il y a un fort cloisonnement entre les éducateurs et les services généraux. Les points de vigilance sur les usagers ne sont pas transmis et il y a une rétention d'informations. - projet H »
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°738

■ Efficience des dispositifs de coordination interne

Contraintes

Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires

(Déviance) « 8 personnes passent 15 minutes par semaine à rechercher des informations car les dossiers sont souvent mal rangés. »
Détail impact financier : ■ 8 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 3060 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1563
« Un cadre estime passer 2,5 heures par semaine pour rechercher les informations non transmises entre la Direction et lui, puis pour réguler les conséquences du manque d'informations. »
Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 1 pers × 2,5 h × 45 sem × 34 € ■ 3825 €
Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1575

(Dépassement) « Les usagers confondent les établissements de travail et d'accompagnement à la vie sociale qui sont sur le même site car il manque des panneaux : 6 moniteurs et 2 éducateurs passent 30 minutes par semaine à réorienter les personnes vers les bons dispositifs. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 8 pers × (30/60) h × 45 sem × 34 € ■ 6120 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1646

(Déviance) « Le non respect des processus établis a généré des erreurs. L'établissement a du établir des avoirs suite à erreurs dans les produits délivrés. Les avoirs suite aux erreurs sur les produits délivrés en métallurgie représentent entre 5 000 € et 10 000 € à l'année. »

Détail impact financier : 1 fois en 2013 ■ Les avoirs suite aux erreurs sur les produits délivrés en métallurgie représentent entre 5 000 € et 10 000 € à l'année. ■ 5000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1599

(Déviance) « Il y a un certain manque de respect des procédures d'envoi des dossiers. En moyenne, un secrétaire passe 2 heures par mois à refaire ou renvoyer des papiers à cause d'erreurs dans les procédures d'envoi. »

Détail impact financier : 1 fois par mois en 2013 ■ 1 pers × 2 h × 12 mois × 34 € ■ 816 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1598

(Déviance) « 2 personnes passent 30 minutes par semaine à attendre ou chercher des véhicules qui n'ont pas été remis à leur place. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 2 pers × (30/60) h × 45 sem × 34 € ■ 1530 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1600

(Arbitrage) « Il est impossible de trouver une information dans l'ordinateur de la salle équipe car chacun crée son dossier à sa sauce. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1357

Surtemps de coordination et de concertation (-)

(Conformité) « Les réunions sont devenues trop structurées ; on vient déposer notre observation et on n'en fait rien ; on n'a pas les réponses qui peuvent nous être utiles. On discute dans l'informel et ça peut nous profiter plus. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°371

■ Sanctions

Contraintes

Fautes commises non sanctionnées

(Déviance) « S'il y a des fautes, normalement il s'en suit des sanctions, mais quand l'équipe est soudée, chacun y va de son récit et tout l'informel vient parasiter les décisions de la direction. La solidarité de l'équipe fait pression par des biais détournés. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°848

■ Clarté de la division des tâches

Contraintes

Inégalité des avantages issus de l'organisation du travail (par ex horaires, etc.)

(Déviance) « Le chef de service veut faire plaisir à tout le monde et manque à sa mission de cadre, tout le monde pose les congés comme il le souhaite. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°644

■ Qualité de répartition du contenu du travail

Contraintes

Abandon ou non réalisation des actions de management, de préparation, de supervision et d'animation des opérations

(Dépassement) « Il n'y a pas d'ordre du jour en réunion de Direction. - projet H »

Détail impact financier : ■ Surtemps en réunion non évalué ■ €

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°640

■ Qualité de répartition du volume du travail

Contraintes

Surtemps passés à la réalisation de certaines opérations courantes - hôtellerie, soins, etc.

(Déviance) « Le désintérêt envers les tâches administratives génère des erreurs, par exemple sur le remplissage de la fiche de modulation. Le cadre contrôle et vérifie les feuilles 10 minutes de plus qu'en temps normal car les salariés ne sont pas assez minutieux pour compléter les fiches de modulation. »

Détail impact financier : Une fois par semaine ■ 1 pers × (10/60) h × 42 sem × 34 € ■ 238 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1588

Répartition déséquilibrée de la charge de travail

(Conformité) « La procédure pour prendre des rendez-vous médicaux ne tient pas en compte de la programmation des activités dans les agendas des professionnels. Des éducateurs prennent des rendez-vous pour des jours où ils seront absents. Cela se répercute sur les autres qui doivent tout prendre en charge. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°367

■ Évolution des compétences et coût d'apprentissage

Opportunités

Incomplétude des compétences managériales

(Conformité) « Il faut des outils de pilotage et suivi régulier des collaborateurs par l'infirmière coordinatrice : outils, évaluation trimestrielle de l'accompagnement, ajustement ou refonte du plan d'activités, etc. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain d - n°278

Surtemps d'apprentissage/de réadaptation des opérations et des acteurs au (nouveau) contexte de l'activité

(Dépassement) « Il manque un protocole d'accueil des nouveaux collaborateurs, que ce soit en termes de réception, de visite des lieux ou de temps d'accompagnement en binôme. Il arrive qu'ils soient directement mis seuls avec les enfants. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1310

■ Efficacité des dispositifs de coordination interorganisationnelle

Contraintes

Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation

(Dépassement) « Il y a un grand nombre de doublons de tâches parce que la relation siège établissements est mal coordonnée - envois de documents. Un secrétaire passe 1,5 heures par mois à renvoyer des documents au Siège comme le budget prévisionnel, la liste des usagers et l'adresse des parents. »

Détail impact financier : 1 fois par mois en 2013 ■ 1 pers × 1,5 h × 12 mois × 34 € ■ 612 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1565

(Arbitrage) « Les cadres peuvent laisser l'équipe faire une autorégulation. Des personnes peuvent utiliser différents canaux et des décisions différentes peuvent être prises sur un même sujet. Cela court-circuite la réunion de coordination. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°577

Rupture des dispositifs d'intégration/externalisation/filières verticales (notamment la non coopération entre établissements dans le transfert d'usagers d'un type de structure à un autre)

« Le nouveau Directeur de l'institut médicoéducatif a mis en place des procédures pour plus de transversalité, mais ça ne fonctionne pas car il y a des résistances et elles ne sont pas respectées. (- dans le cadre d'un groupe de projet d'intégration verticale des activités d'accompagnement social -) (cas d'intégration horizontale) »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°941

■ Stabilité des repères et des interfaces

Contraintes

Hétérogénéité des pratiques et méthodes employées par les acteurs

(Dépassement) « Pour une autre équipe, et lors des travaux pour harmoniser et redonner du sens aux pratiques, tout regard hiérarchique est perçu comme une malveillance. La coopération n'est pas possible. - projet H »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°634

(Dépassement) « Il manque de l'harmonisation des interventions et des pratiques. Il y a besoin d'un agenda partagé entre les chefs de services afin de créer de la synergie. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°888

(Dépassement) « Il y a des difficultés concernant la co-construction des outils et l'harmonisation des outils entre les établissements mais aussi d'identification avec le nom de l'association dans les documents. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°879

(Arbitrage) « Sur l'intégration de l'outil plan d'actions prioritaires apporté par le cabinet, il y a une vigilance à avoir car il y a un conflit de loyauté avec d'autres outils. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°992

■ Efficacité logistique

Contraintes

Baisse d'efficacité de la logistique nécessaire aux prestations de services

(Arbitrage) « Les horaires d'ouvertures différents entre établissements (institut médicoéducatif et établissement de travail) oblige à doubler les tournées pour aller chercher les usagers. »

Détail impact financier : Par an ■ Le surcoût est d'environ 50 000 € à l'année. ■ 50000 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1567

■ Synchronicité des acteurs et des activités

Contraintes

Moindre synchronisation des opérateurs (intégration verticale et horizontale)

(Déviance) « On a de la perte d'énergie sur la gestion des plannings des véhicules. On compte sur les éducateurs pour le gérer mais certains prennent un véhicule alors qu'il a été réservé pour une autre équipe. L'autre équipe vient alors pleurer dans le bureau. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°656

(Arbitrage) « Les instituts médico-éducatifs font 9 h – 16 h 30 et les établissements de services et d'aide par le travail 8 h 30 – 17 h. Ainsi coté travail, on ne comprend pas que le jeune qu'on envoie arrive à 9 h 15 et le groupe est déjà parti travailler. »

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°710

« En moyenne, 30 salariés passent 15 minutes par semaine à attendre des signatures et à relancer. »

Détail impact financier : ■ 30 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 11400 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1586

■ Effets sur la performance générale

Contraintes

Baisse d'efficacité et de productivité des opérations (performance collective)

(Déviance) « Il y a des retards aux réunions car certains se sentent exemptés de discipline. 5 Directeurs du groupe de projet plénier horizontale ont attendu 3 fois 30 minutes avant de pouvoir intégrer la réunion. »

Détail impact financier : 3 fois en 2012 ■ 3 fois × 5 pers × (30/60)h × 34 € ■ 200 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1682

(Déviance) « Parmi nos problèmes, 2 éducateurs et un psychologue sont en retard d'un quart d'heure aux réunions d'équipe éducative chaque semaine. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 2 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 700 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1560

(Déviance) « 2 éducateurs, 2 psychologues et un orthophoniste sont toujours en retard d'un quart d'heure aux réunions de service chaque semaine. »

Détail impact financier : ■ 5 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 1912,5 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1561

(Déviance) « Une réunion réunissant 14 personnes 1 fois tous les 15 jours commence systématiquement avec un retard de 15 minutes. »

Détail impact financier : 1 fois tous les 15 jours ■ 2 fois × 14 pers × (15/60) h × 34 € ■ 2400 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1562

(Déviance) « Il y a des retards aux réunions car certains se sentent exemptés de discipline. Un cadre prend 10 minutes supplémentaires pour aller chercher des professionnels sur d'autres activités ou en pause pour s'assurer de leur ponctualité en réunion et en formation. Il y a 10 formations sur site par an. »

Détail impact financier : 10 fois en 2012 ■ 10 formations × 1 pers × (10/60)h × 34 € ■ 50 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1684

(Déviance) « Il y a des retards aux réunions car certains se sentent exemptés de discipline. Un cadre prend 10 minutes supplémentaires pour aller chercher des professionnels sur d'autres activités ou en pause pour s'assurer de leur ponctualité en

réunion et en formation. Il y a 2 réunions par semaines. »

Détail impact financier : Toutes les semaines ■ 2 réunions × 1 pers × (10/60)h × 52 sem × 34 € ■ 500 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1683

(Arbitrage) « Il y a des doublons de tâches dus à des non transmissions d'informations entre équipe éducative et équipe médicale. Un cadre estime que 2 tâches en doubles sont effectuées par deux personnes, pendant 15 minutes 1 fois par semaine en 2013. »

Détail impact financier : 1 fois par semaine en 2013 ■ 2 fois × 2 pers × (15/60) h × 45 sem × 34 € ■ 1500 €

Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain e - n°1610

■ Sérénité et certitude

Contraintes

Angoisse et/ou perte de repères des acteurs

(Dépassement) « Il manque des règles et procédures car les éducateurs spécialisés de mon site n'ont pas le temps de les faire.

Cela crée des frustrations car on a besoin de structuration. »

Source : Personnel accompagnant, terrain e - n°564

(Dépassement) « Il manque une formalisation des règles du jeu. »

Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1311

Angoisse relative au manque d'une norme ou d'un protocole écrit ("Hypocondrie administrative")

(Dépassement) « On n'a pas d'outils formalisés pour l'accueil des personnes, ni de fiches de tâches simplifiées. Il n'y a qu'un

livret d'accueil réglementaire qui n'explique en rien le fonctionnement interne du service. Ça n'aide pas du tout à s'organiser. »

Source : Personnel accompagnant, terrain d - n°121

LES EFFETS DES LANGAGES

Alors que la langue constitue une norme de transmission des informations, la maîtrise d'une seule ou de peu de langues par les acteurs a pour effet d'accroître le temps et des ressources destinées aux opérations de compréhension réciproque, et ainsi de coordination.

(Conformité) « Lors de certains entretiens, il est fait appel à des interprètes pour faciliter la compréhension des familles. Il faudrait demander une ligne budgétaire pour ces interventions d'interprètes car cela n'est pas prévu dans les règles de financement. » Source : Directeur ou cadre d'établissement, terrain c - n°1437

(Conformité) « Les rendez-vous avec les familles sont mal organisés, notamment parce qu'il manque de la concertation entre les professionnels mais aussi parce qu'on envoie du courrier en français à des parents étrangers qui ne le comprennent pas. » Source : Personnel accompagnant, terrain c - n°1368

ANNEXE 3 - PARTIES PRENANTES OBSERVÉES

Dans les phénomènes observés, plusieurs catégories d'acteurs et/ou organisations sont entrées en interactions. Voici la liste de ces parties prenantes.

Direction exécutive de(s) l'établissement(s) médico-social(aux)	Administrateurs d'Associations gestionnaires
Agents des services administratifs internes	Réseaux d'aide sociale spécialisés
Infirmier sans responsabilités de coordination	Église
Infirmier coordinateur	Préfet
Personnel accompagnant titulaire et non titulaires	Union européenne
Médecin du travail	Tribunaux administratifs
Médecin de l'établissement médico-social	Instances représentatives du personnel
État	Prud'hommes
Ministère de la santé	Prestataires en hygiène, restauration
Ministère des affaires sociales	Sécurité sociale
Trésor public	Préfecture - Commission de sécurité
Administrations non identifiées	CHSCT
Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie	Personnel non accompagnant
Mairie, administrations et "facilities" locales	Prestataires en équipement de sécurité
Élus	Sociétés d'assurances
Élus et politiciens	Cabinets spécialisés en RPS
Tutelles	Établissements sanitaires (hôpital, etc.)
Agence Régionale de Santé	Citoyens français
Usagers	Conseil Général
Agence Régionale de santé	Bailleurs- loueurs
Conseil Général	MDPH
Agences techniques et scientifiques - ANESM, ANAP, ANACT	Médecin externe, hospitalier, traitant
Direction Générale de la Santé et Direction Générale de Prévention des Risques	Directeur Qualité (intragroupe)
Ordre de professions réglementées libérales – pharmaciens – infirmiers - médecins	Ergonomes
Organes de gouvernances paritaires du secteur	Direction du travail
Organisations syndicales et branches professionnelles	Trésorerie publique, Fisc
Associations de protection des personnes âgées	Pôle Emploi
Représentants des usagers	Centres sportifs et sociaux locaux
Familles et aidants	Magistrats et personnels de justice
Services vétérinaires	Intervenants-chercheurs
Architectes, constructeurs de bâtiments	Presse publique
Fournisseurs de logiciels informatiques	Cabinets comptables, d'audit en gestion
Fournisseurs d'équipements médicaux	Agence des systèmes d'informations partagés en santé (Asip)
Organisme de formation	Établissements médico-sociaux concurrents ou "pairs"
Magistrats et personnels de justice	Psychologue interne
Établissement médico-social	Philosophes et professeurs d'universités
Cabinets de conseils accrédités par l'ANESM	Association Française de Normalisation
Collectivité (public d'une commune)	Cabinets d'intérim
Cabinets d'audits accrédités par l'ARS	
Collectivité (générale)	

ANNEXE 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS

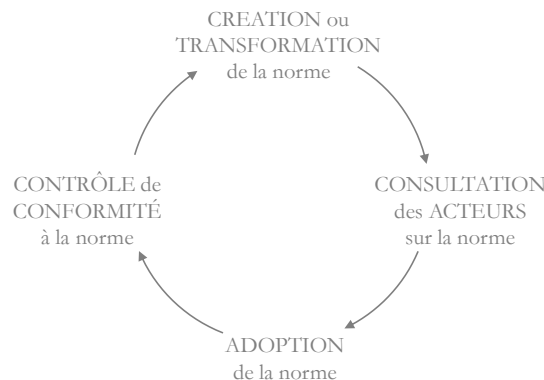
Annexe 4 EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS AU COURS DU CYCLE DE VIE DE LA NORME

Légende :

Cas : nombre de cas observés

Code : Code de classification des phénomènes dans la base de données

Étapes : Situation de l'action engendrant le phénomène observé dans le « cycle de vie » de la norme, rappelant que tous les phénomènes sélectionnés dans la base de données sont relatifs au thème des normes. Les 4 étapes dans le « cycle de vie » de la norme sont les suivantes.



Cas	Code	ÉTAPES
PHASE 2 - CONSULTATION : Analyses, Consensus, Cristallisation de la norme		
<i>Le processus intentionnel de (re)création du consensus ou du désaccord (descendant, ascendant, contractuel) - objectifs, moyens, méthodes</i>		
<i>Source: va et vient entre engagement unilatéral, affectio societatis (contrats entre acteurs) et administration de la vie collective</i>		
ANALYSER - Impacts des normes et Besoins		
<i>Analyser au préalable les impacts des normes sur l'activité</i>		
3	222	Ne pas réussir à suivre l'évolution de la réglementation
2	532	Assigner la mission de veille normative et de démultiplication en interne au dirigeant
1	472	Assigner la mission de veille normative et de démultiplication en interne au médecin coordonnateur
0	7	Se renseigner et appliquer les conditions préalables d'exercice d'une activité
1	585	Partager la mission de veille normative
3	194	Chercher à connaître la responsabilité et les obligations relatives à une activité
8	188	Constater les différents critères réglementaires et normatifs autour d'une activité
1	446	Analyser les questions récurrentes en matière juridique sur le terrain

1	421	Se renseigner régulièrement sur les dispositions de la convention collective sur les opérations de management
1	422	Se renseigner régulièrement sur les dispositions du Droit du travail sur les opérations de remplacement
0	43	Identifier les statuts réglementaires générant des contraintes sur la nature et le volume des opérations à réaliser
2	37	Ne pas connaître les protocoles, procédés, méthodes et outils à appliquer
1	16	Demander la comparaison de différents référentiels
1	297	Ne pas lire les référentiels, les normes et les procédures écrites dans le cadre de la démarche qualité
1	219	Constater les incohérences des politiques publiques influençant le modèle économique de l'organisation
<u>Analyser/clarifier besoins des parties prenantes</u>		
1	11	Veille sur la prise en compte des besoins des acteurs externes
1	408	Ne pas disposer d'un dispositif structuré de réception de demandes informelles (non réglementaires)
12	391	Concertation familles/réseaux et professionnels sur le terrain sur les innovations spécifiques à apporter pour accroître la qualité des services
2	388	Veille, par les dirigeants, sur les innovations émergentes dans le secteur et sur les structures existantes
0	13	Clarifier demande de produits/services (en termes de marchés) pour mieux y répondre
1	187	Chercher à Identifier les réseaux de gouvernance et leurs responsabilités respectives
10	284	Recevoir et traiter les demandes informelles de prise en compte des besoins des familles, parfois arbitraires
3	282	Demander avec insistance et pression continue la prise en charge de besoins ignorés par l'acteur coopérant
1	12	Veille sur la prise en compte des besoins des acteurs externes à travers leurs signalements et plaintes
<u>CRÉER un CONSENSUS- Objectifs, Moyens et Sanctions</u>		
<u>Participer aux instances de (re)négociation du contenu de la norme</u>		
6	269	<i>(Ne pas) participer aux commissions du conseil d'administration</i>
2	550	<i>Participer aux commissions nationales ou internationales d'élaboration de recommandations et de politiques publiques</i>
2	323	<i>(non) participation des cadres aux comités de pilotage des projets en cours</i>
1	268	<i>Se représenter dans des instances et commissions des organisations syndicales</i>
5	516	<i>Externaliser la construction de la norme dans des cabinets d'audits</i>
10	535	<i>(Ne pas) concerter tous ou certains employés dans la construction des règlements intérieurs (projets, protocoles, horaires dans le cadre de l'application de l'aménagement du temps de travail, etc.)</i>
7	564	<i>(Ne pas) concerter les familles et résidents dans la construction des projets, protocoles, etc.</i>
2	634	<i>Concierter les fournisseurs pour qu'ils adaptent leurs produits/services aux besoins de l'organisation</i>
<u>Négocier les attentes/préscptions et obligations respectives en termes d'OBJECTIFS</u>		
<u>Non consensus</u>		
2	620	Auto-proclamer ses obligations
4	305	(S)attribuer des droits en fonction de titres, statuts, diplômes, certificats, etc.
<u>Négocier et trouver un consensus</u>		
1	575	Se mettre d'accord sur les orientations politiques à suivre
1	18	Remise en cause de produits/services/méthodes utilisés (confiance): ex objectif de rentabilité
2	67	Ne pas investir dans la prévention de certains risques
1	530	Ne pas anticiper les effets économiques de certaines mesures
2	548	Négocier avec les "concurrents" les structures nécessaires aux innovations à mettre en place sur le territoire commun
1	629	Négocier avec les "concurrents" les mutualisations et démarches collectives nécessaires pour accroître les financements
1	554	Transformer les processus de conventionnement traditionnels en appels à projets
0	247	Quantifier le risque pour rendre objectif les revendications qui l'entourent
0		
0		
<u>Négocier les attentes/préscptions et obligations respectives en termes de MOYENS</u>		
<i>Il s'agit de négocier les ressources mises à disposition pour réaliser les obligations ou prescriptions issues de la norme, qu'il s'agisse de ressources matérielles, humaines, financières.</i>		
1	432	Faire voter le budget par les administrateurs dans le cadre des contrats avec les financeurs principaux
3	480	Négocier un contrat d'objectifs et de moyens sur une délégation de mission de service public
4	484	Négocier la destination des subventions (type de dépense envisagé) dans le cadre du CPOM
2	607	Recourir au support de "tiers" pour légitimer un niveau de moyen demandé
1	627	Prévoir les rétributions non financières qui peuvent motiver la loyauté, la fidélité et l'attraction des professionnels
1	121	Anticiper les investissements matériels liées à la conformité aux normes
2	120	Ne pas anticiper investissements matériels liées à la conformité aux normes
2	425	Ne pas pouvoir estimer la force de travail réellement nécessaire (taux d'encadrement)

4	415	(Ne pas) préparer la stratégie logistique et/ ou juridique relative à l'application d'une norme
0	80	Ne pas impulser la mise à jour les critères d'obtention de facteurs de production
1	591	Réviser <i>périodiquement</i> les boraires
1	370	Hyperfragmenter le volume de travail comme cadre des recrutements
0		
0		<i>Négocier les DISPOSITIFS DE CONTRÔLES et de SANCTIONS</i>
1	424	Ne pas connaître les dispositifs réglementaires d'incitation (positive et négative)
5	569	Établir le dispositif d'évaluation
1	596	Établir et faire signer le code déontologique des évaluations
1	291	Établir les sanctions possibles en cas d'infraction
2	241	Ne pas mettre en place un système de sanctions et de récompenses
1	117	Ne pas mettre en place un système de reconnaissance et d'ascension sociale
		<i>CRISTALLISER les attentes</i>
		<i>Générer/choisir la norme: créer ou identifier le support de référence utilisé par les acteurs principaux</i>
1	39	Choisir des méthodes, techniques et pratiques définies par des dispositions normatives en tant que support de stratégie
4	114	Transposer une politique publique d'un secteur ou d'un territoire à un autre (Benchmarking)
2	491	Utiliser des référentiels «vitrines" issu d'autres associations
1	407	Limiter le rôle des codes de gouvernance à des outils de communication interne et externe
17	382	(ne pas) (Re)définir les volontés stratégiques à travers une charte de gouvernance et promouvoir l'organisation à l'externe
9	406	Annoncer la politique de gouvernance ou le projet associatif
1	606	Cristalliser le projet d'accompagnement
4	449	Créer ou mettre à jour des procédures
11	272	Ne pas formaliser certains protocoles techniques
2	215	Ne pas formaliser certains protocoles liés à la gestion de situations exceptionnelles
1	427	Établir un règlement sur les comportements attendus des clients/ usagers (dimension éthique de l'accompagnement)
0	89	Multiplier les paramètres normatifs visant à structurer le comportement des acteurs
4	142	(non) Description et circonscription exhaustive des tâches, opérations, responsabilités et libertés attachés à un qualificatif
4	495	Ne pas anticiper les tâches, opérations, responsabilités relatives à la synchronisation des activités entre acteurs spécialisés.
1	398	Évaluer et ajuster les dispositifs d'opérationnalisation de la norme avec les acteurs en charge de la mettre en oeuvre
		<i>Prolonger contractuellement la norme entre acteurs principaux</i>
2	196	Chercher à décrire avec exhaustivité dans des conventions les attentes sur les opérations et protocoles à réaliser
	583	Établir des chartes pour signifier les engagements envers les différentes parties prenantes
0	281	(Ne pas) signer un contrat avec l'acteur externe pour entériner les cahiers des charges
3	158	(Ne pas) signer un contrat avec l'acteur externe pour entériner les obligations et responsabilités réciproques
3	351	Signer un contrat d'objectif et de moyens avec les acteurs partenaires/ délégués
0		Signer des accords sociaux avec les partenaires sociaux pour entériner les obligations respectives (organisations syndicales)
1	324	Signer un accord de prévention avant même l'avènement des RPS pour entériner le partenariat interne
1	132	Demander une rémunération contre des prestations techniques maîtrisées sur lesquelles les clients doivent se mettre en conformité
		<i>Subsidiariser les normes (créer ou identifier le support utilisé par un acteur principal et des acteurs subsidiaires)</i>
		<i>Communiquer et Diffuser les normes</i>
2	520	Communiquer des orientations, normes et politiques différentes selon les interlocuteurs
5	389	Clarifier le projet associatif pour légitimer les projets innovants et générant la crainte des familles et des employés
1	468	Diffuser très régulièrement les nouveautés en termes de bonnes pratiques auprès des professionnels (ex lettre hebdomadaire)
1	612	Ne pas mettre à disposition des outils de calcul automatique pour les opérations complexes
7	371	Ne pas regrouper les procédures dans un manuel ou un référentiel unique
1	436	Ne pas regrouper les outils sur un support informatique
3	20	(Ne pas) Afficher les protocoles sur des supports visibles
0	72	Perdre ou ne pas disposer des supports/ manuels/ guides de recommandations techniques en interne
		<i>Démultiplier et reconstruire les normes (niveau opérationnel)</i>
8	189	Démultiplier une politique unique à travers les normes différentes (normes produits, méthodes, etc.) définies par les acteurs délégués
38	508	(Ne pas) démultiplier par des (propositions de) règles opérationnelles une politique qui sera appliquée par les acteurs du terrain
6	563	Démultiplier une politique unique à travers les mêmes règles opérationnelles (outils, supports) partagés

1	385	Mettre en place un <i>protocole de soin partagé</i> entre professionnels <i>internes</i> et professionnels <i>externes</i>
1	319	<i>Démultiplication involontaire</i> de la norme - montée en charge d'activité
2	392	Limiter les <i>documents écrits</i> au <i>minimum légal</i> (ex livre d'accueil réglementaire)
6	206	Reconstruire les référentiels avec les acteurs en charge de mener l'activité
1	301	(Re)construire des référentiels et procédures (ex fiches de postes, etc.)
1	608	Capitaliser les <i>connaissances acquises par quelques acteurs après des formations</i> pour les redémultiplier en interne <i>sous forme de protocoles simples</i>
5	237	Ne <i>pas créer</i> certaines <i>règles internes</i> (manager)
3	246	(Ne <i>pas</i>) <i>créer et mettre en oeuvre</i> un <i>règlement intérieur</i>
1	393	Ne <i>pas formaliser</i> les <i>protocoles</i> sur les <i>opérations courantes</i>
11	216	Ne <i>pas disposer ni mettre à disposition</i> certains <i>protocoles écrits, fichiers</i> sur les opérations de <i>gestion courante</i>
1	400	Ne <i>pas formaliser</i> les <i>protocoles d'évaluation des risques réels</i>
2	386	Ne <i>pas formaliser</i> un document sur les <i>vocations et orientations stratégiques</i> d'un groupe
1	395	S'absenter lors des ateliers de construction du projet d'accueil individualisé
<i>Animer, donner du sens et arbitrer les règles à suivre</i>		
4	541	Anticiper et créer de la pédagogie autour de la <i>structure logistique et managériale de la coopération engendrée par la norme</i>
2	17	Arbitrer en interne sur les recommandations et obligations à suivre
5	42	<i>Choix de reproduire</i> les méthodes, techniques et <i>pratiques traditionnelles</i> (en continuité des pratiques usuelles)
0	19	Diffuser des ordres hiérarchiques internes à l'encontre des injonctions de certaines normes
2	368	Ne <i>pas s'affirmer</i> dans les <i>décisions prises</i> (manager)
0		
<i>Prolonger contractuellement la norme entre acteur principal et acteur subsidiaire</i>		
0	157	<i>Anticiper</i> des comportements <i>déviant</i> s internes et <i>négo</i> ciation d'une solution temporaire
11	401	<i>Signer un contrat de projet</i> avec les <i>tiers</i> pour <i>entériner</i> les obligations <i>ré</i> ciproques en termes de <i>répartition des responsabilités</i> (familles, bénévoles et employés)
5	526	<i>Conventionner</i> avec les <i>organisations du groupe ou concurrents</i> (<i>intégration/filière/externalisation</i>) pour <i>entériner</i> les obligations <i>ré</i> ciproques en termes de <i>partage des ressources</i>
2	527	Ne <i>pas négocier</i> avec les <i>organisations indirectement touchés par la décision</i> (<i>intégration/filière/externalisation</i>) pour <i>entériner</i> les obligations <i>ré</i> ciproques en termes de <i>partage des ressources</i>
0	137	<i>Identifier</i> les <i>responsabilités</i> respectives des acteurs
1	280	<i>Faire signer</i> les acteurs pour <i>engager leur responsabilité</i>
0		
<i>Capitaliser les compétences et caractéristiques techniques émergentes</i>		
1	397	Ne pas <i>capitaliser</i> ni <i>mobiliser</i> les <i>connaissances techniques</i> (portefeuille de références et aide-mémoire)
2	71	<i>Capitaliser et mobiliser</i> des connaissances techniques (portefeuille de références)
1	384	<i>Intégrer le capital technique</i> (connaissances) à partir de supports écrits <i>par des formations auprès de leurs applicateurs</i>
	558	Ne pas <i>proposer des actions d'innovations</i> au niveau des opérateurs du terrain

PHASE 3 - ADOPTION: Homogénéisation, Spécialisation, Synchronisation

Adoption, Adoption Partielle et Rejet

HOMOGENÉISER - Produits, Services, Procédés

Inputs, outputs, incomes, outcomes

Hypothèse: L'homogénéisation est perçue comme une étape nécessaire pour créer de l'interopérabilité entre activités et entre individus

Préalable à la normalisation des pratiques: partager des informations nécessaires à l'application de la norme

12	391	(Ne pas) mutualiser des bonnes pratiques entre acteurs, entre établissements (techniques, managériales, etc.)
1	467	Ne pas renseigner les dispositifs de recueil d'informations mutualisées
1	73	(Ne pas) diffuser et partager des méthodes et pratiques institutionnalisables au niveau interorganisationnel
1	544	<i>Constater les méthodes de travail et performance</i> des autres acteurs par <i>gain de transparence</i>
	487	Bloquer certaines informations nécessaires aux dispositifs de partenariat, de coopération et d'intégration
0		
<i>Adopter des caractéristiques et spécificités pour l'offre globale de produit/service(s)</i>		
<i>Adapter l'offre aux besoins réciproques</i>		
5	40	Proposer une offre correspondant au cahier des charges des acteurs source de ressources
2	28	<i>Proposer uniquement des produits-services en application de la norme</i>

Annexe 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS

1	562	<i>Homogénéiser l'offre interne de services (restreindre ses caractéristiques)</i>
1	545	<i>Transformer l'offre d'emploi (correspondant à un service): accroître la charge de travail adapté</i>
1	214	<i>Interpréter les recommandations existantes pour chercher des solutions aux problèmes/demandes émergentes</i>
1	33	<i>Ignorer des demandes de l'acteur coopérant autres que sur l'aspect normalisé (usager, client, collaborateur)</i>
1	10	<i>Accepter des demandes " arbitraires" (c'est-à-dire non fondées sur la logique mécaniste de la norme)</i>
4	565	<i>Ignorer des demandes de certains coopérants dans les processus d'intégration</i>
1	514	<i>Ignorer des demandes de l'usager en lui opposant un pouvoir de décision sur ses besoins</i>
6	207	<i>Adapter les produits/services en fonction des besoins spécifiques des clients/usagers</i>
	451	<i>Adapter les offres de formations en prenant en compte l'évolution des organisations (écoles)</i>
0	32	<i>Adapter le produit réalisé ou le service réalisé (normés) au territoire/marché</i>
1	257	<i>Proposer une offre de services adaptée à la taille de l'établissement</i>
1	417	<i>Ne pas transformer l'offre médico-sociale - Assigner des résidents par soignant</i>
1	212	<i>Ne pas transformer l'offre médico-sociale - Stabiliser l'interlocuteur privilégié de l'usager/bénéficiaire/client</i>
4	410	<i>Ne pas transformer l'offre médico-sociale - Maintenir un professionnel en permanence auprès des usagers</i>
1	613	<i>Ne pas transformer l'offre médico-sociale - Sur-encadrer les usagers</i>
3	337	<i>Maintenir une diversité de qualifications et de certifications sur le marché du travail (écoles)</i>
12	448	<i>Former aux prestations et techniques traditionnelles attendues d'un diplôme (écoles)</i>
1	404	<i>Accompagner des usagers au-delà du nombre agréé pour financement en accroissant la masse salariale grâce à d'autres fonds que les subventions</i>
2	437	<i>Accroître le nombre d'usagers à accompagner par l'établissement sans dimensionner les moyens</i>
2	420	<i>Accueillir des personnes à dépendance plus lourde que la capacité de production financée</i>
0	47	<i>Réaliser à moindre qualité certaines opérations demandées par la norme</i>
7	286	<i>Réduire la qualité interne de l'accompagnement (hébergement, vie sociale)</i>
0	25	<i>Consacrer les moyens aux opérations les plus lourdes de conséquences apparentes</i>
5	27	<i>Renoncer à un niveau de qualité de certaines opérations de production/prestations</i>
10	26	<i>Privilégier des opérations en termes de volume plutôt qu'en termes de qualité (recommandation de productivité, faible taux d'encadrement)</i>
3	287	<i>Réaliser les opérations de soins avec des défauts de qualité des soins</i>
1	24	<i>Réduire l'offre de prestations aux produits/services de base (vitaux?)</i>
5	262	<i>Limiter le nombre d'admissions possibles (agrément des tutelles)</i>
1	438	<i>Limiter le nombre de diplômés sortants (écoles)</i>
4	428	<i>Innover: se saisir de la marge de liberté accordée par certaines normes pour réaliser, lancer et légitimer des projets innovants</i>
1	414	<i>Innover: se saisir de l'introduction d'une nouvelle organisation des horaires pour trouver les marges d'amélioration et d'innovation sur les services fournis</i>
0		<i>Adopter des méthodes spécifiques (suite d'opérations contribuant à fournir la prestation globale)</i>
		<i>Essai des méthodes</i>
1	462	<i>Ne pas s'informer sur les dispositifs de formation disponibles (intégration externalisation regroupement)</i>
1	581	<i>Tester des pratiques différentes par des stages d'immersion ou des échanges avec d'autres organisations</i>
		<i>Transformer les méthodes et techniques</i>
2	511	<i>Réduire la diversité des opérations possibles</i>
2	566	<i>Garder/ ne pas actualiser les anciennes pratiques et les confronter aux nouvelles pratiques</i>
10	440	<i>Garder/ ne pas actualiser les anciennes pratiques et les confronter aux nouvelles pratiques</i>
0	62	<i>Ne pas adopter les techniques et méthodes dont les obligations légales attachées sont difficilement respectables</i>
0	66	<i>Préserver les pratiques spécifiques générant un avantage différentiel pour l'organisation</i>
0	65	<i>Protéger les singularités d'une organisation liées à son enracinement dans son environnement (territoire, marché, etc.)</i>
15	460	<i>Maintenir une hétérogénéité et diversité interne de pratiques et de méthodes de travail dans la prestation de service</i>
14	380	<i>(Ne pas) harmoniser les outils et méthodes de travail en commun au niveau interorganisationnel (intégration, filière, externalisation)</i>
10	459	<i>Réaliser les opérations en stricte obéissance des limites légales (minimales et maximales)</i>
4	52	<i>Réaliser des opérations inadaptées au contexte mais normalisées</i>
1	605	<i>Utiliser les outils communs de soins</i>
5	224	<i>Réaliser les opérations techniques prévues par la norme - Hygiène</i>
3	325	<i>Ne pas réaliser les opérations techniques prévues par la norme - Hygiène</i>
2	234	<i>Réaliser les actions de prévention prévues par la norme (exercices techniques, non-application de certaines méthodes de travail, etc.)</i>
5	225	<i>Ne pas réaliser les opérations techniques prévues par la norme - Sécurité</i>
2	482	<i>Réaliser les opérations techniques prévues par la norme - Sécurité</i>

1	434	<i>Oublier des bonnes pratiques</i>
8	328	<i>Ne pas réaliser certaines bonnes pratiques</i> (par exemple la surveillance permanente, projets individualisés)
2	444	<i>Ne pas réaliser des opérations de soins</i> - protocoles de soins, administration de médicaments, etc.
3	59	Réaliser des <i>opérations et tâches différentes de celles prescrites par la norme</i>
2	619	Réaliser des tests illégaux lors du recrutement d'acteurs sur la période d'essai
1	60	Réaliser des <i>activités à risques</i>
1	501	Organiser des <i>procédures</i> d'entretien individuel pour évoquer les aspirations individuelles <i>sans changement significatif</i> à la suite.
6	63	Renoncer à réaliser certaines <i>opérations</i> requises dans les processus de production/prestations <i>malgré une recommandation forte</i>
8	61	Recourir à certaines <i>méthodes de production/prestations</i> malgré une <i>restriction</i> (ex donner des médicaments, poser les bandes de contention sans délégation légale, ouvrir des courriers recommandés)
<u>Transformer les comportements</u>		
	557	<i>Enfreindre ses propres règles</i> en termes d' <i>adoption de comportements</i>
1	537	Garder un comportement autoritaire et peu conciliateur (offre de travail du directeur dans la relation directeur-employé)
Adopter des structures générales de production -statuts, qualifications, spécifications normalisés		
<u>Choix de statuts</u>		
1	74	<i>Imiter</i> les recours des <i>acteurs aux dispositifs normatifs avantageux</i>
6	191	<i>Choisir un statut/contrat</i> (organisation, acteur)
1	500	<i>Obtenir un statut/contrat</i> avantageux (organisation, acteur)
2	197	<i>Choisir un qualificatif</i> désavantageux (organisation, acteur)
1	275	<i>Choisir un territoire plus attractif</i> et plus développé
9	201	<i>Choisir un secteur</i> d'activité désavantagé par les normes sur l'attraction de facteurs de production soumis à réglementation
2	203	Inciter au <i>choix</i> d'un <i>secteur d'activité moins contraignant</i> sur les conditions de travail
0	<u>Organisation</u>	
5	193	<i>Structurer l'organisation du travail</i> selon les <i>dispositifs posés par la norme</i>
0	54	Organiser les opérations en tenant compte des différentes modalités d'application d'une norme (interprétativité)
0	55	Adapter l'organisation des opérations en tenant compte des caractéristiques spécifiques d'un territoire/marché (réinterprétation possible)
1	2	Organiser le travail librement en fonction des activités à accomplir et des objectifs souhaités
2	211	Accroître l'autonomie des acteurs au travail
1	456	Ne pas organiser les tâches, activités et contenu de l'activité comme prévu par le statut de l'établissement
0	64	<i>Adapter</i> l'organisation des <i>opérations par nécessité d'adaptation à un territoire, marché, etc.</i>
1	523	<i>Dupliquer les modèles de structures</i> et organigrammes sur des <i>organisations différentes</i>
4	505	<i>Structurer</i> le temps de travail grâce à des <i>intitulés spécifiques d'activités</i>
2	540	<i>Homogénéiser le niveau de moyens</i> alloués aux <i>différentes activités</i>
0	92	<i>Homogénéiser les modes et systèmes de contractualisation</i>
5	318	<i>Instaurer et recourir à différents types de contrats</i> de travail ou de réglementations sur les contrats du travail
5	486	Organiser (difficilement) la <i>rotation des postes</i>
1	555	<i>Maintenir des règles de rotation des postes hétérogènes</i> - dans le cadre notamment des intégrations horizontales
	556	Taire les changements de structures non souhaités, non réalisés mais peu contrôlés
5	290	Maintenir des systèmes horaires incompatibles pour maintenir une continuité de la prestation de service (interne)
3	411	Maintenir des systèmes horaires incompatibles pour maintenir une continuité de la prestation de service (logique de filière)
15	242	<i>Ne pas mettre en place des horaires de travail et périodes d'absences adaptés aux besoins</i> de l'organisation
1	489	Instaurer un système de décompte d'heures
1	347	Limiter le nombre d'heures supplémentaires (annualisation)
2	244	Améliorer la gestion des heures pour limiter les droits attachés aux changements des volumes d'heures et des horaires
7	371	Autoriser ou demander l'infraction sur les horaires, amplitudes, contre-postes, etc. à certains professionnels
3	409	Maintenir ou mettre en place des horaires différents entre acteurs/services/organisations engagées dans un dispositif d'intégration horizontale
3	334	Proposer et organiser les postes avec des horaires et conditions de travail personnalisés (hors rémunérations figées, ex travail de nuit)
Adopter les caractéristiques attendues des ressources - Facteur travail		
<u>Sélectionner les travailleurs qualifiés dans les règles</u>		

Annexe 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS

4	209	Recruter des acteurs selon les besoins pré-établis par des cahiers des charges externes
7	326	Ne pas recruter un professionnel sur un (type de) poste accordé (type de poste: médecin coordonnateur, stagiaire, etc.)
5	84	Recruter des acteurs sans tenir compte de leurs qualificatifs et diplômes
4	204	Recruter des acteurs en tenant compte de leurs différents qualificatifs et diplômes
1	335	<i>Élargir le champ des appels d'offres de travail</i> - Recrutement à l'étranger
3	205	Recruter des acteurs diplômés de pays étrangers
3	490	<i>Recruter des acteurs sur critères comportementaux, affectifs, relationnels</i>
2	97	Recruter des acteurs sans tenir compte de la procédure et/ou des critères de recrutement conventionnels
4	463	Recruter en intérim plutôt qu'en CDI malgré le coût de l'intérim
0	454	Recruter plus de personnes que prévues
3	453	Limiter le nombre de postes de managers en fonction de la taille de l'établissement
1	594	Recruter indépendamment des managers et des contrôleurs (fonction dissociée)
<i>Animer l'organisation pour attirer les ressources "raréfiées" par la norme</i>		
1	635	Animer et développer le mode de recrutement et d'attraction des professionnels qualifiés
3	375	Développer des opérations de recherche pour accroître l'attractivité professionnelle des établissements
0	96	Organiser les opérations, en défiance des injonctions, pour garder les ressources humaines
0		
0		
<i>Adopter les caractéristiques attendues des ressources - Équipements et technologies</i>		
<i>Adapter les locaux et équipements</i>		
14	278	Ne pas construire dans les normes
2	231	Ne pas réaménager l'espace selon les normes
17	266	<i>Réaliser l'accompagnement</i> attendu dans le cadre des <i>locaux existants</i> (qui peuvent être <i>jugés inadaptés</i>)
1	615	Préparer les plans de rénovation des locaux
7	123	Investir sur les locaux, équipements et rénovation/assainissement du matériel
22	122	Ne pas investir sur les locaux, équipements et rénovation/assainissement du matériel
2	233	Investir dans des équipements sophistiqués de sécurité dans le cadre d'une recommandation des agents de contrôle
2	226	Investir dans des équipements sophistiqués de sécurité
3	277	Maintenance et réparations à fréquence élevée des locaux (dégradés ou aux normes)
1	221	Ne pas utiliser certains produits estimés dangereux (par la norme)
1	227	Ne pas utiliser le matériel de sécurité requis
<i>Adapter les technologies</i>		
1	587	Ne pas <i>investir</i> dans certains <i>matériels pédagogiques et/ou de soins</i>
	470	Investir en <i>technologies de communication rapide</i>
1	104	Investir dans des <i>logiciels et systèmes informatiques incompatibles ou inadéquats</i> à la situation
1	124	Acheter des équipements matériels requis auprès d'un fournisseur externe
5	447	Utiliser des <i>logiciels informatiques incompatibles ou inadaptés</i> (modernisation du secteur)
2	515	Ne pas utiliser les <i>systèmes informatiques pour certaines procédures</i> (ex achats, dépenses, etc.)
	469	Utiliser des <i>outils de traitement des données différents</i>
7	123	Ne pas investir dans les <i>formations nécessaires</i> à des opérations techniques prescrites par la norme
<i>Adapter les budgets</i>		
1	430	Préparer des budgets sur mesure (finances internes)
2	78	Demander des fonds en réponse à un cahier des charges spécifiques
SPÉCIALISER		
Hypothèse: La spécialisation est perçue comme une étape de répartition interne (division des tâches dans une stratégie d'intégration) ou externe (stratégie d'externalisation) des différents fragments de méthodes-produits-services		
<i>Spécialisation générale des offres de produits et de services</i>		
<i>Spécialisation</i>		
4	426	<i>Mettre en commun les offres spécialisées (diversification du portefeuille d'activités) et structurer l'offre de service en fonction du territoire</i> (périmètre géographique)
12	391	<i>Spécialisation</i> des organisations <i>sur un territoire</i> ("intégration horizontale" au niveau du territoire)
1	560	<i>Spécialiser</i> l'offre de l'organisation par insertion dans un processus d'intégration verticale
2	559	Ne pas transformer les <i>caractéristiques des offres</i> nécessaires à l' <i>intégration verticale</i> (<i>mise en interface</i>)
2	261	<i>Libéraliser le secteur - reprise par des opérateurs privés</i> sur des activités en rupture de financement public
4	327	Utiliser le droit à un médecin traitant pour choisir un médecin (usager)

<u>Synchronisation des activités/filières/intégrations</u>		
20	313	(Ne pas) réussir à faire transiter et circuler les usagers handicapés d'un type de groupe, de service ou d'établissement à un autre
4	584	Ne pas arbitrer, animer pour faire appliquer la règle au quotidien
2	524	Ne pas animer la transition des usagers d'un type d'établissement à un autre (opération de "vente" du projet)
1	506	Annoncer aux familles un maintien des usagers en établissements malgré l'inadéquation de cette décision
2	283	Blocage par les familles des décisions de transferts des usagers vers les structures plus adaptées (dans la chaîne)
12	391	Bloquer le fonctionnement voulu (par la norme) grâce à des groupes de pression informels
6	549	(Ne pas) réussir à accompagner les usagers vers l'autonomie (modification de l'offre traditionnelle)
8	314	Intégrer des usagers non adaptés au type d'établissement dans ces établissements (sur base des critères d'orientation)
3	445	Intégrer des usagers sans passer par procédure de gestion des listes d'attente
1	315	Décision arbitraire - Intégrer des usagers handicapés non adaptés au travail dans des ateliers (par incomplétude des critères d'orientation)
2	458	Intégrer des usagers à partir du champ diffus (hors des circuits "tolérés" d'admission)
4	463	Intégrer des usagers externes dans les milieux internes (tarifs # , qualité de services identique)
1	473	Intégrer les usagers sur base d'un référentiel interne
5	481	Intégrer les usagers les plus dépendants dans les établissements et laisser les plus autonomes à domicile ou en accompagnement léger
5	245	Intégrer en priorité les usagers à dépendance la plus lourde dans les établissements
9	538	(Ne pas) gérer les usagers par petits groupes homogènes
0		
<u>Spécialiser et diviser le travail</u>		
3	136	Choisir la de répartition des opérations entre acteurs et entre organisations
2	439	Mettre en place et garder une routine de travail et une zone délimitée de responsabilités
1	625	Ne pas réussir à accompagner les collaborateurs vers de plus grandes responsabilités
1	110	Moins privilégier l'hypermécialisation des personnes sur des tâches précises
3	361	Ne pas avoir un délégué du personnel local
2	294	Ne pas assigner un poste à temps plein de responsable qualité
1	228	Ne pas dédier un nombre suffisant de personnes pour des opérations de sécurité
1	105	Assignation de la réalisation d'opérations spécifiques à des catégories d'acteurs particulières
2	133	Recrutement d'une personne pour une fonction dédiée/spécialisée
1	106	Centralisation d'opérations techniques/administratives auprès d'un expert technique/mandataire interne
1	577	Favoriser les échanges entre les acteurs aux métiers différents
2	198	N'assigner aucune ou peu d'opérations à un acteur-tampon en charge de prendre en charge les opérations imprévues par les processus
5	245	Centrer et spécialiser le temps de travail des acteurs sur les tâches liées à leur fonction directement productive
2	108	Dédication ou externalisation des tâches jugées ingrates à un acteur ou une catégorie d'acteurs
17	195	Ne pas faire une répartition différenciée des opérations entre acteurs aux qualificatifs et certifications différents
30	103	(Demander à) faire des opérations à des acteurs au-delà de leurs qualificatifs (titre, qualificatif, fiches de postes etc.) - remplacement d'un acteur plus qualifié par un autre supposément moins qualifié
1	259	Faire faire des opérations à des acteurs non compétents mais possédant les "qualifications" nécessaires.
0	111	Utiliser avec innovativité les ressources, au-delà de leurs usages traditionnels et/ou conventionnels
1	631	Institutionnaliser la montée en compétences
7	252	Ne pas réaliser des opérations dédiées à une personne absente ou à une fonction inexistante
0	48	Externaliser les tâches administratives, jugées ingrates, sur d'autres acteurs
<u>Externalisation des activités</u>		
<i>Certaines externalisations sont subies, par exemple des interdictions de réaliser certaines opérations à cause de droits de propriété. D'autres sont provoquées, notamment dans la perspective de réduire des coûts ou de les faire prendre en charge par d'autres acteurs et organisations (outsourcing).</i>		
<u>Négocier et contractualiser l'externalisation des activités</u>		
3	369	Ne pas convaincre les acteurs internes de la nécessité d'externaliser certaines opérations (intégration/externalisation/filières)
2	223	Contractualiser avec des acteurs externes pour pallier les défauts de mise en œuvre de la politique publique
2	383	Contractualiser avec des acteurs externes pour offrir un cadre de travail de meilleure qualité (formation, etc.)
15	372	Faire faire (contrats ou relations) prendre en charge certaines activités par des acteurs externes pour accroître la qualité globale de la prestation (partenariat technique) - ("intégration horizontale" à l'échelle territoriale)
7	373	Contractualiser la prise en charge d'investissements par des acteurs externes pour accroître la qualité globale de la prestation (partenariat technique)

Annexe 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS

9	378	Ne pas réussir à externaliser et contractualiser la prise en charge de certains activités par des acteurs externes pour accroître la qualité globale de la prestation (partenariat technique)
1	387	Ne pas formaliser des contrats de partenariats pour les partenariats existants
<u>Externaliser les activités à niveau technique élevé</u>		
1	141	Demander la réalisation des opérations par un assortiment de prestataires externes spécialisés (outsourcing)
	471	Demander à un acteur plus compétent de réaliser des opérations requérant un nouveau savoir-faire (informatique, ...)
0	107	Assignment d'une opération/décision à un expert technique externe
2	186	Se fournir en produits-services d'appoint auprès d'acteurs externes
6	418	Ne pas réaliser avec autonomie des opérations relevant de la fonction d'un acteur (besoin de formation, d'accréditation, etc.)
<u>Externaliser les activités à cause de mécanismes de contrôle réglementaire et/ou normatif</u>		
5	93	Ne pas disposer en interne des acteurs disposant des délégations légales pour réaliser certaines opérations importantes
2	50	Recrutement de prestataires externes pour effectuer des opérations courantes requises par une norme
5	254	Recourir à un grand nombre d'intermédiaires administratifs dans la réalisation d'une procédure administrative
0	129	Appel à l'intervention du mandataire administratif pour réaliser des opérations
2	128	Faire appel à des acteurs externes possédant la délégation légale dans des opérations courantes
8	322	Recruter une ou plusieurs cellules psychosociales d'écoute externe /cabinets sur RPS
1	609	Recruter des prestataires externes pour réaliser des opérations d'hygiène, d'assainissement, etc.
1	616	Ne pas réaliser les tâches responsabilisantes si elles dépassent le cadre formel du contrat du travail ou des qualifications
0	154	Ne pas appliquer les injonctions d'une norme par manque de légitimité/de pouvoir de coercition effectif du sollicitateur
<u>Externalisation dynamique (inaction présente-résultat futur)</u>		
1	499	Ne pas réaliser une tâche au moment présent sachant qu'elle sera faite par un ailleurs dans un futur proche
1	309	<i>Banaliser certains risques</i>
<u>Prise en charge d'opérations et d'activités relevant d'autres acteurs (internalisation)</u>		
<i>Certaines prises en charges sont subies, par exemple des opérations de régulation de dysfonctionnements ou des abus de droit. D'autres sont délibérées, notamment dans la perspective de mieux maîtriser l'environnement de production, certains processus ou encore d'accroître la qualité des produits et services compte tenu du niveau de compétences internes.</i>		
<u>Prendre en charge des activités à la charge d'autres acteurs</u>		
14	475	Prendre en charge les opérations relevant d'autres personnes, fonctions, contrats, organisations
2	210	Ne pas recourir à des prestataires externes pour effectuer des opérations soumises à une norme
6	519	Glissement de fonctions descendant
0	140	Prendre en charge les opérations requérant des compétences techniques (exacerbées par la norme)
2	139	Prendre en charge les régulations dues au non respect de certaines normes
3	362	Donner du temps de représentations syndicale
1	633	Réaliser des opérations non obligatoires à fort impact psychologique
4	513	Ne pas utiliser des services de droit commun
2	303	Désigner des volontaires dans le test d'un démarche qualité
2	208	Utiliser la qualité "durée déterminée" du contrat pour motiver l'acceptation de certaines opérations par le coopérant
1	153	<i>Abuser de la situation vulnérable d'un acteur peu protégé par la norme pour imposer les conditions de la coopération</i>
2	156	Ne pas maîtriser les abus des effets protecteurs de la norme par le coopérant
5	69	Recourir à certains droits dégradant la qualité de coopération entre acteurs (notamment le "droit" de s'absenter)
<u>Prendre en charge des besoins émergents</u>		
1	340	Prise en charge des opérations liées à la gestion de la qualité par le cadre
0	190	Imposer aux acteurs certaines tâches qui ne leurs sont pas dévolues par les normes
3	31	Répondre aux demandes émergentes non prévues par la norme ou le descriptif des fonctions
5	285	Prestation de services de première urgence non prévus au cahier des charges de l'organisation (mais incombant à d'autres - ex familles)
3	288	Prestation de services de confort (client) non prévus au cahier des charges de l'organisation (mais incombant à d'autres - ex familles)
1	30	Prestation d'un service sans chercher à connaître si ce service est obligatoire ou non
0		
<u>Répartition de la valeur</u>		
<u>Répartir la valeur suivant des clés de répartition</u>		
6	239	Demander des ressources (capitiaux) aux acteurs en devoir de les fournir

	493	Demander des ressources (capitaux) aux acteurs souhaitant une qualité de service supplémentaire spécifique
2	568	Demander le paiement ou la rémunération de prestations "devenues" complémentaires
1	431	Préparer et répartir des budgets séparés pour les différents fragments du groupe
48	85	Répartir les ressources suivant une clé de répartition standard entre activités - algorithme des besoins et des moyens nécessaires
1	602	Répartir inégalement les ressources, en donnant proportionnellement plus aux acteurs favorisés ou proches
5	253	Répartir suivant une clé de répartition standard les dotations matérielles selon les catégories d'acteurs
4	86	Répartition des ressources entre secteurs d'activité
0	87	Répartition des ressources entre administrations de gouvernance
0	95	Répartir les ressources entre les activités à réaliser
3	405	<i>Accorder des ressources inégalement</i> entre organisations <i>pour la même charge de travail</i> attendue (organisations, groupes)
1	81	<i>Obtenir les ressources financières insuffisantes</i>
5	82	<i>Obtenir les ressources plus que suffisantes en quantité</i> - humaines, financières, matérielles, etc.
1	83	<i>Obtenir les ressources inadéquates en qualité</i> - humaines (compétences), financières (nature d'allocation), matérielles (type d'équipement), etc.
1	485	Ne pas obtenir des fonds d'investissements sur l'amélioration des moyens de production
1	251	Utiliser les lignes de budget non prévus pour financer des opérations
		<u>Externaliser des coûts</u>
1	595	Faire prendre en charge les coûts et dépenses individuelles par l'organisation ou la collectivité
2	423	Rémunérer les acteurs moins que prévu par les grilles de rémunérations
7	248	<i>Externaliser les coûts des risques</i> réalisés sur la <i>sécurité sociale</i> ou les <i>sociétés d'assurance</i> (ex via le contrat de prévoyance; etc.)
4	617	Soustraire frauduleusement les choses d'autrui: Vols, détournements, escroquerie
0		<u>Prendre en charge certains coûts</u>
25	202	Rémunérer les acteurs sur base de grilles de rémunérations figées selon leur diplôme, statut, contrats, conventions, etc.
4	274	Proposer des conditions de travail (salaires-rémunérations-charge de travail) sur base de conventions peu flexibles
1	348	Faire évoluer le système de rémunération actuel vers un système incitatif
1	349	Mettre en place des systèmes d'incitations positives et négatives différentes/séparées selon les catégories de personnel (catégories: type de contrats, diplômes, etc.)
0	113	Ne pas obtenir la juste contrepartie des efforts achevés
1	577	Rémunérer les administrateurs et actionnaires
3	130	Payer les sommes dues - Taxes, ponctions, cotisations
2	131	Payer les sommes dues - Indemnités
5	476	Payer des sommes non dues, corruption ou extorsion
1	350	Accroître le nombre d'avantages non obligatoires accordés aux employés (temps de travail, formation, écoute managériale, etc.)
2	243	Accorder trop de jours de congés
8	452	Réaliser des opérations pour lesquels d'autres acteurs sont ou seraient moins payés de par leur contrat de travail, statut, diplôme ou qualifications. (rémunérations figées + diplômes vs micro variations quotidiennes)
1	238	Autofinancer et prendre en charge des opérations destinées à accroître la qualité des services
2	235	Faire prendre en charge les coûts de prestations normalement à la charge de l'établissement à la sécurité sociale
		<u>Sensibiliser et former les acteurs à la mise en œuvre les prescriptions ou obligations</u>
8	492	<i>(ne pas) Former, expliquer, réexpliquer</i> régulièrement aux acteurs les <i>nouvelles opérations et comportements à adopter</i> pour une appropriation plus rapide et opérationnelle.
5	441	<i>Ne pas mettre à jour certaines compétences techniques</i>
1	509	Former les cadres aux fonctions émergentes: gestion des risques psycho-sociaux
4	220	Recourir à des prestataires spécialistes en hygiène externes pour former les acteurs internes
1	592	Recourir à des prestataires externes spécialistes en évaluation pour former les futurs évaluateurs internes et externes
1	295	Recruter un mauvais cabinet externe en Démarche Qualité pour former les équipes
1	273	Actions de formation externe sur les techniques et les bonnes pratiques
0	51	Actions de formation en centres de formation sur la gestion des risques
1	308	Organiser une formation à la manutention de tous les métiers non imposée par les normes
	507	Former l'ensemble des acteurs sur la prise en charge de cas rarissimes
2	303	Former les acteurs sur le référentiel qualité
14	200	Former un acteur sur base d'un référentiel inadapté ou destiné à d'autres activités, secteurs, etc.
5	236	Former les nouvelles recrues aux normes de sécurité
0	57	Réapprentissage des techniques, méthodes et procédés efficaces in vivo

Annexe 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS

0	99	Créer un dispositif accroissant la polyvalence (hommes)/subsituabilité(produits)
0	100	Investir sur l'accroissement de performance d'un facteur de production - Main d'œuvre = compétences
0	101	Agir en interne sur la gestion des problèmes générés par les normes avant d'agir en externe - compétences au-delà des diplômes
0	102	Former les acteurs en dépit de leurs connaissances théoriques (référentiels)
0	146	<i>Lire</i> , respecter et mettre en œuvre ses <i>obligations issues des contrats signés avec les coopérants</i>
SYNCHRONISER - Organigramme, Gestion des interfaces, Démarche qualité		
<i>Quelles structures permettent de faire fonctionner ensemble les produits/services/acteurs "mis aux normes"?</i>		
<u>Amender l'organigramme pour formaliser les structures nécessaires à la synchronisation</u>		
<u>Spécifier les caractéristiques du partenariat</u>		
7	138	Maintenir/ supprimer les <i>cloisonnements généraux</i> entre acteurs et organisations
4	604	Se constituer en réseau
1	626	Regroupement sous forme de fusions/acquisitions
2	588	Opérations d'achats-fusions-acquisitions ou de transferts d'établissements
2	377	Ne pas piloter les partenariats dans le cadre de projets visant à accroître la qualité des services par intégration horizontale
<u>Mettre en place des structures centrales de coordination</u>		
3	525	<i>(Ne pas) créer de la coordination managériale</i> : pierre angulaire du succès ou d'échec de la coopération
1	561	Mettre en place des fonctions institutionnelles de coordination
13	381	(Mal) définir une structure organisationnelle et hiérarchique claire pour coordonner les acteurs "spécialisés" dans le cadre de politiques d'intégrations/filières/externalisations
5	49	<i>Mal organiser la logistique</i> relative à l'application d'une norme (ordonnancement, structures territoriales de coordination, etc.)
4	565	Décider de manière participative et collégiale, ouvrir la gouvernance
6	518	Centraliser certaines responsabilités de coordination sur des acteurs en nombre insuffisant ou de compétences inadaptées
1	330	<i>Centraliser les tâches administratives</i> relatives à la <i>gestion du personnel</i> auprès du directeur et/ou des services administratifs
6	379	(Ne pas) former les acteurs aux fonctions émergentes: partenariats, coopération et organisation de la spécialisation, notamment dans le cadre de la désinstitutionnalisation ou encore dans le cadre des regroupements d'établissement dans le secteur.
2	510	Accroître les effectifs dédiés aux tâches de synchronisation et de coordination des stratégies d'intégration-externalisation-filières
1	586	Confondre les rôles d'administration et de direction générale
1	576	Modifier la structure de gouvernance des activités
4	630	<i>(ne pas) Manager l'organisation au-delà de la norme</i> : animation, rencontres, vie d'entreprise, fermeté, etc.
5	94	Recourir à un " <i>dépositaire/ expert</i> " local pour <i>référer</i> sur les aspects techniques de la norme
2	21	Ne pas disposer d'un <i>acteur relais</i> sur la <i>connaissance du droit du travail</i>
1	455	Accroître les responsabilités du manager pour manager anciennes et nouveaux référentiels et pratiques
0	150	Gérer les relations conflictuelles entre acteurs internes et acteurs externes liées à l'application d'une norme
3	346	Générer du désordre (rangement et classement)
2	465	Réguler le désordre (rangement et classement)
<u>Centraliser la gestion de certaines ressources (pour créer de la synergie et de l'efficacité)</u>		
1	567	<i>Centraliser la gestion de certaines ressources</i> à mettre au bénéfice de l'ensemble
2	628	Synchroniser et mutualiser les démarches administratives sur les demandes de formation pour en faire profiter plusieurs établissements
9	479	Ne pas mettre en place un <i>système d'achat groupé</i> (inter-établissements) - intégration horizontale
3	536	Mettre en place un <i>système d'achat groupé</i> (inter-établissements) - intégration horizontale
1	543	Mettre en place un <i>système d'offre groupée</i> (inter-établissements) - intégration horizontale
5	528	(Ne pas) mettre en place un <i>système d'offre par territoire</i> ("réorganisation territoriale de l'offre de service à la personne") - intégration horizontale
4	79	<i>Négocier et mettre en concurrence</i> les fournisseurs (New public management)
1	580	<i>Réorganiser</i> le travail et la <i>gestion des compétences</i> présentes sur un <i>territoire</i>
1	503	Organiser une rotation des travailleurs qualifiés, fonction de leur statut ou diplôme, selon des sites différents
2	311	Évaluer le niveau de compétences internes dans la mise en œuvre d'une norme
4	151	(Ne pas) <i>partager des travailleurs qualifiés</i> (travail qualifié) avec les autres acteurs <i>malgré la meilleure allocation des ressources générée par cet usage mutuel</i>
1	504	Ne pas appliquer la règle de rotation de postes

<u>Créer les interfaces (horizontales, verticales)</u>		
<u>Créer et structurer les interfaces et passerelles (permettant la coordination des acteurs)</u>		
6	521	Ne pas mettre en place ou gérer les interfaces, passerelles et, plus généralement les plateformes d'échange
1	614	Ne pas créer et gérer des interfaces sur les demandes informelles ou peu reconnues (à l'instant présent)
2	399	Mal structurer les opérations de suivi et de veille globale de l'opération d'accompagnement une fois l'utilisateur transféré (intégration verticale)
3	579	Ne pas réussir à synchroniser les acteurs (structures et comportements)
2	333	Négliger les conditions de réalisations des tâches administratives - interruptions
<u>Transformer les langages, codes</u>		
1	44	Ne pas instaurer langages et codes commun entre acteurs coopérants
2	354	Ne pas utiliser les mêmes langages et dispositifs de communication dans un dispositif d'intégration verticale
7	546	(ne pas) mettre en place des codes visuels, phonétiques, labellisant, et/ou symbolisant l'adoption d'une la norme
1	339	Ne pas utiliser le même vocabulaire interne sur les termes de la démarche qualité
7	466	Ne pas utiliser l'informatique pour saisir et centraliser les données administratives ou techniques (et maintien d'un double système écrit-informatique en cas d'intégration)
	531	Ne pas mettre en place un <i>signe distinctif du statut, des qualifications, d'un acteur, etc. (repérage et identification)</i>
<u>Planifier les échéances dues à la norme</u>		
3	394	Ne pas faire de <i>planification stratégique et opérationnelle</i> et datée sur des opérations normalisées
4	263	Ne pas <i>anticiper</i> les <i>échéances administratives légales</i>
1	344	Organiser les opérations trop rapidement suite à la mise en place de la démarche 5S
2	517	Ne pas gérer des <i>imprévus</i> (ex cas d'absences, de retards, etc.) <i>empêchant la synchronisation habituelle</i> des opérations
1	632	Lancer les protocoles de gestion de situations de crises, d'imprévu
1	217	Déclencher un <i>protocole d'adaptation</i> à une <i>situation exceptionnelle</i>
17	345	Mettre le coopérant devant un fait accompli - retards
0	148	Se retrouver devant un fait accompli non désiré dont une norme constitue une "preuve/source" de légitimité
0	149	Mettre le coopérant devant un fait accompli dont la conformité à norme constitue une "preuve/source" de légitimité
2	618	Gérer a posteriori certains absences non prévues
<u>Créer et utiliser les dispositifs de concertation</u>		
5	419	Mettre en place de <i>multiples paliers administratifs</i> formels et informels sur la <i>circulation des informations</i>
3	553	Mettre en place des <i>interfaces, passerelles</i> et, plus généralement les <i>plateformes d'échange informatiques externes</i>
2	512	Informé et <i>concerté</i> , en priorité, <i>par le biais d'informations écrites</i>
2	502	Mettre en place des <i>structures rigides de types d'informations</i> échangées
	539	Mettre en place des <i>structures inadaptées de circulation des informations</i> échangées (ex dossiers en papier, etc.)
5	461	Ne pas mettre en place de dispositifs de concertation sur les opérations à mettre en place dans le cadre des politiques publiques (niveau terrain)
0		Structurer les dispositifs de communication verticale
2	498	Ne pas structurer les circuits de communication nécessaires à la coordination
1	494	Structurer les dispositifs de concertation nécessaires à la coopération horizontale : interfaces, concertation
1	590	Mettre en place des circuits de concertation avec les familles pour construire des projets
1	3	Recourir aux circuits administratifs de prise de décision
2	610	Ne pas utiliser les circuits de concertation communs
25	46	<i>Négliger</i> les <i>opérations administratives</i> (actions, renseignement et transmissions de documents, etc.)
3	611	Ne pas transmettre les informations nécessaires à la coopération
	533	Renouveler mois par mois l'absence sans prévenir.
6	390	Ne pas communiquer ni se coordonner avec la gouvernance (établissement vers association)
1	403	Communiquer au client/usagers sur les prestations complémentaires externes, supplétives de qualité du service global
3	292	Feindre de ne pas connaître les règles d'utilisation de machines dangereuses
2	255	Ne pas informer sur l'état des ressources disponibles (transparence financière)
1	363	Ne pas informer en aval du budget disponible
<u>Créer et utiliser les dispositifs de validation</u>		
2	420	Rechercher les différents modes de traitement administratifs de certaines activités
4	396	Mettre en place de <i>multiples paliers de validation administrative</i> et technique <i>des décisions</i> à prendre par les cadres (signatures, visa, etc.)
21	45	Accomplir les tâches administratives en tout genre
14	250	Multiplier déclarations et transmissions administratives
2	56	Accomplir les tâches administratives sans les adapter à l'envergure de l'opération à réaliser

1	229	<i>Limiter l'usage trop rigoureux des formulaires lors de situations urgentes</i>
6	329	(Ne pas) vérifier les contrats, traitements de paie des différents personnels
12	341	Vérifier les documents administratifs et corriger les erreurs
1	450	Réaliser des opérations administratives non obligatoires (usines à gaz)
3	331	Réallocation du temps de travail en accroissant la part d'opérations administratives au détriment du produit final
12	341	Allouer du temps supplémentaire pour les opérations administratives (comptes rendus, formulaires, etc.)
1	332	Allouer du temps spécifique aux opérations administratives
12	341	Gérer administrativement des dossiers liés à l'absence du personnel
10	249	Élaborer des contrats de travail et toutes les opérations administratives que requièrent les recrutements.
2	342	Opérations administratives de gestion des départs (clôture de contrats, impressions, etc.)
1	364	Ne pas assister aux <i>réunions des délégués du personnel</i>
3	36	<i>Ralentir la prise de décision lors de la résolution de situations nécessitant un traitement rapide</i>
3	435	Non recours aux <i>circuits de validation administratives</i> (ex réunions, administration des médicaments)
4	574	Retenir ou <i>cache</i> des <i>informations stratégiques</i> ayant un impact potentiel sur les décisions des autres acteurs
1	623	Demander des autorisations et signatures
2	289	Ne pas signer des documents administratifs dont l'acteur possède la délégation légale
1	582	Réaliser les opérations dont un élu possède le pouvoir
1	230	<i>Prise de décision arbitraire</i>
2	496	Appliquer inégalement la norme entre acteurs ayant les mêmes droits et obligations.
2	4	Demander une autorisation d'exercice/exploitation exclusive
3	264	Demander une autorisation d'accompagnement supplémentaire
2	265	<i>Obtenir</i> une <i>autorisation</i> pour accompagner plus d'enfants
1	542	Obtenir une <i>demande d'acceptation de marchés</i>
1	183	Demander une autorisation de travaux

0 *Administrer l'interopérabilité: créer des circuits d'amélioration de l'application de la norme*

7	302	(ne pas) Mettre en place une démarche qualité et ses différentes variantes
2	267	<i>Ne pas savoir</i> dans la <i>démultiplier la démarche qualité</i> au niveau du terrain
	534	Ne pas informer du résultat de la démarche qualité
3	320	Ne pas recevoir de retours ou des évaluations sur fiches de bonnes pratiques, procédures, référentiels, projets d'accompagnements
1	300	Distribuer, sans retours, les fiches de dysfonctionnements (Démarche Qualité)
1	218	Réinterpréter des protocoles opératoires et laisser peu de traces écrites

PHASE 4 - CONTRÔLE: le processus d'évaluation du respect ou du non-respect des modalités de l'échange

SOLLICITER le contrôle

Demander l'application de règles

3	175	<i>Non contrôle</i> de conformité
2	600	Acheter une <i>certification volontaire dispensant</i> de contrôle et d' <i>évaluation légale</i>
0	145	<i>Demander</i> aux acteurs coopérants de <i>respecter</i> leurs <i>obligations</i> légales
1	365	<i>Revendiquer</i> l' <i>application</i> de certaines <i>modalités négligées</i> de la norme (acteur lésé)
2	353	<i>Insister, répéter, pressuriser</i> les acteurs dans le <i>but</i> de faire <i>appliquer</i> certaines <i>mesures normatives</i> (compter les phrases relatives au nombre de "manque de poste" dans le cadre de rapports d'éval)
1	355	Signer une <i>pétition pour</i> demander des <i>justifications</i>
1	270	Ne pas gérer les manifestations des IRP
5	338	Demander une enquête auprès des délégués du personnel centraux
1	162	Recevoir une demande d'auto-évaluation et les projets correspondants dans l'urgence
1	8	Recevoir des injonctions normatives des commissions de surveillance
1	360	Recevoir des demandes formelles et informelles des syndicats
6	418	Recevoir des demandes interposées à travers la presse publique sur la prévention des risques
1	433	Demander une mise en conformité des locaux pour pouvoir effectuer le travail demandé
1	457	Recevoir/envoyer des directives de gouvernance
3	352	(mal) recevoir et traiter les contestations et demandes des IRP

ÉVALUER l'acteur ou l'organisation

Préparer le contrôle

0	163	Préparer les <i>contrôles informels</i> de conformité fréquents
2	161	Répondre aux contrôles de <i>conformité informel permanents</i> des acteurs (compter)
1	164	Ne pas préparer et allouer du temps de préparation aux <i>contrôles formels de conformité</i> fréquents
1	321	Participation des cadres aux <i>comités de pilotage interne des évaluations</i> en cours
3	185	Répondre aux demandes de <i>contrôle de conformité formels</i> des acteurs (compter)
1	232	Demander le <i>protocole d'évaluation</i> pour préparer les évaluations à venir (<i>évalué</i>)
2	6	Choisir une <i>méthode et outils incomplets d'évaluation</i> d'un contexte-situation-produit-service-méthode (<i>évaluateur</i>)
2	571	Recruter des <i>cabinets externes</i> pour préparer des <i>évaluations, audits, contrôles</i>
1	416	Ne pas préparer les acteurs sur le terrain aux <i>venues des contrôleurs/évaluateurs/inspecteurs</i>
4	240	Organiser les <i>évaluations</i> à caractère stratégique avec beaucoup de retard (renouvellement budget, agrément, etc.)

(Re)négocier la méthode d'évaluation ou de contrôle

1	169	Contester les méthodes d'évaluation jugées inappropriées
1	443	Refuser la quantification et la mesure de l'efficacité des pratiques
0	9	Ne pas convaincre l'acteur coopérant de la pertinence d'une évaluation
0	170	Constater l'inefficacité des opérations de contrôle hiérarchique
0	171	Constater l'inefficacité de protocoles d'évaluation internes
0		Contrebalancer des résultats d'évaluation par une nouvelle méthode

Cibler la population contrôlée

2	260	Limiter les <i>évaluations</i> à quelques catégories d'acteurs et/ou d'organisation
---	-----	---

Préparer des rapports à destination de l'acteur en demande de contrôle (écrits et oraux)

Amplifier les réalisations marquantes

1	413	Faire un <i>état très positif</i> du respect des protocoles réglementaires sur la <i>relation cadres-instances représentatives du personnel</i>
5	338	Vanter l'usage de référentiels reconnus, légitimes dans le cadre des <i>démarches qualité</i>
2	298	Promouvoir l'organisation, ses produits, services, valeurs, qualités à travers les " <i>démarches Qualité</i> "
1	299	Ne pas utiliser la voie hiérarchique pour communiquer (vers le haut et vers le bas) sur la <i>démarche qualité</i>
3	375	Vanter le <i>respect des normes d'hygiène, de santé, de sécurité et écologiques</i>
3	402	(ne pas) Vanter la réalisation de <i>reporting</i> et de <i>transmissions d'informations</i> en tout genre aux <i>parties prenantes externes</i>
2	483	Intégrer les <i>projets de protocoles</i> dans les rapports envoyés à l'autorité
1	376	Ne pas utiliser les référentiels métiers spécifiques pour promouvoir certains types d'établissements
1	578	Promouvoir la <i>qualité</i> du service
1	488	Utiliser des référentiels «vitrines» ne correspondant pas aux produits/prestations actuels
0	374	Promouvoir les <i>gains d'efficacité</i> internes réalisés (réels, externalisés, etc.)
2	271	Camoufler les informations sur les <i>dysfonctionnements</i> internes
1	522	Magnifier le <i>niveau de dysfonctionnements ou de risques réels</i> dans la communication
2	589	Anticiper les remarques des contrôleurs ou évaluateurs en <i>justifiant dans un rapport les défauts de conformité visibles</i>

Amender par des expertises scientifiques et/ou éthiques

1	304	Auto-évaluer le niveau de pénibilité du travail
1	307	Faire une étude empirique des risques pour évaluer le niveau de risques réel
4	306	Faire faire une étude empirique par des experts externes pour évaluer le niveau de pénibilité réel

Réaliser des rapports

1	624	Répondre à des enquêtes des subventionneurs
2	477	Ne pas informer des <i>opérations faites</i> (bouclage) - (par exemple sur la fin des protocoles de soins)
5	343	(Mal) élaborer les rapports à émettre
1	478	Rendre des diagnostics médicaux présentant des erreurs
0	497	Élaborer et transmettre des rapports et/ou projets à destination des autorités de contrôle avec retard
12	165	Élaborer et transmettre des rapports et/ou projets positifs à destination des autorités de contrôle
2	336	Vérifier méticuleusement les rapports à remettre aux autorités de contrôle

Transformer la situation de contrôle en situation de négociation

3	474	Se saisir des rapports d'évaluation et de contrôle pour demander des ressources additionnelles tout en soutenant la qualité des réalisations actuelles
---	-----	--

Évaluer in situ

Choisir l'évaluateur et/ou les médiateurs

1	312	Placer les acteurs gouvernés sous le contrôle continu d'un délégué local
1	599	<i>Identifier les compétences et réseaux de recommandations des différents évaluateurs sur le marché disparate de l'évaluation</i>
2	598	Sélectionner et recruter des cabinets externes certifiés AFNOR ou dans ce réseau
13	256	<i>Sélectionner et recruter des cabinets externes pour réaliser des évaluations, audits, contrôles</i>
9	597	<i>Sélectionner et recruter des cabinets externes conciliants ou proches pour réaliser des évaluations, audits, contrôles</i>
1	366	<i>Recruter des cabinets externes pour réaliser des négociations entre délégués du personnels et cadres</i>
<u>Organiser la rencontre entre évaluateurs et évalués</u>		
5	356	<i>Accueillir les représentants de la norme et subir le contrôle: inspecteurs, contrôleurs, évaluateurs, coopérant (par exemple les inspecteurs du travail)</i>
2	367	Gérer les conflits entre syndicats et cadres
4	182	<i>Procès judiciaires ou prud'homaux</i>
0	173	Recourir à une <i>poursuite juridique en cas de lésion</i> des intérêts de l'organisation
0	174	<i>Se défendre</i> devant des organes d' <i>arbitrage juridiques et/ou techniques</i>
<u>Utiliser des critères d'évaluation</u>		
3	570	Utiliser des <i>critères d'évaluation fondés sur les normes existantes</i>
3	603	Ne pas prendre en compte tous les aspects et informations nécessaires à une évaluation correcte de la réalité (défaus d'outils, intentionnel,..)
0	572	Rédiger des <i>rapports d'évaluation "copier-coller"</i>
1	442	<i>Juger</i> les catégories de personnels <i>en fonction de leur statut (interne)</i>
<u>Négocier le résultat du contrôle ou de l'évaluation</u>		
8	167	Chercher à <i>faire appliquer</i> des <i>mesures favorables par l'acteur "juge/contrôleur/expert/évaluateur"</i> d'une norme
1	315	Ne pas réussir à négocier l'application mesures favorables par l'acteur en charge des orientations handicap
1	192	<i>Demander aux personnes mandatés d'appliquer les mesures dont elles détiennent le pouvoir</i>
1	552	<i>Se saisir d'un contrôle</i> pour chercher à <i>renouer le dialogue avec les autorités publiques</i>
3	293	Recourir au <i>support de "tiers"</i> pour <i>légitimer des actions et des infractions</i> (par exemple les familles, les professionnels, etc.)
<u>Obtenir ou donner les résultats du contrôle ou de l'évaluation</u>		
<u>Recevoir les résultats des évaluations</u>		
4	258	Noter défavorablement un acteur/organisation pour non-conformité à une norme - offre de service
1	172	Constater l'insuffisance de qualité des évaluations/notations/orientations avec les parties prenantes touchées
1	176	Recevoir des évaluations obsolètes quant à la réalité actuelle d'un acteur/organisation
0	177	Ne pas identifier l'auteur de certaines transgressions ou pratiques criminelles
1	317	Révaluer en interne la pertinence de certaines décisions prises arbitrairement - orientation de l'utilisateur
1	316	Analyser les défauts des résultats d'évaluation par manque de critères
<u>Approuver (ou contester) les résultats du contrôle ou de l'évaluation</u>		
7	412	<i>Contester les résultats des évaluations jugées inappropriées et renégocier les critères d'évaluation</i>
1	180	Se prémunir des obligations relatives à une norme en recourrant à la protection d'autres normes
1	573	<i>Contester les résultats des évaluations</i> en recherchant un <i>bouc émissaire</i>
0	529	<i>Contrôles et évaluations</i> ne donnant <i>pas suite à des projets ou pistes d'amélioration</i>
<u>SANCTIONNER l'acteur ou l'organisation</u>		
<u>(Faire) appliquer des sanctions</u>		
<u>Demander l'application de la sanction</u>		
2	621	Lancer le <i>protocole de sanction</i>
1	155	Résignation du manager face aux abus de droit
1	622	<i>Accompagner les acteurs</i> en charge de sanctionner (évolution du rôle et de la fonction)
<u>Appliquer la sanction</u>		
1	279	Être sanctionné par les autorités de contrôle et de vérification
1	276	Ne pas faire respecter leurs obligations aux fournisseurs - matériels et locaux
1	144	Ne pas encourager les acteurs à réaliser des procédures qu'ils estiment rébarbatives
12	213	Ne pas sanctionner un acteur estimé fautif ou à comportement générant des troubles
1	115	Ne pas sanctionner positivement ou négativement la performance de l'acteur coopérant (qualité, productivité, etc.)
0	178	Ne pas sanctionner le non respect d'une norme en perspective d'efficacité
0	116	Ne pas sanctionner positivement ou négativement le comportement de l'acteur coopérant
1	547	<i>Faire appliquer Prix et récompenses</i>
0	601	<i>Appliquer inégalement contrôles et sanctions</i>
1	464	Ne pas licencier des employés absents
0	109	<i>Réduire les abus</i> liés à la <i>non application effective de certaines normes</i>

		<i>Communication post-évaluation</i>
2	551	Utiliser les dispositifs et résultats positifs des contrôles comme outils de promotion
		<i>Évaluer les évaluateurs</i>
1	593	Évaluer les évaluateurs

ANNEXE 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Annexe 5

NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Légende :

Cas : nombre de cas observés

Code : Code de classification des phénomènes dans la base de données

Effets observés : effets des normes sur la performance de l'organisation étudiée, définis par analyse de contenu

Cas	Codes	EFFETS OBSERVÉS
EFFETS DES NORMES SUR LES CONDITIONS D'EXPLOITATION ET D'EXERCICE		
MARCHÉS et EXERCICE DES PROFESSIONS		
<i>Accès aux marchés et à l'exercice des professions</i>		
<i>Autorisations d'accès</i>		
14	4	Autorisation d'exploitation/d'ouverture d'un établissement (conditions administratives et techniques)
9	427	Accroissement des chances d'autorisation d'exploitation
3	5	Interdiction d'exploitation/d'ouverture d'un établissement
2	8	Répression des conditions d'exercice d'un métier
5	7	Renforcement du contrôle et des restrictions des conditions d'exercice d'une activité
1	222	Risque d'interdiction d'exploitation
13	9	Protection du rôle d'un métier réglementé et soumise à la possession de certaines qualifications payantes (et des emplois générés)
2	456	Protection des marchés actuels de l'organisation
0	171	Protection du rôle d'un métier réglementé soumise à la possession d'une délégation administrative
<i>Notations discriminantes d'évaluateurs</i>		
3	232	Résultats favorables aux contrôles d'hygiène, sécurité, environnement, alimentaire
31	320	(probabilité de) Bonne note aux résultats des contrôles Qualité, note discriminante dans l'autorisation d'exploiter
0	335	Appropriation des opérations liés à la démarche Qualité par les acteurs
1	350	Résultats favorables et adéquats lors des inspections du travail (par l'inspection du travail ,siège,etc.)
31	320	Mauvaise note aux résultats des contrôles d'hygiène, sécurité, environnement
12	459	Mauvaise note ou inadéquation des résultats des contrôles Qualité (ex évaluation externe, etc.)
1	292	Meilleurs résultats à la détermination du niveau de handicap (et des droits corollaires)
2	473	Évaluations réalistes et respectant des critères scientifiques et déontologiques

3	232	Résultats non biaisés lors des contrôles d'hygiène, sécurité, environnement, alimentaire
<i>Parts de marché et niveau de concurrence</i>		
1	462	Perte de maîtrise du circuit d'entrée/sortie de clients ou usagers
13	366	Perte significative de marchés et d'une marge potentiels
0	471	Création d'une situation quasi-monopolistique
5	367	Accroissement du taux de couverture territoriale
5	263	Limitation de la taille du marché/restriction du nombre de clients
3	381	Accroissement de l'activité (nombre de clients/usagers accompagnés, activité commerciale, etc.)
5	259	Élévation du niveau de concurrence interne et externe
1		
1		
OFFRE de PRODUITS et SERVICES		
<i>Attractivité des offres de produits et services</i>		
2	224	Meilleurs arguments de vente
3	197	Plus grande proximité du client/usager/bénéficiaire du produit/service
11	216	Perte d'attractivité commerciale, institutionnelle et limitation du potentiel de "vente"
10	10	Perte de compétitivité
32	185	Plus grande identité, compétitivité, attractivité et légitimité externe (prix, distinctions, renommée, etc.) et de chances de survie
1	421	Inéquation entre prix et différenciation attendue (dégradation comparative de l'attractivité)
3	311	Perte ou risque de perte de confiance des acteurs externes
1	226	Gain de confiance du consommateur-client final
<i>Justesse de diagnostic du besoin pour une clarté du cahier des charges</i>		
1	460	Difficulté de lecture du marché et des besoins
0	164	Création d'un algorithme macro-économique de quantification de la demande (supposément homogène)
8	314	Surtemps d'analyse du service à prester
5	6	Non accès à des informations nécessaires à la formulation ou à l'amélioration d'une offre de produit/service
3	437	Meilleur diagnostic des besoins de l'utilisateur
19	429	Meilleure évaluation et traçabilité du besoin des usagers
7	385	Moindre capitalisation, feedback et relais potentiel sur les besoins émis par les usagers/clients
38	287	Clarté et acceptation du cahier des charges par les parties prenantes et réciprocité d'exigences entre acteurs (informations, droits, obligations, objectifs et moyens)
4	434	Formulation non actuelle de l'offre de produit-service (obsolète, dolosive ou potentiellement impossible à réaliser)
1	332	Moindre communication avec les acteurs externes indirectement touchés par les activités normalisées
1		
<i>Diversité des offres de produits et services</i>		
<i>Formulation d'offres homogènes (dans le cadre des normes)</i>		
1		
15	13	Harmonie et stabilité apparente des offres des produits/services
6	262	Mission de service public : une qualité de service homogène et accessible à tous
1	22	Reduction/restriction du champ des offres de produits-services possibles
0	16	Similitude et non différence de qualité entre produits et/ou services
0	24	Rigidité de la structure et du contenu des produits/services
10	214	Synchronicité et continuité entre prestations de services sur le marché
<i>Formulation d'offres différenciées (dans le cadre des normes)</i>		
1		
3	17	Disparité apparente et éclatement des offres de produits/services mis sur le marché
0	448	Maintien du système d'offres actuel

Annexe 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

2	397	Élargissement du champ des offres de produits-services possibles (notamment par transformation des systèmes de subventions classiques en systèmes d'appels à projet)
2	172	Désarticulation des différentes offres de produits-services
<i>Propositions d'offres innovantes (hors du cadre des normes)</i>		
2	464	Résistance contre les changements non désirés
4	215	Crainte d'innover de nouveaux types de produits/services
3	23	Manque d'innovations opérationnelles dans l'offre de produit-services
10	455	Développement d'offres innovantes de produits-services respectant le cahier des charges des financeurs (notamment efficacité, accompagnement vers l'autonomie, etc.)
10	201	Impulsion de comportements innovateurs et entrepreneurs sur l'offre
2	370	Meilleure vigilance sur les innovations à adopter
1	451	Partage du coût de l'innovation
14	393	Accroissement du temps destiné à acquérir la confiance des employés/clients/usagers/concurrents sur les innovations de produits/services/méthodes
2	398	Accroissement du temps destiné à réajuster des nouvelles offres
24	277	Plus grande légitimité des nouvelles offres, services et opérations corollaires
8	376	Impact faible ou perte de crédibilité des nouvelles offres, services et opérations corollaires
3	461	Investissement en formation sur les méthodologies d'innovation et en "désapprentissage"(technique, organisationnel, etc.)
1	167	Meilleure offre de produit/service d'appoint
1	452	Crainte d'élimination des offres innovantes et trop "déviantes" des marchés
4	453	Surcoûts et inefficience globale liées aux blocages d'innovations efficaces
1	199	Moins de prestations de services non rétribuées
0	154	Non rétribution à hauteur de la valeur d'un produit/service fourni
<i>Qualité effective des produits/services réalisés</i>		
<i>Qualité de produit-service attendue - Output</i>		
19	29	Externalisation ou abandon de produits/services de base (soin physiques et psychiatriques, apprentissage, social de base, etc.)
17	359	Externalisation ou abandon de produits/services supplémentaires de qualité (préparation, loisirs, animations, traitements spéciaux etc.)
5	208	Omissions sur des prestations à réaliser
17	242	Prise en charge plus importante sur les activités de soins et des usagers les plus dépendants
2	265	Accroissement du volume d'activité et d'usagers satisfaits
2	18	Différences enracinées des produits/services réalisés (quantité et qualité)
3	20	Organisation tournée vers la résolution de problèmes et réponses à des demandes inhérentes au contexte
3	15	Désenclavement interne des diverses spécifications/qualificatifs/caractéristiques des produits-services
0	19	Personnalisation et diversification des produits/services
6	182	Hétérogénéité interne des offres de produits-services
2	418	Pratiques d'offres préférentielles entre différentes catégories d'usagers/clients
1	413	Préférence accordée à certains clients/usagers
3	181	Produit/service proposé à jour
4	198	Produit/service proposé obsolète ou inadapté au besoin (individuel et global)
<i>Qualité de produit-service attendue - Outcome</i>		
25	27	Meilleure qualité rendue au client/usager - intégrité physique et dimensions physiologiques
11	404	Temps et coûts de régulation des accidents physiques et blessures du client/usager
15	28	Meilleure qualité rendue au client/usager - dignité, confidentialité, liberté, intégrité morale et dimensions psychologiques
1	439	Moindre qualité rendue au client/usager - dignité, confidentialité, liberté, intégrité morale et dimensions psychologiques
30	30	Baisse de qualité des produits, services et des conditions de traitement attendues par le client final

76	291	Meilleure adéquation entre produit-service proposé et besoins (conjoint) réels
14	258	Meilleure prise en charge des besoins spécifiques
15	313	Perception d'inadéquation entre produit-service proposé et besoins réels
62	26	Hausse de qualité globale des produits, services et des conditions de traitement du client/usager
26	449	Évolution de l'indépendance, des droits et de la reconnaissance citoyenne de l'utilisateur
6	326	Développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (rendre compte)
3	228	Baisse du niveau de sécurité du consommateur final - client
90	221	Meilleure prévention des risques sur la santé et sécurité générale (usagers, clients, employés, etc.)

0	32	ACCÈS ET COÛT DES FACTEURS DE PRODUCTION
----------	-----------	---

<i>Captation des facteurs technologiques</i>		
---	--	--

<i>Pertinence du choix des facteurs technologiques</i>		
---	--	--

0	39	Pertinence de la sélection des qualifications/spécifications/caractéristiques appropriées (produits et technologies matérielles)
---	----	--

<i>Accès aux facteurs technologiques</i>		
---	--	--

4	33	Attraction des facteurs de production par les organisations concurrentes
---	----	--

1	35	Rétention des facteurs de production dans une organisation peu attractive
---	----	---

2	158	Autorisation de travaux, d'achats et d'usages d'équipements
---	-----	---

1	36	Accroissement du temps sur les procédures d'achats d'équipements spécialisés
---	----	--

<i>Coût d'acquisition des facteurs technologiques</i>		
--	--	--

5	37	Réduction de coûts d'achat des équipements et des installations
---	----	---

5	372	Baisse du coût d'achat des fournitures et équipements
---	-----	---

16	173	Surcoûts des investissements en matériels, technologies et en équipements et fournitures
----	-----	--

2	284	Hausse du coût de l'énergie
---	-----	-----------------------------

	415	Pratiques de tarifs préférentiels excluant l'organisation
--	-----	---

3	38	Hausse du coût des investissements et consommations d'équipements et prestations de services externes
---	----	---

2	400	Manque de fournitures nécessaires à la prestation de services
---	-----	---

2	405	Dégradation du ratio équipement/qualité par unité
---	-----	---

1	322	Sous-utilisation des équipements, technologies et locaux disponibles
---	-----	--

<i>Investissements et maintenance matériels - prévention de risques physiologiques</i>		
---	--	--

4	283	Accroissement en volume et en diversité des tâches administratives sur la gestion des équipements et des locaux
---	-----	---

2	218	Accroissement constant du coût de maintenance technique
---	-----	---

3	165	Surcoût (coût disproportionnel) des équipements et aménagements pour mise en conformité
---	-----	---

3	166	Agrégation de coûts d'équipement, de travaux et de maintenance non prévus
---	-----	---

2	412	Hausse du coût des investissements matériels en prévention des accidents (sur le court et long terme)
---	-----	---

1	230	Dégradation des locaux
---	-----	------------------------

1	231	Dégradation du matériel
---	-----	-------------------------

3	260	Meilleure protection du patrimoine culturel (bâtiments)
---	-----	---

1	108	Moindre efficacité sur les opérations physiques à réaliser
---	-----	--

19	109	Inefficacité significative due à une faible ergonomie et manque de fonctionnalité des locaux et équipements
----	-----	---

2	227	Surtemps passé au nettoyage, à l'entretien, etc.
---	-----	--

1	433	Surtemps en prévention des risques sur la sécurité (incendie, etc.)
---	-----	---

2	229	Surtemps passé à la préparation alimentaire
---	-----	---

1	323	Réduction du temps investi en opérations de suivi hygiène
---	-----	---

7	295	Perception de hausse du risque d'accidents physiques
---	-----	--

9	304	Adéquation des mesures de prévention des risques
---	-----	--

Annexe 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

0	106	Faible précautions par rapport à des risques physiologiques
22	209	Limitation des risques d'accidents physiques
1	212	Invasion de parasites
0	294	Accidents physiques
<i>Attraction et gestion des ressources humaines</i>		
<i>Pertinence du recrutement</i>		
3	41	Pertinence de la sélection des qualifications/spécifications/caractéristiques nécessaires
0	42	Difficulté à comparer différents acteurs, leur compétences, force de travail et productivité
<i>Accès aux travailleurs et vivier de recrutement</i>		
9	187	Meilleure circulation des ressources humaines et libre-échange sur un territoire déterminé
16	34	Attraction des personnes qualifiées vers d'autres secteurs concurrents
7	356	Attraction des personnes qualifiées vers des organisations concurrentes
2	281	Attraction des personnes qualifiées vers d'autres territoires
14	49	Surinvestissements en actions d'attraction de compétences raréfiées par la norme
3	186	Attraction des personnes qualifiées, fuyant d'autres territoires
17	330	Attraction/rétention des travailleurs qualifiés dans l'organisation
2	371	Réduction du vivier (interne et externe) de travailleurs qualifiés disponible
5	45	Manque de ressources humaines disponibles - personnel technique
2	188	Manque de ressources humaines disponibles - managers, coordinateurs de pôles, etc. (vivier interne et externe)
0	408	Dilemme de renonciation entre personnels de différentes générations
2	183	Inadéquation entre les compétences sur le marché et les offres d'emploi
<i>Coût du travail et productivité</i>		
0	46	Meilleure quantification de la valeur du travail
5	179	Hausse du coût du travail d'un acteur-clé exerçant un métier réglementé
1	237	Hausse significative des coûts de main d'œuvre
1	253	Prise en charge du coût du travail non financé par l'externe
2	153	Salaires et primes élevés (pour la branche professionnelle ou le niveau hiérarchique concerné)
7	151	Stabilité du coût du travail par plafonnements et/ou planchers
3	156	Moindre applicabilité de systèmes de mérite (sanctions-récompense)
6	180	Inégalité du ratio effort fourni à compétence égale -rétribution
6	180	Amélioration du ratio effort fourni -rétribution
4	346	Viscosité des rémunérations et des avantages fournis
14	152	Égalisation forte des salaires
2	352	Élévation des avantages du personnel
86	103	Meilleures conditions de travail des employés
4	233	Réduction significative des coûts de main d'œuvre
1	163	Accroissement des responsabilités sans équivalente compensation (externalisation)
14	47	Réduction du coût du travail
1	149	Surcoût de l'intérim, grevant les budgets
0	48	Survalorisation d'un acteur au titre de son son libellé, titre ou son statut / (survalorisation d'un intrant à cause de son titre, statut, label, libellé, etc.)
5	184	Dévalorisation (financière) et perte de reconnaissance (sociale) et de compétitivité d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs
28	240	Surcoûts de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle (sursalaires) (ou sous valorisation de certaines tâches???)
21	416	Sous-productivité de la main d'œuvre et de la masse salariale actuelle
3	44	Sous-productivité prévisionnelle
1	43	Détermination arbitraire de la force de travail nécessaire
<i>Coûts administratifs de gestion du personnel</i>		

20	243	Accroissement en volume et en diversité des tâches administratives sur la gestion du personnel
39	336	Surtemps sur tâches administratives en gestion du personnel
4	100	Surcoût des indemnités (ex indemnisation absences)
9	327	Surtemps et sursalaires en gestion du personnel
<u>Coûts de formation</u>		
2	481	Réduction du coût des formations
4	300	Surcoût de formations estimées peu ou pas efficaces (ex démarche qualité, formations associatives, etc.)
<u>Coûts de gestion-prévention de risques sociaux et psycho-sociaux</u>		
0	51	Établir avec objectivité le niveau de pénibilité d'un travail
13	217	Hausse de la pénibilité physique du travail
18	104	Baisse de qualité des conditions de vie (temps personnel, avantages, etc.)
1	105	Investissements et opérations destinés à améliorer la qualité de vie d'un acteur (personnelle, au travail, etc.)
44	349	Faible précarité et égalité devant l'emploi
3	210	Amélioration de la qualité de l'environnement (écologie, énergie)
18	104	Limiter l'épuisement professionnel et le burn-out (charge de travail)
2	351	Financement des coûts des opérations de représentation du personnel par l'entreprise
13	257	Meilleure prévention des risques psycho-sociaux
2	394	Meilleures protection des cadres contre les abus sur les risques (ex psycho-sociaux)
6	319	Prise en charge des coûts supplémentaires de support psychologiques, psychosociaux, etc.
1	333	Perception d'un harcèlement transversal au lieu de travail
2	444	Perception d'un harcèlement moral manager-employé
0	110	Accroissement du nombre d'opérations d'apprentissage et courantes de prévention des risques
<u>Chômage et précarité (outcome)</u>		
6	339	Réduction du taux de chômage
0	50	Protection d'un acteur coopérant jugé vulnérable (intérêts, droits)
<u>Captation des ressources financières</u>		
<u>Pertinence de la répartition des ressources financières</u>		
26	54	Meilleure allocation quantitative des capitaux et ressources financières
1	147	Fongibilité exceptionnelle des ressources financières
10	58	Décalage entre besoins réels et capitaux disponibles pour les satisfaire
3	254	Retard dans l'obtention de ressources financières
<u>Accès aux ressources financières et éventail des ressources</u>		
0	53	Manque de visibilité sur les capitaux disponibles
0	150	Modification des sources de financement
1	343	Accroissement des recettes publiques
35	55	Réduction des dépenses publiques
5	454	Désinvestissement public sur certains secteurs
22	56	Obtention de ressources financières/subventions appropriées
10	307	Accroissement des subventions
7	57	Limitation et restriction des ressources financières/subventions
4	59	Captation de ressources non dues ou appartenant à autrui (Démense de subventions, vol, détournement, etc.)
1	161	Sentiment d'expropriation injuste de biens et capitaux
0		

EFFETS DES NORMES SUR L'ORGANISATION

0

Gouvernance et pouvoirs

Annexe 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

<i>Les normes transforment la capacité et la qualité de gouvernance, ainsi que les rapports de pouvoirs internes et externes.</i>		
<u>Circulation des pouvoirs</u>		
20	344	Affaiblissement réel ou potentiel du rôle, de la stabilité et de la légitimité du manager
7	447	Renoncement à l'identité et/ou partage de la gouvernance
3	89	Accès d'un acteur externe à la gouvernance d'une organisation
6	205	Élévation du pouvoir de gouvernance et de négociation d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs (par ex avec l'État)
2	457	Gain de pouvoir informel de l'employé
1	274	Gain de droits et pouvoirs d'administration sur de droit public - santé publique, santé au travail, hygiène
1	273	Gain de droits et pouvoirs d'administration sur de droit public - urbanisme, domaine, constructions.
0	276	Gain de droits et pouvoirs d'administration sur la politique de formation
1	441	Accroissement du niveau d'indépendance
5	409	Cristallisation de la propriété
<u>Qualité et mode de Gouvernance</u>		
8	86	Homogénéité et sécurisation des modes de gouvernance
3	301	Hétérogénéité des modes de gouvernance
8	87	(Perception de) meilleure gouvernance étatique, souveraineté et administration
11	88	Meilleure décentralisation de la volonté des organisations publiques au niveau local
2	310	Proximité, rapprochement de la gouvernance
12	383	Désarticulation/rupture entre gouvernance et opérationnels
5	175	Contrôle à distance des acteurs
4	369	Accroissement du temps passé par les dirigeants et cadres dans les commissions institutionnelles
1	267	Chronophagie et lenteur des commissions institutionnelles
2	170	Disparité des recommandations de la gouvernance
2	272	Contenu mieux approprié des politiques menées
2	78	Meilleures décisions et stratégies fondées sur la rationalité et scientificité des normes
1	278	Faible fiabilité des indicateurs de prise de décision
6	382	Compréhension et adhésion générale à la politique de la gouvernance
2	401	Doutes, freins et vicissitudes liées au manque de transparence
<u>Coûts de coordination</u>		
<u>Coût de structuration de la coordination</u>		
18	465	Accroissement du temps investi à la création des structures de coordination et de concertation (interfaces, réunions, dispositifs administratifs, messageries, etc.)
0	84	Personnalisation des langages et des codes
1	176	Temps de production de référentiels
7	191	Surtemps passés sur la création de référentiels et outils inutiles ou rejetés
5	298	Surtemps passés à la création de protocoles
1	316	Progression de la contractualisation dans le domaine public
4	378	Progression de la contractualisation avec toutes les parties prenantes dans le mode de cristallisation des échanges
1	436	Manque de flexibilité des contrats
2	368	Cristallisation et sécurité juridiques des transactions et échanges (moyens et/ou résultats)
8	345	Augmentation du nombre et de l'épaisseur des contrats à signer
<u>Coûts administratifs généraux</u>		
17	91	Accroissement en volume et diversification des tâches administratives corollaires à l'activité technique (le "millefeuille administratif")
17	91	Surtemps sur tâches administratives corollaires à l'activité technique (le "millefeuille administratif")
0	93	Difficulté de réalisation de certaines opérations de gestion

3	328	Efficacité des opérations administratives (au niveau de l'opérateur et/ou au niveau des infrastructures de support du groupe)
4	94	Erreurs et inexécutions dans les tâches administratives
0	92	Difficulté de réalisation de l'activité principale due à des opérations administratives corollaires
<u>Frais et honoraires d'expertise</u>		
4	139	Coût d'intervention d'acteurs disposant des compétences techniques pour appliquer la norme
1	478	Surtemps de résolution des erreurs réalisées par les "experts" ou "délégués" externes
1	168	Paie de rentes
0	169	Réduction des rentes et coopérations génératrices de rentes
<u>Frais de justice et d'intermédiation administrative</u>		
8	174	Excès de frais de justice et honoraires
0	140	Coût d'intervention du mandataire administratif pour réaliser des opérations réglementées
0	141	Frais de justice et honoraires
<u>Taxes, impôts</u>		
1	342	Accroissement des taxes, impôts et cotisations
1	219	Accroissement des taxes et cotisations sociales - indice accidents du travail
0	157	Impôts et taxes inégaux et inéquitable entre acteurs
<u>Coûts d'intermédiation sur le contrôle</u>		
4	256	Coût élevé des prestations de contrôles et évaluation
13	257	Surcoût des prestations de contrôles et évaluation
2	472	Baisse du coût des évaluations
<u>Sanctions</u>		
4	290	Augmentation de sollicitations des acteurs lésés par une évaluation
8	476	Temps d'administration des sanctions
1	148	Accroissement d'indemnités par effet rétroactif de nouvelles normes
3	162	Sanction pénales, indemnités
1	353	Sanctions
0	101	Redressement fiscal
1	420	Avertissements et sanctions par l'autorité hiérarchique
2	99	Fautes commises non sanctionnées
	440	Moindre impact mélioratif des évaluations (c'est-à-dire évaluation=> projet ==> résultat perceptible)
0	98	Non reconnaissance (voir 10-A33)
<u>Coûts des assurances</u>		
4	361	Surinvestissements ou surcoût des dépenses de la sécurité sociale
3	248	Réduction du coût des maladies, accidents.
2	251	Hausse du coût direct des accidents prise en charge par l'organisation
3	250	Égalisation (solidarité sur le) coût des maladie et accidents.
2	249	Augmentation du coût des assurances annuelles
2	480	Assurance contre le risque d'absences
1	479	Risque de ne pas être assuré
<u>Efficacité des dispositifs de coordination</u>		
16	329	Efficacité de la circulation ascendante des informations sur le terrain
8	426	Efficacité de la circulation transversale des informations sur le terrain (intégration)
2	438	Prévalence d'une communication paperassière et interposée
2	352	Court-circuitage des lignes hiérarchiques et non maîtrise des informations
11	81	Blocages et ralentissements dus à une non transmission des informations (stratégiques et/ou opérationnelles)
8	174	Perte de lisibilité d'une organisation par un acteur externe
50	206	Meilleure lisibilité (transparence), contrôle et évaluation des opérations d'une organisation
1	414	Meilleure prédictibilité et gestion anticipée des questions et problèmes juridiques

<u>Efficienc e des dispositifs de coordination</u>		
22	380	Accroissement du temps et des ressources destinées aux opérations de coordination externe (+)
27	392	Surtemps de coordination et de concertation (-)
12	422	Surtemps et sursalaires de traitement des informations en cours ou post-opération (saisie, renseignement, transferts d'un outil à un autre, etc.)
35	321	Surtemps de recherche formelle ou informelle de solutions/informations avec les partenaires
24	450	Meilleur contrôle et fluidité des circuits et outils de transmission des informations
7	430	Réduction du temps de recherche d'information par automatisation des processus d'information
2	428	Multiplication des opérations d'information sur les nouveautés réglementaires et/ou normatives (cascader l'information)
<u>Coût des négociations, contrôles et évaluations</u>		
31	348	Accroissement du temps et de l'énergie consacrée aux négociations (internes et externes)
25	95	Augmentation plus que proportionnelle du temps et nombre d'opérations en préparation des contrôles (contrôles, procès, etc.)
	469	Meilleure prévisibilité des éléments contrôlés
7	402	Accélération de la fréquence et de l'urgence de rendus de projets, rapports et compte rendus
4	306	Accroissement du nombre ou cumul d'évaluations à réaliser
2	275	Surtemps passés dans des commissions de contrôles
4	97	Lourdeur, constance et non prévision de contrôles informels
27	286	Accroissement du temps sur la gestion et le traitement des contestations et des plaintes informelles (signaux faibles)
<u>Compréhension des exigences et attentes mutuelles</u>		
<i>Cette catégorie concerne les aspects internes et/ou externes: le codage des données a mené à une convergence des typologies sur les deux environnements.</i>		
<u>Compréhension réciproque</u>		
3	355	Meilleur dialogue professionnel (compréhension des attentes respectives)
31	245	Meilleure traçabilité des attentes réciproques, devoirs et obligations entre coopérants
8	314	Non dialogue professionnel entre acteurs
5	79	Incompréhension entre acteurs
9	80	(risque de) Confusion sur les obligations à mettre en œuvre et les lignes directrices
<u>Coût d'assimilation des opérations à réaliser</u>		
1	83	Oublis - saturation cognitive
2	203	Sous-productivité des nouvelles recrues dû au coût d'entrée (cognitif)
7	234	Accroissement du temps en formation sur l'application de normes
4	82	Mobilisation rapide de connaissances techniques (via le contenu de la norme)
3	331	Moindre préparation des activités
7	190	Constitution d'un capital de connaissances techniques transmissible et reproductible
3	280	Efficacité accrue par la mise à jour des opérations techniques
<u>Clarté de la division des tâches entre les acteurs</u>		
28	113	Clarté de la division des tâches et des responsabilités
10	120	Meilleure attribution et compréhension des droits et responsabilités de chaque catégorie d'acteurs internes et externes
2	445	Souplesse de la répartition des tâches
10	246	Clarté de l'organisation générale du travail
5	375	Clarté des protocoles à suivre sur des tâches simples
5	114	Manque de clarté de l'organisation du travail
4	390	Inégalité des avantages issus de l'organisation du travail (par ex horaires, etc.)
0	115	Méconnaissance des limites de la spécialisation posée par la norme
1	116	Méconnaissance du champ de responsabilités d'un acteur ou d'une organisation

Équilibre de répartition des tâches et responsabilités respectives

Cette catégorie concerne les aspects internes et/ou externes: le codage des données a mené à une convergence des typologies sur les deux environnements.

Qualité de répartition du volume du travail

1	121	Répartition équilibrée du volume d'activité
6	391	Répartition déséquilibrée de la charge de travail
33	66	Accroissement général de la charge de travail et du coût d'opérations incombant aux acteurs (opérations techniques)
10	195	Surtemps passés à la réalisation de certaines opérations courantes - hôtellerie, soins, etc.
6	296	Inertie opérationnelle des démarches qualités
2	340	Démotivation à travailler plus (volume, qualité et responsabilité)
1	477	Surtemps de gestion de la sous-activité et de recherche d'occupations

Qualité de répartition du contenu du travail

7	299	Diversification des activités individuelles
5	403	Répartition déséquilibrée du contenu du travail
1	122	Non différenciation effective des tâches et des responsabilités (voir G3)
1	74	Appauvrissement du contenu individuel de l'emploi
16	189	Abandon ou non réalisation des actions de management, de préparation, de supervision et d'animation des opérations
4	317	Atrophie du temps dédié au management des équipes et au portage des projets stratégiques internes
1	443	Abandon ou non réalisation d'actions de veille stratégique sur l'environnement
2	67	Réalisation d'opérations simultanément destructrices de valeur ajoutée et de qualité du produit-service
2	155	Prise en charge du coût de réalisation de produits/services non payées par le financeur
2	236	Auto-financement de prestations à réaliser (internalisation et accroissement de la productivité)
5	252	Non réalisation et abandon d'activités, prises en charge par des acteurs externes (externalisation)
1	431	Répartition de certaines opérations fondamentales dans le processus de production

Transformation des compétences requises et coût d'apprentissage

7	213	Incompétence potentielle sur des tâches techniques complexes ou nouvelles
6	364	Hausse du niveau de compétences techniques
6	435	Accroissement du temps de formation aux opérations, gestes et comportements relatifs à la norme
14	178	Surtemps d'apprentissage/de réadaptation des opérations et des acteurs au (nouveau) contexte de l'activité
8	308	Incomplétude des compétences managériales
2	395	Enrichissement et diversification de la tâche et des connaissances du manager
19	318	Élévation du niveau de compétences managériales interne
0	76	Surtemps de réinvention des techniques, méthodes et procédés efficaces in vivo

Qualité d'articulation et d'intégration des opérations

L'articulation ou l'intégration dont il est ici fait mention désigne l'adoption de caractéristiques de produits, services, méthodes ou comportements spécifiques entre acteurs ou entre organisations, dans le but de co-produire un effet d'utilité sociale, économique ou environnemental.

Stabilité des repères et des interfaces

20	70	Harmonie et stabilité des modes, techniques et méthodes de production (voir entretien dourzal)
14	373	Homogénéité des méthodes de travail de différents prestataires
21	73	Hétérogénéité des pratiques et méthodes employées par les acteurs

Cohérence de l'articulation des opérations

42	69	Meilleure articulation des opérations les unes par rapport aux autres
4	467	Meilleure cohérence des activités - structure, raison d'être et interopérabilité entre activités
3	71	Désarticulation des opérations nécessaires à la réalisation d'une activité unique
2	72	Incohérence des activités - structure, raison d'être et interopérabilité entre activités
1	264	(Relative) liberté dans la définition du mode d'organisation et de procédés appliqués

Annexe 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

5	192	Rigidification de l'organisation du travail et moindre innovativité
<i>Efficacité des dispositifs spécifiques de coordination interorganisationnelle</i>		
81	289	Meilleure intégration des opérations (<i>Filières, Externalisations, Intégrations</i>)
53	363	Inertie de la mise en œuvre des réglementations l'instituant
1	475	Affaiblissement des réseaux établis sur le territoire
31	362	Non-coopération entre organisations du même niveau (chaîne de valeur) et/ou inertie des dispositifs d'intégration horizontale
1	374	Non comparabilité et reproductibilité de pratiques, techniques, procédés
7	365	Risque de rupture des dispositifs d'intégration horizontale et verticale des organisations
23	315	Rupture des dispositifs d'intégration/externalisation/filières verticales (notamment la non coopération entre établissements dans le transfert d'usagers d'un type de structure à un autre)
14	389	Rupture des opérations dans le cadre d'intégration/externalisation/filières horizontales
15	388	Surtemps de régulation des opérations dues à la non synchronisation
<i>Effizienz des dispositifs spécifiques de coordination interorganisationnelle</i>		
13	334	Décloisonnement de la circulation des ressources entre opérateurs
3	325	Surcoûts liés à la sous-exploitation des ressources humaines internes (médecins)
2	337	Sous-activité
13	432	Allocation rationnelle des capitaux et ressources (quantitativement - calcul opérationnel)
23	312	Surcoûts et ineffizienz globale liées à la sous-exploitation des structures non partagées disponibles (notamment par filières-intégration-externalisations-services de droit commun)
53	363	Économies d'échelles (par regroupement, création de filières et spécialisations des organisations)
0	145	Priorisation de l'économie de coûts au détriment de la qualité
0	144	Dédication des ressources financières aux opérations de routine
46	119	"Optimisation" mécaniste de la valeur produite par des acteurs (selon leurs qualifications/spécifications/caractéristiques)
55	146	Accroissement de la productivité en rationalisant les ressources allouées aux activités les plus urgentes (soins vitaux, soins mineurs, accomp social, propreté, etc.)
15	136	Sous-activité /sous-utilisation de la ressource humaine disponible (voir 11)
7	137	Incompétence des acteurs au-delà des techniques "standardisées", "traditionnelles" ou dont ils possèdent un mandat de réalisation
5	406	Économies en investissements matériels par rationalisation de l'espace
3	360	Prise en charge du coût de certaines activités, produits et services par d'autres lignes de budget global
21	193	Réduction des coûts prévisionnels alloués aux opérations
<i>Agilité, autonomie et continuité des activités</i>		
<i>Célérité de la prise de décision</i>		
4	390	Accroissement du temps consacré à la planification opérationnelle des activités
0	470	Lenteur dans la prise de décisions d'ordre stratégique
6	117	Refus de prise de décision par angoisse constante d'être tenu pour responsable et fautif (accountability)
5	202	Manque d'autonomie et angoisse des acteurs dans la réalisation d'opérations courantes
2	196	Gain d'autonomie des acteurs et rapidité de réponse aux problèmes de terrain
16	329	Inertie et lenteur générale des opérations, perte de dynamisme
10	177	Meilleure flexibilité et adaptabilité aux imprévus et à la réalisation des risques
6	358	Moindre flexibilité et adaptabilité au changement, aux imprévus et à la réalisation des risques
<i>Synchronisation des acteurs et des activités</i>		
81	289	Rupture de l'ordre prioritaire (voulu) des opérations
20	159	Continuité et fluidité des opérations et réalisation des opérations cruciales
21	200	Continuité et égalité d'accès au service public
43	338	Meilleure synchronisation des opérateurs (intégration, filière et/ou externalisation)
10	387	Moindre synchronisation des opérateurs (intégration verticale et horizontale)

5	384	Inéquation (inefficace) entre horaires de travail et horaires nécessaires à la production et régulations
13	241	Meilleure modularité des heures de travail
<i>Efficacité logistique</i>		
0	75	Manque de choix de procédés, méthodes et techniques de production/prestation spécifiques
4	293	Baisse d'efficacité de la logistique nécessaire aux prestations de services
11	324	Surtemps logistique (déplacements, temps d'attente, harmonisation des documents, etc.) et le coût corollaire
1	204	Meilleure logistique des opérations nécessaires aux prestations de services
<i>Performance générale</i>		
2	411	Non mesure et maîtrise du ratio qualité-productivité
1	466	Déficit
19	65	Baisse d'efficacité et de productivité des opérations (performance collective)
3	410	Gains de productivité sur chaque opération
3	194	Gain d'efficacité sur des opérations courantes
1	238	Gain d'efficacité par l'organisation du travail
<i>Qualité des contrôles et des évaluations</i>		
<i>Efficacité des contrôles et évaluations</i>		
2	279	Comparabilité des sujets à l'évaluation sur base de critères identiques
3	96	Transmission (fuite?) d'informations internes vers l'externe
2	377	Efficacité du pilotage stratégique par la multiplication des documents de contrôle administratif
29	255	Meilleure traçabilité des opérations et justification des dépenses
2	442	Perte de lisibilité et de contrôle local ou général des dépenses
2	303	Non traçabilité des causes de problèmes
1	160	Éloignement entre la gouvernance et les opérateurs sur le terrain
<i>Comportements des acteurs</i>		
<i>Cohésion, loyauté et engagement</i>		
15	399	Gain de cohésion interne et de sensibilité à la performance et au bien-être collectifs
13	125	Structuration et contenance des comportements nuisant à la qualité des coopérations (sociale et économique)
4	124	Meilleure conduite (éthique) à l'égard d'autres acteurs et obligation réciproque de loyauté
3	126	Réduction des comportements déviants et abusifs, altérant la performance
23	131	Perte de cohésion des acteurs créant des défaillances de coopération
5	127	Désinvolture, irresponsabilité et manque d'engagement, dégradant le climat social et la performance économique
	417	Cohésion négative et spirale de dégradation des comportements
8	129	Méfiance, conflits, jalousie entre acteurs
1	354	Moindres conflits sociaux (hiérarchie employés)
0	347	Moindres conflits entre acteurs (ex directeurs-IRP)
2	396	Refus d'adhésion aux formes informelles de hiérarchie et refus de coopération
13	261	Mauvaise image et déception sur la fonction de management, manque de confiance aux managers
3	379	Perception de décisions arbitraires de supérieurs hiérarchiques
1	297	Énervement
4	128	Absences abusives
0	130	Conflits entre acteurs coopérants et dilemmes
<i>Esprit entrepreneur</i>		
5	271	Non stratégie ou isomorphisme normatif
1	463	Élévation de la sensibilité à la concurrence

Annexe 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

8	309	Émulation, dynamisme et enthousiasme sur le changement
4	419	Faiblesse ou démotivation de l'intrapreneuriat et de l'engagement individuel
<i>Sérénité et certitude</i>		
14	235	Angoisse et/ou perte de repères des acteurs
5	207	Angoisse relative au manque d'une norme ou d'un protocole écrit ("Hypocondrie administrative")
1	446	Angoisse des anciens de perte des savoirs, savoir-faire, traditions et valeurs
1	407	Moindre incertitude de par le cadre de travail connu
0	305	Hausse des demandes de prévention de risques surévalués
1	247	Réduction des surévaluations des risques
2	266	Sensibilité au risque
<i>Reconnaissance et estime</i>		
16	341	Sentiment de déconsidération, de non reconnaissance
6	288	Sentiment d'asservissement (être traité comme un objet)
10	133	Perte de cohésion par sentiment de discrimination, d'injustice ou de ségrégation professionnelle
3	386	Perception de traitement de défaveur
3	357	Perception de traitements de faveur
3	302	Demande de faveurs, égoïsme, élitisme
1	458	Gain de protection d'un acteur (contrat relationnel)
8	132	Frustrations et contestations d'acteurs confinés dans un champ d'opérations et de responsabilités
3	468	Désintérêt sur le contenu du travail
2	134	Stagnation sociale d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs

ANNEXE 6 - LES INSTANCES D'INTERVENTION SUR LES NORMES

Plusieurs interventions sur l'environnement normatif ont été observées dans différentes instances spécifiques au secteur observé.

<i>Niveau d'intervention</i>		<i>Instance observée</i>	
Les actions isolées des organisations	Inactions	Pas d'instances : stratégie de balkanisation Inexistence de dispositifs internes d'harmonisation des pratiques Inexistence de dispositifs externes d'harmonisation des pratiques	
	Actions isolées	Action isolée d'un acteur Action isolée d'une organisation Action isolée du directeur Isolement des directeurs d'établissements	
Les interventions locales continues et diffuses	Instances diffuses	Actions diffuses des lobbies Militance continue des réseaux de protection des usagers Réseaux temporaires émergents Réseaux historiquement institutionnalisés Réseaux professionnels proche du terrain Réseaux de spécialistes Réseaux de bénévoles Pas d'instance clairement identifiée	
		Réseaux sociaux et médiatiques	Réseaux sociaux (NTIC) Presse publique, médias, etc.
		Délégation continue	Délégation continue au niveau de la mairie
Les interventions dans les commissions professionnelles	Les commissions	Groupe intra-organisationnel de professionnels Regroupement des professionnels au sein même de l'organisation Regroupement des fédérations professionnelles nationales	
Les interventions dans les instances entre organisation et partenaires sociaux	Les instances	Comité paritaires Directeurs-CHSCT Comité de négociation Direction-partenaires sociaux Comité local Directeurs-médecin du travail Groupe de médiation Dirigeant-IRP Institutions représentatives du personnel Manifestations, grèves	
Les interventions dans les Comités de gouvernance	Instance de gouvernance interne	Gouvernance des associations Gouvernance des organismes de formation (régional) Conseils d'administrations d'établissements (local) Assemblée générale des organisations Dispositifs managériaux intraorganisationnels	
	Instances de pilotage des regroupements	Groupe de travail interorganisationnel dans le cadre d'unions, fusion-acquisitions-absorption (uniquement composé de cadres) Groupe de travail interorganisationnel dans le cadre de fusion-acquisitions-absorption (uniquement composé de personnel de base) Groupe de travail interorganisationnel Groupement d'établissements Comité éthique inter établissement Comité éthique (inter-établissement)	

<i>Niveau d'intervention</i>		<i>Instance observée</i>
	Commissions ponctuelles sur financements	Commissions sur CPOM NB : les tutelles ici évoquées constituent les autorités gouvernementales ou des agences parapubliques
Les interventions dans les Commissions intra-tutélaires	Commissions techniques intra-tutélaires	Commissions spécialisées - sans détail - Tutelles Commissions Qualité ARS Commissions spécialisées au sein des tutelles - sécurité Commissions de protection des usagers intégrées dans les institutions puissantes Commission spécialisée pour les prises en charge et accompagnement médico-sociaux
Les interventions dans les instances de gouvernance sectorielle	Comités territoriaux de pilotage du secteur	Gouvernance des réseaux de santé (régional) Comité régional de travail social Régional Comité de pilotage des actions sanitaires et sociale sur la région (ARS-CG-DIRECTE-Organismes de formation- etc.) Comité régional de l'organisation sanitaire et médico-sociale (régional) Comité de pilotage territorial (ARS) Groupe consultatif de directeurs d'établissement auprès des institutions Délégation directeurs-ARS Conseil de caisse primaire d'assurance maladie (départemental)
	Commissions interorganisationnelles	Groupe de concertation EHPAD-Pôle emploi en I. Conseil de vie sociale Commissions paritaires familles-établissements Conférences sanitaires de bassins (départemental)
	Instances d'observation et de protection des usagers	Observatoire des plaintes, (régional) Comités de protection de personnes (départemental)
Les interventions dans les Commissions de réglementation nationale		Commissions de l'Éducation nationale Action isolée de ministères Assemblée Nationale
Les interventions dans les instances judiciaires et associés		Tribunaux de Grande Instance Tribunal administratif Commissariat de police

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION	11
LA NORME	11
<i>La norme, un état commun ou représentatif de la majorité</i>	12
<i>La norme, une structure de sauvegarde de l'ordre social</i>	12
<i>La norme, un « cahier des charges » sur des produits, des services ou les méthodes</i>	12
<i>Les facteurs historiques d'évolution des formes et de la portée de normes</i>	13
L'APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA CONTRAINTE ET DE L'OPPORTUNITÉ	14
<i>Les contraintes</i>	14
<i>Les leviers stratégiques</i>	14
LA NORME PERÇUE COMME UNE CONTRAINTE	15
<i>Les causes invoquées des contraintes normatives</i>	15
<i>L'hypothèse classique de la contrainte de la norme sur l'organisation</i>	18
ORGANISATION DE LA THÈSE	22
<i>Première partie : L'analyse stratégique des normes</i>	22
<i>Deuxième partie : Les contraintes et les opportunités générées par les normes</i>	22
<i>Troisième partie : Les stratégies d'actions sur les normes</i>	23
Première partie L'ANALYSE STRATÉGIQUE DES NORMES	25
Chapitre 1. LES FONCTIONS ORGANISATIONNELLES DES NORMES	27
1.1 LES FONCTIONS DE LA NORME EN THÉORIE DES ORGANISATIONS	27
1.1.1 <i>La norme, un objet transdisciplinaire</i>	27
1.1.2 <i>De l'outil de structuration à l'instrument de domination, influence des théories juridiques</i>	28
1.1.2.1 Le Droit, un outil de structuration organisationnelle	28
1.1.2.2 La norme dans tous ses états, un instrument de domination et de pouvoir.....	29
<i>La règle d'état ou la loi positive : instrument de souveraineté de l'organisation étatique</i>	29
<i>La norme privée comme instrument de domination des marchés, la norme publique comme atténuateur</i>	29
<i>La redistribution du pouvoir dans l'obscur frontière entre hard law et soft law</i>	30
1.1.2.3 La disjonction des thématiques sociales et économiques en cours de normalisation	30
<i>La déconnexion des normes sociales et des standards économiques destinées à générer des économies sur les échanges</i>	30
<i>Le choix d'arguments « populaires » dans les débats sur le bienfondé de la normalisation</i>	31
1.1.3 <i>De l'outil de dénombrement au levier d'économie d'échelle, influence de l'économie de la standardisation</i>	32
1.1.3.1 Le déséquilibre des thèmes de recherche en économie de la standardisation	32
1.1.3.2 La norme, instrument de tracé et de mesure en perspective de contrôler les flux d'échange	32
<i>La norme, socle structural de l'échange et de la mesure depuis des temps immémoriaux</i>	32
<i>La dimension algébrique des normes en perspective d'un échange</i>	33
<i>Des normes pour échanger des informations</i>	33
1.1.3.3 La norme, un bien public.....	33

<i>L'essence publique de la norme : une infrastructure immatérielle</i>	33
<i>La préconisation du contrôle public des organismes de normalisation</i>	34
<i>L'influence négative du prix de la norme sur sa diffusion</i>	34
1.1.3.4 La recherche de l'optimum par la normalisation	34
<i>La normalisation pour faciliter la pénétration du marché</i>	34
<i>La normalisation pour générer des économies d'échelles (Figure 4)</i>	35
<i>La normalisation pour assortir les composants d'un système selon les préférences du client</i>	36
<i>La norme pour réduire l'incertitude du consommateur</i>	36
<i>La norme pour réduire les prix présents et futurs</i>	36
1.1.3.5 La résolution des problèmes de coordination par la normalisation	37
<i>Une meilleure coordination technique et/ou humaine pour un gain mutuel plus élevé</i>	37
<i>L'interopérabilité générée par la norme comme levier de coordination</i>	37
<i>La norme à la source de la transformation du système de concurrence et de coopération</i>	38
<i>La consécration des méthodes de production fondées sur des processus à l'ère industrielle</i>	39
1.1.3.6 La norme, levier et frein au développement des innovations	39
1.1.3.7 Survivance ou déclin des normes : entre sélection et action	39
1.1.4 <i>Le fragment d'un dessin plus vaste selon la théorie politique</i>	41
1.1.5 <i>Un outil de concurrence, de gouvernance, de responsabilisation et d'inflexion du futur selon la littérature en stratégie</i>	42
1.1.5.1 La norme, un instrument de recherche d'avantages compétitifs	42
<i>La norme, un outil de management stratégique</i>	42
<i>La norme, un outil de marketing</i>	42
1.1.5.2 La norme, un instrument de gouvernance et de responsabilisation.....	43
<i>La norme privée comme instrument de gouvernance privée et la norme réglementaire</i> <i>comme instrument de souveraineté étatique</i>	43
<i>La norme pour une meilleure responsabilité sociale des organisations</i>	43
<i>Un instrument d'innovation et de vision projective</i>	43
1.1.5.3 La norme, un produit à la vente	43
<i>Les fonds de commerce de la normalisation</i>	43
1.1.6 <i>De la superstructure de l'action collective à l'instrument de commandement selon la sociologie des organisations</i>	44
1.1.6.1 La norme, structure immanente au projet collectif.....	45
<i>La norme, condition d'existence de l'action collective</i>	45
<i>La demande sociale, conditions d'existence de la norme</i>	45
1.1.6.2 La règle du jeu, source d'autorité légale.....	45
<i>La légitimité d'une règle en fonction de son alignement avec l'ordre juridique</i>	45
<i>L'autorité rationnelle-légale, dépendant de la perception de rationalité des règles établies</i>	46
<i>La bureaucratisation des organisations privées et l'espérance d'un rapport de subordination « aveugle »</i>	46
<i>Le large spectre du processus de normalisation : de la procédure judiciaire au diagnostic du patient</i>	47
1.1.7 <i>La norme comme facteur déterministe de l'action et de l'innovation selon les théories institutionnelles</i>	48
1.1.7.1 La norme, inscrite dans le champ large des institutions	48
1.1.7.2 L'emprise des normes sur les conceptions, les choix stratégiques et les actions individuelles.....	49
<i>Les acteurs façonnés par les institutions et des stratégies prédéterminées</i>	49
<i>Les mécanismes d'imitation sous le prisme de l'isomorphisme et des schémas mentaux partagés</i>	51
<i>Des logiques institutionnelles hétérogènes et concurrentes</i>	53
1.1.8 <i>Un cadre théorique suivant les trois fonctions organisationnelles des normes</i>	54
1.1.8.1 Premier cadre théorique : la théorie des coûts de transaction.....	57
<i>Le berceau des théories d'Oliver E. Williamson (1985 ; 1975 ; 2002 ; 2005 ; 2010)</i>	58
<i>La théorie des coûts de transaction</i>	58
<i>Des normes pour résoudre les problèmes liés aux échanges ?</i>	60
1.1.8.2 Deuxième cadre théorique : la théorie de l'agence	60
<i>Les fondements théoriques de la théorie de l'agence</i>	61
<i>Les tensions contractuelles entre le principal et l'agent</i>	61
<i>Des normes pour résoudre les problèmes d'incitation et/ou de prévention de certains comportements ?</i>	63
1.1.8.3 Troisième cadre théorique : la théorie de la tétranormalisation	63

<i>Les fondations de la théorie des coûts cachés, précurseur de la théorie de la tétranormalisation.....</i>	<i>63</i>
<i>Les paradigmes de la théorie socio-économique.....</i>	<i>65</i>
<i>De la théorie des coûts cachés à la théorie de la tétranormalisation :</i>	
<i>des normes pour l'usage et la répartition des ressources ?.....</i>	<i>69</i>

1.2 TROIS TAXONOMIES DES NORMES À L'USAGE DU GESTIONNAIRE.... 70

1.2.1 Une classification par type de dysfonctionnement à résoudre.....	70
1.2.1.1 Les normes de qualité et de sécurité minimales.....	71
<i>La norme pour générer la confiance du client ou du collaborateur et encourager l'échange.....</i>	<i>71</i>
<i>La norme pour garantir une protection des tiers.....</i>	<i>72</i>
1.2.1.2 Les normes de compatibilité et d'interface.....	72
1.2.1.3 Les dispositifs de réduction de la variété et de focalisation.....	73
1.2.1.4 Normes de spécifications, d'information et de mesures.....	73
1.2.2 Une classification par hiérarchie et niveau de coercition.....	73
1.2.2.1 Le Hard law, de source publique et assortie de sanctions judiciaires.....	74
1.2.2.2 Le Soft law, de source privée et assortie de sanctions économiques.....	75
<i>Des règles émanant de sources privées.....</i>	<i>75</i>
<i>De nouvelles formes de sanctions.....</i>	<i>76</i>
1.2.3 Une classification par processus de création des normes.....	76
1.2.3.1 Les normes de jure, ou normes officielles créées par les processus institutionnels.....	76
1.2.3.2 Normes de facto, ou normes non officielles créées par les processus de marché.....	77

1.3 LES PROCESSUS INSTITUTIONNELS DE CRÉATION DES NORMES 79

1.3.1 L'hybridation entre les théories organisationnelles et les archétypes professionnels de processus de normalisation.....	79
<i>Le manque de travaux académiques en gestion sur les processus de normalisation institutionnelle.....</i>	<i>79</i>
<i>La normativité des travaux sur les processus de normalisation institutionnelle.....</i>	<i>79</i>
1.3.2 Description des processus de normalisation institutionnelle.....	80
1.3.2.1 Les processus institutionnels de législation et de réglementation.....	80
<i>Description du processus législatif en France.....</i>	<i>81</i>
<i>Description du processus législatif ordinaire européen.....</i>	<i>81</i>
<i>Les stratégies d'influence des processus de législation.....</i>	<i>82</i>
1.3.2.2 Les processus institutionnels de standardisation.....	82
<i>Théories sur les enjeux stratégiques de l'intervention des organismes publics de standardisation.....</i>	<i>83</i>
<i>Principes des processus institutionnels de standardisation selon l'International Standardization Organisation.....</i>	<i>83</i>
<i>Description succincte des processus de standardisation issue de la littérature professionnelle.....</i>	<i>84</i>
<i>Similitudes des processus de législation – standardisation.....</i>	<i>85</i>
<i>Les stratégies de participation aux processus de standardisation : une action collective.....</i>	<i>87</i>
1.3.3 Les tensions concurrentielles adjacentes aux processus de normalisation.....	90
1.3.3.1 La recherche d'avantages concurrentiels dans les processus de normalisation.....	90
<i>L'influence sur la norme.....</i>	<i>90</i>
<i>Apprendre grâce au processus de normalisation pour réduire les coûts de Recherche et Développement.....</i>	<i>91</i>
<i>La création d'un réseau de partenaires et d'un réseau producteurs/ utilisateurs.....</i>	<i>91</i>
<i>L'avantage temporel procuré par les informations stratégiques échangées lors du processus de normalisation.....</i>	<i>91</i>
<i>L'accroissement de la taille globale du marché et la création de barrières à l'entrée.....</i>	<i>92</i>
1.3.3.2 L'action stratégique dans les processus de normalisation.....	92
<i>Stratégies réactives et stratégies proactives.....</i>	<i>92</i>
<i>Les stratégies de prise de leadership des instances de normalisation.....</i>	<i>92</i>
<i>Les stratégies de coopération dans les processus de normalisation.....</i>	<i>93</i>
1.3.3.3 Les négociations inhérentes à tout processus de normalisation.....	94
<i>De la délibération démocratique à la diplomatie technologique.....</i>	<i>94</i>
<i>Des négociations fondées sur des discours éthiques et/ ou rationnels.....</i>	<i>94</i>
1.4 LES NORMES ÉTUDIÉES DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL..... 95	95
<i>Les politiques de modernisation du secteur médico-social.....</i>	<i>95</i>

<i>Les référentiels métiers, dits « normes professionnelles »</i>	96
---	----

1.5 CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	97
<i>Les fonctions de la norme selon six disciplines des théories des organisations</i>	97
<i>Les taxonomies de normes pertinentes en gestion</i>	98
<i>L'analyse des processus de création de norme</i>	98
<i>Les normes étudiées dans le secteur médico-social</i>	99

Chapitre 2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 101

2.1 LE CONSTRUCTIVISME GÉNÉRIQUE, POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	101
<i>Les aspects interprétativistes du constructivisme générique</i>	103
<i>Les aspects positivistes du constructivisme générique</i>	104
<i>Les aspects pragmatistes du constructivisme générique</i>	105
<i>Les aspects transformatifs du constructivisme générique</i>	106

2.2 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 106

2.2.1 La construction de la recherche	108
2.2.1.1 La définition de la problématique : de la conception du chercheur à l'affinement par immersion sur le terrain.....	108
<i>L'identification de la problématique par l'immersion sur le terrain</i>	108
<i>La définition des buts de notre recherche : la description et l'explication</i>	108
2.2.1.2 Une revue de littérature : de l'identification des travaux à une plus grande précision du choix de lecture grâce à l'immersion sur le terrain.....	108
2.2.1.3 La formulation d'hypothèses de travail	109
<i>La place traditionnelle de l'hypothèse dans la recherche</i>	109
<i>L'hypothèse centrale dans le constructivisme générique</i>	109
2.2.1.4 L'enrichissement des concepts opératoires	111
2.2.1.5 La recherche des indices et des indicateurs du phénomène observé	112
2.2.2 La réalisation de la recherche	112
2.2.2.1 Le choix d'une méthodologie de recherche qualitative	113
2.2.2.2 Justification sommaire du choix du secteur : une propension forte à la normalisation.....	113
<i>La prolifération de normes dans le secteur médico-social</i>	113
<i>Les prestations médico-sociales, encadrées par des normes réglementaires et volontaires</i>	114
<i>Des systèmes de prévention et d'incitations à travers des dispositifs normatifs</i>	114
<i>De vives stratégies politiques dans le secteur médico-social</i>	114
2.2.2.3 La collecte des données en trois étapes : exploration - intervention - approfondissement	115
<i>Les principes de collecte de données</i>	115
<i>Synthèse du processus de collecte de données</i>	116
<i>Première étape : une recherche exploratoire sur l'organisation générale du secteur</i>	117
<i>Deuxième étape: l'instrumentation des dispositifs de recherche-intervention</i>	119
<i>Troisième étape: des entretiens d'approfondissements pour compléter les données</i>	123
2.2.2.4 L'analyse qualitative des données	124
<i>L'objectif du traitement qualitatif de données à partir de données qualitatives, quantitatives et financières</i>	125
<i>La transcription sélective des données</i>	125
<i>Le processus d'agrégation en thèmes non séquentiels (taxonomies) et/ou séquentiels (processus)</i>	125
<i>L'organisation et la présentation des données</i>	128
2.2.2.5 L'analyse quantitative des données	129
<i>Sources des données : des entretiens quantitatifs</i>	130
<i>Les coûts cachés : le coût différentiel de l'alternative préférable</i>	130
2.2.2.6 L'analyse et validation de conclusions	131
<i>La présentation plurithématique des informations comme méthode de validation</i> :.....	131
<i>La triangulation par la multiplication des sources d'information</i>	132

2.3 CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE.....	132
<i>Méthodologie de recherche et contributions méthodologiques.....</i>	<i>132</i>
<i>Méthodologie : une recherche exploratoire qualitative.....</i>	<i>134</i>

Deuxième partie LES NORMES GÉNÉRANT DES CONTRAINTES ET DES OPPORTUNITÉS 139

<i>Rappel du protocole de recherche.....</i>	<i>140</i>
<i>12 catégories de normes plutôt contraignantes.....</i>	<i>142</i>
<i>Des normes plus contraignantes qu'avantageuses ?.....</i>	<i>142</i>
<i>Des effets inégaux et disparates des normes.....</i>	<i>143</i>

Chapitre 3. SEPT NORMES GÉNÉRALES ET LEURS EFFETS SUR L'ORGANISATION MÉDICO-SOCIALE..... 145

3.1 POLITIQUES DE MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC : DES INJONCTIONS DE RÉDUCTION DES DÉPENSES..... 145

<i>3.1.1 Des normes exhortant à réduire les dépenses publiques.....</i>	<i>145</i>
<i>Des normes pour améliorer l'efficacité de l'action publique.....</i>	<i>145</i>
<i>Quatre normes pour restaurer l'équilibre budgétaire dans le secteur médico-social : LOLF, LOI 2002-2, RGPP et Loi HPST.....</i>	<i>147</i>
<i>3.1.2 Caractéristiques déterminantes : restriction des budgets, des marchés et pratiques d'évaluation de la performance.....</i>	<i>147</i>
<i>Une « professionnalisation » selon les adeptes, une « managérialisation » selon les opposants.....</i>	<i>147</i>
<i>Des restrictions de budget et un désengagement progressif de l'État.....</i>	<i>148</i>
<i>Une mise en concurrence des fournisseurs de services publics jugée inappropriée.....</i>	<i>149</i>
<i>Des injonctions d'évaluation jugées inadéquates et exclusivement centrées sur la performance financière.....</i>	<i>149</i>
<i>Une clarification des critères d'accès au marché et des incomplétudes laissant place à la créativité.....</i>	<i>150</i>
<i>3.1.3 Effets déterminants : des ressources insuffisantes et des difficultés de gouvernance.....</i>	<i>150</i>
<i>Des politiques de modernisation du service public plus contraignantes qu'avantageuses.....</i>	<i>150</i>
<i>Une concurrence intensifiée par l'ouverture d'un marché de taille restreinte.....</i>	<i>151</i>
<i>Une baisse de qualité des services due au manque de ressources et à la standardisation des offres.....</i>	<i>152</i>
<i>Une perte d'indépendance dans la gouvernance, la prise de décision et l'innovation par une prédétermination des objectifs et des moyens.....</i>	<i>153</i>
<i>Des procédures d'évaluations et de contrôles onéreuses.....</i>	<i>154</i>
<i>Une incitation à la maîtrise des finances et à la révision des processus inefficients.....</i>	<i>154</i>
<i>Un sentiment de trahison des valeurs sociales et solidaires.....</i>	<i>155</i>

3.2 POLITIQUES SOCIALES : ENTRE INJONCTION DE DIGNITÉ DE TRAITEMENT ET D'AUTONOMISATION DE L'USAGER..... 156

<i>3.2.1 Un enchevêtrement de normes volontaires et obligatoires sur le traitement de la personne humaine.....</i>	<i>156</i>
<i>Des normes de protection sociale issues d'un paradigme de fraternité.....</i>	<i>156</i>
<i>Des normes issues tant du Droit public, du Droit privé que de normes volontaires.....</i>	<i>156</i>
<i>3.2.2 Caractéristiques déterminantes : un paradoxe sur les prescriptions d'accompagnement des bénéficiaires.....</i>	<i>157</i>
<i>Droits de l'Homme : un code éthique utile mais complexe pour accompagner des individus vulnérables.....</i>	<i>157</i>
<i>Normes sociales européennes et normes sociales nationales : une injonction de détachement de l'utilisateur.....</i>	<i>157</i>
<i>Normes sur les responsabilités familiales : des obligations entre proches à double tranchant.....</i>	<i>159</i>
<i>3.2.3 Effets déterminants.....</i>	<i>160</i>
<i>Des politiques sociales plus contraignantes qu'avantageuses.....</i>	<i>160</i>
<i>Une contraction du marché et des efforts de légitimation des services innovants vis à vis des politiques sociales.....</i>	<i>161</i>
<i>Une instabilité de la qualité de service due à l'écartèlement des injonctions sur le mode d'accompagnement.....</i>	<i>162</i>
<i>Une amplification des contrôles due à la diversification des sources de financement.....</i>	<i>163</i>

<i>Des pouvoirs obtenus par l'intermédiaire des mandats politiques des dirigeants.....</i>	<i>163</i>
<i>Des tâches moins intéressantes et une organisation du travail moins efficace.....</i>	<i>163</i>
<i>Des processus d'innovation sociale nécessitant des concertations interorganisationnelles.....</i>	<i>164</i>
<i>D'avantage de benchmarking et de pratiques d'évaluation.....</i>	<i>164</i>

3.3 NORMES DU TRAVAIL : UNE SOURCE DE RIGIDITÉ ET DE SOUS-PRODUCTIVITÉ DE L'ORGANISATION 164

<i>3.3.1 Des normes régissant les relations nées d'un contrat de travail entre employeurs et salariés.....</i>	<i>164</i>
<i>3.3.2 Caractéristiques déterminantes : des normes prolifiques, complexes, lourdes, partiales et institutionnalisant le coût du travail.....</i>	<i>165</i>
<i>Normes du travail : prolifiques et exhortant à argumenter la légitimité des conditions de travail offertes.....</i>	<i>165</i>
<i>Dispositions sur les contrats de travail : une partialité atténuée par la diversité des types de contrats.....</i>	<i>165</i>
<i>Dispositions sur l'aménagement du travail : sources de rigidité et de faible réactivité au marché.....</i>	<i>166</i>
<i>Normes relatives aux rémunérations et avantages : l'institutionnalisation d'un coût du travail inadapté.....</i>	<i>166</i>
<i>Protection des vulnérabilités au travail : une surcharge administrative et des abus difficiles à contrôler.....</i>	<i>168</i>
<i>Les normes relatives aux risques psychosociaux : une source d'inquiétude et un fonds de commerce.....</i>	<i>168</i>
<i>3.3.3 Effets déterminants : une moindre flexibilité, un coût du travail élevé et des managers sans légitimité.....</i>	<i>170</i>
<i>Une organisation du travail moins flexible, moins innovante et moins compétitive.....</i>	<i>170</i>
<i>Un coût du travail jugé élevé et/ou une sous-productivité des employés.....</i>	<i>170</i>
<i>Des efforts de négociation interne à cause d'un droit du travail complexe.....</i>	<i>172</i>
<i>Des managers avec moins d'autorité, de légitimité et de courage.....</i>	<i>173</i>
<i>Des procédures de recrutement compliquées par une méconnaissance du droit ou une nécessité de prudence.....</i>	<i>174</i>

3.4 NORMES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ : UNE PRÉVENTION EXCESSIVE PROVOQUANT DES SURCOÛTS 175

<i>3.4.1 Des normes pour prévenir et réguler le risque sanitaire et de sécurité.....</i>	<i>175</i>
<i>3.4.2 Caractéristiques déterminantes : une aversion au risque et des normes nombreuses et complexes.....</i>	<i>175</i>
<i>Une aversion forte au risque de santé et de sécurité.....</i>	<i>175</i>
<i>Des normes de santé et de sécurité nombreuses et complexes.....</i>	<i>176</i>
<i>Des normes ayant la capacité d'entraver la réalisation des activités.....</i>	<i>177</i>
<i>3.4.3 Effets déterminants : une qualité de service et des conditions de travail meilleures moyennant des coûts de production élevés.....</i>	<i>178</i>
<i>Des normes de santé et de sécurité plus contraignantes qu'avantageuses.....</i>	<i>178</i>
<i>Une condition supplémentaire coûteuse pour l'accès au marché et la réalisation des activités.....</i>	<i>180</i>
<i>Une qualité de service plus intégrante, moyennant des coûts d'apprentissage et de contrôles.....</i>	<i>180</i>
<i>Une charge de travail et des investissements accrus, au détriment d'autres activités.....</i>	<i>181</i>
<i>Une sensibilité aux risques générant une meilleure prévention et une crainte de redevabilité.....</i>	<i>182</i>

3.5 NORMES ENVIRONNEMENTALES : UN PARADOXE ENTRE ÉCOLOGIE ET PRÉSERVATION DU PATRIMOINE..... 183

<i>3.5.1 Caractéristiques : des arbitrages entre normes et une qualité informative à travers leur contenu.....</i>	<i>183</i>
<i>Un paradoxe spécifique, lié à l'histoire des bâtiments des établissements médico-sociaux.....</i>	<i>183</i>
<i>Une caractéristique déterminante des normes écologiques : leur qualité informative.....</i>	<i>183</i>
<i>3.5.2 Effets : des risques légaux palliés par des négociations et du lobbying.....</i>	<i>183</i>
<i>Un risque d'interdiction d'exercer.....</i>	<i>183</i>
<i>Des efforts de négociations lors des évaluations et des tentatives d'infléchissement des normes.....</i>	<i>184</i>

3.6 NORMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ : DES PROCÉDURES NON ASSIMILÉES ET DES RITES INSTITUTIONNELS D'ÉVALUATION 184

<i>3.6.1 Des normes complexes pour améliorer la qualité des processus et des processus d'évaluation biaisés.....</i>	<i>184</i>
<i>Caractéristiques générales : des normes pour améliorer la qualité des processus et une certification pour améliorer l'attractivité.....</i>	<i>184</i>
<i>Caractéristiques déterminantes : des procédures complexes, des évaluations biaisées pour alimenter des rites.....</i>	<i>185</i>
<i>3.6.2 Effets déterminants : une légitimité externe au prix de procédures lourdes et non assimilées.....</i>	<i>187</i>

<i>Des normes de management de qualité plus contraignantes qu'avantageuses.....</i>	<i>187</i>
<i>Une légitimité et une attractivité conférées par des certifications.....</i>	<i>188</i>
<i>Des évaluations à l'issue favorable mais relevant d'un rituel plutôt que d'un processus de changement.....</i>	<i>189</i>
<i>Des procédures non appropriées : vers une démarche qualité plus coûteuse que rentable.....</i>	<i>189</i>
<i>Une créativité canalisée : vers l'innovation de pratiques plus efficaces.....</i>	<i>190</i>

3.7 NORMES COMPTABLES : DES PROCÉDURES COMPLEXES, HÉTÉROGENES, ET DES EXPERTISES COÛTEUSES 190

<i>3.7.1 Des normes complexes pour présenter l'information économique.....</i>	<i>191</i>
<i>3.7.2 Caractéristiques déterminantes : des procédures complexes, hétérogènes et désarticulées des opérations réelles.....</i>	<i>191</i>
<i>3.7.3 Effets déterminants : des difficultés de coordination des activités et des expertises coûteuses.....</i>	<i>192</i>
<i> Un aspect bureaucratique réduisant l'efficacité des opérations.....</i>	<i>192</i>
<i> Des coûts d'expertise comptable élevés et des rentes issues des anomalies du système comptable.....</i>	<i>192</i>

3.8 CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE 192

Chapitre 4. CINQ NORMES SPÉCIFIQUES ET LEURS EFFETS SUR L'ORGANISATION MEDICO-SOCIALE..... 197

4.1 POLITIQUES PUBLIQUES SANITAIRES ET MÉDICO-SOCIALES : ENTRE INJONCTION DE CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC ET DE RÉDUCTION DES DÉPENSES..... 197

<i>4.1.1 Un cadre légal régissant l'organisation du secteur médico-social.....</i>	<i>197</i>
<i> Des normes générant une part importante des contraintes normatives.....</i>	<i>197</i>
<i> Les politiques publiques sanitaires et médico-sociales : un hybride entre quatre groupes de normes.....</i>	<i>197</i>
<i>4.1.2 Caractéristiques déterminantes : coexistence d'anciennes et de nouvelles normes, financiarisation et lobbying.....</i>	<i>198</i>
<i> Des politiques médicosociales générales en cours de « modernisation » : vers une logique d'efficacité.....</i>	<i>198</i>
<i> Politiques d'intégration des usagers : des mécanismes inappropriés et non consentis.....</i>	<i>199</i>
<i> Algorithmes de financement : des entraves à la liberté de gestion et aux innovations médico-sociales.....</i>	<i>200</i>
<i> Contrats de financement public : des injonctions de réduction des dépenses et de regroupement.....</i>	<i>202</i>
<i>4.1.3 Effets déterminants : des difficultés de coordination et une hausse du coût du travail.....</i>	<i>204</i>
<i> Des politiques publiques plus contraignantes qu'avantageuses.....</i>	<i>204</i>
<i> Des efforts supplémentaires pour rendre les produits et services attractifs.....</i>	<i>206</i>
<i> Des pertes de marchés et une moindre compétitivité.....</i>	<i>206</i>
<i> Une détérioration de la qualité des produits et services.....</i>	<i>207</i>
<i> Des processus d'évaluation et de contrôles externes coûteux et bureaucratisés.....</i>	<i>207</i>
<i> Des difficultés de gouvernance et des privations de pouvoir.....</i>	<i>208</i>
<i> Des difficultés de coordination et d'organisation internes.....</i>	<i>209</i>
<i> Des difficultés de coopération interorganisationnelle.....</i>	<i>210</i>
<i> Des frustrations et un désengagement des employés.....</i>	<i>212</i>
<i> Des équipements à moindre coût et moins financés.....</i>	<i>212</i>
<i> Un surcoût du travail : une régulation ex post des réductions de budgets.....</i>	<i>213</i>
<i> Une meilleure prédisposition à l'apprentissage.....</i>	<i>213</i>
<i> Moins d'aides financières et des efforts supplémentaires dans leur conquête.....</i>	<i>214</i>
<i> Une orientation contestée des innovations et des projets élaborés pour alimenter des rites institutionnels.....</i>	<i>215</i>

4.2 CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE : UNE SOURCE DE DÉPERDITIONS FINANCIÈRES 216

<i>4.2.1 Des normes pour assurer les individus contre des risques médicaux et sociaux.....</i>	<i>216</i>
<i>4.2.2 Caractéristiques déterminantes : une source de financement administrativement lourde à appliquer.....</i>	<i>216</i>
<i> Une institutionnalisation complexe de l'octroi de ressources financières.....</i>	<i>216</i>
<i> Une forte fragmentation des prestataires médico-sociaux.....</i>	<i>216</i>
<i> Des mécanismes facilitant l'externalisation des coûts.....</i>	<i>217</i>

4.2.3 Effets déterminants : des octrois de financements mais des cotisations élevées et une lourdeur administrative.....	217
Un code de sécurité sociale plus contraignant qu'avantageux.....	217
Une baisse de qualité de service et de la concurrence déloyale liée à la diversité des modes de financement.....	218
Des modalités de coopération inefficaces à cause de la lourdeur administrative.....	218
Des financements et des augmentations de cotisations sociales.....	219
4.3 RÉFÉRENTIELS DE MÉTIERS : DES OUTILS INAPPROPRIÉS POUR GÉRER LES COMPÉTENCES ET RÉPARTIR LES TÂCHES.....	220
4.3.1 Des prescriptions issues de recommandations de bonnes pratiques, de fiches de métiers et des programmes éducatifs.....	220
De nombreuses normes sur l'aspect technique du métier.....	220
Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles : des méthodes consensuelles utilisées comme critères d'évaluation.....	220
Les référentiels métiers, diplômes et orientations sur les formations sociales : des recensements d'activités et de compétences nécessaires.....	221
4.3.2 Caractéristiques déterminantes : des normes inadéquates, fragmentées et fortement institutionnalisées, menant à une sous-utilisation des compétences réellement disponibles.....	221
Des référentiels métiers généralement insuffisants à eux-mêmes et inadéquats aux changements.....	221
Les bonnes pratiques : informatives mais nombreuses, coûteuses et souvent inadéquates au contexte.....	222
Les référentiels métiers, programmes pédagogiques, diplômes et attestations : fragmentés et technocratiques.....	223
4.3.3 Effets déterminants des référentiels métiers.....	224
Des référentiels métiers plus contraignants qu'avantageux.....	224
Une meilleure qualité de produits et services, sanctionnée par une meilleure légitimité, à condition de rester souple et évolutif.....	225
Des processus de contrôle et d'évaluation entravés par les acteurs protégeant leurs propres pratiques.....	228
Des fonctions occupées par des personnes certifiées : une condition d'exercice des activités réglementées.....	228
Une facilitation des recrutements et une meilleure anticipation de l'emploi, mitigée par un excès de référentiels métiers.....	229
Une répartition des tâches fondée sur des référentiels, menant à une hyperspécialisation contre-productive, conflictuelle et entravant l'innovation.....	229
Des emplois moins attractifs.....	231
Des coûts d'apprentissage et de réorganisation importants pour se conformer aux « bonnes pratiques ».....	232
4.4 DROIT ADMINISTRATIF : UNE DIVERSITÉ DE STATUTS POUR DES INÉGALITÉS D'AVANTAGES ET D'ATTRACTIVITÉ.....	232
4.4.1 Des statuts administratifs nombreux.....	232
4.4.2 Caractéristiques déterminantes : facteurs d'ingérence et de coercition, bureaucratisation, et désavantages liés aux statuts administratifs.....	233
Les dispositions du Droit administratif : des facteurs d'ingérence.....	233
Une bureaucratisation des relations avec l'administration.....	233
Des différences d'avantages et d'inconvénients liés aux statuts administratifs.....	233
4.4.3 Effets : difficulté de gouvernance et disparité de l'attractivité professionnelle des organisations.....	234
Des normes relatives au droit administratif plus contraignantes qu'avantageuses.....	234
Une organisation du travail contrainte par les statuts et la police administrative.....	234
Une difficulté de gouvernance liée aux ingérences.....	235
Des entraves aux coopérations interorganisationnelles.....	235
Des efforts supplémentaires d'attraction du personnel à cause d'un statut administratif désavantageux.....	236
4.5 CODES PRIVÉS DE GOUVERNANCE : DES NORMES AUTO-CONSTRUITES POUR MONTRER « PATTE BLANCHE ».....	236
4.5.1 Des normes pour gouverner en interne et accroître la légitimité externe.....	236
Un système de règles, de pratiques et de processus par lequel une organisation est dirigée et contrôlée.....	236
Deux niveaux de codes de privés de gouvernance : des politiques générales et des protocoles opérationnels.....	237
Des normes internes pour transcender les aberrations des normes externes.....	238
4.5.2 Caractéristiques déterminantes : des codes de gouvernance pour se promouvoir en externe et des protocoles internes sans dépositaires.....	238

	<i>Des codes de gouvernance pour accroître l'attractivité institutionnelle externe plutôt que pour gouverner</i>	238
	<i>Des codes de gouvernance pour légitimer des idées nouvelles et démontrer la cohérence de l'organisation</i>	238
	<i>Élaboration des codes de gouvernance : un aspect participatif et une régularité essentiels mais contraignants</i>	239
	<i>Des managers ne se positionnant pas comme administrateurs des règles et protocoles internes</i>	240
	<i>Des protocoles internes nombreux ou insuffisants et difficiles à faire respecter</i>	240
4.5.3	Effets déterminants	242
	<i>Des codes privés de gouvernance plus contraignants qu'avantageux</i>	242
	<i>Une meilleure attractivité institutionnelle ou commerciale</i>	243
	<i>D'avantage de clarté sur l'organisation du travail et un socle minimal pour produire de l'efficacité</i>	244
	<i>Un socle minimal pour apporter de la sérénité dans un groupe</i>	244
	<i>Des inefficiences liées aux défaillances des règles internes</i>	245
	<i>Des processus d'élaboration de codes de gouvernance nécessitant des ressources</i>	245
	<i>Des efforts d'alignement permanents entre codes de gouvernance et stratégie</i>	246
4.6	CONCLUSION DU QUATRIÈME CHAPITRE	246
	<i>Cinq normes spécifiques au secteur médico-social</i>	246
	<i>Un niveau d'universalité des résultats lié au secteur</i>	249
	<i>Le phénomène de cladisme des injonctions normatives</i>	249

Chapitre 5. LES EFFETS FONDAMENTAUX DES NORMES.. 251

5.1 LES EFFETS DE LA STRATÉGIE DE CONFORMITÉ SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION MÉDICO-SOCIALE..... 251

5.1.1	Des normes altérant tous les composants de la chaîne de valeur de l'organisation médicosociale	251
5.1.1.1	Des contraintes et des opportunités identifiées sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation	251
5.1.1.2	Une stratégie de conformité générant plus de coûts que d'opportunités.....	254
5.1.1.3	Des secteurs moins contraints que d'autres par les normes	254
5.1.1.4	Des pertes d'opportunités comme conséquences majeures de l'application des normes	255
5.1.2	Effets sur les activités de base	258
5.1.2.1	Marketing : une légitimité et une attractivité des produits et services relatives à la conformité ..258	
5.1.2.2	Accès au marché et à l'exercice des professions : fortement conditionnés par la conformité aux normes	258
5.1.2.3	Marché : un marché restreint par choix politique et une concurrence plus intense	259
5.1.2.4	Qualité du service : un environnement normatif affectant la qualité des produits et services ..260	
5.1.2.5	Contrôles et évaluations : des dépenses souvent superflues pour préserver la légitimité de l'organisation	261
5.1.3	Effets sur les activités de soutien	262
5.1.3.1	Infrastructure de l'organisation : un phénomène de désorganisation	262
	<i>Pouvoir et gouvernance : des captations de pouvoir, des ingérences et des influences sur les processus de normalisation</i>	262
	<i>Prise de décision : une lenteur dans le processus et une angoisse permanente</i>	263
	<i>Organisation interne du travail : une efficacité mitigée et des coûts de coordination élevés</i>	263
	<i>Coopérations externes : une coordination plus efficace mais nullement automatique</i>	265
	<i>Comportements des acteurs : perte de cohésion, anxiété et élitisme</i>	266
5.1.3.2	Facteurs de production matériels : des coûts d'acquisition élevés et des difficultés de gestion du risque physiologique.....	267
5.1.3.3	Gestion des ressources humaines : un coût du travail accru et une attractivité amoindrie.....	268
	<i>Attractivité professionnelle et force de travail disponible</i>	268
	<i>Coût du travail et productivité</i>	268
	<i>Formation et apprentissage</i>	269
5.1.3.4	Gestion des ressources financières : des externalisations de coûts	270
	<i>Accès aux ressources financières</i>	270
	<i>Externalisation des coûts et coûts des assurances</i>	270

Frais administratifs.....	271
5.1.3.5 Recherche et développement : des possibilités d'innovations simultanément accrues et bridées	271
Diagnostic des besoins et appréhension de la demande sociale.....	271
Possibilité et volonté d'innovation.....	271
5.2 LES TROIS FONCTIONS FONDAMENTALES DES NORMES	271
5.2.1 La fonction transactionnelle des normes	272
5.2.1.1 La norme, infrastructure immatérielle d'échange	272
La norme : une structure de coordination mécanique des échanges entre ceux qui l'adoptent	274
La norme : un instrument d'inclusion ou d'exclusion du système d'échanges	276
5.2.1.2 La norme, instrument de légitimation des choix, des actions et des activités	277
La légitimité des choix et des méthodes d'organisation conformes	278
L'effet ambivalent des normes sur les stratégies de différenciation	280
5.2.2 La fonction incitative de la norme.....	282
L'incitation à la recherche de davantage d'efficacité ou de qualité.....	283
L'incitation au changement et à l'innovation.....	285
La prévention de l'aléa moral et des abus du monopole d'information.....	287
L'incitation au respect des intérêts des tierces parties.....	288
5.2.2.1 L'incitation par les mesures immanentes aux normes	290
L'incitation par la sanction	290
L'incitation par la structuration de la substance de la norme.....	291
L'incitation par la relégation de la régulation normative à la régulation par le « système ».....	293
5.2.2.2 L'incitation par des mesures de mise en œuvre des normes.....	296
Le pouvoir d'incitation ou de coercition du régulateur	296
L'incitation par le recours aux pressions sociales	297
La recherche de l'incitation par la co-construction de la norme	298
La recherche de l'incitation par des pratiques de communication	298
5.2.3 La fonction rentière de la norme	299
5.2.3.1 La norme comme instrument de recherche de rente	300
La norme, une structure de répartition se substituant aux « forces du système »	300
La norme, génératrice de rentes	301
5.2.3.2 La norme comme fonds de commerce	304
La prolifération des institutions productrices et administratrices de normes	305
La concurrence entre les institutions productrices et administratrices des normes	306
5.2.3.3 La norme comme instrument de protection des fonds de commerce	307
La norme comme instrument de devancement stratégique	307
La norme comme instrument de recherche du monopole coercitif	308
5.3 CONCLUSION DU CINQUIÈME CHAPITRE.....	309
L'impact de la conformité aux normes sur la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale.....	310
Les trois fonctions fondamentales des normes.....	315

Troisième partie

LES STRATÉGIES D'ACTION SUR LES NORMES 319

Chapitre 6. LES STRATÉGIES ET FACTEURS D'ATTÉNUATION DES PRESSIONS NORMATIVES 321

6.1 LES EFFETS DES STRATÉGIES DE RÉGULATION DES INJONCTIONS NORMATIVES 321

6.1.1 Stratégie de conformité : des contraintes additionnelles..... 321

<i>Adapter des structures et comportements pour satisfaire des exigences externes</i>	321
<i>Une stratégie de conformité totale peu efficiente et peu judicieuse</i>	323
6.1.2 <i>Stratégie d'arbitrage : des coûts de négociation accrus</i>	324
<i>Se conformer à une norme et en enfreindre d'autres pour y parvenir</i>	324
<i>Des arbitrages complexes, coûteux en négociation et en résolution de conflits</i>	325
6.1.3 <i>Stratégie de déviance : des coûts d'opportunité accrus</i>	327
<i>Rejeter des normes et tenter de légitimer cette inobservance</i>	327
<i>Des discours pour légitimer la déviance et des coûts d'opportunité non évalués</i>	328
6.1.4 <i>Stratégie de découplage : une simulation risquée</i>	329
<i>Simuler la conformité pour contenir l'opinion publique</i>	329
<i>Des efforts de discrétion sur la déviance et des coûts d'opportunité non évalués</i>	330
6.1.5 <i>Stratégie de dépassement : une complétion favorable des normes</i>	331
<i>Suppléer ou compléter les normes par des pratiques idiosyncratiques</i>	331
<i>Une créativité décentralisée mais pas nécessairement vers les meilleures pratiques</i>	332
6.1.6 <i>Stratégie de manipulation : des interventions coûteuses sur les normes</i>	333
<i>Capter, influencer ou contrôler les normalisateurs et les référents institutionnels</i>	333
<i>Une stratégie consommatrice de ressources et sujette à l'aléa moral</i>	334
6.1.7 <i>Des stratégies d'instrumentalisation des normes communément contraignantes</i>	335
<i>Synthèse des effets des actions sur les normes sur la performance organisationnelle</i>	335

6.2 LES FACTEURS D'AMPLIFICATION OU D'ATTÉNUATION DES PRESSIONS NORMATIVES..... 337

<i>Le prisme de réfraction des effets des normes</i>	338
6.2.1 <i>Quatre facteurs de relativisation des contraintes normatives</i>	339
<i>La protection de valeurs</i>	339
<i>La quête de légitimité</i>	340
<i>La quête de ressources</i>	342
<i>La recherche d'exclusivité</i>	344
6.2.2 <i>Neuf caractéristiques intrinsèques aux normes</i>	345
<i>La complétude de la norme</i>	346
<i>L'effet de réduction du champ des possibles</i>	347
<i>Le caractère restrictif des critères de jugement</i>	347
<i>La légitimité conférée par la conformité</i>	347
<i>Le caractère participatif des processus de normalisation</i>	348
<i>L'intensité de prolifération de normes</i>	348
<i>L'efficacité des contrôles de conformité</i>	349
<i>Les prescriptions sur l'organisation du travail</i>	349
<i>Les prescriptions sur les objectifs à poursuivre</i>	350
6.2.3 <i>Six facteurs endogènes aux organisations</i>	350
<i>La maîtrise des informations</i>	351
<i>Les compétences techniques pour appliquer les normes</i>	352
<i>La perception, la tolérance et l'aversion au du risque</i>	353
<i>Les réseaux et relations entre acteurs</i>	354
<i>La célérité de l'évolution des besoins ou de la demande sociale</i>	355
<i>L'idiosyncrasie de l'organisation</i>	356

6.3 CONCLUSION DU SIXIÈME CHAPITRE 357

Chapitre 7. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : BONNES PRATIQUES D'USAGE ET D'INTERVENTION SUR LES NORMES 359

7.1 PARTICIPER A LA CRÉATION OU À LA TRANSFORMATION DE LA NORME	359
7.1.1 <i>Acquérir les moyens de transformer les normes.....</i>	360
<i>Tirer avantage des processus de partage du pouvoir.....</i>	360
<i>Se faire coopter par des normalisateurs ou des administrateurs d'institutions.</i>	360
<i>Se faire élire à une fonction dont le pouvoir de générer ou de transformer les normes est un attribut</i>	360
<i>Se regrouper pour constituer des groupes de pression.....</i>	361
7.1.2 <i>Déclencher des dispositifs de création ou de transformation des normes.....</i>	362
<i>Instrumentaliser des événements propices à la création, la défense ou la transformation des normes</i>	362
<i>Influencer et se faire coopter par les acteurs disposant du pouvoir d'agir sur l'environnement normatif</i>	363
<i>Composer les groupes de travail ou de réflexion sur la norme en respectant une certaine représentativité</i>	364
7.1.3 <i>Élaborer la norme en « commissions normatives »</i>	365
<i>Diligenter des études scientifiques ou éthiques pour soutenir les propositions relatives à la norme à produire</i>	365
<i>Partager les apports techniques nécessaires à la construction de la norme avec modération.....</i>	366
<i>Prendre l'initiative d'écrire la norme et y intégrer des éléments-clés</i>	367
<i>Valider la norme élaborée en commission normative.....</i>	368
<i>Annoncer la norme aux parties prenantes.....</i>	368
7.2 CONSULTER LES PARTIES PRENANTES À LA NORME	369
7.2.1 <i>Analyser les impacts des normes et leur congruence aux besoins.....</i>	369
<i>Analyser au préalable les impacts des normes sur l'activité.....</i>	369
<i>Analyser et clarifier besoins des parties prenantes.....</i>	370
7.2.2 <i>Rechercher un consensus en termes d'objectifs, de moyens et de sanctions</i>	371
<i>Participer aux instances de négociation du contenu de la norme</i>	371
<i>Négocier les attentes/ prescriptions et obligations respectives en termes d'objectifs.....</i>	371
<i>Négocier les attentes/ prescriptions et obligations respectives en termes de moyens</i>	372
<i>Négocier les dispositifs de contrôles et de sanctions</i>	372
7.2.3 <i>Cristalliser les normes sur des supports</i>	372
<i>Finaliser la norme : créer ou identifier le support de référence principal utilisé par les parties prenantes</i>	372
<i>Subsidiariser les normes : créer des infrastructures supplémentaires</i>	373
<i>Animer et donner du sens aux normes.....</i>	375
7.3 ADOPTER LA NORME	375
7.3.1 <i>Transformer les pratiques.....</i>	376
<i>Diffuser préalablement les informations utiles pour l'adoption de la norme</i>	376
<i>Transformer les caractéristiques et spécificités des produits et/ ou des services.....</i>	376
<i>Adopter des méthodes et des comportements spécifiques.....</i>	377
7.3.2 <i>Modifier les caractéristiques et les spécificités des intrants et des facteurs de production</i>	379
<i>Ressources humaines.....</i>	379
<i>Équipements, fournitures, matières premières.....</i>	380
<i>Technologies d'information et de communication</i>	380
<i>Quérir les symboles de conformité aux normes (statuts, distinctions, qualifications, spécifications).....</i>	380
7.3.3 <i>Spécialiser les acteurs et diviser les tâches par l'utilisation collective de normes</i>	381
<i>Spécialiser les activités, produits et services et diviser le travail grâce à l'utilisation collective de normes</i>	382
<i>Externaliser ou internaliser des activités grâce à l'utilisation collective de normes</i>	383
<i>Répartir les ressources et/ ou la valeur ajoutée entre les acteurs grâce à l'utilisation collective de normes.....</i>	385
<i>Créer et utiliser des interfaces et/ ou des structures de coordination pour l'utilisation collective de normes.....</i>	386
7.4 CONTRÔLER LA CONFORMITÉ	390
7.4.1 <i>Solliciter le contrôle.....</i>	390
<i>Prendre ou décourager l'initiative du contrôle selon son issue potentielle.....</i>	390
<i>Prendre connaissance des modalités du contrôle pour anticiper le rapport coût/ avantage.....</i>	391
7.4.2 <i>Contrôler l'acteur ou l'organisation.....</i>	392

(Re)négocier le choix d'une méthode de contrôle favorable.....	392
Établir une relation mutuellement bénéfique entre contrôleur et contrôlé.....	392
Négocier des résultats positifs au contrôle de conformité.....	393
Recevoir les résultats du contrôle et contester ou justifier les évaluations négatives.....	394
7.4.3 Recevoir ou faire appliquer les sanctions.....	395
Recevoir ou faire appliquer les sanctions selon leur nature positive ou négative.....	395
Participer ou non à la révision ex post de la norme ou du processus de contrôle selon les moyens disponibles.....	396
7.5 CONCLUSION DU SEPTIÈME CHAPITRE	396
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	399
Une perspective classique : les normes comme sources de contraintes.....	399
Hypothèse centrale : les normes convertibles en sources d'avantages et d'opportunités.....	401
i. UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE	401
La posture épistémologique : le constructivisme générique.....	401
Méthodologie : une recherche exploratoire qualitative.....	403
ii. LES FONCTIONS ET EFFETS THÉORIQUES DES NORMES	407
iii. DOUZE NORMES GÉNÉRANT DES CONTRAINTES ET DES OPPORTUNITÉS	409
Sept catégories de normes multisectorielles.....	410
Cinq catégories de normes spécifiques au secteur.....	412
Un niveau d'universalité lié au choix du secteur étudié.....	415
Le cladisme des injonctions normatives.....	415
L'impact de la conformité aux normes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation médico-sociale.....	415
Les trois fonctions fondamentales des normes : transactionnelle, incitative et rentière.....	422
iv. LES STRATÉGIES D'ACTION SUR LES NORMES.....	425
Six options stratégiques pour répondre aux pressions normatives.....	425
Les facteurs d'amplification ou de réduction des pressions normatives.....	429
Quatre facteurs de relativisation des contraintes normatives.....	429
Neuf caractéristiques intrinsèques aux normes.....	430
Six facteurs endogènes, sur lesquels les acteurs peuvent agir.....	432
De bonnes pratiques des normes et d'intervention sur l'environnement normatif.....	434
v. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	436
BIBLIOGRAPHIE	439
ANNEXES.....	465
7.6 ANNEXE 1 - CORPS D'HYPOTHÈSES	467
7.7 ANNEXE 2 - EXTRAIT DU DIAGNOSTIC	483
7.8 ANNEXE 3 - PARTIES PRENANTES OBSERVÉES.....	691
7.9 ANNEXE 4 - EXTRAIT DE LA NOMENCLATURE DES PHÉNOMÈNES OBSERVÉS	694
7.10 ANNEXE 5 - NOMENCLATURE DES EFFETS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR.....	711

7.11 ANNEXE 6 - LES INSTANCES D'INTERVENTION SUR LES NORMES .. 725

TABLE DES MATIÈRES727
