Université Paris-Panthéon-Assas

école doctorale d'économie, gestion, information et communication

Thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue le 17/06/2025

Structuration et légitimation dans la diffusion des pratiques professionnelles en sciences de gestion : une approche ethnographique et netnographique d'associations de DRH du secteur public



Razane SABBAGH

Sous la direction des professeurs Véronique CHANUT et Nathalie GUIBERT

Membres du jury:

Président du jury :

Etienne MACLOUF, professeur des universités, Université Paris-Panthéon-Assas

Rapporteurs:

Christophe ASSENS, professeur des universités, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris Saclay)

Yves MOULIN, professeur des universités, Université de Lorraine

Suffragants:

Armand Brice KOUADIO, professeur associé, Haute École Spécialisée de Neuchâtel (Suisse)

Mathilde ICARD, cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, Haute fonctionnaire au handicap et à l'inclusion

Directeurs de thèse :

Véronique CHANUT, professeur des universités, Université Paris-Panthéon-Assas **Nathalie GUIBERT**, professeur des universités, Université Paris-Panthéon-Assas



Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



Remerciements

Cette aventure débute grâce à mon amie Fatima Mazouz, animée et passionnée par tout ce qu'elle entreprend. C'est sans doute ce qui continue de nous lier aujourd'hui.

Tout juste diplômée d'un Master 2 en gestion des ressources humaines et management public dirigé par le professeur Chanut, elle est déterminée à poursuivre ses études.

Elle me convainc de déposer ensemble une candidature en DU de recherche en gestion des organisations.

La vie étant parfois bien faite, ce projet a coïncidé avec un moment de ma carrière durant lequel j'étais disponible pour une reprise d'études.

C'est ainsi que j'ai retrouvé les bancs de l'université Paris-Panthéon-Assas ainsi que mon matricule étudiant obtenu en 2004 lors de mon entrée au sein de cette université. C'était en 2018.

S'ensuivent deux années intenses et enthousiasmantes, où, en parallèle de nos emplois à temps plein et de nos vies de famille bien remplies, nous acquérons et développons ensemble des connaissances et des techniques de recherche.

Je pose enfin des mots sur des situations rencontrées, je me questionne, je découvre ces théories et concepts plus riches les uns que les autres et qui éclairent notre quotidien de praticien, pleinement absorbé par l'aspect opérationnel du métier.

Je cherche, je trouve, et c'est un réel plaisir.

Le hasard a fait que nous portions toutes les deux la vie à ce moment-là. Nos garçons naissent en 2019.

Nous vivons la tourmente de la crise sanitaire, mais la fin de l'année 2020 me donne l'occasion de terminer mon mémoire de DU.

J'ai à ce moment-là en moi l'envie de poursuivre ce qui a été enclenché durant ce cursus et je m'inscris en thèse.

Là encore, dans la continuité du DU, je rencontre des doctorants dont les projets sont originaux, un corps professoral qui ne fait qu'enrichir mes connaissances en tant que praticienne des ressources humaines, qui m'incite à cultiver mon esprit critique et me questionne pour m'aider à faire évoluer ce projet doctoral.



Je remercie ainsi sincèrement et chaleureusement mes deux directrices de thèse, les professeurs Véronique Chanut et Nathalie Guibert pour leur suivi, leur confiance et leur soutien depuis le DU.

Elles m'ont aidée à garder le cap, m'ont guidée pour comprendre mes attentes, mes frustrations, et les éléments qui m'animaient dans ce sujet de thèse.

Je remercie également tous les membres du laboratoire LARGEPA, l'équipe administrative, pédagogique et les doctorants, qui, en les écoutant et en les observant, m'ont permis d'avancer dans ma réflexion. Je n'oublie pas Nadia Boutaba.

Une pensée amicale pour mon parrain de laboratoire, le colonel Philippe Davadie, qui a toujours été inspirant et de bon conseil, ainsi que pour Pierre Buffaz, avec qui nous partagions des thématiques et des méthodes communes de recherche.

Merci infiniment à l'association des DRH des grandes collectivités territoriales et à ses deux présidents occupant des mandats durant cette thèse : Mathilde Icard d'abord, qui m'a permis très vite d'accéder à l'association et à son environnement, grâce à qui j'ai pu enrichir cette thèse. Elle fait partie de ces belles rencontres professionnelles assez rares que je n'oublierai pas.

Un grand merci également à Vincent Lescaillez, qui a succédé à Mathilde Icard en 2023 et a continué à me faire confiance en me maintenant l'accès au terrain. Enfin, merci à Nicolas Lonvin et à tous les membres du bureau de cette association.

Je voudrais également exprimer mes sincères remerciements aux présidents des trois autres associations que j'ai contactées : Marie-Béatrice Celabe, de l'Association des directeurs des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur, Audrey Richard, de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines, et Matthieu Girier, de l'Association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux.

Merci aux adhérents de chaque association qui m'ont stimulée dans ce projet.





Guirec Manceau, Mathieu Fernandez, Anne Desbrosse et Anne-Catherine Suchet, ces managers avec lesquels j'ai travaillé en parallèle du DU puis de la thèse et qui m'ont également motivée.

Avoir occupé un poste de manager en ressources humaines n'a fait qu'enrichir cette expérience doctorale face à un terrain composé en majorité de DRH.

Je n'oublie pas mes amis proches qui m'ont aidée à me recentrer dans les moments difficiles, car une thèse est un projet de longue haleine et les épreuves de la vie continuent de survenir.

Je remercie mon frère qui a soutenu sa thèse en médecine il y a dix ans maintenant et qui m'a toujours encouragée à mener à bien ce projet.

J'ai une tendre pensée pour mon époux, qui m'a accompagnée tout au long de la poursuite de mes études et qui m'a incitée à persévérer à chacune des étapes.

Mes chers enfants, je veux vous remercier pour votre patience et votre compréhension. Vous avez vu votre maman souvent occupée, les soirs et les week-ends, pour avancer dans ce projet.

J'espère que, tout comme moi, vous prendrez du plaisir dans vos apprentissages.

Enfin, j'ai une pensée émue pour ma mère qui veille sur moi de là où elle est.

Quant à mon père, je n'ai jamais cessé d'être impressionnée par sa fierté, depuis mon plus jeune âge, d'avoir obtenu ses deux doctorats en philosophie et en littérature arabe.

Ils lui ont permis de rédiger de nombreux articles et d'enseigner à l'université juste avant que la guerre civile libanaise ne vienne bousculer ses projets de vie.

Il m'a toujours incité à faire une thèse, persuadé que cela m'offrirait de belles perspectives.

Je pensais y échapper, mais je peux donc l'affirmer aujourd'hui : le doctorat s'est bien avéré être une affaire de famille !



Résumé (1700 caractères):

Cette recherche analyse le rôle des associations professionnelles de directeurs des ressources humaines (DRH) du secteur public dans le partage, l'évolution et la structuration des pratiques.

Elle s'intéresse aux mécanismes permettant de légitimer certaines pratiques, d'assurer leur pérennité et de renforcer l'identité professionnelle des membres.

Nous avons ciblé quatre associations de DRH couvrant les trois fonctions publiques et adopté la combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives, par une approche ethnographique (classique et virtuelle) et netnographique (2 100 courriels analysés pour en classer les pratiques). Cette démarche a également inclus six entretiens semi-directifs, des observations et l'élaboration d'un questionnaire pour confirmer nos constatations issues de notre terrain et analyser les interactions et les processus au sein de ces communautés.

Les résultats montrent que ces associations sont assimilées à des communautés de pratiques, où les interactions reposent sur des dynamiques de don-contre-don, (Bergquis et Ljungberg, 2001) et de réciprocité (Teigland et Wasko, 2003), favorisant un apprentissage collectif (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). La crise sanitaire et les confinements successifs ont renforcé leur rôle en tant que communautés virtuelles de pratiques, amplifiant leur portée et leur influence.

Le président joue un rôle central en tant que "broker de qualifications" (Goglio-Primard, Cohendet, Cova et Simon, 2020), facilitant l'identification, la localisation et la légitimation des connaissances ainsi que des partenaires institutionnels, favorisant ainsi le lobbying.

Cette thèse met en lumière l'impact stratégique de ces associations sur la diffusion des pratiques, leur ancrage institutionnel et leur légitimation.

Elle identifie les facteurs collaboratifs et institutionnels qui facilitent l'adoption des pratiques par les adhérents.

Descripteurs : Communautés de pratique, communautés de pratique virtuelles, associations professionnelles, pratique professionnelle, échanges, adhérents.



Title and Abstract (1700 characters):

This research analyzes the role of professional associations of human resources directors (HRD) in the public sector in the sharing, evolution, and structuring of practices. It focuses on the mechanisms that legitimize certain practices, ensure their sustainability, and strengthen the professional identity of members.

We targeted four HRD associations covering the three three French civil services, and adopted a combination of quantitative and qualitative methods, using an ethnographic approach (classic and virtual) and a netnographic approach. This included the analysis of 2,100 emails to classify practices, six semi-structured interviews, observations, and the development of a questionnaire to confirm findings from the field and analyze interactions and processes within these communities.

The results show that these associations can be considered communities of practice, where interactions are based on the dynamics of give-and-take (Bergquis and Ljungberg, 2001) and reciprocity (Teigland and Wasko, 2003), fostering collective learning (Wenger, McDermott and Snyder, 2002). The health crisis and successive lockdowns reinforced their role as virtual communities of practice, amplifying their reach and influence. The president plays a central role as a "broker of qualifications" (Goglio-Primard, Cohendet, Cova, and Simon, 2020), facilitating the identification, localization, and legitimization of knowledge and institutional partners, thereby promoting lobbying efforts.

This thesis highlights the strategic impact of these associations on the dissemination of practices, their institutional anchoring and their legitimization.

It identifies the collaborative and institutional factors that facilitate the adoption of practices by members.

Descriptors: Communities of practice, virtual communities of practice, professional associations, professional practice, exchanges, members.



Principales abréviations

ADRHESS Association pour le développement des ressources humaines dans les établissements

sanitaires et sociaux

ADRHGCT Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales

ANDRHDT Association nationale des directeurs des ressources humaines des territoires

ANDRH Association nationale des directeurs des ressources humaines

CA Conseil d'administration

CIPD Chartered Institute of Personnel and Development CNFPT Centre national de la fonction publique territoriale

CoP Communauté de pratiques

CSFPT Conseil Supérieur de la fonction publique territoriale

DGAFP Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DGCL Direction générale des collectivités locales

DRH Directeur des ressources humaines

DU Diplôme d'université

EAPM European Association for People Management

ETS Entretiens territoriaux de Strasbourg

FPT Fonction publique territoriale

INET Institut national des études territoriales

INSP Institut national du service public

OP Observation participante

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines
ROE Retour sur engagement

SHRM Society for Human Resource Management

SNDGCT Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales

Sup'DRH Association des DRH des établissements Publics d'enseignement Supérieur

TIC Technologies de l'information et de la communication

TNI Théorie néo-institutionnelle

VCoP Communautés de pratiques virtuelles

WFPMA World Federation of People Management Associations



A toi, papa.



Sommaire

| Introduc | ction | 13 |
|----------------|--|----|
| Chapitre | e 1 : Revue de littérature : cadre théorique, concepts et éléments clés | 30 |
| l App | proche théorique de notre sujet | 31 |
| 1.1 | La théorie des communautés de pratique (Wenger, Snyder, 2000) | 31 |
| 1.1. | | |
| 1.1.2 | | |
| 1.1.3 | | |
| 1.1.4 | | |
| 1.1. | 5 Les communautés de pratique et l'innovation (Goglio-Primard, K., Cohendet, P., Covà, Bon, L., 2020) | |
| 1.1.0 | | |
| 1.1. | | |
| 1.2 | La théorie de l'encastrement (Granovetter, 1973) | |
| 1.2. | | |
| 1.2.2 | | |
| 1.2.3 1.2.4 | 1 ' ' ' ' ' | |
| 1.2.4 | • | |
| 1.3 | La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, Powell, 2004, 2012) | |
| 1.3. | | |
| 1.3.2 | 2 L'isomorphisme normatif | 59 |
| 1.4 | La théorie des modes managériales (Midler, Abrahamson, 1986) | 63 |
| 1.4. | | |
| 1.4.2 | <u> </u> | |
| 1.4.3 | | |
| 1.4.4 | Les quatre bonnes raisons de suivre les modes managériales (Zerbib, R.,2021) | 67 |
| 1.5 | La théorie de la structuration de Giddens | 69 |
| 2 Les | concepts associés à notre sujet | 72 |
| 2.1 | Le concept de pratique | 72 |
| 2.1. | | |
| 2.1.2 | 1 1 1 | |
| 2.2 | | |
| 2.2 | L'analyse des pratiques professionnelles | |
| 2.2.2 2.2.2 | F | |
| 2.2.3 | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | |
| | | |
| 2.3 | De la décision à la pratique absurde | |
| 2.3. | 1 1 | |
| 2.3.2 | 8 , , , , | |
| 2.3 | 3 La perte maximale acceptable : savoir d'avance jusqu'où aller trop loin (Fréry, F., 2022) | 63 |
| 2.4 | Les réseaux | 86 |
| 2.5 | Les communautés de métiers (Cristol, D.) | 87 |
| 2.5. | | |
| 2.5.2 | = 200 Commonweal appromises 50 Commonweal appromises 50 Commonweal appromises 50 Commonweal appromises 50 Commonweal approximation approximati | |
| | .5.2.1 Les conditions d'émergence d'une communauté d'apprentissage et sa mise à profit | |
| le | es associations professionnelles | |
| 2.6 | L'engagement | 92 |
| R Élá | monts ossentiels à la compréhension de notre suiet | 95 |



| 3.1 Les associations professionnelles | |
|--|-------------|
| 3.1.1 Historique des associations professionnelles | 102 |
| 3.1.2 Associations professionnelles : une vocation professionnalisante ? | 104 |
| 3.2 Panorama des associations professionnelles de DRH en Europe et dan | is le monde |
| 108 | 100 |
| 3.2.1 Associations européennes de DRH | 108 |
| 3.2.2 Associations mondiales de DRH | |
| 3.3 Notre terrain d'étude au cœur de cette thèse : l'association des DRH collectivités territoriales (ADRHGCT) | |
| 3.3.1 Statuts de l'ADRHGCT | |
| 3.3.2 Présentation de l'ADRHGCT | |
| 3.3.3 L'environnement dans lequel elle s'inscrit | |
| 3.3.3.1 La fonction publique territoriale | |
| 3.3.3.2 Le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) | 122 |
| 3.3.3.3 Les centres de gestion | |
| 3.3.3.4 L'institut national des études territoriales (INET) | 126 |
| 3.3.4 La posture du directeur des ressources humaines et ses attentes et motivations | |
| une association professionnelle. | |
| 3.3.4.1 La posture du DRH | |
| 3.3.4.2 Ses motivations pour rejoindre une association professionnelle | 130 |
| Chapitre 2 : Analyse empirique et recommandations managériales | 132 |
| 1 Les associations approchées | 133 |
| 1.1 Introduction du terrain d'enquête | 134 |
| 1.1.1 L'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités | |
| (ADRHGCT) | |
| 1.1.2 L'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) | |
| 1.1.3 L'association des directeurs des ressources humaines des établissements publi | |
| d'enseignement supérieur (Sup'DRH) | |
| 1.1.4 L'association pour le développement des ressources humaines dans les établis sanitaires et sociaux (ADRHESS) | |
| · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | |
| 1.2 Notre cheminement dessinant les contours de la méthodologie | |
| 1.2.1 L'accès au terrain | |
| 1.2.2 Une méthodologie adaptée aux données disponibles | |
| 1.2.2.1 Méthodes initialement ciblées | |
| 1.2.3 La netnographie explorée dans le domaine des ressources humaines | |
| | |
| 2 Cadre méthodologique | 153 |
| 2.1 Démarches qualitatives de la recherche | 154 |
| 2.1.1 L'ethnographie : l'immersion au sein de l'ADRHGCT | 154 |
| 2.1.2 L'ethnographie virtuelle avec l'application Padlet | |
| 2.1.3 La netnographie | |
| 2.1.4 Le focus group online | |
| 2.1.5 Les entretiens semi-directifs | 165 |
| 2.2 Démarche quantitative de la recherche | 166 |
| 2.2.1 Le questionnaire proposé aux associations de directeurs des ressources humain | |
| 3 Les données révélées par le terrain | 168 |
| 3.1 Présentation des résultats qualitatifs | 168 |
| 3.1.1 La posture ethnographique | |
| 3.1.2 La netnographie | 175 |
| 3.1.2.1 Analyse netnographique de la liste de diffusion de l'ADRHGCT | |
| 3.1.2.2 Analyse textuelle de la liste de diffusion de l'ADRHGCT | 186 |
| | |



| | | PARIS | SABBAGH Raza | SABBAGH Razane Thèse de doctorat juin 202 | | |
|---|----------|---------------------------|--|--|--|--|
| | 3.1.3 | | ens semi-directifs | 198 | | |
| | _ | | nière vague d'entretiens semi-directifs (décembre 2020 | | | |
| 3.1.3.2 Deuxième vague d'entretiens semi-directifs (octobre | | | | , | | |
| | 3.2 | | n des résultats quantitatifs | | | |
| | 3.2.1 | | nnées et analyse statistique de la liste de diffusion de l | | | |
| | 3.2.2 | Questionna | aire | 208 | | |
| 4 | Anal | yse et inter _l | prétation des résultats | 241 | | |
| | 4.1 | Analyse glo | bale | 241 | | |
| | 4.1.1 | | ution des associations professionnelles à l'évolution et | | | |
| | 4.1.2 | | le rôle des associations dans la sélection et la diffusio | | | |
| | 4.1.3 | Les déterm | inants d'une pratique | 246 | | |
| | 4.2 | Le biais pos | itif de la thèse vis-à-vis de l'association des dir | ecteurs des ressources | | |
| | | | les collectivités territoriales | | | |
| | 4.2.1 | | e | | | |
| | 4.2.2 | Apports du | biais positif sur l'ADRHGCT | 251 | | |
| 5 | Reco | mmandatio | ns managériales | | | |
| | 5.1 | Recomman | dations pour notre terrain d'études, l'ADRHG | CT253 | | |
| | 5.2 | Recomman | dations pour les associations de DRH de la fond | etion publique256 | | |
| C | onclusio | n | | 268 | | |
| Bi | ibliogra | phie | | 278 | | |
| Sa | ources | ••••• | | 28 3 | | |
| Τι | able des | annexes | | 291 | | |
| In | dex | | | 339 | | |



Introduction

Cette thèse s'intéresse aux pratiques professionnelles échangées entre adhérents d'associations professionnelles de directeurs des ressources humaines (DRH).

En tant que praticien, nous nous demandons souvent d'où viennent ces pratiques. Sont-elles neutres, bonnes ou absurdes ? La question se pose souvent.

Au moment du démarrage de ce projet, nous occupons un poste entre 2019 et 2021 qui nous permet de collaborer avec des associations de DRH, tout en bénéficiant en parallèle d'une adhésion en tant que praticien des ressources humaines.

L'objectif de notre thèse est d'analyser la manière dont ces associations diffusent ces pratiques professionnelles ainsi que les enjeux qui peuvent y être associés.

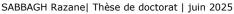
Son intérêt pour les sphères académiques et professionnelles est de démontrer que ces diffusions de pratiques touchent à la légitimité d'une profession, celle du DRH.

En effet, il est intéressant de voir comment ces associations créent des conditions propices aux échanges de ces pratiques entre membres. Ceci afin de les diffuser par différents moyens et ainsi influencer les législations en cours grâce au lobbying, en utilisant comme « poumon » le terrain des praticiens.

Étant praticien du secteur public depuis quinze ans, nous avons décidé de limiter notre recherche aux associations de DRH des trois fonctions publiques.

Nous proposons d'emprunter des techniques du marketing et de les adapter au domaine des ressources humaines. Les méthodes qualitatives et quantitatives vont se combiner.

Au cours d'une immersion de deux ans et demi auprès de l'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT), une ethnographie classique et virtuelle nous permet de découvrir l'univers de cette association : sa gouvernance, son fonctionnement, les liens avec ses membres, les événements, et l'immersion dans les canaux de communication mis à la disposition des membres et du bureau.





Une quantité importante de données collectées à travers les canaux d'échanges à destination des adhérents et des membres du bureau nous permet d'initier une netnographie (observation des interactions communicationnelles d'une communauté virtuelle).

Elle nous a permis d'analyser plus de 2 100 courriels pour en classer les pratiques.

Une analyse textuelle vient compléter cette netnographie.

Six entretiens semi-directifs nous permettront d'obtenir des réponses à nos questions essentielles.

Cette démarche méthodologique nous mènera à élaborer un questionnaire qui servira à confirmer nos constatations issues de notre terrain : les membres de ces associations, y compris ceux qui sont au sein du bureau.

D'un point de vue théorique, il s'agira de montrer :

- En quoi les associations professionnelles de DRH constituent des communautés de pratiques et de pratiques virtuelles où des dynamiques d'apprentissage existent (Wenger, Snyder, 2000);
- Comment les adhérents et membres du bureau mobilisent leur capital social (Granovetter) pour satisfaire leurs intérêts personnels et leurs ancres de carrière (de Becdelièvre, P. & Grima, F. 2020), tout en mobilisant les liens faibles existant au sein de ces associations, dont le lien faible coopératif (Lecoutre, M. et Lièvre, P.);
- L'éventuelle adoption de pratiques professionnelles similaires pour atteindre l'efficacité et la légitimité sociale, notamment à travers l'isomorphisme normatif (Di Maggio, Powell);
- Le conformisme et le mimétisme permis par les modes managériales (Midler, Abrahamson) en reproduisant une pratique dans l'environnement des praticiens, espérant ainsi améliorer leur image, leur rémunération, rassurer leur hiérarchie en important des pratiques « à la mode » et réduire ainsi les risques ;



- La relation de réciprocité entre des ressources et des règles qui organisent les activités d'une association, tout autant que ces activités organisent les règles et les structures (Giddens), venant enrichir le sens et la finalité.

D'un point de vue conceptuel, il s'agira :

- D'explorer et de redéfinir le concept de « pratique », qui est au cœur de notre sujet ;
- D'aborder l'analyse des pratiques, une démarche qui permet de travailler à la construction du sens des pratiques échangées ou encore à l'amélioration des techniques professionnelles;
- De proposer la notion de « pratique absurde », qui serait issue de décisions absurdes (Morel, C.) et qui se produirait dans un environnement inadéquat pour la recevoir ;
- De mentionner les réseaux, qui viennent briser cette solitude qui semble coller à la peau des DRH dans leur pratique quotidienne (nous aborderons ce point), à travers le benchmark, la veille, la participation à des évènements, dans un climat de confiance dans les échanges;
- De présenter les communautés de métiers et leur différence avec les communautés de pratique, venant tout de même les enrichir ;
- D'analyser le concept de l'engagement, qui permet d'entretenir le don/contre-don très présent dans les associations, à travers des actions comme l'acte préparatoire, l'acte d'engagement, ou encore l'étiquetage permanent (Skandrani-Marzouki, I., Halimi-Falkowicz, S. et Joule, R., 2013), qui renforcent l'implication des adhérents et des membres du bureau.



Pour quels résultats escomptés ?

À travers la méthodologie qualitative et quantitative opérée, il sera possible de présenter des résultats démontrant que, grâce au fonctionnement d'une association (ethnographie et ethnographie virtuelle), des pratiques sont diffusées et peuvent être catégorisées (netnographie). L'analyse textuelle confirmera l'aspect très opérationnel des pratiques qui y sont échangées.

Les entretiens semi-directifs permettront de mesurer l'importance du lobby à travers la diffusion de ces pratiques, qui viendront compléter les constats solides relevés durant l'analyse netnographique.

Enfin, le questionnaire permettra de mettre en évidence les raisons pour lesquelles les adhérents rejoignent des associations de DRH, ainsi que leurs intérêts.

Finalement, ces éléments permettront de mettre en avant le process de diffusion de pratiques, de structuration qui en est fait par les associations, venant légitimer leur positionnement et celui d'une profession plus globalement.

Ils viendront répondre aux trois hypothèses initialement formulées dans cette thèse :

- **1.** Comment les associations professionnelles contribuent à l'évolution et la structuration des pratiques ?
- **2.** Quelle est la place et le rôle des associations dans la sélection et la diffusion des pratiques ?
- **3.** Quels sont les déterminants d'une pratique ? Pourquoi est-elle retenue ou non ? En quoi donne-t-elle de la légitimité ? Pour qui ? Pour quoi ?

Il semble intéressant de compléter maintenant cette introduction en abordant le contexte général dans lequel elle s'inscrit.

La solitude de la fonction de DRH et son besoin d'opérationnalité.

« Le DRH s'occupe de tout le monde, mais qui s'occupe de lui ? Lorsqu'un DRH est en difficulté, il ne peut ni en parler à ses collègues, ni à son directeur général.

L'échange de pratiques dans une association permet aux DRH de rompre avec la solitude de la fonction, et d'échanger entre pairs ».



Nous avons entendu ce propos lors du premier entretien que nous avons organisé avec Audrey Richard, présidente de l'ANDRH, en décembre 2020.

Ce propos est d'autant plus marquant qu'il est renforcé par Mathilde Icard, présidente de l'ADRHGCT de 2020 à 2023 : « cette solitude est d'autant plus forte sur le champ des DRH qui ne se syndiquent pas ».

Les associations professionnelles de DRH pourraient-elles, dans ce contexte, constituer la solution de repli idéale pour tous ces praticiens ?

Il est intéressant de contextualiser ces propos en mettant en regard les attentes de la société aujourd'hui : une course à l'excellence, avec une culture de l'échec pernicieuse.

En visionnant récemment une vidéo de Jean-Philippe Denis sur Xerfi Canal évoquant la notion de « patience stratégique », celle qui permet d'éviter de s'agiter et de décider rapidement, notre expérience de praticien a pris le dessus.

Nous avons pensé à toutes ces expériences où nous étions un maillon d'une chaîne hiérarchique exigeante qui veut aller vite et faire émerger rapidement des projets et des actions visibles.

Au sein de la fonction publique, une forte culture de respect de la hiérarchie persiste, sans compter les principes de déontologie et l'obligation d'obéissance hiérarchique qui y sont associés.

Hormis l'influence qu'un praticien peut exercer sur sa hiérarchie, sans doute liée aux notions de leadership et de courage, il semble que le DRH soit lui-même pris dans cette spirale.

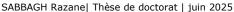
Cela entrainerait un besoin d'opérationnalité au quotidien, gage d'agilité et de résultats visibles.

De plus, la capacité décisionnelle, compétence qui semble isoler le DRH, est cruciale.

Actions de modernisation des ressources humaines dans le secteur public.

Nous avons remarqué que la fonction RH s'est modernisée depuis notre entrée sur le marché du travail, il y a quinze ans :

- Déploiement et fiabilisation de systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) pour optimiser la gestion des effectifs en digitalisant les procédures ;
- Développement de l'aspect « pilotage » avec la création et le suivi de tableaux de bord intégrant des indicateurs stratégiques clés de la fonction RH. Ceux-ci permettent





une gestion stratégique des effectifs et une allocation efficace des ressources (exemple de l'autonomie du pilotage de la masse salariale au sein des universités avec la loi Pécresse relative aux libertés et responsabilités des universités, 2007);

- Pérennisation de politiques favorisant le télétravail depuis la crise sanitaire au sein des administrations publiques (accord en juillet 2021) et initiation d'un plan santé au travail dans la fonction publique couvrant la période 2022-2025 pour «améliorer durablement la prévention des risques professionnels en renforçant le rôle des acteurs de prévention, en outillant les chefs de service et les agents et en réaffirmant l'importance du dialogue social dans l'élaboration des politiques de santé au travail¹ »;
- Refonte des actions de formation, désormais tournées vers des formats hybrides et en ligne, afin de favoriser l'accès à tous, tout en réduisant les coûts (lancement de Mentor, une plateforme de formation en ligne destinée aux agents de la fonction publique d'État ou encore, du campus numérique (offre de formation interministérielle du numérique));
- Actions encourageant l'innovation publique : création de la direction interministérielle de la transformation publique, lancement du campus de la transformation publique, développement de laboratoires d'innovation managériale (Fabrique RH, BercyLab, etc.) ;
- Renforcement de l'attractivité de la fonction publique à travers des campagnes de communication, des rapports ministériels, simplification des concours pour élargir le vivier de candidats, élaboration d'une grille salariale pour les personnels contractuels des systèmes d'information et de communication, etc.

 $^{1}\,\underline{\text{https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes-en-cours/plan-sante-au-travail-dans-la-fonction-publique-et-developpement-du-teletravail}$

_ - 18 -



Et pourtant, la fonction de DRH souffre encore d'un manque de légitimité.

Malgré des efforts pour provoquer la bascule d'un centre de coûts vers une fonction RH contributrice de stratégie, un manque de légitimité de la fonction demeure.

La création de valeur directe vis-à-vis des parties prenantes (gouvernance, agents, managers, usagers) est évoquée dans l'ouvrage d'Ulrich et Brockbank intitulé « the HR value proposition » en 2005.

Par exemple, une direction financière contribue à la prise de décision en fournissant une vision claire des ressources financières disponibles. Une direction marketing, quant à elle, crée une marque pour attirer la clientèle et ainsi générer des revenus, dans un marché toujours plus concurrentiel.

Une difficulté persiste pour les DRH, qui rencontrent une difficulté à démontrer l'impact de leurs actions sur les résultats financiers. Cela peut les marginaliser dans les décisions stratégiques (March, J.).

Autre difficulté : la DRH doit jongler entre les intérêts de ses salariés et ceux de la direction, ce qui peut nuire à sa légitimité aux yeux des deux parties (Legge, K.).

Le poids administratif et opérationnel demeure toujours trop important.

Dans ce contexte, cela peut expliquer l'émergence de la fonction de « Human Resources Business Partner » (HRBP). En effet, cette fonction permet :

- L'alignement stratégique (en démontrant l'impact des décisions RH par rapport à la performance de la structure);
- Une proximité avec le terrain (le HRBP est souvent intégré à des entités pour adapter les politiques RH au contexte local de proximité et apporter un alignement des pratiques RH avec les réalités opérationnelles);
- Une valeur ajoutée pour l'organisation (accompagnement des managers dans la prise de décision, mise en œuvre de politiques RH basées sur des données et dont les résultats seront mesurables);
- Cette combinaison opérationnelle et stratégique peut contribuer à renforcer la légitimité de la fonction RH.



Les associations au cœur des pratiques professionnelles.

Il existe plusieurs associations professionnelles de DRH, certaines étant très anciennes, d'autres ayant été créées récemment.

Ces associations ont le vent en poupe et s'étendent à divers domaines, notamment la gestion des ressources humaines dans le secteur public et privé, ou encore, chez les jeunes professionnels.

Au début de nos recherches, nous avons découvert qu'un groupe de la messagerie instantanée WhatsApp, intitulé « Échanges RH 'publiques' », réunissait plus de 510 personnes.

Ce groupe se concentre principalement sur le partage de pratiques en matière de ressources humaines dans le secteur des collectivités territoriales et est extrêmement actif.

Au-delà des associations de DRH, il existe des associations qui couvrent d'autres fonctions, comme celle des administrateurs territoriaux.

D'autres associations sont présentes dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment celles des agents comptables, des directeurs des achats, des directeurs des systèmes d'information, des directeurs financiers ou encore des directeurs et cadres du patrimoine immobilier.

La liste est longue.

Revenons sur les associations des DRH.

Comme nous le verrons dans cette thèse, elles regorgent de pratiques professionnelles, prêtes à être déployées.

La plupart des associations valorisent donc ce partage de pratiques.

Toutes portent la voix des DRH au niveau institutionnel, cette voix du terrain devant être prise en compte lors de l'élaboration des mesures politiques ciblant le domaine des ressources humaines.

Nous avons nous-mêmes déployé des pratiques et interrogé certaines qui n'étaient pas toujours adéquates à notre environnement et à nos objectifs.

Nous faisons face à ces frustrations courantes pour les professionnels des RH : les modifications constantes des lois, des décrets et des mesures qui sont mises en œuvre puis rapidement abrogées pour être revues.





C'est alors que nous découvrons ces associations de DRH, avec un bureau composé d'un président et de vice-présidents entourés d'adhérents. Ces derniers en profitent pour rejoindre des groupes de discussion et d'échange de pratiques.

« Je chemine avec cette association », « elle nous fait progresser ». Ces quelques propos sont tirés de nos entretiens.

Cependant, c'est la pratique qui revient le plus souvent dans nos discussions, et elle se trouve également au cœur de notre sujet.

Échanges de pratiques, « bonnes pratiques » et « pratiques absurdes », comme nous aimons les nommer, qui seraient le résultat des décisions absurdes de Christian Morel. Ces pratiques seraient récupérées et inadaptées à l'environnement dans lequel travaille le praticien.

La bonne pratique représente la vitrine de toutes ces associations. L'adjectif « bonne » sousentend une norme, ce qui implique qu'il existe des pratiques moins bonnes. Par conséquent, qualifier une pratique de bonne peut induire un biais et mettre en évidence l'intérêt des associations, qui est d'attirer de nouveaux membres et d'affirmer leur expertise dans le domaine des ressources humaines.

En effet, pour renforcer leur crédibilité et leur légitimité dans leur rôle de lobbying et d'influence, ces associations doivent mettre en évidence les bonnes pratiques du terrain, adoptées et approuvées par les DRH, en partageant l'expertise de leurs membres. Cela peut les positionner comme des interlocuteurs crédibles auprès des institutions.

En renforçant leur capacité à promouvoir ces pratiques, elles accroissent leur influence.

Nous voulons savoir comment fonctionnent ces associations.

Travaillant dans le secteur public, nous jugeons intéressant de cibler quatre associations qui couvrent les trois fonctions publiques : l'État, la territoriale et l'hospitalière.

Notre position de praticien nous donne accès à une adhésion à l'Association Nationale des DRH (ANDRH).

Face à la multitude de pratiques que nous avons découvertes et qui sont échangées quotidiennement, nous nous demandons quelles sont les raisons motivant ce besoin d'échange de pratiques.

Nous essayons de savoir quel usage en est fait par l'adhérent et la gouvernance de l'association, et pourquoi cette dernière tient tant à porter ces pratiques au niveau institutionnel?



Ce sujet est crucial, d'une part, pour nous, praticiens, qui avons besoin de pratiques pour résoudre des situations problématiques du quotidien, ou qui appliquons des pratiques qui ne sont pas toujours appropriées.

D'autre part, sur le plan académique, il semble que la question de la pratique n'ait pas été suffisamment explorée au sein des associations professionnelles.

Il est important de resituer ce concept dans un contexte où ces associations échangent régulièrement sur des plateformes virtuelles, malgré un maintien des rencontres en présentiel. Des enjeux sont en jeu.

Le présupposé de diffusion des pratiques.

Nous l'avons constaté et nous le démontrerons dans cette thèse. Les interactions entre membres génèrent des pratiques professionnelles. Elles se produisent à l'occasion des activités organisées par les associations, où chacun partage ses pratiques : lors des ateliers de travail ou en participant aux conférences, via les canaux de communication disponibles, lors des demandes de contributions pour la presse, ou encore lorsque des adhérents initient des groupes de discussion afin d'approfondir un sujet et d'y apporter leur expérience.

Le fait de bénéficier de cette multitude de pratiques et de solliciter la communauté des DRH interroge sur la manière dont le praticien RH, membre de ces associations, est capable de gérer au quotidien les problématiques qu'il rencontre. D'autant plus que, comme nous le verrons, plusieurs d'entre eux possèdent un diplôme d'une grande école publique.

L'isolement de la fonction, la complexité de la prise de décisions et la très faible possibilité de se syndiquer ne suffisent peut-être pas à expliquer ce phénomène. Cela est vrai surtout lorsque nous présumons que les pratiques les plus opérationnelles sont sans doute échangées, mais que, pour celles qui sont les plus sensibles, elles le sont sans doute à un niveau très restreint, nécessitant une confiance solide pour en parler.

N'oublions pas que ces praticiens sont adhérents dans un secteur en particulier (hospitalier, en collectivité territoriale ou dans la fonction publique d'Etat) et qu'ils peuvent être concurrents dans leur propre sphère.

Cette concurrence peut s'avérer utile si, par exemple, un adhérent expose une problématique et bénéficie d'une mobilité. Ainsi, le nouvel adhérent qui le remplacera connaitra les dossiers sur lesquels il doit se mobiliser rapidement.



À l'inverse, soulever des enjeux importants pourrait nuire à l'image de l'adhérent, d'abord comme praticien, mais aussi comme représentant de son administration. La sphère publique étant petite, le risque encouru est plus grand.

Autre point intéressant à souligner : la communauté de pratique versus la communauté de pratique virtuelle (VCoP). Qui produit et diffuse le plus de pratiques ?

Le premier chapitre permettra de détailler ce point : les VCoP offrent aux membres une interaction continue (Trier, 2007) et la résolution de problèmes en temps réel, tout en supprimant les barrières géographiques et temporelles. Elles maximisent la présence des membres, facilitant ainsi leur accès, celui aux ressources et au réseau (Wenger, Lave, 1991). Les échanges et les contributions en ligne permettent une meilleure conservation des pratiques, ce qui favorise l'accessibilité à long terme aux données.

Les outils en ligne permettent de prolonger la durée des conversations et de capter des connaissances qui pourraient autrement être oubliées (Brown et Duguid, 2000).

Ces espaces de communication accroissent la participation active des membres et, par le fait même, la diffusion des pratiques (Ardichvili, Page et Wentling, 2003).

Avant l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les communautés de pratique se rencontraient en personne. Elles organisaient des réunions physiques, moins fréquentes, mais plus structurées, favorisant ainsi des discussions approfondies dans un climat de confiance. Les publications écrites (revues, lettres d'information, rapports) servaient également de moyens de partage et de diffusion de pratiques. Enfin, les réseaux locaux, plus informels, sont fondés sur des liens personnels plus solides. Les limites du présentiel sont les contraintes géographiques, d'agenda et du temps.

La VCoP est complémentaire à la communauté de pratique.

L'animation régulière d'une VCoP peut nourrir l'engagement et renforcer le sentiment d'appartenance des membres, qui pourront partager et diffuser davantage de pratiques. Cependant, une animation qui n'est pas faite en continu n'aura pas d'impact sur la qualité de l'association et des contributions qu'elle propose, notamment dans le but du lobbying. Au final, il faut trouver le juste milieu entre la qualité et la fréquence. L'association peut continuer à produire des contenus de qualité dans le cadre d'une dynamique participative bien menée.



L'ambition voulue pour cette thèse.

Avant d'aborder le plan qui sera proposé pour ce travail doctoral, nous tenions à préciser que cette thèse respecte les codes académiques, mais sera volontairement vulgarisée pour en faciliter la lecture des praticiens.

En effet, « les chercheurs doivent être « bilingues », c'est-à-dire capables de s'adresser aussi bien au monde académique qu'à celui des managers (Gulati, 2007 ; Toffel, 2016). » Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017)

Nous avons d'abord porté un regard de praticien sur le monde de la recherche avant de l'intégrer dans le cadre exigeant que requiert une thèse.

Ce besoin d'accessibilité, nous l'avons très vite ressenti, ce qui justifie cette démarche que nous proposons donc de mettre en œuvre.

Aussi, « la recherche doit correspondre à des domaines d'intérêts pour les managers (Thomas et Tymon, 1982; Kalika et al., 2016), ces sujets étant soit actuels, soit intemporels (Starkey et Madan, 2001).

Afin d'obtenir cette adéquation, certains auteurs (Van de Ven et Johnson, 2006; Siggelkow, 2007) préconisent aux chercheurs d'interagir avec des praticiens en amont de l'étude (Lawrence, 1992), pour mieux en appréhender les problématiques et les enjeux et de conduire des recherches collaboratives (Bartunek, 2007). » Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017)

Afin de bien cerner nos trois hypothèses évoquées en début d'introduction et les enjeux de cette recherche, celle-ci propose un plan classique.

Une première partie permettra aux praticiens et aux chercheurs de découvrir les théories et les concepts apportant un éclairage précieux sur ce qui se joue à travers notre sujet.

La seconde partie présente la méthodologie employée pour analyser le contexte, le terrain et répondre aux trois hypothèses initialement formulées.

La théorie des communautés de pratique nous permettra d'assimiler les associations professionnelles de DRH à des communautés de pratique. Elles cochent, par présupposition, les trois critères établis par Wenger (2009) : un domaine d'intérêt partagé, les ressources humaines. Une référence à une pratique (définie par Wenger comme *l'ensemble des*



actions, connaissances, compétences, représentations, outils professionnels qui font sens pour les membres dans le cadre de leur domaine) et une communauté, par l'engagement dans des discussions, de partage d'information et d'entraide.

Enfin, le partage régulier de problèmes déclenche un apprentissage continu de la communauté.

Nous assimilerons une nouvelle fois ces associations à des communautés de pratique virtuelles « basées sur des relations, échanges et outils en distanciel », pérennisées par la crise sanitaire, les confinements successifs et la souplesse qu'elles offrent face à des adhérents présents au niveau national, qui ont de fortes contraintes d'agenda.

Nous découvrons l'aspect d'auto-sélection d'une communauté : « l'admission au sein du groupe repose sur un droit d'entrée plus ou moins explicite (recrutement, allégeance, cooptation). Partager une passion pour un thème commun est le prix à payer pour intégrer une communauté de pratique » (Angué, Arzumanyan, 2023).

Et les membres d'une communauté existante, lorsqu'ils invitent quelqu'un à se joindre à eux, agissent également en fonction de leur intuition quant à l'adéquation du membre potentiel avec le groupe » (Wenger, Snyder, 2000).

Le processus d'auto-sélection le plus fréquemment observé sur le terrain est celui qui se produit lorsqu'il faut remplacer un membre du conseil d'administration.

Ces communautés, qui se vantent toutes d'avoir une voix auprès des institutions pour représenter les DRH, agissent en quelque sorte comme des acteurs politiques : « Les communautés de pratique permettent aux praticiens d'assumer la responsabilité collective de la gestion des connaissances dont ils ont besoin, en reconnaissant qu'avec une structure adéquate, ils sont les mieux placés pour le faire » (Angué, Arzumanyan, 2023).

Elles peuvent innover : « Les membres de la communauté de pratique ne font pas que puiser dans un réservoir de connaissances, ils l'alimentent et lui font atteindre un niveau inégalé. Autrement dit, pour les auteurs, la CoP permet de co-construire des connaissances, d'innover » (Brown, 1994).

L'exemple que nous prenons ici est celui d'une réunion de bureau dont l'objet consiste à apporter de nouvelles idées au cabinet du ministre de la Transformation et de la Fonction



publiques concernant un projet de loi en cours. Les dynamiques d'apprentissage et d'échanges de pratique permettent de produire un livrable prêt à être transmis.

Des acteurs frontières (appartenant simultanément à plusieurs communautés) ou participants périphériques « partagent leurs expériences et connaissances avec les membres d'une communauté sans toutefois en être membres) permet aux membres des communautés de pratique de légitimer l'accès à une pratique et de bénéficier d'expériences périphériques sans être membre à part entière.» (Wenger, 1998).

C'est le cas des évènements organisés par l'association, où les acteurs périphériques sont souvent présents.

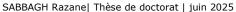
Enfin, les limites de ces communautés de pratique seront abordées : « Un manque d'efficacité et de ressources pour déployer ses connaissances et productions à grande échelle, le risque de rejet ou d'incompatibilité avec la nécessité de fonctionnement hiérarchique des organisations » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L.-P., 2022).

Dans notre cas, nous constatons que les associations de DRH fonctionnent selon un système hiérarchique qui limite la participation des membres, notamment en ce qui concerne les activités de lobbying. Les membres ne se sentent pas toujours autorisés à s'impliquer.

Une seconde théorie sera introduite : celle de l'encastrement, permettant de comprendre que, par des liens faibles (coopératifs et non coopératifs), il est sans doute plus aisé d'entretenir des relations avec ses pairs et d'y construire son identité professionnelle qu'avec son entourage proche (les liens forts) (Granovetter, 1993).

La rationalité identitaire nous permet d'intégrer notre champ d'études et les associations professionnelles. Cette multitude de liens faibles entre membres permet d'entretenir des échanges entre pairs.

La troisième théorie présentée sera celle de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, Powell, 2004, 2012) avec un focus proposé sur l'isomorphisme normatif qui « renvoie à la diffusion et à l'adoption automatique des pratiques et des formes organisationnelles par coercition politique, sous l'emprise des normes et des standards ou par mimétisme cognitif » (DiMaggio et Powell, 1983, 1991).





Cette théorie nous aidera à comprendre pourquoi les membres adoptent des pratiques semblables dans l'espoir d'être plus efficaces dans leurs structures et d'augmenter ainsi leur légitimité sociale.

La quatrième théorie est celle des modes managériales (Midler, Abrahamson, 1986) qui permet de mettre en avant le conformisme et le mimétisme des pratiques diffusées et adoptées dans les organisations. En ajoutant la quête de légitimité, ces éléments peuvent tendre à expliquer la diffusion d'une pratique de gestion.

La dernière théorie présentée sera celle de la structuration (Giddens), définie comme « les structures, ensemble de règles et de ressources, organisent les activités tout autant que les activités les organisent et leur donnent du sens et une finalité ».

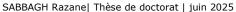
Cette réciprocité permet de comprendre comment les associations apportent une structure et des règles favorisant la diffusion de pratiques. Les membres peuvent, à leur tour, s'en saisir pour en bénéficier.

Des concepts essentiels viennent compléter les théories précédemment exposées : la pratique d'abord, au cœur de notre sujet, définie par Wenger comme « l'ensemble des actions, connaissances, compétences, représentations, outils professionnels qui font sens pour les membres dans le cadre de leur domaine ».

L'analyse des pratiques qui « induisent des dispositifs dans lesquels les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles ». Dominique Fablet (2000).

La pratique absurde, évoquée plus haut, qui malgré l'absence de définition dans la littérature pourrait être décrite comme absurde si elle découle d'une décision elle-même absurde (Morel, C., 2018)

La notion de réseaux : « Fréquenter un réseau, c'est casser la solitude du dirigeant, faire du benchmark et de la veille, générer de l'activité (dimension commerciale évidente). C'est aussi capter un marché potentiel, ne pas être seul et confronter ses projets à l'intelligence d'autrui.





Le réseau permet des rencontres bilatérales induisant la confiance et garantissant la confidentialité des échanges. Celui qui fréquente les réseaux détient l'information avant qu'elle ne soit diffusée sur les réseaux sociaux » (Tognini, F., 2017).

Les communautés de métiers seront également présentées, puisqu'elles « rassemblent des professionnels du même métier qui désirent partager leurs difficultés et éprouver leurs pistes de solution.

Partager le même métier est un facteur favorable à la création de communautés, car le langage commun et les problématiques partagées constituent déjà un soubassement culturel et un faisceau d'intentions possibles quant à l'évolution du métier ou des gestes professionnels qui peuvent se coaliser ». (Cristol, D.).

La dernière notion abordée est celle de l'engagement qui « témoigne en effet de la volonté de faire le maximum d'efforts pour maintenir la relation : « le partenaire engagé estime que la relation vaut la peine d'être préservée, il est donc prêt à travailler au maintien de celleci (Morgan et Hunt, 1994). La perception de l'importance de la relation par le partenaire est alors primordiale et évaluée au regard des coûts de sortie de la relation, des bénéfices de la relation, du consentement, et de la propension à sortir de la relation ». (Sophie Beguinet).

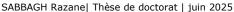
Le premier chapitre se termine en proposant d'aborder les éléments essentiels à la compréhension de notre sujet : une présentation des associations professionnelles, de leur historique et de leur éventuelle vocation professionnalisante.

Un panorama des associations européennes et mondiales est également disponible et permet d'explorer les services qu'elles offrent à leur communauté, tout en étant animées par des objectifs similaires.

Pour finir, notre terrain d'étude, l'ADRHGCT et son environnement (le CNFPT, l'INET, les centres de gestion) seront présentés.

La posture du DRH et ses attentes viendront clore ce premier chapitre.

Le deuxième chapitre présente toutes les associations approchées.





Il s'agit de l'ANDRH, l'ADRHGCT, l'association des DRH des établissements publics d'enseignement supérieur et l'association pour le développement des RH dans les établissements sanitaires et sociaux.

Une présentation de chaque méthodologie sera proposée : l'ethnographie, la netnographie, les entretiens semi-directifs et le questionnaire proposé aux associations de DRH.

Nous présenterons les résultats, tant quantitatifs que qualitatifs, pour chaque méthode utilisée.

Par la suite, nous procéderons à une synthèse globale en examinant les résultats dans le contexte des trois hypothèses initiales.

Enfin, des recommandations managériales seront formulées. D'une part, elles s'adresseront à l'ADRHGCT, d'autre part, elles concerneront les associations de DRH de manière plus générale.

L'originalité de la thèse, évoquée plus haut, et qu'elle mêle le marketing aux ressources humaines.

Outre les méthodes utilisées, le DRH peut être considéré comme un véritable consommateur de pratiques, permettant d'aborder les concepts d'engagement et de marque, et d'observer non pas des communautés de consommateurs, mais des communautés de pratiques.



Chapitre 1 : Revue de littérature : cadre théorique, concepts et éléments clés

Cette thèse sera abordée par un paradigme constructiviste.

En effet, notre réalité est subjective, multiple et contextuelle. La connaissance est coconstruite avec notre terrain, combinant les rôles de chercheur, de praticien en ressources humaines et de manager.

Pour ce faire, nous utiliserons principalement des méthodes de recherche qualitatives, en les combinant avec une dimension quantitative.

Nous observons et interagissons avec notre terrain, composé d'adhérents au sein d'associations professionnelles.

Nos observations, constats, points d'étonnement, analyses évoluent en fonction de l'interaction entre les membres et la génération de discussions au sein de ces communautés de pratique.

Cette première partie nous permet de situer et d'enrichir notre sujet à l'aide de la théorie et des concepts.

Les praticiens sont souvent plongés dans un quotidien très opérationnel, dans un environnement qui requiert technicité, savoir-faire et agilité.

La théorie n'a que très peu de place, et pourtant, quelle richesse de découvrir que chaque expérience, chaque vécu professionnel peut aisément être lié à une théorie ou une notion.

C'est une véritable ressource dans laquelle puiser, permettant cette prise de hauteur nécessaire pour tout professionnel curieux de comprendre les situations qu'il vit quotidiennement, mais également au niveau des interactions qu'il peut avoir.

Nous proposons trois parties distinctes : les théories, les concepts et les éléments incontournables à la bonne compréhension de notre sujet, permettant d'introduire les trois hypothèses que cette thèse cherche à éclaircir.



Pour mémoire, il s'agit :

- D'explorer la manière dont les associations professionnelles influencent l'évolution et la structuration des pratiques ;
- De connaître la place et le rôle des associations dans la sélection et la diffusion des pratiques ;
- De définir les déterminants d'une pratique et de comprendre à quel moment elle est retenue et pour quelle raison elle devient légitime.

1 Approche théorique de notre sujet

« La recherche doit se situer dans un champ théorique stabilisé, car cela facilite l'évaluation de la validité et de l'applicabilité des résultats (Rynes et al., 2001). Ainsi, plus ce cadre théorique aura des bases solides et sera appuyé par de nombreux travaux, plus il constitue une référence indiscutable » (Benbasat et Zmud, 2003).

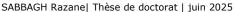
Le champ théorique est effectivement très vaste, et nous avons dû faire des choix. Nous avons opté pour ces théories et ces concepts, puisqu'ils nous permettent d'illustrer de manière pertinente et concrète notre sujet dans son contexte.

1.1 La théorie des communautés de pratique (Wenger, Snyder, 2000)

Cette théorie nous permet de nous immerger au cœur de notre sujet, qui est les communautés de pratique.

« Le concept de communauté de pratique a trouvé un certain nombre d'applications pratiques dans les affaires, la conception organisationnelle, le gouvernement, l'éducation, les associations professionnelles, les projets de développement et la vie civique » (Wenger, Snyder, 2000).

En effet, les associations professionnelles de directeurs des ressources humaines (DRH) sont assimilables à une communauté de pratiques (CoP) telle que définie par Wenger et Snyder : « les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une





préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'elles font et apprennent à mieux le faire en interagissant régulièrement » (Wenger, 2004, p. 1).

Cette définition est très proche de celle proposée par Grimand en 2006 : Une communauté de pratique est définie « comme un réseau d'individus socialement liés, engagés dans une activité, une pratique conjointe ou complémentaire, partageant un langage, des préoccupations, une passion, des concepts et qui développent leurs compétences par l'échange et des activités communes de résolution de problèmes ».

Wenger aborde la communauté de pratique comme « une relation durable entre des gens qui se reconnaissent comme partenaires d'apprentissage. C'est une communauté basée sur les problèmes que les membres ont dans leur practice. Quand ils les apportent à la communauté, ces problèmes fondent une sorte de « cursus d'apprentissage ». L'important est d'apprendre ensemble à résoudre ces problèmes. Même si c'est un problème particulier, tout le monde apprend dans le sens où « le problème que tu as aujourd'hui, c'est un problème que j'aurai probablement demain ». Si on en discute ensemble, on fait tous des progrès. Ce sont les problèmes que les gens ont en pratique qui poussent l'apprentissage plutôt qu'un cursus théorique proposé par quelqu'un d'autre » (préface d'E. Wenger dans l'ouvrage de Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P. (2022) Le guide pratique des communautés - un nouveau souffle pour les organisations).

L'échange de pratiques au sein des associations professionnelles est en effet un motif déterminant pour un adhérent à rejoindre une association.

Il y a un double bénéfice : prendre connaissance d'une pratique partagée par un autre adhérent dans cette optique de se dire « c'est un problème qui peut m'arriver aujourd'hui ou demain » et celle de partager une pratique en tant que difficulté ou interrogation rencontrée à un moment donnée de la carrière d'un adhérent. Ce deuxième aspect aboutit souvent à un parangonnage venant enrichir la pratique du directeur des ressources humaines (DRH).



Trois éléments composent une communauté de pratiques de façon schématique (Wenger, 2009):

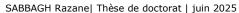
- Un domaine (ce sur quoi portent les discussions et les activités des membres): telle une association professionnelle, la communauté a une identité définie par un domaine d'intérêt partagé.
 L'adhésion implique donc un engagement envers le domaine, et donc une compétence
 - L'adhésion implique donc un engagement envers le domaine, et donc une compétence partagée qui distingue les membres des autres personnes ;
- 2. Une référence à une pratique (l'ensemble des actions, connaissances, compétences, représentations, outils professionnels qui font sens pour les membres dans le cadre de leur domaine);
- 3. Et d'une communauté (en poursuivant leurs intérêts dans leur domaine, les membres collaborent ensemble et tissent des liens. Ils s'engagent dans des activités et des discussions communes, s'entraident et partagent des informations. Ils établissent des relations qui leur permettent d'apprendre les uns des autres).

Il est important de souligner que « les membres d'une communauté de pratiques sont des praticiens. A travers leur expérience, ils partagent ensemble et de manière récurrente un répertoire de ressources comme des difficultés, points de blocage ou encore réussites. La force des communautés de pratique se perpétue d'elle-même. À mesure qu'elles génèrent des connaissances, elles se renforcent et se renouvellent » (Wenger, Snyder, 2000).

Les actions menées par les membres forment entre eux des relations de confiance et de responsabilité. Elles contribuent également à la construction d'un bien commun : une compréhension commune de leurs pratiques professionnelles.

Cette compréhension commune des pratiques renforce effectivement les liens de confiance entre adhérents.

La notion de confiance est d'ailleurs abordée par Ardichvili, Page et Wentling (2003), notamment en ce qui a trait à la confiance institutionnelle, celle qui permet d'avoir confiance dans l'intégrité de l'organisation dans son ensemble et dans la compétence de ses membres.





La conséquence est que le DRH, membre de l'association, est témoin au quotidien d'une multitude de pratiques échangées. Il peut facilement solliciter à son tour la communauté pour répondre à ses propres besoins.

De ce fait, l'association des DRH possède une grande variété de pratiques.

Aucune à ce jour ne les répertorie par thématique. Ce serait pourtant un outil très utile pour tirer profit des échanges entre membres.

« Le lien social qui se développe au sein d'une communauté de pratique est un lien utilitaire et affectif. La communauté de pratique repose donc sur un état d'esprit partagé. On est attaché à sa communauté de pratique parce qu'elle est utile et qu'on s'y sent bien même sans avoir d'impératif de production commun.

Enfin, la pérennité du groupe est elle aussi un facteur discriminant. Certains groupements supposent un engagement à durée limitée, d'autres au contraire se pensent sans terme précis. La communauté de pratique n'a pas de bornage temporel précis, elle existe tant que le thème qui réunit ces membres à un attrait pour eux » (Angué, Arzumanyan, 2023).

Les communautés de pratique existent depuis que les êtres humains apprennent ensemble.

Les adhérents d'une association professionnelle de DRH constituent une communauté de pratique pour les raisons suivantes :

- Ces personnes ne travaillent pas nécessairement ensemble au quotidien : comme les DRH qui rejoignent les associations professionnelles, issus de diverses entités ;
- Elles partagent leurs expériences et leurs connaissances de manière libre et créative, ce qui favorise une nouvelle approche des problèmes (Wenger, Snyder, 2000);
- Elles partagent des informations, des points de vue et des avis : à travers les outils leur permettant d'être en interaction et d'échanger (mailing, messagerie instantanée, réseaux sociaux professionnels) ; également lors des évènements, comme les colloques annuels ou les journées d'études ;



- Elles discutent de leurs situations, de leurs aspirations et de leurs besoins : lors des échanges informels, lorsqu'ils ont l'occasion de se rencontrer physiquement et de développer ainsi leur réseau ;
- Elles peuvent créer des outils, des standards, des conceptions types, des manuels ou des documents ;

De manière générale, Wenger et Snyder démontrent à travers les communautés de pratique que *la socialisation et l'interaction entre membres influent sur la production des savoirs*.

- Elles accumulent des connaissances qui les lient de manière informelle par leur apprentissage collectif;
- Leur intérêt va au-delà de la seule application à leur travail professionnel : le concept d'encastrement intervient ici avec l'accumulation du capital social que nous aborderons dans cette première partie.
- Elles tissent entre elles des relations qui peuvent aboutir à un sens d'appartenance collectif: l'appartenance à une association professionnelle est un vecteur de l'identité d'une profession. C'est le cas des DRH adhérents d'une association professionnelle, qui porte une voie collective auprès des instances politiques et administratives, mais également auprès des médias.
- Les frontières qui délimitent les membres et les non-membres de la communauté restent assez floues ; du moins peut-on les traverser sans conséquence (Angué, Arzumanyan, 2023).

Ces critères peuvent être élargis à d'autres associations professionnelles de métiers différents.



Figure 1. The doughnut model of knowledge management



Ce modèle proposé par Wenger en 2004 illustre le processus de knowledge management : en adoptant ce modèle, nous pouvons comprendre que l'intégration d'une communauté favorise l'échange de pratiques.

Ce partage de connaissances alimente la stratégie, ce qui déclenche un apprentissage continu. Cette dynamique d'apprentissage par le partage de connaissances mène à la performance.

1.1.1 L'apprentissage situé (Lave et Wenger, 1991)

« Wenger se réfère au courant de l'apprentissage situé pour mettre en évidence plusieurs processus qui se trouvent au cœur de l'apprentissage des professionnels qui participent à des communautés de pratique » (Daele, 2009) :

- la participation active des membres, leur engagement en tant que professionnel qui a des compétences et des connaissances à partager, mais aussi en tant que personne;
- la réification des connaissances et des pratiques qui permet de formaliser ce qui est tacite chez les professionnels;

https://iveybusinessjournal.com/publication/knowledge-management-as-a-doughnut/

 $^{^2\,}$ Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice, Wenger, 2004



- la négociation du sens qui consiste en l'interaction entre les deux précédents processus et qui a pour but de définir de façon commune ce que sont les pratiques et comment elles sont mises en œuvre par les membres de la CoP;
- le développement des processus identitaires qui est une conséquence des processus précédents et qui consiste en la définition des «frontières» de la CoP et des pratiques de ses membres mais aussi en la définition de l'identité professionnelle collective et individuelle des membres.

Finalement, selon Wenger (1998, 2005), « l'apprentissage au sein d'une CoP peut être vu comme un parcours identitaire au cours duquel un professionnel développe ses connaissances et ses compétences en même temps que sa carrière, ses projets personnels et son appartenance à divers groupes professionnels ».

Si l'on se réfère aux associations professionnelles de DRH approchées dans le cadre de notre terrain, elles soulignent le vecteur identitaire de leur profession et valorisent régulièrement leurs interventions auprès des ministères du Travail et de la transformation et de la fonction publiques.

Afin d'illustrer nos propos, les communautés de pratique décrites par Wenger et Snyder (2000) « permettent aux praticiens d'assumer la responsabilité collective de la gestion des connaissances dont ils ont besoin, en reconnaissant qu'avec une structure adéquate, ils sont les mieux placés pour le faire ; les communautés de praticiens créent un lien direct entre l'apprentissage et la performance, car les mêmes personnes participent aux communautés de pratique, aux équipes et aux unités d'affaires. Les praticiens peuvent aborder les aspects tacites et dynamiques de la création et du partage des connaissances, ainsi que les aspects plus explicites ».

En effet, selon Wenger (1998, 2005), les communautés de pratique sont aussi des lieux de développement identitaire pour les professionnels qui en font partie.

Concrètement, les membres s'engagent dans des échanges et répondent à des sollicitations, ils communiquent et partagent leurs pratiques professionnelles.

C'est d'ailleurs cet argument qu'utilisent ces associations pour attirer de nouveaux membres : le partage de bonnes pratiques.



Certaines associations, comme l'ANDRH, l'affichent clairement, alors que d'autres, comme l'ADRHGCT, l'induisent.

À l'instar de la présidente actuelle de l'ANDRH, qui, avant de devenir présidente nationale, a été présidente d'un groupe local. Elle posait systématiquement la question du motif de l'adhésion. La réponse qui revenait le plus souvent était le partage de bonnes pratiques, nous a-t-elle confié lors d'un entretien.

En effet, « un nombre croissant d'associations, professionnelles ou non, cherchent des moyens de se concentrer sur l'apprentissage par la réflexion sur la pratique » (Wenger, Snyder, 2000).

1.1.2 Les communautés de pratique virtuelles

La fin des années 1990 voit naître les premières communautés virtuelles, « basées sur des relations, échanges et outils en distanciel. Elles permettent de s'émanciper des contraintes géographiques. En effet, le virtuel facilite le rassemblement d'individus séparés physiquement et permet de toucher rapidement un public large et disséminé géographiquement.

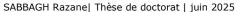
L'identité d'une communauté est ce qui donne au membre l'envie de la rejoindre et un sentiment d'appartenance à un collectif. Ce qui va cimenter une VcoP est la relation de confiance qui va s'établir entre ses membres.

La confiance se construit avant tout sur la qualité de ses échanges. L'évaluation qu'un membre fera de la qualité de l'information échangée de manière synchrone ou asynchrone déterminera le niveau de confiance qu'il accorde à la communauté et, in fine, son propre degré d'engagement.

Le rôle de l'animateur de la communauté apparaît alors comme critique.

Garant de la qualité des informations véhiculées au sein de la communauté, il doit veiller à la qualité des interactions entre ses membres » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022)

« Les communautés de pratique virtuelles (VCoP), sans exclure les réunions en face-à-face, s'appuient principalement sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour relier leurs membres. Une VCoP peut utiliser un large éventail de médias





traditionnels (téléphone, téléconférence, etc.) et des outils technologiques plus ou moins sophistiqués, tels que le courrier électronique, la vidéoconférence, groupe de discussion, espace de réunion en ligne, base de données commune, site web, intranet (voir Barrett, Cappleman, Shoib, & Walsham, 2004 et Wenger, 2001) pour établir un espace de collaboration virtuel commun » (Dubé, Bourhis, Jacob, 2006).

« Dans The Social Life of Information (2017) Brown et Duguid démontrent que si le digital est un bon facilitateur, il ne peut remplacer ni le lien social nécessaire par sa spontanéité pour le processus d'innovation, ni la communauté de pratique indispensable pour la formation et le développement des connaissances. Toutefois, les auteurs s'accordent à dire que les nouvelles technologies changent fondamentalement la donne et forcent à réévaluer la place du social et à considérer de nouvelles formes d'échange » (Angué, Arzumanyan, 2023).

« Finalement, Brown et Duguid relèvent que la technologie ne permet pas d'abolir la distance sociale mais qu'elle encourage à s'exprimer les membres « du second ordre » sans garantir la réciprocité de la part du groupe pour autant » (Angué, Arzumanyan, 2023).

La virtualisation de ces rencontres présente plusieurs avantages pour les dirigeants d'association. Cela donne plus de souplesse à des agendas déjà très chargés et permet un investissement plus important des membres du bureau. Le confinement causé par la COVID-19 a d'ailleurs coïncidé avec un nombre record de connexions à ces réunions virtuelles, puisque, en ces temps difficiles, les spécialistes en ressources humaines avaient besoin d'échanger pour trouver des solutions aux problèmes soulevés par le caractère inhabituel de la situation. C'est ce qu'a confirmé Mathilde Icard dans l'entrevue qu'elle nous a accordée.

Les profils au sein des VcoP

« Une règle empirique indique que 90% des membres d'une VcoP sont des « cosmopolites », 9% sont « actifs » et 1% sont des « super contributeurs ».

Il est aussi possible d'identifier des « zombies », complètement absents de la communauté. Il en découle que pour une communauté virtuelle d'une cinquantaine de personnes, environ 5 participeront, ce qui est peu » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022).



Il est effectivement intéressant de présenter ici les quatre profils présents dans une VcoP, puisqu'ils correspondent à notre observation depuis quatre ans au sein de deux associations : une en tant qu'observatrice (l'ADRHGCT) et l'autre en tant qu'adhérente (l'ANDRH). Ce constat semble être partagé lors des entretiens menés :

- « Les super contributeurs : les plus investis : ils contribuent de façon régulière et qualitative, ils jouent un rôle important dans les prises de décisions concernant les nouvelles directions de la communauté. Parfois trop ancrés dans les conventions de la communauté, ils peuvent passer à côté d'idées venant de l'extérieur : au sein des associations observées, les super contributeurs sont souvent les membres du bureau.
- Les membres actifs participent activement à la communauté mais sont moins investis et actifs que les supers contributeurs. Parfois, leurs contributions sont distinguées de celles de ces derniers en ce qui concerne les droits d'accès, les besoins de vérification.
- Les cosmopolites sont les moins investis et les plus nombreux, ils font souvent partie de différentes communautés. Mêmes si leurs actions sont souvent passives voire inexistantes, ils suivent l'activité de la communauté afin d'avoir un regard plus complet sur certaines problématiques. Ils peuvent alors être source de contributions peu fréquentes, mais innovantes. Ce manque d'interactivité n'altère pas leur engagement et a même tendance à renforcer leur loyauté envers la communauté;
- Les zombies: inscrits dans trop de communautés. Au-delà de trois en général, ils ont du mal à suivre et ne participent pas du tout. Il polluent les statistiques de participation des VcoP » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022).

En observant la dynamique entre les membres, nous avons constaté que le nombre minimum de participants (à partir de 10) est crucial pour les réunions virtuelles. Ce chiffre reflète l'engagement et l'intérêt d'un membre envers l'activité offerte par l'association.



Avec la crise sanitaire, de nombreux DRH étaient en quête d'informations pour savoir comment agir dans leur quotidien. Les associations professionnelles ont joué un rôle déterminant dans ce bon partage de pratiques, voire de directives lorsque l'association était en lien avec un ministère.

La particularité de la communauté virtuelle de pratique est sa capacité à accueillir plus largement que la communauté de pratique classique, puisqu'elle n'a pas besoin que ses membres soient connus entre eux.

L'objectif est de tirer parti de cette communauté. De plus, l'échange de pratiques à travers des listes de diffusion par courriel facilite le processus d'échange.

Il semble intéressant ici d'aborder le ROI de la communauté : la notion de ROI appliquée à une commune communauté est peu pertinente : on parle plutôt de ROE pour désigner le retour sur engagement des membres de la communauté (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022).

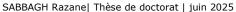
En effet, lors de notre observation, nous avons remarqué que l'engagement, et ce, sous une forme bénévole, est nécessaire chez les membres du bureau d'une association afin de la faire vivre (animation de la communauté, organisation des évènements, possibilités de participer à des projets gouvernementaux en cours, répondre aux demandes des médias ou encore, entretenir les relations avec les partenaires).

Les autres associations de DRH semblent fonctionner de manière similaire, ce qui renvoie à l'organisation hiérarchique présente au sein de celles-ci : les membres du bureau d'un côté et les adhérents de l'autre.

1.1.3 L'adhésion à une communauté de pratique par l'auto-sélection

Il est important d'évoquer le mode d'adhésion à une CoP par un processus d'auto-sélection. En effet, « l'admission au sein du groupe repose sur un droit d'entrée plus ou moins explicite (recrutement, allégeance, cooptation). Partager une passion pour un thème commun est le prix à payer pour intégrer une communauté de pratique » (Angué, Arzumanyan, 2023).

« En d'autres termes, les membres de ces communautés ont tendance à savoir quand et s'ils doivent s'y joindre. Ils savent s'ils ont quelque chose à donner et s'ils sont susceptibles d'en





retirer quelque chose. Et les membres d'une communauté existante, lorsqu'ils invitent quelqu'un à se joindre à eux, agissent également en fonction de leur intuition quant à l'adéquation du membre potentiel avec le groupe » (Wenger, Snyder, 2000).

Ce point s'avère plus délicat dans le cas d'une association professionnelle où arrive le moment où un membre du bureau doit être remplacé.

Si nous prenons l'exemple de l'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités (ADRHGCT), aucune règle n'est définie dans les statuts de l'association pour recruter une personne au poste de vice-président. « *Cela se fait sur le mode de la cooptation »*, comme le souligne l'actuel président, Vincent Lescaillez³.

Pour rappel, cette association est composée de quatorze membres, dont un président et des vice-présidents qui composent ensemble le conseil d'administration.

Le cercle rapproché de l'association comprend des vice-présidents qui sont alignés et en phase avec les normes et pratiques en vigueur. Cependant, l'appel au volontariat pour pourvoir les postes vacants a suscité un débat.

Il faut toutefois considérer ce qu'il adviendrait si un membre désirait s'impliquer au sein du conseil d'administration, mais que celui-ci ne le souhaite pas.

La présidence de l'association est traditionnellement attribuée par cooptation. On y intègre d'abord des vice-présidents qui, plus tard, peuvent accéder à la présidence. Ce processus a été suivi pour les deux prédécesseurs de Mathilde Icard, ainsi que pour son actuel successeur, Vincent Lescaillez.

Nous pouvons ajouter que « *la nature organique, spontanée et informelle des communautés de pratique les rend résistantes à la supervision et à l'ingérence* » (Wenger, Snyder, 2000). Cette forme de cooptation incite à recruter des membres avec sans doute des biais (de projection et de confirmation notamment), risquant de favoriser l'entre-soi.

La cooptation est une forme d'auto-sélection au sein de l'association. Rares sont les viceprésidents qui s'opposeraient formellement à l'arrivée d'un membre chaudement recommandé par les autres membres du bureau. Nous émettons un doute quant à la prise de conscience par les membres du bureau de ce processus d'auto-sélection.

_ - 42 -

³ Extrait de son entretien de début de mandat, 01/12/2023



1.1.4 Les communautés de pratique comme acteurs politiques ?

« Les communautés de pratique permettent aux praticiens d'assumer la responsabilité collective de la gestion des connaissances dont ils ont besoin, en reconnaissant qu'avec une structure adéquate, ils sont les mieux placés pour le faire » (Angué, Arzumanyan, 2023).

Durant ces trois années d'observation, nous avons pu constater que les échanges de pratiques étaient réguliers et nombreux entre adhérents de ces associations de DRH.

Mais lorsqu'une association est sollicitée sur une étude par un cabinet ministériel, elle atteint le niveau recherché : une forme de reconnaissance et de visibilité, rajoutant à ses missions d'échange de pratiques celle de lobbying.

En effet, nous constatons au fil du temps dans ces associations que la mise en valeur des compétences individuelles de chacun est orientée vers leurs membres (Lave, Wenger, Brown et Duguid, 1991).

Nous noterons également qu'au sein des communautés virtuelles de pratique, la participation et le partage des connaissances sont fondés sur le mécanisme du don - contre don, selon Bergquis et Ljungberg (2001) ou de la réciprocité (Teigland et Wasko, 2003).

Il semble que tout le monde tire profit de cette situation : les membres bénéficient d'un partage de pratiques pour faire face aux défis quotidiens, tandis que les associations s'enrichissent en utilisant ces connaissances pour répondre aux demandes spécifiques liées au niveau politique.

Ces associations sont alors tentées de se saisir de ces opportunités pour promouvoir le vecteur identitaire de leur profession. Ainsi, ils font valoir les pratiques générées par le biais de ces CoP au niveau ministériel (la pratique requiert toujours le support d'une institution pour devenir pérenne. (Prairat, 2019)).

Le président endosse un rôle de « broker de qualifications » : non seulement il facilite l'identification et la localisation des connaissances, mais aussi la légitimation des partenaires potentiels dans les processus d'innovation ouverte (Goglio-Primard, Cohendet, Cova et Simon, 2020).

Pour illustrer nos propos, et en abordant le sujet de lobbying et de « broker de qualification » à l'ancienne présidente de l'ADRHGCT, sa position est claire.



Dès le début, le choix des personnes figurant sur la liste est soigneusement planifié. La liste est partiellement reconduite de l'équipe précédente, car ses membres se connaissent bien et ont déjà travaillé ensemble, ce qui garantit une bonne cohésion et une compréhension mutuelle. La diversité est aussi importante, que ce soit en termes de tendances politiques, de représentation territoriale ou d'équilibre entre les sexes.

La composition de la liste se fait donc en fonction de ces considérations. Ensuite, certaines personnes sont ciblées spécifiquement pour leurs compétences dans certains domaines, ce qui permet de placer les bonnes personnes aux bons postes.

Cette approche proactive est cruciale pour répondre aux enjeux et maintenir la qualité des contributions.

Dans le domaine du lobbying qualitatif, où les enjeux politiques sont absents, la légitimité repose sur la qualité des contributions. Il est crucial de ne jamais laisser cette qualité se dégrader. Plusieurs institutions, comme la Cour des comptes et les corps d'inspection, reconnaissent cette association pour la qualité de ses analyses et la consultent en conséquence.

1.1.5 Les communautés de pratique et l'innovation (Goglio-Primard, K., Cohendet,P., Covà, B., & Simon, L., 2020)

Il est intéressant d'aborder ici l'innovation potentiellement générée par une communauté de pratiques.

En effet, ces innovations représentent « de nouvelles formes d'organisation qui agissent comme de véritables réseaux sociaux en reliant des individus adhérant volontairement à un objectif commun, et ce en dehors des liens hiérarchiques ou des structures formelles de l'entreprise ».

D'après les auteurs Angué et Arzumanyan, la communauté de pratique (selon Brown et Duguid) ne sert pas seulement à partager du savoir mais aussi à en créer, de telle sorte que la somme des savoirs collectifs dégagés soit supérieure à celle des savoirs individuels.

Ceci est possible dans la mesure où la CoP est considérée comme un lieu de construction de significations qui émergent dans le cadre d'activités concrètes.



Les membres de la communauté de pratique ne font pas que puiser dans un réservoir de connaissances, ils l'alimentent et lui font atteindre un niveau inégalé. Autrement dit, pour les auteurs, la CoP permet de co-construire des connaissances, d'innover (Brown, 1994).

Les « acteurs frontières » et « participants périphériques »

« La théorie de l'apprentissage par la pratique apporte un éclairage particulier sur le rôle joué par les acteurs dans la traversée de frontières de connaissances » (Wenger, 1998) en distinguant les acteurs internes et les acteurs externes aux communautés en interaction.

Tout d'abord, les acteurs frontières (« boundary actors ») qui appartiennent simultanément à plusieurs communautés, ce qui leur confère une certaine légitimité (expertise) et leur permet de transférer plus facilement les connaissances d'une communauté à une autre.

Ensuite, les participants périphériques (« peripheral participants ») qui partagent leurs expériences et connaissances avec les membres d'une communauté sans toutefois en être

expériences et connaissances avec les membres d'une communauté sans toutefois en être membres.

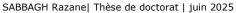
En assurant le maintien d'une certaine diversité, ils permettent d'instiller le changement et de stimuler l'innovation. Ces acteurs internes et externes jouent un rôle décisif dans les échanges entre les communautés et constituent la périphérie perméable permettant l'interaction avec l'extérieur.

Comme le note Wenger (1998), l'ouverture à la périphérie permet aux membres des communautés de pratique de légitimer l'accès à une pratique et de bénéficier d'expériences périphériques sans être membre à part entière.

Cet extrait reflète la réalité des associations de DRH qui peuvent intégrer sur des sollicitations et sujets ponctuels ces acteurs frontières et participants périphériques.

Une réalisation importante pour l'ADRHGCT est celle de la mission attractivité, confiée par l'ancienne ministre Amélie de Montchalin à Mathilde Icard qui a pu s'appuyer sur la communauté de l'ADRHGCT, accompagnée de Philippe Laurent, président du Conseil Supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) et de Corinne Desforges, inspectrice générale de l'administration, tous deux endossant le rôle de participants périphériques.

Vingt-sept propositions sont formulées, « de nature et de temporalité différentes, s'articulent autour de trois axes :





- Le renforcement de la place des élus et des exécutifs territoriaux au travers de la coordination des employeurs territoriaux nécessaire notamment pour négocier et mettre en place une politique de rémunération plus incitative ;
- Le développement de la coopération et des initiatives y compris inter-fonctions publiques en faveur de l'attractivité à l'échelon local;
- Des mesures variées, souvent plus techniques, visant à supprimer les différents freins à l'attractivité de la fonction publique territoriale »⁴.

Contrairement aux missions traditionnelles, où les recommandations étaient proposées après écoute, l'objectif ici était de faire en sorte que les acteurs s'impliquent directement. Cette méthode a favorisé une diffusion rapide des idées, notamment parce que la publication des contributions en annexe permettait de suivre leur évolution. De plus, les réactions des acteurs au rapport ont entrainé plusieurs initiatives.

« Ces relations de périphérie contribuent à organiser et à gérer le développement de la coopération entre les communautés dispersées géographiquement » (Goglio-Primard et al., 2017).

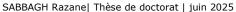
« Dans cette perspective, deux types de brokers différents peuvent être identifiés (Goglio-Primard et Crespin-Mazet, 2015) : les « brokers de connaissances » et les « brokers de qualifications ».

Les « brokers de connaissances » sont des personnes qui facilitent la création, le partage et l'utilisation des connaissances.

Les « brokers de qualifications » désignent quant à eux les personnes qui non seulement facilitent l'identification et la localisation des connaissances, mais aussi la légitimation des partenaires potentiels dans les processus d'innovation ouverte ».

A travers notre observation entre mars 2021 et septembre 2023, nous avons pu constater que le président d'une association professionnelle de DRH s'inscrit pleinement dans ces deux rôles.

⁴ https://www.drh-grandes-collectivites.fr/L-attractivite-de-la-fonction-publique-territoriale





Howells (2006) synthétise les différents rôles des intermédiaires allant de l'apport de connaissances et la qualification de partenaires à un rôle plus proactif d'animation et de co-création générant une dynamique dans un système d'innovation. Ainsi le travail d'intermédiation n'implique pas pour autant traversée des frontières, même si cela la facilite, ce qui justifierait la distinction entre broker et boundary spanners (Tushman, 1977).

L'exemple du rapport sur l'attractivité cité plus haut illustre bien ces propos.

« Au-delà des fonctions traditionnelles d'apport de contenu, de management de réseau (design de contextes favorables à l'innovation via l'engagement des usagers) ou de création de réseaux d'innovation (Sieg et al., 2010), plusieurs travaux soulignent un engagement accru des intermédiaires via des processus de « pollinisation croisée » (apport de connaissances technologiques pointues) ainsi que des activités de stockage, d'enrichissement, voire de façonnage de l'information (Gould et Fernandez, 1989).

Le rôle le plus pro-actif des intermédiaires qui ressort des études récentes est la génération et la combinaison/recombinaison de connaissances (Howells, 2006).

Agogué et al. (2013) parlent d'« architecte d'exploration collective » qui crée un climat créatif en incitant les participants à dépasser leurs connaissances actuelles pour s'engager dans une exploration collective autour d'un projet commun ».

Il peut arriver qu'un président d'une autre association s'unisse à celui d'une association existante, comme c'est récemment arrivé pour la question de la transposition des grilles d'administrateur de l'État vers la fonction publique territoriale.

L'ADRHGCT a clairement exprimé son refus de défendre les intérêts d'un groupe spécifique d'agents. Elle a joint sa signature à une lettre conjointe adressée au ministre Guerini par le Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales (SNDGCT), l'Association des administrateurs territoriaux de l'INET, l'Association des directeurs généraux des communautés de France et l'Association nationale des DRH des territoires. En accord avec les membres du bureau, ils ont souhaité agir ensemble sur le fait que ce projet renvoyait un signal défavorable au monde territorial, en fragilisant la crédibilité ministérielle et en générant une insécurité sur la mise en œuvre de la réforme statutaire future (décembre 2023).



1.1.6 Les limites des communautés de pratique (Roberts, J. (2006)

Il est intéressant dans cette sous-partie d'aborder la limite principale des communautés de pratique en lien avec l'association dont nous avons accès au terrain, l'ADRHGCT.

L'autrice de l'article Limits to communities of practice, Joanne Roberts (2006) précise dans son article la différence des liens hiérarchiques qui s'établissent dans l'entreprise et au sein d'une CoP.

Nous retiendrons que ces dernières ont le potentiel de fournir un espace libre de la construction du pouvoir évidente dans la structure organisationnelle formelle, offrant un espace pour l'expérimentation et la créativité.

Elle ajoute qu'il est important de reconnaître que le pouvoir façonne l'interaction sociale et que les perceptions concernant son utilisation influenceront le degré de confiance parmi les personnes engagées dans le transfert de connaissances (Roberts, 2000).

Un parallélisme peut être proposé ici entre le bureau de l'ADRHGCT et leur relation avec les adhérents dans la participation à l'échange de pratiques.

En effet, les adhérents sont souvent invités à collaborer sur des contributions, mais leurs retours sont plutôt rares.

Cette situation soulève des questions sur les dynamiques internes de l'association. Il est possible que des codes implicites aient été reproduits, selon les propos accordés par l'ancienne présidente, créant ainsi une distinction entre les « têtes pensantes » du conseil d'administration et les autres membres. Ce n'était pas l'intention de l'association, mais il est difficile de savoir si les membres ne se sentent pas autorisés à participer, ou s'ils préfèrent simplement éviter les dimensions plus politiques.

Ces propos illustrent les limites d'une Cop :

- « Un manque d'efficacité et de ressources pour déployer ses connaissances et productions à grande échelle en comparaison aux mécanismes hiérarchiques ou de marché.
- Le risque d'un manque d'ouverture à la diversité, d'enfermement, de frontière voire de discrimination envers d'autres communautés.



- Le risque de rejet ou d'incompatibilité avec la nécessité de fonctionnement hiérarchique des organisations » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L.-P., 2022).

L'article de Roberts justifie parfaitement cette situation : « selon Wenger (1998), le sens est négocié au sein des communautés de pratique. Cependant, la notion d'habitus de Bourdieu remet en question ce point de vue (Mutch, 2003 ; Gherardi et al., 1998). L'habitus est produit par "le conditionnement associé à une classe particulière de conditions d'existence" (Bourdieu, 1990, p. 53).

Alors que le concept d'habitus de Bourdieu consiste en des modes de pensée qui sont acquis de manière non scientifique, résistants au changement et transférables entre différents contextes, la littérature sur les communautés de pratique, en revanche, se concentre sur les changements apportés par la pratique (Mutch, 2003, p. 388).

L'existence d'un habitus et/ou de codes spécifiques suggère que les communautés de pratique peuvent être prédisposées à l'absorption et à la création de certains savoirs et à la négociation de types particuliers de signification au détriment d'autres interprétations possibles. Le sens est alors médiatisé par des prédispositions. Les individus ont des préférences et des prédispositions spécifiques ; lorsqu'ils rejoignent des communautés, celles-ci ne disparaissent pas, même si elles peuvent être modérées. Au fil du temps, les communautés développent des préférences et des prédispositions qui influenceront leur capacité à créer et à absorber de nouvelles connaissances ».

« Dans les communautés de pratique, les membres sont liés par les tâches visibles, mais également, dans une plus grande mesure, par des réseaux ou répertoires de croyances socialement construits » (Brown et al., 1989).

Enfin, « la riche réflexion de Brown et Duguid pourrait ouvrir des perspectives non plus seulement sur les manières d'apprendre mais aussi sur les différents modes d'apprentissage en fonction des origines sociales et culturelles (Lahire, 2005 ; Bourdieu, 1980). En fonction de leur socialisation initiale liée à leurs origines, les individus vont être dotés de disposition plus ou moins importante à la collaboration » (Angué, K., & Arzumanyan, L. (2016)).

Cette première théorie a permis de démontrer que les associations professionnelles de directeurs des ressources humaines sont assimilées à des communautés de pratique.



Les principaux enjeux ont été abordés.

Nous tenons à préciser qu'à ce stade de la recherche, la littérature ne comporte aucune théorie sur la diffusion des pratiques professionnelles.

1.2 La théorie de l'encastrement (Granovetter, 1973)

Le choix de cette théorie nous permet de développer davantage les raisons pour lesquelles une équipe composant le conseil d'administration d'une association professionnelle de DRH ainsi que des adhérents parvient à satisfaire leurs intérêts personnels en développant leur capital social.

La théorie de l'encastrement nous permet de comprendre que, par des liens faibles (coopératifs et non coopératifs), il est sans doute plus aisé d'entretenir des relations avec ses pairs et d'y construire son identité professionnelle qu'avec son entourage proche (les liens forts).

1.2.1 La force des liens faibles

Pour illustrer nos propos, le sociologue américain Mark Granovetter en 1973 dans sa thèse « The strenght of weak ties » évoque la définition des « <u>liens faibles</u> qui sont pour un individu, les personnes, les connaissances avec lesquelles il n'a eu qu'un contact bref ou occasionnel. Ces personnes évoluent dans d'autres cercles sociaux, ont d'autres centres d'intérêts, accès à d'autres informations.

À l'inverse, <u>les liens forts</u> sont ce qui constitue pour un individu **son entourage proche** : les personnes avec qui il a des rapports fréquents (ex: famille, amis, collègues,...).

La force d'un lien se construit en fonction du temps passé ensemble, des intérêts en communs, de l'intimité créée, de la confiance mutuelle.

À l'inverse d'un lien fort, un lien faible ne demande pas beaucoup d'investissement personnel pour rester actif ».

A titre d'exemple et en lien avec notre sujet, son enquête (1974) sur des cadres en recherche d'emploi à Boston démontre que l'individu qui sollicite ses liens forts et ses liens faibles a plus de chance de retrouver un emploi que celui qui ne sollicite que ses liens forts car il détient plus d'informations sur les opportunités d'emploi par le biais de ses liens faibles.



Cette seconde théorie suscite notre intérêt, car elle peut permettre d'expliquer la raison pour laquelle des adhérents souhaitent se regrouper dans des associations professionnelles.

Il est dans notre cas effectivement plus aisé d'entretenir des liens avec ses pairs et d'y construire son identité professionnelle qu'avec son entourage proche. C'est d'autant plus vrai si le lien est faible et qu'il demande peu d'investissement.

1.2.2 L'encastrement social

La sélection du réseau par les agents.

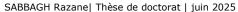
« Faut-il croire que les rapports sociaux soient toujours des rapports de concurrence ou inversement que la communauté de pratiques puisse créer un lieu de pure coopération ? Une manière de dépasser cette opposition manichéenne est d'envisager que les bénéfices accumulés lors de la participation à une communauté de pratique, avant d'être économiques, sont d'ordre symbolique et renvoient au capital social » (Angué, Arzumanyan, 2023).

Les agents vont intentionnellement créer et utiliser des dispositifs institutionnels qui permettent la création de liens sociaux et l'accumulation de capital social.

Par exemple, les associations professionnelles et les comités d'experts sont des lieux d'accumulation de capital social qui favorise ensuite la recherche d'emploi ou la contractualisation marchande.

Ces lieux sont des espaces « transitionnels » d'apprentissage social (d'encastrement social). Comme expliqué dans l'article de Michel Ferrary (2010) - Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social, les agents sont conscients du rôle des réseaux sociaux que ce soit dans leur activité professionnelle ou pour trouver un emploi sur le marché du travail. De ce fait, ils mettent en œuvre des stratégies d'accumulation de capital social qu'ils rentabilisent ensuite économiquement par son usage.

Les agents anticipent les conséquences futures de la création d'un lien social et, dans certaines situations, les agents décident stratégiquement avec qui ils veulent former des liens (Cohendet, Kirman et Zimmermann, 2003).





L'intentionnalité des agents est déterminante dans la structuration du réseau. Ils choisissent ceux avec qui ils poursuivent des relations, ceux qu'ils ignorent ou considèrent comme des relations occasionnelles, ceux qu'ils négligent ou avec qui ils cessent d'avoir des relations (Grossetti et Bès, 2003; Powell et al., 2005).

Dans notre cas, un adhérent décide volontairement d'intégrer une association professionnelle pour former des liens avec d'autres adhérents occupant le même emploi.

L'accumulation de leur capital social contribue à enrichir l'échange de pratiques qui se produit entre les membres. La rentabilité intervient à plusieurs niveaux :

- L'adhérent, par une pratique 'récupérée' dans un groupe d'échange, la déploie et résout ainsi à court terme un problème rencontré. Ainsi, il n'est ni contraint de solliciter un membre de son équipe, ni sa hiérarchie, ce qui lui confère une opérationnalité immédiate ;
- Le président ou l'un des membres du conseil d'administration, sollicité pour répondre à une commande lui permettant de développer le lobbying de l'association, sollicitera à son tour un adhérent possédant l'expertise précise. En anticipant cette sollicitation, il s'entoure des compétences qui lui sont nécessaires pour donner de la visibilité à l'association ;
- Un adhérent ou un membre du conseil d'administration peut augmenter ses chances de se voir proposer un poste et donc développer de nouvelles perspectives de carrière en échangeant avec un acteur clé dans le cadre de l'association (un partenaire, un pair occupant un poste dans une collectivité que l'adhérent ou le membre du bureau vise, une institution qui sollicite l'association sur un sujet précis, etc.);
- C'est aussi le cas pour le président, qui, dans sa partie de lobbying, répond aux requêtes auxquelles il est sollicité, parce qu'il en est saisi et qu'il souhaite valoriser les pratiques adéquates recueillies au plus haut niveau. C'est également le cas lors d'évènements qu'il est susceptible d'organiser, avec des acteurs périphériques, en espérant ainsi développer son propre capital social, en s'offrant, à son tour, des perspectives individuelles, dans le cadre de sa fonction de président.



Il existe également une part non négligeable d'anciens directeurs des ressources humaines reconvertis, qui, à travers les diverses sollicitations des adhérents à la recherche d'une pratique, n'hésitent pas à valoriser leur activité personnelle (exemple du coaching ou de la formation). Non seulement ils accumulent leur capital social, mais ils valorisent celui des autres adhérents, en n'hésitant pas à les recommander. Cet exemple démontre que le capital social s'entretient également entre adhérents.

1.2.3 Au-delà de Granovetter : le lien faible coopératif (Lecoutre, M. & Lièvre, P., 2019)

Il semble intéressant dans cette partie de compléter la théorie de Granovetter par la notion de lien faible coopératif (Lecoutre, M. & Lièvre, P.). Afin de l'introduire, les auteurs rappellent ce qu'est le processus de coopération : c'est la « mobilisation d'une relation sociale comme un processus d'engagement à la coopération, c'est-à-dire que, lorsqu'une personne est sollicitée par ego, quelle que soit la nature de sa relation avec ego, si elle répond positivement à cette sollicitation, elle accepte de fait d'entrer dans un processus de coopération.

C'est l'absence de lien qui constituerait une rupture dans l'interaction sociale, ou plutôt, une absence de coopération ».

Dameron (2004, 2005) analyse le développement de la coopération dans les équipes projet à partir de deux grandes formes coopératives évoquées plus haut, l'une, complémentaire base sur la rationalité calculatoire, l'autre, communautaire basée sur la rationalité identitaire. C'est le cas des associations professionnelles où les individus coopèrent parce qu'ils y ont un intérêt instrumental et parce qu'ils se sentent appartenir au même groupe social.

Il est intéressant de mentionner comment les deux auteurs resituent les liens selon Granovetter:

- Le lien fort répond et coopère car il est très motivé du fait de sa proximité par définition avec le demandeur.
- Le lien faible répond parce qu'il détient des informations pertinentes recherchées par le demandeur, situées hors de son milieu habituel, c'est l'argument structural (1973, p. 1371)



- Ce qu'ils introduisent : *Ce lien faible doit avoir une motivation spécifique, liée à ce que nous avons appelé <u>l'engagement à la coopération.</u>*

Trois critères sont proposés :

- 1. Le temps, c'est-à-dire l'histoire ou le cadre temporel du lien, peut être interprété de trois façons différentes : la durée de la relation (depuis combien de temps nous connaissons-nous?) ; la quantité de temps passé ensemble (nous passons deux après-midis par semaine ensemble dans la même équipe de foot depuis quatre ans) ; la fréquence des contacts (je le vois trois fois par mois) : au sein d'une association professionnelle, ces critères sont réunis. Quelle que soit la forme (CoP ou VCoP) les membres demeurent quasi identiques d'année en année et se fréquentent notamment lors des évènements organisés.
- 2. Le versant communautaire de la coopération, défini par la proximité identitaire et l'appartenance au groupe social : le versant communautaire est assez prononcé au sein d'une association professionnelle : ce sont des pairs rassemblés autour de cette association, échangeant sur des problématiques métiers rencontrées dans leur quotidien qu'ils partagent à travers des pratiques professionnelles.
- 3. Le versant complémentaire de la coopération basé sur l'intérêt et la rationalité calculatoire : chaque adhérent possède un intérêt (en ayant conscience ou non de celui-ci). Il existe un effet plutôt contagieux lorsqu'un adhérent bénéficie d'une mobilité interne grâce à une offre diffusée à travers l'association, par exemple, ou qu'il résolve une problématique qu'il rencontre lui-même dans son environnement au moyen d'un partage de pratique.

Ainsi, le *lien faible coopératif est caractérisé* en complément des liens fort et faible non coopératif de Granovetter. *Seul celui-ci va répondre lors de sa mobilisation et peut générer une coopération, dans la mesure où l'une des deux dimensions au moins est forte pour permettre cette coopération. Et c'est le seul lien faible que Granovetter avait observé.*

Les auteurs concluent avec une transposition au monde de l'entreprise et des managers qui doivent nécessairement coopérer pour mener les actions qui leur sont assignées, en plus de coordonner ces dernières.



Cette notion de lien faible coopératif vient donc confirmer le besoin de coopération à travers l'engagement dans le temps. Dans notre cas, au sein de l'association, dans la proximité identitaire et d'appartenance offerte par cette même association, répondant à un intérêt et une rationalité calculatoire des adhérents et des membres du conseil d'administration.

1.2.4 Les ancres pour faire face à un choc de carrière (de Becdelièvre, P. & Grima, F. 2020)

Pour conclure sur la thématique de l'encastrement, il nous a semblé judicieux d'aborder les ancres de carrière mobilisées à travers le capital social (de Becdelièvre, P. & Grima, 2020). La transposition semble intéressante pour les directeurs des ressources humaines qui, comme toute profession, jonglent entre leur ancre principale et secondaire.

L'article proposé par les auteurs aborde <u>le choc de carrière</u> comme l'origine d'un processus de réflexion plus global qui affecte le sens du travail donné par le travailleur (Lysova et al., 2019).

Le choc de carrière est défini comme « un évènement soudain et extraordinaire qui remet en cause le sens que donne l'individu dans sa carrière : familial, décès, licenciement, changement de manager, etc...

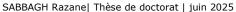
Par conséquent, le sens du travail est étroitement lié à la création de sens – un processus cognitif par lequel les gens donnent un sens à leurs expériences et peuvent avoir une valence positive, négative ou neutre.

Le sens du travail est formé de trois composantes principales que sont la <u>signification</u>, l'<u>orientation</u> et la <u>cohérence</u> (Morin et Cherre, 1999).

La première composante se réfère à la définition que donne le sujet au travail, laquelle est inspirée par la valeur qu'il lui accorde. Cette valeur correspond au rang que le sujet attribue au travail comparativement aux autres domaines de la vie.

La deuxième composante qui est l'orientation correspond à ce que recherche la personne dans son travail.

Enfin, la cohérence qu'une personne trouve dans son travail correspondant au degré d'adhérence, de connectivité, d'équilibre entre soi et le travail.





La cohérence est la troisième composante. Celle-ci confère au travail un sentiment de sécurité physique et psychologique développant l'engagement, la satisfaction au travail ou la carrière (Lysova et al., 2019). Au contraire, l'absence de sens provoque une intention de partir (Arnoux-Nicolas et al., 2016). Cette intention de partir traduit « le désir d'un salarié de volontairement quitter son entreprise » (Giraud, 2015, p. 90).

Ces trois composantes du sens du travail se construisent à quatre niveaux que sont l'organisation, la société, l'emploi et l'individu » (Lysova et al., 2019).

L'ancre de carrière est évoquée (E. Schein) et le choc peut l'influencer. Nous rappelons qu'il existe huit ancres différentes⁵:

- 1. **L'ancre technique** : la carrière s'organise autour d'un métier spécifique. Le salarié souhaite devenir un expert dans son domaine et acquérir sans cesse des nouvelles compétences pour se perfectionner.
- 2. **L'ancre managériale** : la carrière est dirigée vers les postes de direction. Le salarié entend changer de poste régulièrement et franchir les étapes les unes après les autres pour se rapprocher du sommet de la hiérarchie.
- 3. L'ancre autonomie: la carrière s'appuie sur un besoin d'indépendance et d'autonomie. Le salarié cherche avant tout à être libre dans ses décisions professionnelles. Il est à même de quitter l'entreprise pour se concentrer sur des projets personnels (auto-entrepreneur, freelance).
- 4. **L'ancre sécurité-stabilité** : la carrière est orientée vers une zone de confort. Le salarié est peu susceptible d'accepter un changement de poste ou une mobilité géographie (en France ou à l'international).
- 5. **L'ancre créativité** : la carrière est fondée avant tout sur le besoin de créer. Le salarié préfère se tourner vers des entreprises innovantes, qui introduisent régulièrement

⁵ https://www.francetravail.fr/employeur/lessentiel-pour-embaucher/savoir-faire-et-savoir-etre/les-ancres-de-carrieres--un-outi.html



des nouveaux services ou produits. Il est également susceptible de lancer sa propre activité.

- 6. **L'ancre dévouement**: la carrière s'oriente sur une activité perçue comme une cause, par exemple travailler pour une entreprise qui propose des produits correspondant à son centre d'intérêt (industrie automobile, sport, musique, art...). Cela est particulièrement vrai dans l'humanitaire ou les activités culturelles.
- 7. **L'ancre défi** : la carrière est définie par la nécessité de se confronter à des obstacles pour les dépasser, par exemple partir à l'étranger ou changer de secteur d'activité.
- 8. **L'ancre style de vie** : la carrière est centrée sur la recherche de la qualité de vie (horaires, charge de travail, travailler dans une ville donnée...). La recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle est primordiale.

Il est intéressant de noter que les auteurs soulignent que chaque salarié mobilise activement son capital social en vue de transformer et de réajuster son ancre (principale ou secondaire) durant sa carrière.

Grâce à son réseau et à ses canaux de communication, l'association professionnelle des directeurs des ressources humaines répond à un besoin constant de sélection, de développement et de rentabilisation du capital social, depuis la direction jusqu'aux membres. Ainsi, plusieurs ancres peuvent éventuellement être satisfaites (l'ancre technique, autonomie, dévouement ou encore innovation).

Cette théorie a permis de souligner l'intérêt recherché par un membre d'une association (toutes positions confondues) afin de satisfaire son capital social. C'est cette notion de retour sur engagement qui revient.

En effet, la participation au sein d'une association nécessite un certain investissement dans une société de l'instantanéité, où tout va toujours plus vite, et où l'opérationnalité au travail est très recherchée (compétence mobilisable tout de suite).

En satisfaisant ses intérêts à travers l'adhésion dans une association, il y a une forme de rentabilité sur engagement. Et la notion de don contre don revient, dans la mesure où



l'adhérent mobilise son capital social et que la gouvernance de l'association met à profit l'accumulation de pratiques partagées au profit du lobbying.

1.3 La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, Powell, 2004, 2012)

Nous avons abordé précédemment les communautés de pratique qui ont permis d'établir un lien vers un processus de création des pratiques.

Les adhérents et l'équipe constituant le bureau d'une association sont régulièrement stimulés par le développement et la rentabilisation du capital social, permettant d'entretenir et d'enrichir continuellement les pratiques.

Afin d'aborder le processus de diffusion, nous proposons d'introduire dans cette partie la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 2004, 2012). Elle apporte des éclairages pertinents sur une éventuelle diffusion des pratiques facilitée par l'isomorphisme normatif. Nous centrerons cette partie sur cette notion.

1.3.1 La théorie néo-institutionnelle

« La théorie néo-institutionnelle est une théorie de l'environnement des organisations.

À sa genèse, son originalité tenait dans la distinction entre deux visions de l'environnement des organisations et des pressions qu'il véhicule et pèsent sur les organisations.

Il s'agit de <u>l'environnement technique</u> et de <u>l'environnement institutionnel</u> » (Meyer et Rowan, 1977).

« L'environnement technique défini autour de ressources et de contraintes matérielles dicte la manière la plus efficiente pour organiser et exécuter les tâches dans l'organisation. L'environnement institutionnel qui comprend quant à lui des mythes, des cadres et des schémas cognitifs et des croyances collectifs se départit du paradigme de l'efficience et aborde les actions et les formes des organisations à l'aune de leur légitimité » (Ben Slimane, K., 2019).

La TNI est une alternative aux approches par le pouvoir, par les ressources et les contraintes matérielles ou encore par le choix rationnel et libre des acteurs (Clemens et Cook, 1999). L'organisation ne devait pas être seulement efficiente mais aussi doit être perçue par une audience donnée comme étant légitime (Suchman, 1995).



La légitimité est déterminante pour les organisations car elle conditionne l'existence et la continuité des pratiques et des formes organisationnelles (Suddaby et Greenwwod, 2005) et permet aux organisations perçues comme légitimes et conformes aux attentes de l'audience évaluatrice d'accéder aux ressources (Singh, Trucker et House, 1986).

Il s'agit du degré de congruence avec les cadres culturels en place (DiMaggio et Powell, 1983). Le déficit de légitimité ou la déviation par rapports aux règles établies entraîne des sanctions de la part de l'audience (Ben Slimane, K., 2019).

On s'achemine donc vers une forme de rationalité elle-même enchâssée (Garud, Hardy et Maguire, 2007) dans les institutions puisqu'elle délimite les frontières d'action des acteurs et définit leurs intérêts.

En quelque sorte, les institutions établissent les règles du jeu et les acteurs qui doivent jouer avec les règles n'ont pas la latitude de les changer.

La quête de légitimité et la nature des pressions dans l'environnement institutionnel ont pour résultat la propension des organisations à se ressembler (homogénéité) dans un champ organisationnel donné. Cette homogénéité est le produit du processus d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) (Ben Slimane, K., 2019).

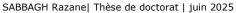
Un parallélisme peut être effectué ici sur la question de la légitimité en lien avec la recherche de pratiques dans ces associations professionnelles.

Cette recherche constante de l'opérationnalité quotidienne du DRH se joue aussi sur sa légitimité dans la pratique de sa fonction.

Pour satisfaire ces deux points, la sollicitation des pairs avec une pratique en vue de résoudre un problème ou un questionnement est générée. Cet espace d'échanges de pratiques permet de satisfaire ce besoin.

1.3.2 L'isomorphisme normatif

« L'isomorphisme renvoie à la diffusion et à l'adoption automatique des pratiques et des formes organisationnelles par coercition politique, sous l'emprise des normes et des standards ou par mimétisme cognitif » (DiMaggio et Powell, 1983, 1991).





« Le champ organisationnel est défini comme une arène dans laquelle des organisations qui se reconnaissent mutuellement et qui partagent le même sens de la réalité et les mêmes schémas cognitifs interagissent autour de pratiques et de formes institutionnalisées (DiMaggio et Powell, 1983).

L'isomorphisme institutionnel permet d'expliquer pourquoi les organisations au lieu de chercher à se différencier et à s'adapter à leurs contraintes matérielles spécifiques (la thèse de l'efficience) tendent plutôt à s'imiter et à se ressembler donnant une impression d'homogénéité plutôt que de variété du champ organisationnel » (Lounsbury et Crumley, 2007) (Ben Slimane, K., 2019).

Trois types de forces conduisant à l'isophormisme (Huault, I., 2009) :

- Tout d'abord, <u>l'isomorphisme coercitif</u> intervient lorsqu'une organisation adopte des normes par obligation parce que les pressions exercées sont trop fortes. Les organisations se conforment à leurs obligations;
- Ensuite, <u>l'isomorphisme mimétique</u> s'applique lorsque les organisations imitent ou copient intentionnellement les autres dans le but d'accroître leur légitimité ;
- Enfin, l'isomorphisme normatif se déploie dans les organisations de manière indirecte par des normes et des valeurs importées par les personnes qui circulent d'une organisation à l'autre. Ce peut être l'embauche de nouveaux membres, des jeunes en particulier qui arrivent avec de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de faire. (Harrisson, 2007)

L'isomorphisme normatif, à travers la circulation d'une personne effectuant diverses mobilités durant sa carrière et appartenant à une association professionnelle, est une hypothèse à valider quant au moyen de diffuser une pratique professionnelle.

(Harrisson, 2007) décris sans son article le concept de l'isomorphisme normatif sous l'angle de la diffusion d'une innovation au sein d'une administration publique canadienne. L'angle de l'innovation est intéressant dans notre cas si on l'assimile à la bonne pratique :



L'isomorphisme normatif se déploie à travers des innovations qui proviennent d'initiatives adoptées par des acteurs locaux, les gestionnaires de premier niveau, les superviseurs et les employés.

[...] ces innovations émergentes, bien que reconnues et distribuées de façon asymétrique dans les ministères et organisations publiques, sont diffusées de manière informelle par les principaux acteurs qui se gardent bien de rendre ces pratiques officielles. La diffusion emprunte alors l'itinéraire de l'isomorphisme normatif par la circulation des agents d'une unité à l'autre qui reprennent l'idée ou le projet dans un autre contexte organisationnel (nous pouvons nous interroger ici sur ce processus de diffusion qui peut hypothétiquement se mettre en place pour une pratique « absurde » si l'idée ou le projet sont repris dans un autre contexte organisationnel).

Certaines valeurs et normes propres à ce type de pratique qui misent sur l'échange et le partage sont transmises d'une unité à l'autre parce qu'elles sont évaluées comme étant efficaces et légitimes. Ces pratiques se ressemblent bien qu'elles varient dans des applications qui respectent le contexte local. Elles sont toutefois appropriées par les acteurs locaux qui développent alors des connaissances et des savoirs tacites transmissibles à travers la circulation des personnes d'un ministère ou d'un organisme à l'autre.

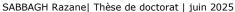
Ces innovations locales ont un grand avenir dans l'administration. Ce sont des pratiques de proximité qui mettent en valeur les interactions de premier niveau et la confiance. La discussion porte alors sur la nécessité de mieux connaître et de mieux diffuser ces pratiques informelles, de les formaliser et de les ancrer dans un contexte élargi de la réforme de l'administration publique.

Toutefois, ce type de diffusion a été bien limité. Les innovations émergentes ne sont pas diffusées partout, c'est une innovation asymétrique. C'est une forme d'isomorphisme normatif, car ce sont les cadres et les employés qui sont les porteurs de ces normes, règles et valeurs. Ils doivent circuler afin de diffuser ce type d'innovation.

Vincent Lescaillez, actuel président de l'ADRHGCT, interrogé sur l'isomorphisme normatif, nous confirme que les collectivités territoriales sont 'un petit monde'. « On se connait un peu tous, forcément ».

Quant à la reproduction de pratiques à travers la notion d'isomorphisme normatif, il évoque le fait qu'un des membres du conseil d'administration s'est intéressé à l'intelligence artificielle générative et les chatbots.

Un autre membre du bureau avait lancé un simplificathon dans une métropole.





L'actuel président s'est inspiré de cette pratique pour la déployer dans la métropole dans laquelle il travaille actuellement.

Harisson évoquait la nécessité des agents porteurs de bonnes pratiques de circuler pour les diffuser.

Si l'on revient sur l'ADRHGCT, l'ancien président, précédent Mathilde Icard, travaille au sein de la même collectivité qu'un des membres actuels du CA.

Cinq autres membres ont tous travaillé dans le Nord, dont l'actuel président, l'ancienne présidente ou encore un ancien membre du cabinet du ministre Guerini.

L'isomorphisme normatif demeure un concept qui permet d'éclairer un processus de diffusion en apportant une réflexion sur le rôle des acteurs porteurs de la diffusion grâce aux mobilités qu'ils effectuent, générant ainsi la circulation des pratiques.

C'est un concept lié aux normes professionnelles, car celles-ci incitent les membres d'une communauté à s'y conformer.

Si l'on s'arrête sur le concept de norme professionnelle, nous retiendrons qu'elle vise en effet à éliminer, à modifier ou à promouvoir certaines conduites. Elle opère des tris, arrête des choix, recommande des comportements et des pratiques ; a contrario, elle peut bannir des attitudes ou des manières de faire (Prairat, 2019). La norme règle des conflits entre plusieurs manières de procéder qui sont en suspens, elle arbitre entre plusieurs possibles et fixe un usage là où plusieurs usages sont en concurrence (Livet, 2006, p.50)

Les normes spécifiques (ou normes techniques) renvoient à la communauté des praticiens, à la communauté professionnelle stricto sensu (Prairat, 2019).

L'appropriation des pratiques professionnelles au sein des associations professionnelles estelle détectable? Ce processus survient-il à bon ou mauvais escient? Quelle étape de l'appartenance d'une communauté de pratiques vers la diffusion de ces pratiques?

Pour répondre à ces questions, l'exploitation quantitative et qualitative des données nous apportera des éclairages dans le deuxième chapitre.



1.4 La théorie des modes managériales (Midler, Abrahamson, 1986)

Le choix de cette théorie permet de mettre en avant le conformisme et le mimétisme des pratiques diffusées et adoptées dans les organisations. En ajoutant la quête de légitimité, ces éléments peuvent tendre à expliquer la diffusion d'une pratique de gestion.

1.4.1 Définition de la mode managériale

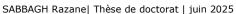
« Certains théoriciens comme Christophe Midler dans « La logique de la mode managériale » ou encore Eric Abrahamson dans « Management Fashion » ont parfaitement décrit la mécanique qui conduit un ensemble d'acteurs à converger, en même temps, sur un même dispositif de gestion.

Adopter la dernière pratique à la mode constitue une tentation pour de nombreux managers. En revanche, nulle étude scientifique ne permet de démontrer que la pratique élue par le marché, soit la plus efficace. Nombre d'exemples témoignent, en effet, que la popularité d'une pratique ne garantit aucunement sa qualité » (Zerbib, R., 2020).

La thèse de Romain Zerbib ainsi que les articles qu'il a écrit sur le sujet des modes managériales permettent d'enrichir nos connaissances.

A titre d'exemple, ses quatre critères permettant d'établir un phénomène de mode managériale sont les suivants :

- 1. il faut qu'il y ait un objet de mode. Il s'agit, en règle générale, d'une pratique de gestion présentée comme étant un moyen moderne et rationnel d'obtenir de meilleurs résultats que les autres méthodes précédemment utilisées.
- 2. il faut que cette pratique et plus singulièrement le discours qui l'accompagne envahisse rapidement l'environnement des managers. C'est-à-dire, qu'ils entendent parler du dispositif dans la presse généraliste et spécialisée, dans les colloques, les séminaires et les réunions ; que plusieurs livres et articles soient publiés sur le sujet ; que de nombreux consultants en fassent la promotion ; que la pratique soit discutée,





analysée et enseignée dans les universités et les écoles de commerce ; et qu'en fin, un nombre important d'entreprises affirment faire usage de ce dispositif dans le cadre de leur activité.

Dans notre cas, la pratique envahit l'environnement des directeurs des ressources humaines à travers l'espace d'échange qui est proposé par les associations professionnelles. Ces dernières vantent la disponibilité et le partage de ces pratiques « prêtes à l'emploi » pour ces DRH en quête de solutions rapides et efficaces. L'hypothèse de la transposition de la pratique dans l'environnement de ces DRH demeure posée.

3. il faut que le motif d'adoption ne soit pas uniquement lié à une recherche d'amélioration des tâches, mais qu'il résulte d'une croyance, d'un phénomène d'imitation ou d'autres critères de décision qui ne soient pas seulement liés à la supériorité effective de ladite pratique.

Au sein des associations professionnelles, les adhérents s'inscrivent davantage dans la posture de l'imitation.

Encore une fois, cela peut se justifier par l'empressement d'appliquer une solution trouvée ailleurs en la redéployant dans son environnement.

4. il faut que la pratique fasse l'objet d'un cycle de vie court et que la baisse de popularité se manifeste par la chute draconienne du nombre d'articles et de livres publiés sur le sujet; que l'on voit apparaître de nombreux commentaires suivant lesquels l'approche, qui jadis était en vogue, est désormais dépassée; et que l'on puisse observer l'abandon des efforts d'implantation.

Pour conclure, une mode managériale peut en synthèse être définie comme étant le résultat d'une pratique de gestion qui a connu une popularité rapide, suivie à relativement court terme d'une chute soudaine, et dont la popularité ne peut s'expliquer – uniquement – par sa valeur effective. Le motif d'adoption constitue à ce titre un élément clef des modes managériales (Zerbib, R.).



1.4.2 Pourquoi les praticiens adoptent les modes managériales ? (Storhaye, P., 2021)

Dans son article « pourquoi les entreprises adoptent-elles les modes managériales ? » (Mag RH numéro 12, les modes managériales, 2021), Patrick Storhaye apporte une analyse sur ce phénomène d'empressement des praticiens à acquérir les pratiques, 'quitte à s'affranchir de la réflexion':

« Là encore, les praticien·nes sont confronté·es à un paradoxe souvent mal accueilli dans la pratique parce que source de souffrance chez les un·es et symbole d'inefficacité chez les autres.

En d'autres termes, là où il conviendrait en théorie de privilégier un temps pour la réflexion et un autre pour l'action, là où il conviendrait d'accueillir le paradoxe plutôt que de le vivre comme un dilemme comme le rappellent Yvan Barel et Sandrine Frémeaux, le réflexe protecteur et rassurant consiste à simplifier exagérément. Bercé·es par la tyrannie du concret («on veut du concret » quitte à s'affranchir de la réflexion) et illusionné·es par les innombrables biais cognitifs qui guettent chacun et chacune de nous, il est plus facile de se tourner vers une solution «sur étagère » - donc une solution de facilité - plutôt qu'à s'atteler au pénible travail en profondeur qu'exige la résolution des problèmes complexes ».

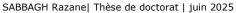
Nous aborderons lors des prochaines parties les pratiques absurdes. Cette analyse de l'auteur permettrait éventuellement de proposer une définition de la pratique absurde (la littérature n'abordant que l'aspect de la décision absurde évoquée par Christian Morel.

1.4.3 Les réseaux de la mode managériale (Frimousse, S., Peretti, J.-M.,2021)

Nous proposons ici d'aborder la thématique des réseaux de la mode managériale **permettant** d'éclairer le rôle des associations professionnelles, notamment dans ce phénomène des modes managériales.

« La puissance d'une mode managériale repose sur une convergence de discours et d'actions que favorisent certains réseaux professionnels. Leur rôle dans l'appropriation d'une mode est primordial. Ils interviennent à deux moments-clé pour ses membres :

<u>La décision d'adopter ou non la mode managériale et sa mise en œuvre</u>. Ils font connaître à leurs membres de nouveaux outils de gestion, les accompagnent dans leur expérimentation





et, par le partage des expériences au sein de leurs groupes d'échanges, contribuent à leur diffusion et l'adoption par un nombre significatif d'entreprises dont les succès alimentent des rencontres et des publications. Certains réseaux réunissent exclusivement des dirigeants d'entreprise, d'autres regroupent des dirigeants et responsables fonctionnels ou sectoriels.

Citons également les associations professionnelles. A travers leurs colloques, leurs publications, leurs actions de formation et d'accompagnement de leurs adhérents, certaines associations professionnelles ont une réelle influence sur l'adoption de nouvelles pratiques managériales dans leur champ d'activité.

Le réseau RH&M autour de la revue RH&M illustre l'action de ces réseaux professionnels spécifiques influents dans la diffusion de nouvelles pratiques.

D'autres associations sont créées pour assurer la promotion et l'adoption de nouvelles pratiques dans une démarche collaborative de partage. Innov'Acteurs, l'AFMD et l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprise sont trois exemples représentatifs.

Ces réseaux professionnels associent, de façon plus ou moins étroite des enseignantschercheurs et des praticiens et consultants. Les entreprises sont encastrées dans des phénomènes sociaux. Pour comprendre ces logiques, il faut étudier le rôle des réseaux dans la dynamique managériale et plus particulièrement des réseaux académiques et des réseaux sociaux professionnels (RSP) en ligne.

ET AU FINAL...

Les modes managériales sont donc soutenues par des réseaux. Mais, au-delà du mimétisme, un manager doit s'interroger sur l'utilité et la réelle efficacité de la mode managériale avant son adoption. Penser aux incidences opérationnelles et stratégiques est également fondamental » (Frimousse, S., Peretti, J.-M.,2021).



1.4.4 Les quatre bonnes raisons de suivre les modes managériales (Zerbib, R.,2021)

L'article rédigé par Romain Zerbib permet de mettre en valeur les raisons qui incitent les managers à succomber aux modes managériales, acte *principalement dicté par des questions de légitimité interne et externe.*

« On le voit, les managers succombent volontiers à ces nouvelles tendances y compris quand elles ne sont pas tout à fait adaptées à la spécificité de leur organisation.

En revanche, ce que l'on sous-estime souvent, c'est à quel point ces comportements moutonniers sont également le produit de calculs stratégiques.

Les chercheurs Barry Staw et Lisa Epstein, observent en effet que de nombreux managers, loin d'être des fashion victims, instrumentalisent, à leur profit, les phénomènes de modes. La littérature scientifique retient au moins quatre avantages concrets qu'un manager peut tirer du fait de « prendre le train en marche ».

Avantage numéro 1 : améliorer sa position

Eric Abrahamson affirme tout d'abord dans « Management Fashion » que l'adoption d'une pratique à la mode augmente la visibilité et la rémunération des managers.

La maîtrise du « jargon », autrement dit l'emploi d'un champ lexical original, associée à ces nouvelles pratiques, constitue un levier de reconnaissance au sein de l'organisation.

A l'inverse, négliger cette sémantique témoignerait d'un manque de modernité des pratiques employées et pourrait dès lors freiner l'ascension en interne.

Voilà pourquoi, nombre de manager tendent à adopter une mode managériale ».

Cette réflexion peut être mise en parallèle avec la thématique du capital social et du ROE abordée précédemment. Il existe effectivement un « marché » des pratiques au sein des associations professionnelles, ce qui permet aux DRH d'en récupérer et de les valoriser. Ils sont ainsi reconnus pour avoir résolu un problème complexe et sont donc valorisés au sein de leur organisation.



« Avantage numéro 2 : Rassurer les parties prenantes

Une étude menée par Barry Staw et Lisa Epstein, intitulée « What Bandwagons Bring », révèle que les actionnaires se montrent plus enclins à pérenniser leurs investissements, dès lors que les managers donnent le sentiment de recourir à des pratiques à la mode.

Ce qui est donc vrai pour les managers, l'est également pour les entreprises.

Les organisations qui suivent les modes managériales sont, en effet, évaluées de façon plus positive et plus clémente par leur environnement.

Avantage numéro 3 : Faciliter le management

John Gill et Sue Whittle, dans « Management by panacea », notent quant à eux qu'une mode managériale favorise l'engagement des collaborateurs autour d'une vision commune.

Une trajectoire dans l'ère du temps - promue par plusieurs experts – a par ailleurs plus de chance d'être validée par un comité de direction.

A contrario, une vision originale et personnelle implique leadership et habilité politique, non seulement, pour être validée, mais aussi, soutenue en interne ».

Dans ce cas également, l'association à laquelle le DRH adhère n'aura qu'à être reconnue et légitime pour convaincre un comité de direction que certaines pratiques ont été appliquées par plusieurs autres DRH appartenant au même secteur d'activité.

« Avantage numéro 4 : Limiter les risques

Andrzej Huczynski, dans « Explaining the succession of management fads », signale enfin que l'adoption d'une mode managériale agit en qualité d'assurance.

En effet, un manager ayant opté pour une pratique qui se révèlerait, au final, décevante, pourra toujours invoquer l'engouement généralisé et la responsabilité des experts qui l'ont approuvé.

A l'inverse, délaisser une pratique unanimement reconnue comme étant efficace, au profit d'une vision personnelle, constitue un risque majeur pour le manager ».

Dans le contexte étudié à travers l'adhésion à des associations professionnelles, il y a sans doute deux angles qui sont satisfaits pour le DRH dans l'adoption d'une pratique professionnelle « à la mode » :



- cela lui permet de résoudre quasi instantanément un problème rencontré, dont il ne peut en partager les difficultés ni auprès de sa hiérarchie ni auprès de son équipe ;
- son adhésion à une association légitime d'autant plus l'importation de certaines pratiques.

La mode managériale peut donc être perçue comme une forme d'innovation, ce qui contribue à renforcer la réputation du DRH au sein de l'entreprise, favorisant ainsi son ascension.

1.5 La théorie de la structuration de Giddens

Le choix de cette théorie permet d'apporter un éclairage adapté aux associations professionnelles de DRH : « les structures, ensemble de règles et de ressources, organisent les activités tout autant que les activités les organisent et leur donnent du sens et une finalité. Cette dualité de l'organisé et de l'organisant débouche sur une conception pertinente de l'action, de la coordination et du changement organisationnel ; elle permet notamment de « faire le pont » entre les dynamiques de structuration individuelles et les dynamiques de structuration collectives » (Kechidi, M.).

« L'une des notions essentielles de la théorie de la structuration est celle de la dualité du structurel. Cela signifie que les règles et les ressources mobilisées dans l'action des individus et des collectivités sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci : « l'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle » (Giddens, 1987 : 74).

Le modèle de structuration des systèmes sociaux de Giddens se fonde sur trois énoncés fondamentaux.

- Le premier part de l'affirmation selon laquelle, dans tout système social, les interactions entre les acteurs sont structurées et structurantes. Cette différenciation entre le « structurant » et le « structuré » dans l'interaction sociale permet de



proposer une distinction pertinente entre « structure » et « système ». La théorie de Giddens débouche ainsi sur un concept de structure comme ensemble de règles et de ressources qui permettent l'interaction entre des acteurs.

Les associations professionnelles représentent donc cette structure : elles établissent un ensemble de règles non écrites (comme l'absence de charte à signer lors de l'adhésion à l'ANDRH) et fournissent des ressources (telles que les échanges continus de pratiques professionnelles). Cela permet une communication et une interaction entre les membres.

- Le deuxième énoncé indique que le structurel se constitue en trois dimensions :
 - Une dimension sémantique qui permet aux acteurs de donner du sens à leurs actions ainsi qu'à leurs relations. Elle favorise la réduction de l'incertitude liée à tout comportement.

Les règles permettent la compréhension mutuelle entre les participants à l'interaction. Elles sont le support de la communication ; elles induisent des schèmes d'interprétation communs. « Les schèmes d'interprétation sont les modes de représentation et de classification qui sont inhérents aux réservoirs de connaissance des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leurs communications » (Giddens, 1987 : 79). C'est aussi cette exigence sémantique de l'interaction que semble mettre en avant Salais quand il introduit le concept d'interprétation pour désigner l'objectif de toute interaction : « arriver à une compréhension commune de la situation et de son sens » (Salais, 1994 : 373).

Les échanges entre adhérents reposent bien sur une compréhension mutuelle, favorisée sans doute parce qu'ils ont lieu entre pairs, dans cette induction de schèmes d'interprétation.

■ Une dimension de pouvoir et de domination. Parce qu'il est inhérent à toute action humaine, le pouvoir est la faculté de « déployer continuellement, dans la vie quotidienne, une batterie de capacités causales, y compris celle d'influencer les capacités causales déployées par d'autres agents » (Giddens, 1987 : 63). Concrètement, cette aptitude s'exprime dans l'élaboration des règles de comportement et dans le contrôle des ressources de l'action. Les règles,



structures d'action plus ou moins codifiées, possèdent un fort contenu normatif.
Elles influencent dans une certaine mesure les comportements.

Cette dimension peut être illustrée par le « fossé » qui peut se créer entre un bureau composé des membres du conseil d'administration et les adhérents.

Ce phénomène a été abordé précédemment, lorsque les membres n'osaient pas suffisamment s'approprier les thèmes discutés par le bureau de l'ADRHGCT.

Nous pouvons nous interroger ici sur une influence vécue par ses adhérents qui perçoivent sans doute le bureau de cette association comme celle détenant le contrôle des ressources disponibles.

- Une dimension de légitimation de l'action. Le respect de la règle devient un moyen de légitimation de l'action.
- <u>Le troisième</u> énoncé prend en compte l'interaction entre les acteurs sociaux ; cette interaction se constitue suivant une double perspective :
 - Un volet structurel qui fait référence au développement dans l'espace et le temps de modèles régularisés de relations qui reproduisent les activités individuelles et collectives. Alors que le système visage extériorisé de l'organisation désigne l'espace de l'interaction des agents humains, le structurel, lui, désigne « l'ensemble des règles et des ressources organisées de façon récursive » (Giddens, 1987 : 74) que mettent concrètement en œuvre les acteurs pour produire et reproduire leurs interactions.
 - Un volet systémique qui désigne le système comme l'espace organisé des relations récurrentes entre des acteurs individuels ou collectifs.

Ces relations « reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières » (Giddens, 1987 : 74) s'édifient sur les activités des acteurs.

En d'autres termes, un système social — espace organisé d'interactions sociales — n'apparaît qu'au travers des activités des individus qui en font partie, activités qui produisent et reproduisent le système (Kechidi, M.).



Après avoir présenté les cinq théories nous permettant de positionner notre sujet de thèse, nous pouvons poursuivre son ancrage en abordant les concepts entourant ces théories, ce qui permettra une compréhension plus globale de notre thématique.

2 Les concepts associés à notre sujet

Il semble utile de débuter cette partie en mentionnant la définition du concept selon Dumez (2011), justifiant ainsi le choix de ce terme pour notre recherche : il possède une intention théorique (que cherchons-nous à capter), est délimité (ce qu'il inclut et exclut), est articulé à d'autres concepts et est mobilisable empiriquement.

2.1 Le concept de pratique

2.1.1 Resituer le concept de pratique

Selon Praiat (2019), une pratique requiert toujours le support d'une institution pour devenir pérenne.

La notion de pratique est centrale pour notre sujet de thèse.

C'est pourquoi nous entamons cette nouvelle partie par une exploration approfondie de la pratique professionnelle.

Wenger définissait la pratique comme « l'ensemble des actions, connaissances, compétences, représentations, outils professionnels qui font sens pour les membres dans le cadre de leur domaine ».

Comme évoqué lors des parties précédentes, la pratique représente l'une des trois caractéristiques qui fondent une communauté de pratiques.



Selon le même auteur (1998, 2005), les deux éléments ci-dessous permettent de la caractériser comme étant le lien qui unit et fait agir les membres d'une communauté de pratique :

1. La pratique au sein d'une CoP peut être considérée comme le résultat de l'engagement mutuel des membres dans des activités dont ils négocient le sens ensemble. Il s'agit pour les membres de mettre en commun ou en connexion leurs connaissances et leurs compétences afin de développer des rapports de soutien et d'entraide. Ceci se développe au travers de relations soutenues, d'échanges à propos des compétences et des spécialités individuelles, etc.

Ces propos nous confirment vouloir placer la pratique au cœur de notre communauté de pratique et de notre sujet d'étude, l'association professionnelle de directeurs des ressources humaines. Elle représente la notion la plus recherchée au quotidien au travers des échanges entre adhérents d'une association.

2. Une CoP est un lieu d'action, de participation, de négociation du sens de la pratique et de sa formalisation. Les actions menées par les membres forment entre eux des relations de confiance et de responsabilité. Elles contribuent également à la construction d'un bien commun : une compréhension commune de leurs pratiques professionnelles.

Cette compréhension commune des pratiques échangées est précieuse pour les adhérents et les membres du conseil d'administration d'une association, puisqu'elle contribue à résoudre des problématiques rencontrées dans leur quotidien.

2.1.2 La communauté par la pratique (Vaast, E., 2002)

L'analyse de l'auteur dans son article *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes* ? est particulièrement intéressante puisqu'elle émet l'hypothèse que les CoP *peuvent d'abord naître de la pratique*.

En effet, elle précise qu'« autour de l'activité concrète se jouent la performance du collectif, la signification des activités, la création de savoirs communs. <u>La communauté de pratique</u>



n'est alors pas un objet abstrait mais <u>une entité concrète instituée par la pratique de ses</u> <u>membres</u>. La pratique devient l'unité d'analyse de la CoP.

Ce premier fondement de la CoP rend hommage à la notion de pratique, dont les apports à la sociologie des organisations et au management sont de plus en plus sensibles » (Gherardi et al.1998, Gherardi, 2000).

Pour Brown et Duguid (1991), considérer la pratique est essentiel pour comprendre le travail réel. Ils s'appuient sur la distinction de Bourdieu (1972) entre le modus operandi (la tâche en train de se faire, sa génération dans le temps) et l'opus operatum (la tâche finie, qui voit l'action se reproduire).

Il est nécessaire selon eux de considérer les façons dont les processus de réalisation de la tâche sont vraiment structurés par les conditions changeantes des tâches et de leur contexte. Brown et Duguid s'inspirent également de Suchman (1987). La pratique réelle concrète recouvre des relations complexes entre des comptes-rendus abstraits et des exigences situées.

Pour un sociologue, la notion de pratique appelle presque inévitablement des questionnements sur la génération, reproduction et transformation des systèmes sociaux, que la conception des CoP occulte.

La pratique est au cœur du dualisme sociologique canonique entre structure et action. Certes, les sociologies actuelles de la pratique - dont Giddens et Bourdieu sont deux représentants majeurs - ont transformé le dualisme en dualité :

Giddens (1984), trad. française, p. 74 – 75 : « La constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes indépendants, un dualisme, il s'agit plutôt d'une dualité. Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive ».

Les tenants de la conception de la CoP reposent souvent implicitement sur le caractère d'évidence de la CoP. « Les communautés de pratique sont partout » nous dit Wenger (1998, p. 6).

Elles semblent donc s'imposer à leurs membres comme à l'observateur. Cette incontestabilité apparente cache en fait un flou quant au périmètre de la CoP.



Les tenants de cette conception insistent sur l'importance des phénomènes de frontières entre la CoP et le reste de l'organisation (Brown & Duguid, 2000, 2001; Wenger, 2000). Pourtant, ils se penchent peu sur ce qui différencie les CoP d'autres groupes, plus ou moins temporaires ou spécifiques. Sans l'établissement de critères de distinction, la notion de communauté de pratique peut être soupçonnée d'applications ad hoc ».

Nous pouvons conclure cette première sous-partie en reprenant les propos de Angué, K., & Arzumanyan, L. (2016) sur le vocable « pratique » qui est là pour signifier que la communauté se forme non pas autour d'une lutte syndicale, d'un engagement politique ou d'un loisir, mais à partir de la volonté de résoudre un ou des problèmes professionnels réels et en situation.

La notion de pratique et d'ancrage dans le réel y est essentielle (Brown et Duguid, 1991). Ainsi, la CoP se distingue du groupe de militants en campagne comme celui du groupe d'amis ou de connaissances.

2.2 L'analyse des pratiques professionnelles

2.2.1 Proposition de définition de l'analyse des pratiques professionnelles

En complément de la notion de pratique, l'auteur Dominique Fablet (2004) avait proposé de regrouper sous l'appellation analyses des pratiques, « de plus en plus utilisée au cours des années 1990, les activités qui, sous cette appellation ou une appellation similaire :

- sont organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue :
- concernent notamment les professionnels qui exercent des métiers (formateurs, enseignants, travailleurs sociaux, psychologues, thérapeutes, médecins, responsables de ressources humaines...) ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de l'entreprise...);

L'analyse des pratiques professionnelles induisent des dispositifs dans lesquels les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du



sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles »; la présence d'un animateur étant requise.

Cette définition est d'ailleurs quasi identique à celle proposée par Levy, Barus-Michel, Enriquez (2006). Ils la complète par les attendus des analyses de pratiques :

- « la facilitation d'une harmonisation des pratiques des membres, afin d'assurer la cohésion de l'équipe et la cohérence de ses actions (normes professionnelles, sur le plan méthodologique et théorique comme sur le plan éthique) [...];
- Le traitement de questions concernant la vie de l'équipe et de l'institution et son fonctionnement interne [...] ayant des effets sur les pratiques individuelles et collectives ».

2.2.2 Finalités de l'analyse des pratiques professionnelles

Gérald Boutin (2002) évoque également les finalités de l'analyse des pratiques professionnelles et introduit dans notre raisonnement le concept d'uniformisation des pratiques.

Selon lui, l'analyse des pratiques permet de favoriser l'amélioration des pratiques, voire leur changement. Nous retiendrons deux volontés recherchées :

- une volonté d'amélioration du rendement ou de l'efficacité par le recours à une modélisation des comportements;
- une volonté de mieux cerner les motifs de l'action en cours afin d'aider la personne à développer une démarche personnelle par le recours au travail de groupe ou à la réflexivité.

Sans aller jusqu'à la démarche clinique et aux expériences de Balint (qui permettent de travailler sur *les dimensions psychologiques et relationnelles de l'exercice des professions médicales* (Levy, Barus-Michel, Enriquez, 2006) selon une approche psychanalytique, nous limiterons notre analyse sur le fait que ces pratiques professionnelles ont dans notre cas et sous l'angle des associations professionnelles une double visée de professionnalisation et de formation.



Nous retiendrons ici deux éléments : la pratique mobilise une action observable accompagnée d'un schème opératoire non observable ;

Quant à l'analyse des pratiques, si elle est liée à un objectif d'harmonisation des pratiques des membres, permettant ainsi d'assurer une cohérence de l'action mise en œuvre par un collectif travaillant dans le même domaine professionnel, cela nous incite à émettre une hypothèse supplémentaire : celle de la recherche de conformité d'une pratique par un adhérent à une association.

2.2.3 La bonne pratique

« La bonne pratique, c'est une expérience réussie, testée et reproduite dans différents contextes et qui peut donc être recommandée comme un modèle.

Les bonnes pratiques sont documentées pour être largement partagées et ainsi être adoptées, adaptées et répliquées à plus grande échelle.

Une bonne pratique peut être partagée par des voies diverses :

- Canaux conventionnels: télévision, radio, distribution de documents imprimés, etc.
- Canaux numériques: courriel, médias sociaux, sites web, communautés en ligne, blogs, etc.
- Face-à-face/présentiel: foire de partage des connaissances, visite d'échange, réunion, pièce de théâtre, etc.

Chaque canal présente ses propres avantages. Certains offrent un moyen rapide d'atteindre de nombreuses personnes, d'autres permettent davantage d'interactions et de retours d'information.

Le but ultime du processus est non seulement de publier et de partager les bonnes pratiques, mais de générer le changement par l'adoption, l'adaptation et la réplication à plus grande échelle de ces bonnes pratiques. Il est donc important de prévoir, dès le début du processus, comment l'impact du partage de la bonne pratique sera suivi et évalué » (définition reprise sur le site internet de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).



La notion de bonne pratique est régulièrement évoquée par Audrey Richard, la présidente de l'ANDRH, à l'instar d'une présentation où elle valorise le partage de bonnes pratiques aux adhérents de longue date ainsi qu'aux nouveaux : "70 groupes locaux sont présents au sein de l'ANDRH. Ce qui est intéressant, c'est le partage de bonnes pratiques et l'on voit que les DRH sont solidaires : ils partagent leurs bonnes pratiques pour aider le collègue".

Comme nous l'avons vu en introduction, la bonne pratique permet de mettre en valeur la vitrine des associations. Celles-ci valorisent cet échange entre pairs, qui permet aux membres d'être inspirés et, éventuellement, de mettre en œuvre les solutions trouvées.

De plus, cela augmente leur influence sur les institutions, grâce à des pratiques crédibles, puisqu'elles sont issues du terrain. Le lobbying peut ainsi gagner en importance.

Cependant, classer les pratiques comme étant bonnes ou moins bonnes constitue un biais, surtout si elles ont été échangées via des canaux de communication offerts par les associations. En effet, ces pratiques sont très opérationnelles et sont souvent communes à la profession.

Quand une pratique devient-elle moins bonne ? Dans ce cas, est-elle encore partagée ? Sur quels critères l'association se base-t-elle pour la considérer comme telle ? Cette question doit être objectivée afin de minimiser au maximum les biais.

2.3 De la décision à la pratique absurde

2.3.1 De la décision vers la pratique absurde

Les décisions absurdes ont représenté très tôt une notion qui a suscité tout notre intérêt. Une double difficulté existe :

- Rien ne semble défini dans la littérature sur la notion de pratiques absurdes, conséquences qui découleraient naturellement des décisions absurdes ;
- Il demeure complexe de démontrer qu'une pratique est absurde. Cependant, des pistes peuvent être abordées.

Selon le centre national de ressources textuelles et lexicales, l'absurdité est définie ainsi : « caractère ou sentiment de ce qui est absurde, contraire à la raison ».



Dans le domaine de l'absurdité, seule la notion des décisions absurdes de Christian Morel domine.

L'auteur définit celle-ci comme « des erreurs radicales et persistantes, dont les auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont donné, et ce dans des domaines très divers : [...].

Ces cas sont analysés sous trois angles :

- <u>1.</u> l'interprétation cognitive qui met en évidence des erreurs élémentaires de raisonnement ;
- <u>2.</u> l'explication collective révélant des systèmes d'interactions qui enferment les protagonistes dans une solution absurde ;
- 3. l'explication téléologique qui montre la perte du sens à différentes étapes de l'action ».

En revenant à la notion d'une éventuelle pratique « absurde », nous pouvons aisément lier les trois angles de la décision absurde aux expériences de directeurs des ressources humaines adhérents des associations professionnelles :

- L'interprétation cognitive mettant en avant l'erreur élémentaire d'un DRH de vouloir dupliquer une pratique valorisée par un pair dans son environnement, mais qui n'est sans doute pas adéquate au sien ;
- L'explication collective enferme les DRH, qui s'efforcent d'appliquer la pratique, malgré d'éventuels freins rencontrés au sein de leur terrain, parce que d'autres l'ont fait et que cela a fonctionné;
- Enfin, l'explication téléologique qui démontre la perte de sens, le DRH faisant face à une absence de résultats concrets et immédiats, comme il l'aurait idéalement souhaité. Il doit trouver alors le courage de tout arrêter ou de s'enfoncer dans l'absurdité de sa pratique.



Une pratique peut être décrite comme absurde si elle découle d'une décision elle-même absurde. Elle peut également être qualifiée d'absurde si elle est adoptée et adaptée dans un contexte qui ne correspond pas à son contexte d'origine.

Morel rappelle que la décision absurde est générée et diffusée par les trois acteurs suivants : *le manager* (la personne investie d'un pouvoir hiérarchique), *l'expert* (le père technique ou la personne qui possède une connaissance approfondie d'un sujet particulier) et *le candide* (celui qui n'a pas le pouvoir hiérarchique, ni l'expertise sur le sujet).

Il serait intéressant ici de situer l'association en fonction de ses trois acteurs. Le manager, représenté par son président ou sa présidente, détient le pouvoir.

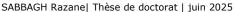
L'association se valorise quant à elle par le biais d'évènements publics ou d'enquêtes nationales. Elle peut ainsi contribuer à diffuser une pratique « bonne » ou « absurde ».

Finalement, les adhérents jouent un rôle candide, permettant l'appropriation, voire la diffusion, d'une pratique.

2.3.2 L'enfer des règles absurdes (Deslandes, G., 2020)

« Chartes d'éthique, guidelines en tout genre, codes de comportement, règlements intérieurs, normes ISO, l'empire des règles n'a eu de cesse d'étendre son influence dans le monde organisationnel. L'inflation normative n'épargne d'ailleurs plus personne : des milliers de lois et des dizaines de milliers de décrets co-exitent en France quand la dernière édition du code du travail fait plus de 3000 pages. Qui trouve le temps et la force d'attention de connaître toutes ces montagnes d'obligations et de prescriptions ? Est-on par ailleurs certains que cette amplification règlementaire apporte les satisfactions escomptées ?

Mais l'intérêt du diagnostic est ailleurs : dans la description des causes de ce naufrage règlementaire, et dans les moyens d'en sortir. La cause majeure identifiée ici est la croyance toute taylorienne que l'organisation parfaite, celle qui prévoit tout, est à portée de mains. Il suffirait donc de tout baliser, de tout deviner à l'avance, de faire comme si les événements n'existaient pas.





De fait les nouveaux outils numériques liés à l'intelligence artificielle ne font qu'ajouter à cette illusion. Illusion qui constituerait néanmoins une sorte de marché, car nombreuses sont les entités qui vivent des métiers du contrôle et de la certification.

Elle enfanterait aussi un moyen d'exister pour celles et ceux qui pensent agir mais ne font en fait rien d'autre que créer de nouvelles règles.

Selon Morel ce ne sont évidemment pas l'existence de règles qui pose problème, mais l'absence de gouvernance quant à leur démultiplication sans limites. Dans la deuxième partie du livre de Morel, la plus riche, le lecteur est invité à comprendre comment et pourquoi le nombre de règles n'a d'égal que leur inefficacité, en s'appuyant notamment sur le manque de verbalisation.

Pour lutter contre ces « trous de langage » (p. 153), dans la médecine, le transport, la négociation commerciale et la gestion des ressources humaines, Morel avance la notion de « compétence augmentée », supposée nous rendre capable de « gérer des situations non prévues » (p. 105). Les pilotes d'easyjet par exemple sont invités à s'entraîner à guider leur avion manuellement pour éviter de faire trop reposer leurs décisions sur les fonctions de pilotage automatique ».

Illustration concrète avec l'enquête Perte de sens chez les agents du service public, produite par le collectif Nos services publics et menée du 30 avril au 31 août 2021.

Ce collectif a mené une grande enquête sur internet auprès des agents des services publics sur le sens et la perte de sens dans leur travail. « Plus de 4 500 réponses ont été recueillies, provenant de personnes de tous âges, tous statuts et tous secteurs d'activité.

Résultats

- 80 % des répondants touchés par un sentiment d'absurdité;
- Les résultats de cette enquête révèlent un mal-être profond : alors que la grande majorité déclare avoir rejoint le service public pour servir l'intérêt général (68 % des sondés), la quasi-totalité (97 %) des répondants s'est déjà dit au moins une fois



dans un cadre professionnel: "c'est absurde... ou si cela a un sens ce n'est pas celui pour lequel je me suis engagé".

■ 80 % des répondants déclarent même être confrontés "régulièrement" ou "très fréquemment" à ce sentiment d'absurdité dans l'exercice de leur travail. La fréquence de ce sentiment croît légèrement avec l'âge des enquêtés.

Plus de 3000 témoignages écrits ont été recueillis, dans lesquels les agents expliquent, parfois longuement, ce qui provoque chez eux la perte de sens. Ils mettent en avant le manque de moyens, un défaut de vision, l'impression de servir un intérêt particulier plus que l'intérêt général, le poids de la structure ou de la hiérarchie ainsi que le manque de reconnaissance. Ces motifs s'entrecroisent et se recoupent fréquemment.

Premiers problèmes cités : ceux qui limitent la capacité des agents à assurer leurs missions.

Les problèmes cités tiennent avant tout :

- aux difficultés et entraves rencontrées par les agents pour mener à bien leur mission (manque de moyens, désaccord avec la pertinence des consignes reçues, perte de sens de leur mission).
- Les motifs liés à l'environnement de travail (rémunération, opportunités de carrière) sont bien présents, mais ne sont cités que dans une deuxième série de réponses.
- Le service de l'intérêt général demeure le motif principal cité pour rester au sein du service public, cité par 50 % des répondants.
- Néanmoins, le cumul des difficultés rencontrées conduit à une crise de sens massive
 : un tiers des agents ayant déclaré rejoindre le service public pour "servir l'intérêt général" ne restent plus en poste pour ce motif.
- La "difficulté de changer" est même citée comme la principale raison de rester dans l'éducation nationale, mentionnée par plus d'un agent sur deux.



Loin des idées reçues sur les motivations des fonctionnaires et de l'isolement parfois ressenti au quotidien, les réponses recueillies mettent en évidence un sentiment de perte de sens largement partagé, lié avant tout à l'incapacité des agents à mener à bien les missions de service public pour lesquelles ils se sont engagés ».

2.3.3 La perte maximale acceptable : savoir d'avance jusqu'où aller trop loin (Fréry, F., 2022)

« On en arrive ainsi à poursuivre le projet non pas parce qu'il a réussi, mais justement parce qu'il a échoué ».

« Ce phénomène redoutable, conceptualisé par Barry Staw, professeur à l'université de Berkeley, s'appelle une escalade d'engagement, et il peut faire des ravages dans beaucoup d'organisations » (Fréry, F., 2022).

Exemple de l'échec du programme SCRIBE (extrait de l'audit de la cour des comptes, juillet 2022)

« Lancé en décembre 2015, le futur logiciel de rédaction des procédures – dénommé « Scribe » devait initialement constituer un outil commun qui remplacerait les logiciels de rédaction des procédures de la police et de la gendarmerie.

Inscrit dans une évolution numérique large et complexe au sein de la police nationale, Scribe devait ainsi contribuer à la mise en œuvre de la procédure pénale numérique (PPN), procédure intégralement dématérialisée tout au long de la chaîne pénale.

À la suite d'un audit interne du prestataire, le projet a cependant été gelé en mars 2021, avant d'être finalement abandonné à l'automne en raison d'une série de dysfonctionnements d'ordre organisationnel, technique et juridique.

Ce programme se caractérise depuis ses débuts par une absence de cadrage et une formalisation très insuffisante de l'expression des besoins, ainsi que par une absence de contrôle à tous les niveaux, en particulier sur le prestataire extérieur retenu.

Six ans après son lancement, le programme Scribe (13,28 M€ de dépenses entre 2016 et 2022) est l'exemple même d'une conduite de projet défaillante ».



La méthode agile, maintenant largement utilisée dans de nombreux projets, permet de minimiser les obstacles dans la mise en œuvre d'un projet.

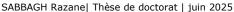
En transposant cet exemple avec l'analyse de l'auteur, son article revisite en effet ce phénomène : « un projet coûteux a été lancé à grand renfort d'annonces ambitieuses, il a été officiellement inscrit dans la stratégie, beaucoup de ressources ont été investies, beaucoup d'énergie a été dépensée, mais malheureusement, au bout d'un certain temps, force est de constater que c'est un échec. Les résultats escomptés ne sont pas atteints, et l'équation financière de l'opération se montre dangereusement négative.

Rationnellement, il serait temps de renoncer, de retirer ce qui peut encore être utilisé ailleurs et de modifier les plans en conséquence. Pourtant, bien souvent, les décideurs s'entêtent dans leur décision initiale : il faut encore laisser au projet le temps de faire ses preuves, le tuer alors qu'il n'a pas encore été pleinement développé serait prématuré, et surtout si l'on arrête maintenant, tout ce que nous avons investi l'aura été en pure perte, tandis que persévérer est la seule chance de démontrer que l'on avait finalement raison. Pour faciliter un hypothétique retournement de situation, certains iront même jusqu'à investir encore plus.

Et c'est là la plus grande difficulté pour un décideur : peu de choses sont plus nuisibles pour l'image d'un décideur que de se déjuger publiquement, et conserver l'adhésion de ses troupes lorsque l'on change d'avis est souvent plus hasardeux que de rester droit dans ses bottes. Psychologiquement, il est plus confortable de continuer à foncer vers le mur en se disant que l'on finira bien par le franchir, que de passer pour une girouette inconséquente et potentiellement indigne de confiance.

La solution proposée par l'auteur sous forme de recommandation managériale est la suivante : prendre un autre engagement qui est de s'arrêter en cas d'échec en annonçant publiquement un niveau de perte maximale acceptable.

Cela permet de fixer ainsi une borne supérieure au risque que le décideur compte supporter. L'annonce ayant été publique, cela limite la probabilité d'être taxé d'inconséquence. Reste alors au décideur de ne pas se laisser entraîner par sa propre implication dans le projet et





à être capable de se tenir à ce deuxième engagement, celui d'abandonner le projet au-delà d'une certaine limite.

Au total, le niveau de perte maximal acceptable, s'il est respecté, peut constituer une assurance contre la dérive de l'engagement ».

Pour conclure sur cette notion d'absurdité, le Professeur Philippe Silberzahn, a développé son analyse sur le 'syndrome du canard', ou comment l'entreprise, au niveau de son comité de direction, restreint son rôle uniquement à la stratégie plutôt que de comprendre les rouages de l'opérationnel, au cœur du fonctionnement de l'entreprise (et de son dysfonctionnement).

La source du déclin d'après l'auteur prend place dans l'opérationnel et le management va avoir une réticence à se plonger dans la réalité organisationnelle pour comprendre ce qui se passe.

Il n'y a évidemment pas de solution facile à une telle situation car rien n'est plus puissant qu'une habitude, et l'habitude de la médiocrité n'échappe pas à cette règle.

C'est en ce point que l'absurdité des décisions et des pratiques qui en découlent prend sa place ici.

La facilité, le besoin rapide d'opérationnalité, parfois de briller, tel un bon élève en apportant LA solution adéquate et avoir ainsi l'occasion d'être bien perçu auprès de sa hiérarchie (mise à profit du capital social).

Certaines décisions et certaines pratiques absurdes peuvent avoir des effets néfastes considérables sur les équipes et les finances d'une entreprise ou d'une institution.

Au sein de notre terrain d'étude, l'absurdité demeure un point de départ essentiel où la recherche active d'une pratique peut permettre à un DRH de la diffuser.

Cette dernière peut remonter jusqu'au plus haut niveau si elle est diffusée activement et susciter une effervescence lors des discussions.

Reste à démontrer nos propos, car si tel est le cas, le risque est que cette dernière redescende auprès des équipes et pire encore, à travers une circulaire d'application.



2.4 Les réseaux

Nous souhaitons aborder à présent la notion du réseau, essentielle comme levier de motivation pour rejoindre les associations professionnelles.

« Fréquenter un réseau, c'est casser la solitude du dirigeant, faire du benchmark et de la veille, générer de l'activité (dimension commerciale évidente). C'est aussi capter un marché potentiel, ne pas être seul et confronter ses projets à l'intelligence d'autrui.

Le réseau permet des rencontres bilatérales induisant la confiance et garantissant la confidentialité des échanges. Celui qui fréquente les réseaux détient l'information avant qu'elle ne soit diffusée sur les réseaux sociaux » (Tognini, F., 2017).

En effet, le réseau permet au directeur des ressources humaines de cocher plusieurs cases :

- En rejoignant ses pairs à travers l'espace d'échange que propose l'association professionnelle, il partage et capitalise des pratiques professionnelles. Chaque adhérent échange ses ressources à travers son réseau : savoirs, savoir-faire, retour d'expérience, outils, etc. pouvant être utiles à l'ensemble de la communauté, permettant à chacun d'atteindre ses objectifs et d'entretenir ce réseau.
- L'avantage offert par le réseau est qu'il est reconnu socialement sans pour autant s'inscrire dans un organigramme hiérarchique. Chaque adhérent au sein de l'association en fait donc un usage qui lui est personnel. Nous pouvons retrouver une nouvelle fois ici l'usage du capital social mis à profit pour servir les intérêts de chaque DRH grâce aux services mis à disposition par le réseau.

« Le réseau est avant tout un outil de reconnaissance. Il permet de rappeler à son milieu professionnel que l'on existe et que l'on progresse. Il permet de communiquer, d'exister et d'exercer une influence au quotidien. Ne pas être dans les réseaux, c'est passer à côté d'opportunités. Qui peut aujourd'hui refuser de s'informer, se comparer? » (Tognini, F., 2017).



2.5 Les communautés de métiers (Cristol, D.)

2.5.1 Les communautés de métiers : définition

« En poursuivant leurs intérêts dans leur domaine, les membres s'engagent dans des activités et des discussions communes, s'entraident et partagent des informations. Ils établissent des relations qui leur permettent d'apprendre les uns des autres. Mais les membres d'une communauté de pratique ne travaillent pas nécessairement ensemble au quotidien » (Wenger, E.).

Ce critère définissant les communautés de pratique peut être utilement complété par les analyses de Denis Cristol (2016) sur la notion des communautés de métiers :

- « Elles rassemblent des professionnels du même métier. Elles peuvent être stratégiques ou opérationnelles [...]. Les communautés de métier rassemblent des professionnels qui désirent partager leurs difficultés et éprouver leurs pistes de solution.
- Partager le même métier est un facteur favorable à la création de communautés, car le langage commun et les problématiques partagées constituent déjà un soubassement culturel et un faisceau d'intentions possibles quant à l'évolution du métier ou des gestes professionnels qui peuvent se coaliser ».

La liste de diffusion permettant les échanges entre DRH, proposée par l'association des DRH des grandes collectivités, entretient effectivement ce langage commun et ces problématiques partagées.

Pour avoir échangé avec certains adhérents ainsi qu'avec des collègues membres d'associations métiers, nous pouvons percevoir ces échanges comme propres à eux et exclusifs. Il semble difficile de pouvoir les suivre en n'étant pas soi-même adhérent, et occupant la même fonction que les membres.

La création d'une communauté doit répondre à deux questions-clés (Cristol, D., 2016) :



- Question n° 1 : quelle est la mission de la communauté ?
- Question n° 2 : qu'est-ce qui relient les membres ?

2.5.2 Les communautés d'apprentissage : définition

Quant aux communautés d'apprentissage (Cristol, D., 2017), « ce sont des groupes d'apprenants qui partagent formellement ou informellement, en présence ou à distance l'intention d'apprendre ensemble. » D'autres éléments sont aussi identifiés dans la note tels que : l'existence de rituels, de langage et d'appartenance commune, les temporalités longues et incertaines d'émergence, les processus imbriqués consacrés à l'objet de la communauté tout autant qu'à la constitution de sa dynamique humaine, le rôle fédérateur des lieux de regroupement, les phénomènes de pouvoir et d'animation.

Face à l'explosion des informations disponibles, il est devenu impossible pour un individu de connaître à lui seul tout ce qui pourrait servir à son activité. Il est obligé d'éliminer l'information inutile. Ce qui finit par avoir de la valeur semble moins l'information en tant que telle que la capacité des membres d'un collectif à produire de nouveaux savoirs, à apprendre les uns des autres, à apprendre les uns avec les autres. Il s'agit donc d'apprendre à collaborer ».

« Autrement dit, le processus collaboratif devient plus important que le résultat de la collaboration » (Michinov, 2005).

Il est effectivement plus judicieux pour un adhérent de venir trouver une pratique prête à l'emploi dans son quotidien que de se noyer dans la multitude d'informations disponible sur internet et les réseaux sociaux professionnels.

Il est intéressant ici de partager le tableau proposé dans l'article de Denis Cristol sur les communautés d'apprentissage (2017), qui recense « un ensemble de méthodes poursuivant des finalités diverses, mais réinventant chacune à sa manière des espaces de proximité entre apprenants et des façons de faire communauté d'apprentissage. Il se centre sur des méthodes qui peuvent se passer de l'apport technologique » :



| Formes d'apprentissage | Années de documentation repérées | Contexte/domaine d'utilisation |
|---|--|---|
| Cercle de coaching | Années 1980 | Pratique de l'intervision entre coachs |
| Cercle de legs (Doyon, 2008) | Années 1980-1990 | Vise la préparation d'un héritage professionnel au sein d'une entreprise |
| Groupe de co- développement professionnel (Payette <i>et al.</i> , 1993) | Années 1990 | Groupe de professionnels qui cherchent à développer leurs pratiques professionnelles |
| Cercle de dialogue (Pauchant, 2002) | Années 1990 | À l'origine, pratiques amérindiennes de rassemblement, puis de formalisation de la pratique pour favoriser le dialogue interculturel |
| Communauté d'apprentissage (Grégoire, 1998) | Années 1990 | Recherche de nouvelles sources d'efficacité collaborative dans les entreprises par la mobilisation collective |
| Communauté de pratiques/ Community of practice (Lave et al. 1991) | Années 1990 | Échanges structurés au sein de groupes professionnels à l'intérieur d'entreprises |
| Communauté de recherches (OCDE, 2011) | Années 1990 | Accélération des échanges entre chercheurs par des dispositifs en ligne |
| Communauté d'élaboration des connaissances (Scardamalia <i>et al.</i> , 2003). | Années 2000 | Programme destiné à des étudiants |
| Communautés d'apprentissage centrées sur le lieu (Faris, 2010) | Années 2000 | Territoire qui prend en charge son développement pour faire face à l'accélération des phénomènes d'urbanisation |
| Communauté de la connaissance (OCDE 2011 et Institut européen d'innovation et de technologie – EIT) | Années 2000 | Promotion des politiques européennes et de l'OCDE en faveur du développement des disciplines de recherche |
| Communautés de pratiques pilotées ou autogérées (Bouchez, 2014) | Années 2010 | Organisation d'une gouvernance des communautés qui se développent dans les organisations de travail |

Tableau 3. Apparition des formes d'apprentissage après l'avènement du numérique

« Bien que les façons d'apprendre ensemble s'hybrident, les pratiques se distinguent selon que l'ordinateur et les écrans sont utilisés prioritairement ou non. L'irruption de nouvelles modalités de partage à distance semble un fait générateur de nouvelles sociabilités d'apprentissage individuelles et collectives ».



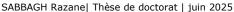
Cela se confirme dans notre cas avec les communautés de pratique virtuelles qui par le biais des nouvelles technologies, ont contribué à maintenir les échanges au sein des CoP, notamment lors de la crise sanitaire en 2020.

2.5.2.1 Les conditions d'émergence d'une communauté d'apprentissage et sa mise à profit par les associations professionnelles.

« Pour qu'il y ait communauté, et pas seulement collection d'individus, réseau, groupe éphémère ou foule, plusieurs conditions sont requises. La référence à l'apprentissage au sein d'une communauté suppose des conditions particulières, pour être distinguée de nombreuses façons d'apprendre ensemble ». Selon Bielaczyc et Collins (1999), 8 dimensions doivent être présentes :

- Un but commun de la communauté : dans le cas des associations professionnelles de DRH, le partage de pratiques et les bénéfices proposés par le réseau, offert grâce à l'adhésion ;
- 2. Des activités d'apprentissage partagées, significatives et visibles: la visibilité est présente lors des activités de lobbying des associations: les rapports, propositions au Ministre, etc.
- 3. Un rôle d'enseignant concepteur et animateur d'un espace d'apprentissage et des apprenants responsables de la conduite de leurs apprentissages individuels et collectifs et de leur propre évaluation: l'espace d'échange proposé par les associations permet en général à un ou plusieurs animateurs de le réguler. Chaque adhérent assume la responsabilité de son propre apprentissage en cherchant ou en partageant une pratique dans son propre intérêt.
- 4. Des changements de rôles des participants selon leurs connaissances et habiletés, chaque participant étant occasionnellement porteur ou demandeur de ressource :

 Au sein de l'association, certaines demandes, qui répondent le plus souvent à une sollicitation émanant du plus haut niveau (ministériel) et dont la visée est du





lobbying, permettent la participation ponctuelle d'adhérents, et plus majoritairement celle des membres du bureau, qui apportent leur contribution.

- 5. Les ressources : les membres eux-mêmes et la collectivité.
- 6. Un langage commun co-élaboré au fur et à mesure des interactions entre les membres : L'augmentation des échanges, combinée à l'exercice de la profession de DRH, issue d'une formation initiale commune comme l'Institut national des études territoriales (INET), favorise l'émergence de ce langage commun.
- 7. Le consensus autour du savoir par approfondissement des idées : Cet évènement survient lorsqu'une activité souhaitée fait place à une comparaison entre les idées et suggestions provenant non seulement des membres du CA, mais également des adhérents.
- 8. La production par les apprenants de leurs propres objets et idées : Certaines discussions entre adhérents, mais surtout celles du conseil d'administration, sont choisies et transmises de manière volontaire aux institutions.

« Ainsi, il ne suffit pas de mettre des moyens à la disposition de groupes pour qu'ils se transforment en communautés ; il est nécessaire de participer au récit commun où chacun développe un sentiment d'appartenance, fait de confiance réciproque, et d'inclusion de sa subjectivité » (Cristol, 2016).

En présence ou à distance, le facilitateur des apprentissages aide au repérage de sources fiables d'information et en reformulant l'état d'avancement et de progression du savoir collectif des participants : ce repérage est souvent effectué par le président d'une association dans notre cas, précédemment identifié comme le broker de qualifications (Goglio-Primard), afin de mettre à profit les connaissances détenues par certains adhérents, jugés à ce moment précis comme spécialiste du sujet traité.

Le sentiment d'appartenance et les finalités et usages partagés distinguent les différents collectifs.



Il est possible de distinguer, d'une part, les communautés qui se constituent par rencontre d'intérêt commun et, d'autre part, les communautés qui se constituent à l'instigation d'une institution.

- C'est ainsi que sont distinguées les communautés dites d'intérêts, regroupement d'individus autour d'un sujet commun à propos duquel a lieu un échange d'informations menant à la construction de connaissances en vue d'un usage individuel (Daele et al., 2006).
- les communautés d'intérêt finalisé, au sein desquelles les membres d'une communauté d'élaboration des connaissances se penchent sur une question ou un problème qu'ils examinent sous différentes perspectives et différents points de vue (Lafferriere et al., 2007); cette communauté d'élaboration des connaissances également désignée sous l'appellation « communauté de construction de connaissances » regroupe des individus engagés dans la production, la proposition et le partage d'idées et de connaissances pour faire progresser leur communauté (Scardamalia, 2000). Il s'agit d'y co-élaborer des connaissances (Cristol, D., 2017) : ce type de communauté se constitue au sein de l'association professionnelle que nous assimilons volontairement à une CoP.

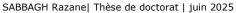
En effet, tout au long de son existence, l'association professionnelle est animée par les activités de lobbying qui lui permettent d'acquérir une forte visibilité et une solide crédibilité auprès des décideurs politiques. Lorsque qu'une commande arrive, c'est une communauté d'intérêt finalisé qui vient se créer à l'intérieur du fonctionnement classique d'une communauté de pratique.

2.6 L'engagement

Nous souhaitons aborder une dernière notion importante : celle de l'engagement.

Empruntée au marketing, cette notion est adaptable à notre sujet si elle est transposée pour susciter l'engagement de l'adhérent à participer à la communauté de pratiques de manière durable.

Dans son article « La gestion des relations collectivités territoriales-associations : une approche par l'engagement-confiance », Sophie Beguinet évoque l'engagement qui « témoigne en effet de la volonté de faire le maximum d'efforts pour maintenir la relation :





le partenaire engagé estime que la relation vaut la peine d'être préservée, il est donc prêt à travailler au maintien de celle-ci (Morgan et Hunt, 1994). La perception de l'importance de la relation par le partenaire est alors primordiale et évaluée au regard des coûts de sortie de la relation, des bénéfices de la relation, du consentement, et de la propension à sortir de la relation ».

Il existe effectivement des enjeux liés à l'importance de l'engagement dans une association de DRH. Des membres engagés échangent et produisent ainsi du contenu bénéfique pour l'association et sa gouvernance.

Une association comptant peu d'adhérents présente un coût de sortie plus élevé en cas de désengagement d'un ou plusieurs membres.

Un second article intitulé "Favoriser l'assiduité en milieu associatif : une application de la théorie de l'engagement" (Skandrani-Marzouki, I., Halimi-Falkowicz, S. et Joule, R., 2013) nous intéresse particulièrement quant au recours à l'étiquetage permanent, que nous allons développer.

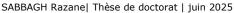
« Tous les théoriciens de l'engagement s'accordent sur deux points essentiels :

Un acte est toujours à l'origine du processus d'engagement. Il peut s'agir d'actes relativement peu coûteux dits « préparatoires », mais il peut aussi s'agir d'actes d'engagement à proprement parler (e.g., signer une charte, signer un formulaire d'engagement à se comporter de telle ou telle façon, cf. Roussiau et Girandola, 2002; Girandola et Roussiau, 2003; Katzev et Wang, 1994; Joule, Girandola, et Bernard, 2007; pour synthèse: Joule, Bernard, et Halimi-Falkowicz, 2008).

Les effets cognitifs et/ou comportementaux de ces actes (actes préparatoires ou acte d'engagement) sont d'autant plus grands que l'engagement est grand.

Freedman et Fraser (1966), ont montré qu'en amenant une personne à réaliser, dans un premier temps, un acte peu coûteux (acte préparatoire) on augmentait sensiblement ses chances de la voir réaliser, dans un second temps, un acte plus coûteux (comportement attendu).

Katzev et Wang (1994) ont montré, quant à eux, l'intérêt qu'il y avait à obtenir des engagements signés ».





L'acte préparatoire pour les adhérents serait d'adhérer à l'association et de profiter sur la durée des services offerts à la communauté.

L'acte d'engagement serait pour l'association d'élaborer une charte et de la soumettre systématiquement à l'adhérent lors de son inscription.

La signature vaut engagement et l'adhérent sera incité, selon le contenu de la charte, à respecter son engagement.

« Ces recherches montrent tout l'intérêt qu'il y a à recourir à des étiquetages pertinents, c'est-à-dire en adéquation avec le comportement attendu. Ces attributions internes peuvent aussi être activées par une norme de réciprocité dans le sens d'une attente sociale qui fait que les gens vont réagir les uns vis-à-vis des autres, vont retourner les avantages par des faveurs, et vont répondre avec indifférence ou hostilité face à des préjudices. En effet, la norme de réciprocité est reconnue comme étant l'une des normes sociales les plus acceptées dans notre société (e.g., Gouldner, 1960; Pascual, Guéguen et Pascual, 2003) ». (Skandrani-Marzouki, I., Halimi-Falkowicz, S. et Joule, R., 2013).

L'étiquetage permanent, c'est établir une fonction pour chaque membre dès son adhésion à l'association. Par exemple, selon la fonction qu'occupe l'adhérent, on peut définir des attentes (et celles-ci peuvent varier en fonction du profil de l'adhérent, par exemple). Le comportement souhaité a été clairement défini.

La norme de réciprocité, qui sert de référence pour notre étude sur les échanges de dons et contre-dons, permettra aux membres qui consacrent du temps à répondre aux demandes des autres membres ou du bureau d'obtenir en retour, par le biais de cette norme, ce qu'ils ont offert.

Pour conclure cette partie, nous pouvons transposer la notion d'engagement à notre communauté de pratique.

L'association offre un espace de partage de compétences et de connaissances grâce à divers canaux de communication, des événements et des ressources documentaires. Cela renforce l'engagement de ses membres.

Les événements permettent de maintenir l'engagement des membres et de favoriser leur recommandation à d'autres personnes intéressées par les associations.



En ce qui concerne l'échange de pratiques, il peut renforcer leur sentiment d'appartenance à la communauté. En effet, une réponse à une sollicitation montre que l'adhérent est considéré et que son besoin est pris en compte. En recevant de l'aide, il sera enclin à aider à son tour, ce qui renforcera son engagement envers la communauté.

L'association, en valorisant les contributions de ses membres et enrichies par ceux-ci lors d'évènements, contribuera aussi à renforcer l'attachement émotionnel de ces derniers pour leur association.

L'appel à contribution pour le dossier « Attractivité de la fonction publique territoriale », initié par l'ancienne ministre Montchalin, a contribué à renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance chez les membres de l'ADRHGCT.

En effet, cette initiative a suscité un intérêt considérable dans le milieu territorial et public, ce qui a permis aux contributeurs de se sentir valorisés.

L'association qui propose des évènements adaptés aux besoins de ses adhérents peut également renforcer le sentiment d'engagement. Elle renvoie à ce moment-là l'effet de prise en compte des besoins de sa communauté.

La reconnaissance de l'association envers ses super-contributeurs (par l'attribution de badges ou de rôles d'ambassadeurs, par exemple) peut aussi motiver les membres à donner encore plus et à renforcer leur engagement.

3 Éléments essentiels à la compréhension de notre sujet

Cette dernière partie de la revue de littérature vise à fournir des outils permettant de comprendre et de cerner les enjeux liés à notre sujet de thèse.

3.1 Les associations professionnelles

Notre sujet de thèse se concentre sur les associations professionnelles, en particulier celles qui rassemblent des directeurs des ressources humaines.

Rappelons-le : « les associations et les fédérations professionnelles sont en grande partie financées par les recettes issues des cotisations de leurs adhérents ».



C'est le cas de l'association que nous suivons dans le cadre du projet de thèse : l'association des DRH des grandes collectivités territoriales.

« Aussi, des newsletters et des actualités de marchés du secteur, des communiqués de presse synthétisés en temps réel, donc du contenu plus proche d'une véritable démarche de veille, sont également mis à disposition par les organisations. Sur leurs sites, les actualités sont le plus souvent rassemblées dans un onglet dédié » (Brigand, A., & Libmann, A.-M., 2017).

L'ADRHGCT rassemble en effet un certain nombre de productions sur son site internet : études, comptes rendus d'évènements, podcasts, etc.

Ils communiquent également sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, où une page est gérée pour promouvoir principalement les prochains événements.

Il semble intéressant de s'intéresser à la vocation identitaire proposée par une association professionnelle.

En effet, **quatre profils identitaires** émergent bénéficient à des degrés différents de l'apport des associations professionnelles (Cotton, A, 2017) :

- 1. Le stratège qui trouve au sein des associations professionnelles une réponse lifelong learning à son attitude réflexive et son identité d'entreprise : en transposant à l'ADRHGCT, c'est le profil de l'adhérent qui s'inscrit aux webinaires, journées d'études et colloques pour poursuivre volontairement et de manière continue son apprentissage, pour des raisons personnelles ou professionnelles.
- 2. Le conteur qui y trouve une plateforme flexible dans une identité de réseau et son besoin de personal branding: le concept de « personal branding » n'est pas observé au sein de l'ADRHGCT. Cet aspect se retrouve plutôt au sein de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). En effet, les adhérents qui possèdent leur propre activité n'hésitent pas à la valoriser lorsqu'un membre exprime le besoin de trouver un prestataire en ressources humaines. Ils peuvent également être recommandés.



- 3. Le diplomate qui y développe graduellement son orientation vers l'autre en adéquation avec son identité hors-travail et son besoin de benchmarking : ce profil est très répandu dans les associations professionnelles de DRH observées, et cela se vérifie particulièrement en ce qui concerne le benchmarking.
- 4. Le nomade qui y vit son identité de métier et y réalise son concept de Soi : En lien avec les communautés de pratique précédemment évoquées et le profil de 'supercontributeur', il y a des membres qui correspondent à ce portrait.
 Ce ne sont pas les plus représentatifs, mais pour ceux qui le sont, ils sont très animés par ce qu'ils représentent et ce qu'ils font.

« Les associations professionnelles comme groupe homogène facilitent les discours constitutifs des identités professionnelles. L'identité collective qu'elles portent concourt de manière profilée à la construction de l'identité professionnelle des communicants affiliés.

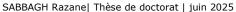
Parmi les multiples identités, nous approchons l'identité professionnelle qui se construit sur la base de quatre éléments : ce qu'était l'individu avant toute expérience du travail, puis son métier, son organisation et enfin les groupes homogènes auxquels il appartient ou non » (Fray & Picouleau, 2010).

« L'identité professionnelle est la définition que se donnent les professionnels d'euxmêmes à eux-mêmes et aux autres » (Lasky, 2005)

Elles voient le jour après une prise de conscience de la nécessité de professionnaliser les nouvelles fonctions et de clarifier le profil de leurs adhérents.

On peut observer ce trait chez l'ANDRH, qui sert de tribune pour que chaque DRH puisse s'exprimer et se présenter comme un intermédiaire clé entre le monde du travail et le ministère du travail.

L'ADRHGCT, quant à elle, se concentre sur la promotion de l'identité et des particularités du DRH dans la fonction publique territoriale, en mettant l'accent sur les spécificités de la collectivité territoriale.





« Leur objectif est de structurer le métier (Fourdin, 1994). Elles aident à affronter la complexité et l'incertitude des transitions et des trajectoires professionnelles (Dumora & Boy, 2008). Greenwood et al. reconnaissent leur rôle d'agents régulateurs (2002). Scott (1994) a avancé l'idée qu'elles formaient des communautés définies et délimitées par des systèmes de sens partagés (shared systems of meaning) leur permettant ainsi de se répartir les membres et les valeurs ».

C'est le cas de L'ADRHGCT et l'ANDRHDT (Association nationale des directeurs des ressources humaines des territoires) qui rassemblent des directeurs des ressources humaines de la fonction publique territoriale. Les adhérents choisissent l'une ou l'autre association en fonction de leurs valeurs et de la taille de la collectivité qui les emploie.

« Des croyances collectives et une réalité socialement construite émergent de ces processus d'interactions répétées entre les associations, réduisant les ambiguïtés et les incertitudes.

L'appropriation de « bonnes pratiques », les valeurs partagées et les compréhensions collectives sont ensuite renforcées par des processus régulateurs qui imprègnent des conformités dans ces communautés qui se forment.

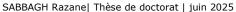
Celles-ci débouchent sur des codes qui disséminent et reproduisent les prescriptions de la réalité sociale.

Cette partie nous renvoie directement aux éléments en lien avec la théorie de la structuration de Giddens abordée précédemment.

Et cette institutionnalisation offre une apparente stabilité quoique les professions ne peuvent être considérées comme statiques, mais comme en constante évolution » (Hoffmann, 1999).

Les associations professionnelles légitiment une profession ou un champ professionnel en facilitant les discours qui construisent une profession et en recadrant les identités professionnelles telles qu'elles les présentent au monde extérieur. Ces discours sont constitutifs des identités professionnelles.

En effet, un des rôles des associations professionnelles est de construire et de maintenir les accords interprofessionnels concernant les frontières perméables et plastiques-, les





affiliations et les comportements professionnels (Greenwood et al., 2002). Elles agissent comme agent négociateur ou représentatif, construisant et définissant les pratiques d'interactions. Cette posture entraîne la réciproque d'autres associations confirmant la légitimité de l'identité projetée et du rôle ainsi défini, renforçant les droits et devoirs liés à l'affiliation et l'exclusivité des pratiques professionnelles (Evetts, 1995).

Elles rassemblent des acteurs, adversaires ou concurrents sur d'autres terrains, autour d'un objectif supra-ordonné (Bonnet, 2002).

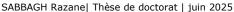
Au cours des quatre dernières années, nous avons observé l'engagement de l'ADRHGCT dans sa mission de contribution et de négociation dans les accords et projets relevant de la sphère de la fonction publique.

Cela inclut par exemple ses propositions pour les élections présidentielles de 2022 (contrat pour l'accès facilité des jeunes à la fonction publique territoriale, parité femmes/hommes dans les métiers d'encadrement, couverture santé et prévention exigeante, médecine du travail opérationnelle, management adapté aux enjeux et système de rémunération à refonder), l'amélioration de l'attractivité de la fonction publique territoriale (27 propositions), ou encore la mise en place de l'Institut national du service public (INSP).

« Enfin, les associations professionnelles, arènes où se déroulent les constructions sociales, ont un rôle éducatif de veille de la bonne application des normes ce qui les inclut dans le système de résilience des pratiques et rites institutionnalisées telles les remises de prix, les certifications ou encore les congrès et séminaires (Ruef & Scott, 1998). En participant à la construction du collectif par le biais de l'affiliation, leurs membres co-construisent des référents communs, se questionnent, se critiquent, se provoquent et participent à leur propre construction professionnelle » (Bonnet et al., 2013).

Nous proposons d'évoquer deux exemples de rites institutionnalisés observés sur le terrain : l'ANDRH et son grand prix annuel et les trophées de l'ADRHGCT aux étudiants de Master.

L'identité collective comme catégorie d'identification fonctionnant sur le principe d'assimilation d'individus qui s'appuient sur la similitude réelle ou représentée par le





groupe, permet au groupe ou à la profession de se distinguer des autres groupes ou professions.

C'est le cas de l'ANDRH avec ses 70 groupes locaux réunissant plus de 6 000 adhérents dans toute la France. Chaque groupe a son identité, ses propres évènements et ses modes de communication.

Selon Greenwood et al., « l'identité d'une profession est réunie dans la configuration des valeurs : service, objectivité et expertise » (2002).

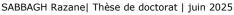
Elle ne se fige pas autour de caractères et de valeurs car ceux-ci n'échappent pas à l'évolution des enjeux sociaux, mais elle « exprime un partage d'enjeux et d'objectifs propres à une collectivité » (Di Méo, 2002, 175), enjeux de territoire, enjeux de pouvoir, enjeux de statut, enjeux de rôle (Bonnet et al., 2013).

Si l'exposition de soi est « la principale technique relationnelle [permettant d'] accroître les chances d'être identifié par d'autres » (Cardon, 2011, 142), les internautes en quête de visibilité initient les discussions en ligne leur permettant de nouvelles mises en relation (Asdourian et al., 2014).

En projetant les attributs de l'individualité sur le groupe, l'identité collective d'une association se construit par rapport à ses adhérents et par rapport au monde extérieur (Lipianski, 1992).

Les associations professionnelles aident leurs affiliés à des degrés différenciés à affronter la complexité et l'incertitude des transitions et des trajectoires professionnelles (Dumora & Boy, 2008) et elles permettent de structurer le métier (Fourdin, 1994).

« Les associations professionnelles forment des communautés définies et délimitées par des systèmes de sens communs qui leur permettent de se partager entre elles membres et valeurs (Scott, 1994). Comme nous ne retrouvons pas le rôle d'agents régulateurs institutionnalisés (Greenwood et al., 2002), l'appropriation de pratiques d'excellence, les valeurs partagées et les compréhensions collectives ne sont pas uniformément renforcées ; aussi ces communautés qui se forment s'imprègnent imparfaitement des conformités débouchant sur des codes qui disséminent et reproduisent les prescriptions de la réalité sociale ».





Nous pouvons évoquer ici les pratiques absurdes évoquées dans les parties précédentes.

La dissémination de ce type de pratique peut se justifier par une compréhension collective d'une pratique non uniformément renforcée, donc imparfaitement comprise et qui risque d'être diffusée.

« Si elles ne réussissent pas entièrement à légitimer le champ professionnel en absence d'un cadre de protection juridique, les associations professionnelles facilitent toutefois les discours constitutifs des identités professionnelles et elles recadrent les identités professionnelles vers le monde extérieur.

Elles sont identifiées comme des arènes, des lieux de débats, favorisant les constructions sociales » (Ruef & Scott, 1998).

L'affiliation permet de participer à la co-construction du collectif et des référents communs. Cette réflexion, ce questionnement permet aux membres qui le souhaitent de participer à leur propre construction professionnelle (Bonnet et al., 2013) et de faire de leur(s) associations(s) professionnelle(s) un de leurs repères identitaires professionnels.

L'identité collective portée par les associations professionnelles concourt donc à la construction de l'identité professionnelle.

Le « partage d'enjeux et d'objectifs propres à une collectivité » décrit par Di Méo (2002, 175) tout comme le besoin d'échanger sur les problèmes et les difficultés exprimé par Labro (Messika, 1995) trouvent écho dans le vécu des répondants.

Ce besoin demeure très présent chez ces DRH, dont le métier les isole. En effet, il semble difficile de se syndiquer ou de confier certaines difficultés opérationnelles à ses collègues ou à son directeur.

« Si nous considérons les identités professionnelles comme des identités collectives se définissant à partir du groupe qui les fonde, la proximité notionnelle entre l'identité ainsi conceptualisée et la représentation sociale mènent à conclure que l'identité professionnelle est une dimension de la représentation sociale qui articule le moi et l'autre, et que les associations professionnelles comme groupe homogène jouent un rôle dans cette articulation (le nous), dans cette façon qu'ont les membres à intérioriser, à s'approprier et



à organiser pour eux-mêmes les caractéristiques de leur groupe d'appartenance » (Fraysse, 2000).

« Dans une perspective de stratégie d'acquisition, il serait porteur pour les associations professionnelles de mettre en avant leur rôle éducationnel (91,6 %), le réseautage (88,7 %) et le rôle de catalyseur de débats sur les changements professionnels (80,2 %).

Dans une perspective de stratégie de rétention, les associations professionnelles ont tout avantage à souligner la participation active au développement du métier (77,4 %), le partage de problèmes et de dilemmes communs (76,4 %), la construction d'un savoir commun (62,3 %).

Enfin, dans une perspective de construction d'image, les associations professionnelles devraient souligner leurs rôles sociétal et politique de valorisation, représentation, reconnaissance, protection et légitimation du métier ».

3.1.1 Historique des associations professionnelles

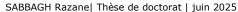
« La liberté d'association est consacrée en France par la loi du 1 juillet 1901 relative au contrat d'association qui la définit comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices ».

Cette définition témoigne de l'originalité de l'activité associative : elle est un acte collectif résultant d'une libre adhésion, d'un acte de volonté individuelle.

Mais en même temps l'accent est mis sur les capacités collectives de création, de savoir et de réflexion : cet effort s'inscrit dans la durée, la permanence.

Enfin, le législateur du début du siècle est particulièrement soucieux de distinguer les finalités lucratives et non lucratives : ce qui différencie en définitive association de l'entreprise, c'est que, au moins à cette époque, entreprise a pour objectif de faire des bénéfices alors que l'association poursuit « un autre but ».

Cette définition reste actuelle parce qu'elle exprime ce qui unit le mouvement associatif : divers dans ses formes d'action, dans ses secteurs d'activités, dans ses capacités d'intervenir





dans la vie sociale, il témoigne de la volonté d'agir ensemble sans en tirer d'avantage personnel » (Passaris S. et Raffi G., 1984).

A titre d'illustration, voici quelques chiffres récents sur les associations :

« Avec plus de 10 millions d'associations dans le monde, le secteur associatif est le 3e plus gros employeur au monde. C'est environ 25% de la population mondiale qui y travaille de façon salariée ou bénévole.

En France, en 2019, 4 personnes sur 10 étaient adhérentes auprès d'une association ».6

« En 2021, plus d'un quart des Français déclarent avoir été bénévoles dans au moins une association au cours des 12 derniers mois

La notion d'adhérent regroupe ici, d'une part, toute personne membre d'une association qui a payé une cotisation pour y adhérer (et ont en cette qualité la possibilité par exemple de participer aux assemblées générales), mais également au sens large toute personne impliquée dans une association en tant que bénévole, militant, volontaire ou membre actif. Selon cette définition, tous les bénévoles sont donc ici considérés comme adhérents ; les adhérents peuvent être bénévoles ou non.

Plus d'un tiers des individus âgés de 16 ans ou plus déclarent adhérer ou participer à au moins une association en 2020, soit environ 20,5 millions de personnes ».⁷

« Les spécificités des associations (en référence au management public pour expliquer le fonctionnement des associations) :

- Un mode de gouvernance partenariale : un bureau, un conseil d'administration, un trésorier, un président, des bénévoles et des salariés. La prise de décision collégiale et partenariale (1 personne, 1 voix) : le conseil d'administration est représentatif de l'objet de l'association.
- Un mélange entre les salariés (code du travail) et les bénévoles (non rémunérés, ils adhèrent aux valeurs donc ne sont pas gérés de la même manière).

⁶ Extrait du site https://www.assoconnect.com/blog/histoire-associations/

⁷ Extrait du site https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf



La professionnalisation des bénévoles est souvent évoquée : il leur faut un contrat de travail s'ils s'inscrivent dans une dynamique de professionnalisation.

« La professionnalisation de la gestion des bénévoles est la question fondamentale et cruciale avec des associations en déficit de formalisation des procédures (pour rendre visible leur action sur le terrain, mieux les identifier, les comprendre et les évaluer sur le terrain).

Les associations ne savent pas mettre en lumière leur pratique pertinente (issue de l'expérience et de l'histoire de cet ancrage territorial) et performante issue de l'expérience, de l'histoire de l'association » (Goujon-Belghit, A., 2022).

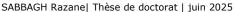
3.1.2 Associations professionnelles : une vocation professionnalisante ?

« La professionnalisation des associations est une question fondamentale en sciences de gestion. Elle passe par une acquisition de compétences organisationnelles. Mais ces compétences organisationnelles sont-elles spécifiques aux associations? Ces compétences organisationnelles ne peuvent se construire qu'avec l'émergence des compétences individuelles des acteurs qui composent la structure » (Chanut-Guieu, 2009).

« La professionnalisation est une problématique qui depuis plusieurs années se présente aux associations. Les réponses apportées par le monde de la recherche ou par les professionnels sont souvent partiellement efficaces, non pas au regard de la qualité de ces recommandations mais au regard de la nature particulière des mobiles qui conduisent les actions de ces associations, qui ne peuvent être subsumés sous le général.

En effet, chaque association possède son « esprit », et de cet esprit découle un mode comportemental spécifique qui conduit généralement les actions de chaque structure. Cette présence forte d'une véritable « personnalité organisationnelle » est totalement spécifique aux structures associatives et plus particulièrement à celles régies par la loi 1901 » (Francois, Y., 2015).

« Ughetto & Combes (Ughetto P. & Combes M.C., 2010) posent très bien les deux premiers sens au moins, du terme de « professionnalisation » qui s'oppose surtout à « amateur »





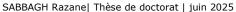
(c'est-à- dire à l'ignorance ou à l'empirisme de celui qui pratique l'activité de manière occasionnelle et sans préoccupation d'efficacité ou de rendement) et rime avec manque de méthode, de systématicité, de connaissance profonde des bases du métier » (François, Y., 2015).

Lorsque nous avons interrogé l'ancienne présidente de l'ADRHGCT sur la vocation des associations professionnelles à professionnaliser, elle nous a répondu qu'elle éprouvait une difficulté à utiliser le terme de professionnaliser, qui la met mal à l'aise « car cela renvoie l'idée que les personnes ne sont pas bonnes. Je dirai plutôt que les associations professionnelles ont vocation à proposer aux personnes d'élargir leur point de vue et leurs pratiques professionnelles : cela serait conforme, plutôt que de professionnaliser en tant que tel ».

Nous pouvons remarquer, avec Maud Simonet (2005) « que c'est dans un contexte de fort chômage et pour répondre aux critiques qui lui étaient faites, que le secteur associatif a fait émerger la problématique de la professionnalisation dans les années 1980. On peut ainsi se demander s'il ne s'agissait pas alors pour les associations d'ancrer un discours de légitimation en évitant la référence au monde du travail salarié. Parler en termes de « professionnalisation » permettait de rapprocher le travail associatif de celui des professions libérales, en même temps que cela permettait d'inclure la question du bénévolat : les bénévoles ne sont assurément pas des salariés, mais ils peuvent être, et ils le disent parfois, des « pros », au sens où ils détiennent des compétences nécessaires à leur action dans l'association » (Annie Dussuet, A., Flahault, E., Loiseau, D., 2007).

« Un autre indice de professionnalisation et d'objectivation sociologique de la fonction RH réside dans l'influence et le dynamisme des associations regroupant les deux types d'acteurs qui font profession de GRH : les praticiens et les enseignants-chercheurs.

Née en 1947, l'ANDRH aujourd'hui 4400 adhérents (nombre datant de 2009) exerçant dans tous types d'entreprises et secteurs, ce qui en fait la première association professionnelle française par ses effectifs. Elle se fixe pour mission « d'aborder les problèmes sous un angle technique pour mieux servir et faire progresser la fonction ressources humaines.





Les enseignants-chercheurs en GRH eux aussi ont ressenti le besoin de créer une association académique (qui entretient des liens suivis avec l'ANDRH sous forme d'ateliers ou congrès communs).

Née en 1989 du souhait d'enseignants-chercheurs de fédérer leurs collègues autour de programmes de recherche, l'AGRH (devenue « francophone » en 1996) se veut explicitement une « instance essentielle de professionnalisation ». Elle entend œuvrer « pour le développement de [la] fonction entre chercheurs, enseignants et praticiens de la fonction ressources humaines » (AGRH – annuaire 2005).

Ces associations professionnelles témoignent d'une volonté de constituer une véritable communauté (une « communauté d'intérêt et de métier ») et d'être visible à l'extérieur. Éditant leur propre annuaire, développant leurs sites et forums, organisant leurs congrès, ateliers et groupes de réflexion, elles permettent à leurs membres de « créer du réseau » et d'accéder à une véritable reconnaissance sociale.

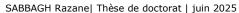
Ce processus semble bien témoigner de l'émergence d'une profession. Cependant, cette vision mérite d'être réinterrogée à la lumière des évolutions actuelles des entreprises et de leur environnement » (Guérin, F., Pigeyre, F. & Gilbert, P., 2009)

En lien avec ces propos, les évolutions actuelles de la fonction RH en ce qui concerne son positionnement stratégique dans la fonction publique sont majeures.

Cette thèse est l'occasion d'interroger l'émergence de cette multitude de pratiques échangées, contribuant à faire des associations des vecteurs politiques auprès des ministères (Travail pour l'ANDRH, Transformation et Fonction Publique pour l'ADRHGCT).

Les opportunités de lobbying renforcent le caractère politique recherché par les associations, en leur offrant la visibilité nécessaire pour qu'elles soient légitimes aux yeux des décideurs politiques.

« Replacer l'approche des professions et du processus de professionnalisation dans une perspective plus large d'analyse des marchés du travail et de leur évolution : telle est d'ailleurs la voie à laquelle nous invite C. Paradeise (1988) dans son article intitulé « Les professions comme marchés du travail fermés».





Partant du constat selon lequel « la tendance à la monopolisation de segments de marchés du travail, qu'elle soit légale, contractuelle ou simplement factuelle, est une donnée permanente et centrale de la société contemporaine», elle propose de ne considérer les professions établies que comme une espèce particulière des marchés du travail fermés, refusant ainsi l'opposition habituelle entre professions libérales et marchés fermés salariés. Ce qui la conduit à aborder la professionnalisation « comme processus visant à la production de marchés du travail fermés » et à proposer comme objet d'étude « les enjeux du statut et les jeux sociaux qui permettent aux postulants, en interaction avec un ensemble de partenaires, de le conquérir ou de le protéger ».

Tout processus de professionnalisation pourrait ainsi s'entendre comme « un processus de clôture du marché du travail, [...] subordonné à la reconnaissance sociale d'une compétence spécifique, comme valeur d'usage attachée à des savoirs et savoir-faire incorporés par certains travailleurs jugés non substituables, dans un univers de production donné ».

Mais comme l'environnement se modifie, la fermeture d'un marché du travail n'est jamais acquise définitivement : « Les règles sociales qui définissent le contenu, la place, la rétribution des compétences sont l'objet de tensions permanentes, qui peuvent conduire à leur révision ou leur abandon, à la redéfinition des acteurs et des frontières de marché » (Labruyère, C., 2000).

La plupart des travaux accordent d'ailleurs une place importante à l'analyse des formes d'organisation dont se dotent les travailleurs concernés (il peut s'agir d'un syndicat, d'une association professionnelle, voire d'une coordination) ainsi qu'au contenu des relations professionnelles qui s'instaurent entre ces représentants et les pouvoirs publics, l'émergence de représentants institutionnels d'un corps de professionnels en tant qu'interlocuteurs privilégiés des employeurs et de l'État étant considéré comme un des indicateurs de professionnalisation du secteur » (Labruyère, C., 2000).



3.2 Panorama des associations professionnelles de DRH en Europe et dans le monde

Nous désirons offrir un éclairage additionnel sur les propositions et les prestations offertes par des organisations de ressources humaines de renommée européenne ou internationale, dans le but d'élargir nos horizons.

3.2.1 Associations européennes de DRH

European Association for People Management (EAPM)

L'EAPM est une association européenne créée en 1962 et regroupant environ trente associations nationales de gestion des ressources humaines, parmi lesquelles figure l'ANDRH en France.

Elle favorise, tout comme les autres associations, le partage de bonnes pratiques et de méthodes novatrices entre ses membres, générant ainsi de l'innovation en ressources humaines.

Pour ce faire, elle organise divers évènements, publie des documents pertinents et s'associe avec d'autres groupes à plus grande échelle.

La collaboration de l'EAPM avec d'autres organismes, tels que la Commission européenne, augmente aussi son influence sur les politiques en matière de ressources humaines au niveau continental.

« Les membres de l'EAPM sont profondément et directement impliqués dans la mise en œuvre des réformes des marchés du travail et doivent aborder les questions de la mondialisation et du vieillissement de la population. L'EAPM encourage un leadership fort et l'échange de bonnes pratiques en Europe.

Le but de l'EAPM peut se résumer comme suit :

- *Connexion et collaboration*;
- Soutenir les membres de l'Association nationale ;
- Développer et promouvoir la profession en Europe.



L'EAPM promeut les RH à travers l'Europe et dispose des pouvoirs suivants, pour :

- Soutenir et développer la connaissance des questions et activités liées aux ressources humaines, ainsi que leur importance pour l'industrie, le commerce et l'administration des secteurs public et privé,
- Fournir encouragement et soutien au développement organisationnel des associations nationales de RH dans les pays européens,
- Faciliter les contacts, les liens associatifs, le partage d'informations et les événements de réseautage parmi ses membres,
- Établir, développer et maintenir des liens et des partenariats avec d'autres organisations européennes et internationales actives dans les mêmes domaines ou des domaines similaires,
- Entreprendre des activités paneuropéennes ou internationales qui contribuent directement ou indirectement aux objectifs de l'EAPM, et
- Lever des fonds pour la promotion de projets paneuropéens en matière de RH ».

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

Cette association a été fondée en 1913 et se trouve au Royaume-Uni, mais elle opère à l'échelle internationale.

Forte de ses 160 000 membres, elle possède un site internet très riche, présentant les services disponibles suivants :

• 'The people profession': Une vitrine complète sur les métiers liés aux RH, les services orientés vers les adhérents, la mise en relation avec des ambassadeurs pour découvrir tous les métiers;

⁸ Extraits du site internet https://eapm.org/purpose



- 'Views and insights'; une rubrique dédiée à l'actualité de la sphère RH, les points de vue, une veille métier;
- 'Topics': un répertoire des pratiques par thème, incluant des podcasts, des études de cas, des guides et articles de recherche;
- 'Knowledge hub': une rubrique qui regroupe toutes les productions de l'association (enquêtes, fiches mémo, webinaires, études de cas, etc.);
- 'Learning': un espace riche dédié à la formation en ligne pour les adhérents en RH;
- 'Membership': fait intéressant ici: chaque membre est catégorisé: student member,
 foundation member, associate member, chartered member et academic membership.

Chaque catégorie a un rôle et une contribution attendus, bien définis.

3.2.2 Associations mondiales de DRH

World Federation of People Management Associations (WFPMA)

La WFPMA est une association mondiale basée aux États-Unis, fondée en 1976.

Elle regroupe 90 associations nationales de DRH à l'échelle mondiale, représentant plus de 550 000 membres. Son objectif est de promouvoir la profession des ressources humaines à l'échelle mondiale en proposant des évènements favorisant les échanges, comme un congrès mondial des RH, des ateliers et des groupes de travail.

Society for Human Resource Management (SHRM)

Installée aux États-Unis, cette association a vu le jour en 1948.

Elle compte parmi ses membres des personnes de plus de 165 pays et compte plus de 300 000 membres.

Elle offre une gamme complète de services, y compris des programmes de certification en ressources humaines.



Elle se distingue par son rôle affirmé de lobby, nommé « advocacy », qui défend les intérêts des spécialistes en ressources humaines auprès des législations et instances internationales. Le lobby insitutionnel est classé en fonction de sept thèmes : workforce development, workplace inclusion, workplace flexibility and leave, workplace governance, workplace healthcare et workplace immigration avec des catégories plus larges : state affairs, global policy.

Autre particularité de l'association : une section intitulée « Business Solutions » qui mène à toutes les entreprises partenaires de la SHRM, qui se spécialisent dans des solutions en matière de ressources humaines.

Trois points attirent particulièrement notre attention au sujet des associations européennes et mondiales comparativement aux associations issues de notre terrain: les rôles catégorisés, comme ceux de la CIPD, les pratiques répertoriées, les formations en ligne et certifiantes, qui favorisent l'aspect professionnalisant des associations de DRH, et finalement, la valorisation du lobbying, elle aussi mise en avant par thème.

3.3 Notre terrain d'étude au cœur de cette thèse : l'association des DRH des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT)

Avant de nous concentrer sur l'ADRHGCT, voici un aperçu des associations que nous avons contactées pour ce projet de thèse.

À l'origine, nous avons choisi quatre associations de directeurs des ressources humaines issues des trois fonctions publiques : hospitalière, territoriale et de l'État :

- L'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT)
- L'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) 6 000 membres (dont 20% de DRH du secteur public) répartis dans 70 groupes locaux
- L'association des directeurs des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur (Sup'DRH) – entre 60 et 80 membres
- L'association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (ADRHESS) – 130 membres





Depuis quatre ans, nous sommes membres de l'ANDRH en tant que praticien des ressources humaines.

Nous bénéficions ainsi du partage quotidien de bonnes pratiques à travers l'adhésion d'un groupe WhatsApp créé à cet effet et d'évènements en présentiel pour favoriser le réseau entre les membres.

Quant à l'ADRHGCT, nous avons accès à toutes les données en tant que chercheur, dans une posture combinant ethnographie et netnographie : échanges virtuels et en présentiel restreints entre le président et ses vice-présidents, entre les membres de la communauté et participation aux évènements.

Notre travail de recherche doctoral se concentre sur le secteur public.

Trois des quatre présidents des associations ont commencé leur mandat au dernier trimestre 2020, c'est-à-dire au moment où notre thèse a débuté.

Nous avons réalisé un entretien avec chacun de ces présidents pour leur présenter notre projet doctoral.

L'ADRHGCT a rapidement ouvert l'accès à son environnement dans son intégralité :

- Accès au canal de communication par courriel réunissant 220 membres ;
- Intégration du groupe WhatsApp, qui ne compte que le président et les 14 viceprésidents;
- Tous les évènements organisés depuis que le terrain est devenu accessible le 31/03/2021. Il s'agit de trois journées d'étude, de trois colloques annuels (incluant les assemblées générales de l'association) et des réunions trimestrielles des membres du bureau, ce qui représente environ douze rencontres.

Cette association travaille régulièrement avec des chercheurs par l'entremise de différentes collaborations, telles que des interventions lors de colloques ou de journées d'étude, ainsi que des projets de recherche-action menés dans des collectivités.

Quant à l'ANDRH, nous sommes simplement membres et tirons parti, en tant que praticien en ressources humaines, des échanges sur les meilleures pratiques et des activités organisées depuis quatre ans.





Contrairement à l'ADRHGCT, l'organisation compte 6 000 membres à l'échelle nationale et 120 membres dans le groupe local auquel nous sommes affiliés.

Les échanges sur le groupe WhatsApp se font principalement entre les mêmes membres, reflétant ainsi l'importance du capital social au sein de l'association.

Ainsi, chaque individu met en œuvre les deux aspects de la coopération évoqués par Stéphanie Dameron :

- la coopération instrumentale intéressée, qui a une perspective calculatoire : les membres coopèrent parce qu'ils sont intéressés ;
- la dimension identitaire de la coopération (la proximité amplifie le sentiment d'appartenance au même groupe social).

3.3.1 Statuts de l'ADRHGCT

Cette partie vise à examiner les statuts et le fonctionnement de l'ADRHGCT, en mettant l'accent sur les aspects clés.

Les extraits proviennent du site internet de l'association⁹.

Les règlements de cette organisation, soumis aux dispositions de la loi du 1er juillet 1901 et du décret du 16 août 1901, ont été approuvés lors de la réunion extraordinaire de l'assemblée générale le 7 décembre 2007. Ils se composent de onze articles.

Au sein de l'article 3, il est intéressant de mentionner la vocation de l'association, à savoir :

• à regrouper les responsables des ressources humaines des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale pouvant adhérer à l'Association des Maires des Grandes Villes de France, ou toute autre collectivité et leurs établissements publics regroupant plus de 1 500 agents ou représentant une population d'au moins 80 000 habitants : ce critère d'entrée discrimine cette association des autres, notamment avec l'ANDRHDT (Association nationale des directeurs des ressources humaines des territoires), association regroupant également des DRH de la fonction publique territoriale.

⁹ https://www.drh-grandes-collectivites.fr/



- à établir, entre les adhérents, des relations d'échange et de coopération portant sur l'exercice de la fonction RH au sein de leur administration,
- à être un lieu de réflexion, de concertation et de propositions, notamment auprès des pouvoirs publics et services publics, en matière de gestion des ressources humaines et de statut de la Fonction Publique Territoriale : il s'agit ici de tout ce qui est relatif au lobbying.
- à organiser des manifestations (colloques, journées d'études), de réaliser des études et des prestations en rapport avec son objet,
- à établir des échanges avec des organismes publics ou privés ayant des objectifs similaires et existant à l'échelon national ou international : en découvrant notre sujet de thèse et les trois autres associations approchées, l'ADRHGCT a opéré rapidement des rapprochements avec les trois autres associations citées au-dessus (l'ANDRH, l'ADRHESS et SupDRH : participation mutuelle aux évènements de chaque association (journées d'études, aux colloques, aux cafés mensuels, etc.).
- à programmer toutes autres activités pouvant se rattacher aux objectifs ci-dessus définis

En ce qui concerne la composition évoquée à l'article 4, l'adhésion à l'association se fait à titre individuel.

Elle se compose de :

- membres actifs : peuvent être membres actifs les responsables des ressources humaines des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale cités à l'article 3 des présents statuts ;
- membres d'honneur : sur proposition du Conseil d'administration peuvent être désignées membres d'honneur, les personnes que l'association tient à honorer en raison de leur compétence particulière, de leur notoriété ou des services rendus à l'association. Ils n'ont pas voix délibérative à l'assemblée générale.



L'article 6 évoque la composition du conseil d'administration

L'assemblée générale élit pour une période de trois années les membres du Conseil d'administration, dont le nombre est au moins de sept et au plus de dix membres. Le Conseil d'administration comprend au moins : un président, cinq vice-présidents, un trésorier. Toutes ces fonctions sont entièrement bénévoles.

En cas de vacance, le Conseil d'administration pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres : leur remplacement définitif intervient au cours de la plus prochaine assemblée générale. Le membre élu l'est pour la durée du mandat restant à courir du membre remplacé.

Le Conseil d'administration désigne en son sein le Président. Le mandat de Président est d'une durée de trois ans, renouvelable. A la demande de la majorité des membres du Conseil d'administration, le scrutin de désignation peut se faire à bulletin secret : il est crucial de souligner que des règles spécifiques n'ont pas été établies pour le recrutement du président ou du vice-président au sein de l'ADRHGCT. Après trois ans d'observation, nous pouvons affirmer que les nominations se sont faites par cooptation.

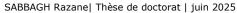
Le Président est habilité par délégation du conseil d'administration, à prendre toute décision, à souscrire tout contrat pour assurer la bonne marche de l'association, à ester en justice. Il peut déléguer ses pouvoirs, sous sa responsabilité, à des membres du Conseil d'administration.

Il assure les fonctions administratives concernant l'association en lien avec les autres membres du Conseil d'administration, convoque les réunions, prépare les ordres du jour. Le trésorier assure toutes les recettes et paie toutes les dépenses de l'association. Il dresse les documents comptables nécessaires à la gestion de l'association.

Article 7: pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association, décider et réaliser toutes opérations relatives à son objet dans le cadre des résolutions votées par l'assemblée générale ordinaire :

• il définit des programmes d'action





- il prononce l'admission ou l'exclusion des membres de l'association : ici a lieu la cooptation, prenant cette forme d'admission collective d'un nouveau membre. Lorsqu'un poste est vacant, le bureau est sollicité et une décision est prise collectivement sur l'intégration d'un nouveau vice-président ou président.
- il est habilité dans les limites des dispositions prévues dans les statuts à établir des règlements intérieurs ou éventuellement les modifier
- il gère les fonds de l'association, décide de leur affectation, procède au règlement des comptes et se prononce sur le budget prévisionnel
- il peut créer toute commission ou groupe de travail sur différents thèmes de recherche conforme à la mission d'études et de propositions que s'est donnée l'association
- il prépare les affaires soumises à l'assemblée générale dont il décide de la convocation et de l'ordre du jour.

Article 8 : assemblée générale

L'association se réunit en assemblée générale au moins une fois par an, et chaque fois qu'elle est convoquée par le Président ou sur la demande d'un tiers au moins de ses membres.

Article 9 : assemblée générale extraordinaire

Une assemblée générale extraordinaire peut être réunie sur convocation du Président ou sur demande du tiers au moins des membres de l'association.

Article 10

L'association est habilitée à employer des fonctionnaires détachés ou mis à disposition par leur administration : ici se pose la question de la professionnalisation de l'ADRHGCT. Cette dernière fonctionne sur la base du bénévolat, à l'exception de deux postes (à notre connaissance) : un poste d'assistante et un poste de webmestre.



Article 11: dissolution

La dissolution de l'association pourra être décidée à tout moment par l'assemblée générale extraordinaire, spécialement convoquée à cet effet et comprenant au moins la moitié des membres en exercice.

La décision doit être prise à la majorité des 2/3 des membres présents ou représentés. En cas de dissolution, l'assemblée générale désigne un ou plusieurs liquidateurs et détermine les modalités de dévolution de l'actif, conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et du décret du 16 août 1901.

3.3.2 Présentation de l'ADRHGCT

Cette association intègre 220 adhérents.

Adhésion

Les DRH ou Responsables des RH:

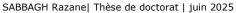
- de collectivité territoriale (Ville de plus de 80 000 habitants, Département, Région)
- d'EPCI (Communauté Urbaine ou Communauté d'Agglomération) pouvant adhérer à l'Association des Maires des Grandes Villes de France
- de toute autre collectivité et de son établissement public employant plus de 1500 agents ou représentant une population de plus de 80 000 habitants

Partenaires

Quatre partenaires sont mentionnés sur le site internet de l'association, au moment où nous rédigeons cette thèse.

Bilan du précédent mandat

Lorsque Mathilde Icard prend la tête de l'ADRHGCT en 2020, elle valorise le bilan de son prédécesseur, Johan theuret avec les points forts de l'association : en trois ans, l'association a soumis 16 contributions structurantes au gouvernement et aux parlementaires et a conduit plusieurs études pour éclairer le débat public en proposant des actions concrètes, justes et utiles pour le service public. Ces contributions ont porté sur l'ensemble des secteurs des RH : exonération de la journée de carence pour les femmes enceintes, préservation du statut





tout en l'assouplissant, lutte contre la précarité, attractivité des métiers, réforme des retraites, évolution des instances médicales, négociation collective dans la Fonction publique... Le travail de lobbying de l'association, grâce à l'expertise de ses adhérent.es, est incontestablement reconnu.

L'association a également poursuivi ses réflexions de fond avec l'organisation de son colloque annuel et de plusieurs journées d'étude sur les territoires, la réalisation d'un benchmark annuel sur l'absentéisme et la production de tribunes, l'intervention de ses membres lors de nombreux évènements, et elle a également développé ses partenariats. Elle a aussi toujours été aux côtés des adhérent es en offrant un espace d'échanges entre professionnel.les.

L'ADRHGCT privilégie l'échange de pratiques, un échange qui se fait en croisant les points de vue.

Les axes du mandat

La DRH du quotidien

L'association est avant tout une association conçue par et pour les professionnel.les des RH. Elle doit donc fournir le cadre d'échanges adapté aux besoins du quotidien. A ce titre, la liste de diffusion constitue l'outil central pour le partage de pratiques entre pairs, l'échange sur les positionnements de chacun.e et le partage de documents. La richesse de ces échanges sera capitalisée, structurée et conservée sur un espace dédié et sécurisé du site internet.

De plus, afin d'être toujours être en pointe sur l'actualité un réseau de référent.es est constitué en charge de suivre la préparation et la sortie des textes.

Dans la continuité de la dynamique développée lors de la crise sanitaire, des groupes de travail sont mis en place en fonction de l'actualité pour produire – sur un temps court – des documents utiles et « clés en mains » pour les adhérent.es (en mobilisant les expertises en présence parmi les membres et en valorisant les expériences sur les territoires ainsi qu'avec l'appui de la visio-conférence).

Les contributions de l'ensemble des adhérent.es seront recherchées afin de pouvoir mobiliser ponctuellement l'expertise de chacun.e et de valoriser les expériences menées sur les territoires.



Ces groupes de travail enrichiront encore les échanges au sein de l'association et contribueront à renforcer l'esprit de partage qui l'anime.

L'association, espace de réflexion et de prospective

La force de l'association est également d'inscrire sa réflexion et son action dans la durée. La prospective s'enrichira du croisement des points de vue avec le développement des échanges inter-Fonctions Publiques et avec le secteur privé en s'appuyant sur les représentant es des associations de DRH de ces secteurs, les universités et laboratoires de recherche afin d'ouvrir des pistes d'innovation.

Cette réflexion nourrira les thématiques des colloques et journées d'études qui se développeront sur les territoires avec un double objectif : rester ancré.e dans le réel tout en construisant l'avenir.

L'association porte-voix des DRH territoriaux

Cet axe de travail vise à partager et faire comprendre les enjeux RH des collectivités et à ce que les modalités d'application des mesures prises puissent être adaptées au plus près des réalités des collectivités.

L'activité de lobbying se poursuivra en formulant des contributions auprès des partenaires institutionnels lors de l'élaboration de réformes et en anticipant au maximum afin d'associer largement les adhérent es volontaires pour l'écriture.

Une association connectée

« Ces derniers mois ont permis de développer le recours à des outils numériques qui rapprochent les adhérent.es. La visio sera notamment renforcée tout en conservant, chaque année, les temps en présentiel et conviviaux indispensables à la vie de l'association.

Le site internet désormais rénové sera pleinement exploité : archivages des fils de discussion, post de webinaires, mise en ligne de kit pour accompagner les réformes...

Nous mobiliserons notre énergie pour préserver et renforcer l'identité de l'association : une association de professionnel.les, utile pour ses adhérent.es DRH et qui compte dans le débat public, attachée à l'intérêt général, aux services publics et à l'amélioration continue de la fonction RH ».





Tous ces axes ont été précédemment évoqués : l'évènementiel, la communauté de pratique virtuelle permettant de décloisonner au niveau national, le lobbying permettant d'associer les membres aux contributions produites auprès des partenaires institutionnels, ainsi que le rapprochement avec d'autres associations.

Il y a également un aspect « laboratoire » dans cette association, comme dans d'autres telles que l'ANDRH. Certaines méthodes trouvent en effet un intérêt à être testées dans le cadre associatif d'après les propos accordés par l'ancienne présidente. Elles pourraient aussi s'appliquer dans un contexte managérial. Ces méthodes peuvent être modélisées pour enrichir les offres de services destinées aux managers au sein des organisations pour lesquelles les membres d'une association travaillent.

Composition du bureau

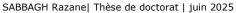
Un président accompagné de dix vice-présidents, dont chacun a un portefeuille de thématiques à gérer.

3.3.3 L'environnement dans lequel elle s'inscrit

Après avoir suivi l'ADRHGCT durant quatre années (2020-2024), voici les points forts et points faibles que nous pouvons partager :

Les points forts de l'ADRHGCT sont les suivants : des membres bénévoles et actifs, l'attribution de thématiques pour les vice-présidents (comme l'ANDRH), une veille prospective, le croisement de pratiques inter-secteurs, un espace d'échanges et de réseautage, une communauté virtuelle active, un travail de lobbying reconnu pour sa qualité par les partenaires institutionnels, les partenariats, les contributions, les benchmarks et les études proposés chaque année.

Voici les aspects à améliorer : clarifier la stratégie et le modèle économique, accroître la visibilité dans les médias pour renforcer l'impact et la notoriété, et renforcer la présence sur les réseaux sociaux professionnels.





Son degré d'ouverture demeure discriminant, alors que l'ANDRH intègre parmi ses 6 000 membres plus de 20% de DRH du secteur public, une association présente dans le même secteur (l'ANDRHDT) qui semble avoir une ouverture plus large vers ses adhérents.

Pour mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue l'ADRHGCT, il est essentiel de présenter la fonction publique territoriale et son fonctionnement.

3.3.3.1 La fonction publique territoriale¹⁰

La décentralisation a conduit à la création d'une fonction publique territoriale (FPT).

Il s'agissait de donner aux collectivités les moyens en personnel pour assurer leurs nouvelles compétences.

La fonction publique territoriale constitue un des trois versants de la fonction publique (aux principes unificateurs). Mais le principe de libre administration des collectivités territoriales fait que la FPT présente des spécificités qui lui sont propres.

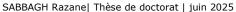
Les conditions d'emploi des agents des communes, des départements, des régions, des offices publics d'HLM et des établissements de coopération intercommunale (EPCI) ont été fixées par la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

La loi pose le principe d'une fonction publique territoriale (FPT) disposant de statuts nationaux mais dont la gestion relève de la seule responsabilité des collectivités territoriales et de leurs établissements (le Conseil constitutionnel s'est prononcé sur le respect du principe de libre administration des collectivités dans sa décision n° 83-168 DC du 20 janvier 1984).

Les fonctionnaires territoriaux sont régis par le code général de la fonction publique (comme les fonctionnaires d'État ou les fonctionnaires hospitaliers). La FPT s'organise selon le système de la carrière et recrute ses agents titulaires sur concours.

La loi du 13 juillet 1987 a renforcé le pouvoir des élus en matière de recrutement et de gestion de carrière des fonctionnaires.

¹⁰ Extrait du site https://www.vie-publique.fr/fiches/20185-quest-ce-que-la-fonction-publique-territoriale-fpt (dernière modification 06/03/2023)





La loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires s'applique aussi aux fonctionnaires territoriaux. Complétant la loi du 13 juillet 1983, elle précise les aspects déontologiques (exercice des fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité; obligation de neutralité; respect du principe de laïcité...) et met en place un dispositif de prévention des conflits d'intérêts.

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique élargit les possibilités de reclassement des fonctionnaires territoriaux momentanément privés d'emploi (FMPE).

Les fonctionnaires territoriaux sont organisés en cadres d'emplois et non en corps comme les fonctionnaires d'État ou les fonctionnaires hospitaliers.

Les candidats qui réussissent un concours territorial ne sont pas affectés de plein droit sur un poste comme dans la fonction publique d'État ou la fonction publique hospitalière. Ils sont inscrits sur une liste d'aptitude nationale valable un an et renouvelable deux fois à leur demande. Ils doivent ensuite faire acte de candidature auprès des employeurs locaux pour exercer un emploi (ce qui garantit la liberté de choix de l'employeur élu). Après trois ans, la liste d'aptitude n'est plus valable et le lauréat qui n'a pas été recruté perd le bénéfice du concours.

La carrière des fonctionnaires territoriaux diffère également de celle des fonctionnaires des autres versants de la fonction publique en raison de la liberté qu'ont les collectivités territoriales de créer ou supprimer des emplois. De ce fait, deux organismes sont chargés d'accompagner les agents territoriaux tout au long de leur carrière : le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et les centres de gestion.

3.3.3.2 Le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)¹¹

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) assure quatre missions principales :

- 1. La formation des agents territoriaux;
- 2. L'observation et l'anticipation des évolutions du service public territorial;
- 3. L'organisation des concours des cadres d'emplois A+;
- 4. L'apprentissage.

¹¹ Extrait du site https://www.vie-publique.fr/fiches/20190-le-centre-national-de-la-fonction-publique-territoriale-cnfpt (dernière modification 04/09/2023)



Il dispose de services déconcentrés sur l'ensemble du territoire.

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) est un établissement public administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il regroupe l'ensemble des collectivités et établissements de la <u>fonction publique territoriale</u> (FPT), à l'exception de la Ville de Paris et de ses établissements.

Selon l'<u>article L451-5</u> du code général de la fonction publique (CGFP), le CNFPT "définit les orientations générales de la formation professionnelle des agents territoriaux" .

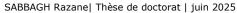
Il assure également :

- La mise en œuvre des procédures de reconnaissance de l'expérience professionnelle
 :
- Le suivi des demandes de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de bilan de compétences ;
- La gestion de l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT et du répertoire national des emplois de direction ;
- Le recensement des métiers et des capacités d'accueil en matière d'apprentissage et la réalisation d'actions pour développer l'apprentissage ;
- La mise en place de dispositifs de préparation au concours externe et au troisième concours pour l'accès aux cadres d'emplois de catégorie A, visant à diversifier les recrutements et assurer l'égalité des chances entre les candidats.

Il est également chargé de missions particulières pour les cadres d'emplois supérieurs de la catégorie A (catégorie dite A+) :

- Organisation des concours et examens professionnels ;
- Publicité des créations et vacances d'emplois ;
- Prise en charge des fonctionnaires momentanément privés d'emploi ;
- Reclassement des fonctionnaires devenus inaptes à l'exercice de leurs fonctions.

Le CNFPT est administré de façon paritaire par des représentants des collectivités territoriales et des représentants des organisations syndicales des fonctionnaires





territoriaux. Ses ressources proviennent pour l'essentiel d'une cotisation obligatoire versée par les collectivités.

"Pour l'application au niveau déconcentré des décisions prises dans le cadre des missions du Centre national de la fonction publique territoriale en matière de formation, une délégation est établie dans chaque région" (article L451-12 du CGFP).

À l'échelle de leur territoire, les délégations mettent en œuvre la déclinaison opérationnelle des orientations nationales et y animent l'action de l'établissement.

Le CNFPT dispose par ailleurs de **cinq instituts** : l'Institut national des études territoriales (INET) et quatre instituts spécialisés (INSET). Ils sont chargés de concevoir l'offre de formation et de former les cadres de direction des collectivités territoriales.

Chaque institut est spécialisé dans un champ de l'action publique locale :

- 1. Solidarités et la santé (INSET d'Angers);
- 2. Aménagement et développement durables des territoires (INSET de Dunkerque) ;
- 3. Services techniques et environnementaux (INSET de Montpellier);
- 4. Services à la population, culture, politiques éducatives et sportives (INSET de Nancy);
- 5. Management stratégique, pilotage et gestion des ressources (INET à Strasbourg).

3.3.3.3 Les centres de gestion¹²

Les centres de gestion sont des <u>établissements publics locaux à caractère</u> <u>administratif</u> institués au niveau départemental (ou interdépartemental pour la région Îlede-France).

Ils se voient confier certaines missions en matière de recrutement et de gestion du personnel territorial (sans que les collectivités soient pour autant dessaisies de leur pouvoir de décision).

L'affiliation d'une collectivité ou d'un établissement à un centre de gestion peut être :

¹² Extrait du site https://www.vie-publique.fr/fiches/20191-que-sont-les-centres-de-gestion-de-la-fonction-publique-territoriale (dernière modification le 04/09/2023)



- obligatoire, pour les communes et leurs établissements publics qui emploient moins de 350 fonctionnaires territoriaux titulaires et stagiaires à temps complet (<u>article</u> <u>L452-14</u> du code général de la fonction publique);
- ou facultative pour toutes les autres collectivités et leur établissements.

Cette affiliation s'accompagne du versement d'une cotisation fixée en fonction de la masse salariale de la collectivité (ou de son établissement).

En principe, les collectivités non affiliées assurent elles-mêmes les missions dévolues aux centres de gestion par la loi. Elles peuvent toutefois choisir de recourir au centre de gestion de leur département.

Certaines missions obligatoires assurées par les centres de gestion concernent l'ensemble des collectivités, affiliées ou non.

Parmi les missions exercées par les centres de gestion (<u>articles L452-34 à L452-48</u> du CGFP), figurent notamment :

- l'organisation des concours et examens professionnels (autres que ceux organisés par le <u>CNFPT</u>);
- la publicité des créations et vacances d'emplois (autres que celles publiées par le CNFPT) ;
- la prise en charge des fonctionnaires momentanément privés d'emploi (autres que ceux dont la prise en charge incombe au CNFPT);
- le fonctionnement des <u>instances consultatives</u>;
- le secrétariat des conseils médicaux ;
- l'assistance juridique statutaire (y compris pour la fonction de référent déontologue) ;
- la désignation d'un référent laïcité ;
- l'accompagnement personnalisé pour l'élaboration du projet professionnel des agents.



3.3.3.4 L'institut national des études territoriales (INET)

L'INET est un institut qui dépend du CNFPT. Spécialisé dans la formation des cadres supérieurs et dirigeants de la fonction publique territoriale (4 000 stagiaires formés chaque année en formation continue), l'Inet « assure la formation :

- initiale des lauréats des concours d'administrateurs, ingénieurs en chef, conservateurs de bibliothèques, conservateurs du patrimoine
- continue des cadres supérieurs des collectivités territoriales de toutes filières : administrative, technique, culturelle, ou encore médico-sociale.

L'INET, en lien avec la direction des concours et de la mobilité des cadres de direction du CNFPT, accompagne les cadres de direction tout au long de leur carrière professionnelle : orientation formative, conseils sur le parcours professionnel, aide à la mobilité...

L'INET contribue également à la réflexion collective sur les questions territoriales en produisant des études, ouvrages, en organisant des événements. »¹³

Le CNFPT forme donc un public plus large que l'Inet, dédié à la formation des cadres territoriaux.

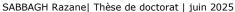
Les objectifs affichés de l'Inet : porter le sens et les valeurs de l'action publique, cultiver les compétences, réinventer des modèles pédagogiques et fédérer les cadres et partager avec les autres fonctions publiques.

Les partenariats de l'Inet sont issus :

- « Des réseaux professionnels des métiers de direction en collectivités locales
- Des associations d'élus
- D'autres grandes écoles, notamment dans le cadre du <u>Réseau des écoles de service</u>

 <u>public</u>
- Les acteurs locaux de la formation à l'administration publique, sur les questions européennes au sein du Pôle européen d'administration publique de Strasbourg;
- Les réseaux de professionnels et universitaires européens ;
- Des universités et des écoles d'administration du monde entier ;
- Des acteurs privés, mobilisés dans l'action publique locale. »

¹³ Informations issues du site interne de l'inet : https://inet.cnfpt.fr/linet/presentation-linet/propos-linet





Une nouvelle feuille route a été proposé par l'institut, rappelant que 75% des agents territoriaux sont de catégorie C, spécificité qui implique un « management adapté ».

« Mettant lui aussi en avant plusieurs spécificités de l'institut, dont la dimension "inter-filières", "l'ancrage dans les réalités quotidiennes des collectivités" et "l'individualisation" des contenus, Belkacem Mehaddi (directeur général adjoint du CNFPT et directeur de l'Inet.) évoque par ailleurs la volonté d'"élargir les profils accueillis à l'Inet".

Il mise en outre sur "l'innovation pédagogique, la R&D, la prospection et l'évaluation" : développer de nouveaux formats, renforcer "l'Inet hors les murs" (donc ailleurs qu'à Strasbourg) en s'appuyant sur l'écosystème du CNFPT, mener de la "recherche appliquée" ou "recherche-action", développer "l'apprenance entre réseaux de pairs"... »¹⁴

Enfin, l'Inet joue un rôle clé dans l'organisation des entretiens territoriaux de Strasbourg (ETS).

« Moment incontournable dans la Fonction publique territoriale, les ETS sont le grand rendez-vous de tous les managers territoriaux. Véritable lieu d'émulation collective, ils sont une occasion unique de réfléchir ensemble aux grands enjeux de l'action publique locale.

Chaque année, plus de 40 rencontres permettent aux cadres territoriaux de :

- Prendre de la hauteur
- S'inspirer avec des retours d'expérience
- Faire un pas de côté avec des intervenants exerçant dans d'autres univers que la fonction publique
- Tester et développer des outils et des méthodes
- Développer ses pratiques managériales
- Renforcer son réseau d'entraide.

Les ETS accueillent toute la diversité des cadres dirigeants territoriaux : administrateurs, ingénieurs en chef territoriaux, officiers supérieurs de sapeurs-pompiers, conservateurs ou médecins

territoriaux.

¹⁴ https://www.banquedesterritoires.fr/inet-une-feuille-de-route-renouvelee-pour-mieux-former-les-dirigeants-territoriaux-aux-enjeux-du





Par ailleurs, l'événement est ouvert à l'ensemble des acteurs du territoire participant à la transformation publique :

- Partenaires des collectivités, fonction publique d'Etat et hospitalière
- Entreprises et associations.

Cette multiplicité de profils est autant de possibilités d'échanger et de faire vivre son réseau. »¹⁵. Les ETS viennent prolonger ainsi la mission de l'INET, qui consiste à offrir de nouvelles connaissances et compétences dans le cadre de formations continues.

3.3.4 La posture du directeur des ressources humaines et ses attentes et motivations pour rejoindre une association professionnelle.

Afin de mieux comprendre les attentes et la motivation des directeurs des ressources humaines qui souhaitent adhérer à une association professionnelle, nous exposerons dans cette partie leur point de vue ainsi que leurs enjeux.

3.3.4.1 La posture du DRH

Historique

« Comme l'expliquent les travaux de Jean-Pierre Bouchez, directeur des études du groupe Merlane et conférencier international, l'ancêtre de la fonction RH apparaît dans les années 1820 avec le directeur d'usine et les contremaîtres.

À partir de 1880, les premiers services du personnel naissent avec comme mission principale le recrutement massif.

Après les courants du fordisme et du taylorisme, la fonction évolue pendant les trente glorieuses avec la création de l'ANDCP en 1947 (association nationale des chefs du personnel).

Puis les chocs pétroliers mènent à un enrichissement progressif des tâches. « Mais c'est en 1990 que la fonction devient plus stratégique et se mue en atout de compétitivité. On commence alors à parler de services RH », rapporte Caroline Diard »¹⁶

¹⁵ Informations extraites du site internet des ETS : https://www.inet-ets.net/le-concept/

¹⁶ Extrait de l'article https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/direction-rh-femmes-parite?q=7bd6e2a90310e93738b0ce71d8bf8190&o=7996&utm_content=buffera1c9f&utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=buffer



<u>Témoignage</u>

Nous souhaitons poursuivre cette partie en proposant le témoignage assez poignant d'un ancien directeur des ressources humaines en collectivité territoriale, trouvé sur le réseau social professionnel LinkedIn :

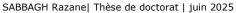
« DRH dans le secteur public est, pour ceux qui aiment la "res publica" et qui ont la passion de cet environnement public et particulièrement de l'environnement territorial, une vocation. Une passion, c'est 24/7 au détriment de sa vie familiale et des autres choses de la vie.

DRH c'est aussi le métier ingrat : passer son temps à déchiffrer les nouveaux textes (inflation législative), accompagner des décisions difficiles dans un contexte budgétaire contraint, passer son temps à expliquer que non, ce n'est pas parce que votre annonce n'est pas sur un site particulier que nous n'arrivons pas à recruter, que oui l'erreur est humaine et que les heures supplémentaires oubliées ce mois-ci vont être sur le mois prochain.... j'ai des centaines d'histoires comme ça ... En gros quand ça va bien c'est normal, la DRH fait son travail, par contre quand ça va mal :

- La DRH est pas bonne,
- Je me demande bien quel est le travail à la DRH
- C'est simple de faire la paie, il faut appuyer sur un bouton ...

Bref, dans le temps, il y a de la fatigue psychologique qui s'installe, rarement accompagnée correctement par la direction générale qui est souvent pas loin de penser la même chose : "je me demande bien pourquoi ce dossier n'avance pas plus vite"... Peut-être car il y a des équipes à accompagner, à soutenir, des situations à solutionner et des centaines de mails à répondre... Alors ce poste c'est l'isolement : un directeur pas comme un autre, mais pas un membre de la direction générale. Je compare ce poste à Spiderman : maitriser beaucoup d'aspects (paie, carrière, santé/sécurité/condition de travail, attractivité/recrutement, formation, accompagnement managérial, réorganisation, maitrise de la masse salariale, dialogue social...).

Il faut être partout, tout le temps. Accompagner les élus, la DG, les managers (allons nous parler un jour de l'absence de culture RH de nos managers?), les agents, les OS... Mais qui accompagne le DRH? Etre en difficulté, être malade, ne pas être bien... Ca n'est pas





acceptable pour un DRH. J'ai connu des responsables hiérarchiques qui m'appelaient pour me parler d'un dossier après une anesthésie générale en me disant "ça tombe mal cet arrêt maladie, il y a beaucoup de choses en ce moment". Là-dessus vous ajouter une dose de :

- crise sanitaire
- mise en œuvre de la loi de transformation
- modification du rapport au travail
- difficultés de recrutement qui mettent les organisations en tension
- société de l'instantanéité
- des organisations où faire des réunions c'est avoir l'impression de travailler.

Vous trouvez un mélange explosif. Ce n'est qu'un petit aperçu de la "crise des DRH" ».

3.3.4.2 Ses motivations pour rejoindre une association professionnelle

Les directeurs des ressources humaines adhèrent à des associations professionnelles. Certains invoquent la solitude inhérente à leur rôle, tandis que d'autres mettent en évidence l'importance de partager régulièrement des pratiques avec leurs pairs.

Compte tenu de la nature délicate des sujets abordés et de la confidentialité des dossiers, il peut être ardu pour un directeur des ressources humaines de s'ouvrir et de partager librement ses défis en interne.

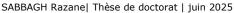
Lorsque le DRH travaille au sein d'une fonction publique spécifique (exemple des collectivités territoriales), la tentation est grande de pouvoir échanger avec des pairs, travaillant pour certains dans des collectivités de même taille (ce que propose l'ADRHGCT).

Le vecteur identitaire sert de catalyseur de confiance, car le DRH s'exprime spontanément sur un sujet donné, une question complexe ou une difficulté rencontrée.

Ce sentiment d'entraide s'accentue également en réponse aux réponses reçues.

Après s'être familiarisé avec la communauté de pratique, le DRH sait qu'il peut à tout moment la solliciter et répondre à son tour s'il connaît une réponse à une demande.

Ainsi, c'est un système d'entraide qui se nourrit de la participation de ses membres.





Certains sujets, souvent d'actualité, peuvent donner lieu à un grand nombre d'échanges et parfois même à des comparaisons de pratiques.

À l'opposé, pour ce qui est des sujets représentant des situations plutôt isolées, il peut arriver que la réponse soit très courte, voire inexistante.

Les activités organisées par l'association permettent aux membres de se rencontrer, de développer leurs réseaux et, éventuellement, d'enclencher une opportunité professionnelle. Cela représente aussi une occasion de sortir de sa routine en venant s'enrichir de nouvelles connaissances.

Il est impossible de parvenir à un échange parfait dans le cadre d'une relation de don et de contre-don, car la contribution de chaque DRH dépend du profil de chaque adhérent et de sa manière de contribuer.

Quant au bureau, il est contraint de participer à la pérennité de sa communauté de pratique et donc de demeurer dans le rôle du donateur.

Après avoir présenté les théories, les concepts et l'environnement de notre terrain, nous souhaitons, à travers cette thèse, exploiter les données recueillies pour répondre aux trois hypothèses suivantes :

- 1. Comment les associations professionnelles contribuent à l'évolution et la structuration des pratiques ?
- **2.** Quelle est la place et le rôle des associations dans la sélection et la diffusion des pratiques ?
- **3.** Quels sont les déterminants d'une pratique ? Pourquoi est-elle retenue ou non ? En quoi donne-t-elle de la légitimité ? Pour qui ? Pour quoi ?



Chapitre 2 : Analyse empirique et recommandations managériales

La première partie de cette thèse nous a permis de poser les jalons en liant les théories et concepts à notre sujet. Nous l'avons conclue en annonçant les trois hypothèses que nous souhaitons aborder.

Il est crucial de revisiter ces points, car notre deuxième chapitre s'appuiera sur la méthodologie employée pour collecter les données afin d'y apporter des réponses

Notre première hypothèse s'interroge sur comment les associations professionnelles contribuent à l'évolution et la structuration des pratiques.

La notion de structuration fait référence à Giddens et à sa définition comme ensemble de règles et de ressources qui permettent l'interaction entre des acteurs.

Cette interaction entre adhérents est le moteur pour générer des pratiques professionnelles au sein des associations.

Il s'agira ici de montrer comment les associations professionnelles de DRH produisent régulièrement des pratiques professionnelles, permettant ainsi à leurs membres de les utiliser, de les adapter, de s'en inspirer ou encore de les reproduire dans leur milieu professionnel.

La seconde hypothèse est l'occasion d'interroger la place et le rôle des associations dans la sélection et la diffusion des pratiques.

En effet, face à la multitude de pratiques développées et disponibles au sein de ces communautés, il s'agira d'étudier la position de l'association face à l'usage de ces pratiques : sélection ? Diffusion ? Dans quel but ? Pour quel gain ?

Enfin, la troisième et dernière hypothèse abordera les déterminants d'une pratique : les raisons pour lesquelles une pratique est retenue, légitime, pour qui, pour quoi ?



Afin de répondre à ces trois hypothèses, nous proposons d'introduire la deuxième partie de cette thèse. Celle-ci vient utilement compléter la première en présentant le terrain abordé, la méthodologie employée pour récolter les données, les résultats ainsi que leur analyse. Pour conclure, une série de recommandations managériales sera proposée.

1 Les associations approchées

En guise de rappel, notre projet de thèse se concentre sur le secteur public.

En tant que praticien des ressources humaines, nous avons connaissance de l'existence d'associations professionnelles. L'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) est certainement la plus connue d'entre elles.

Entre 2019 et 2021, nous occupons un poste ancré dans l'éco système des associations professionnelles de directeurs des ressources humaines : en tant que membre d'abord, puisque notre prise de poste enclenche assez mécaniquement une adhésion à l'ANDRH à des fins de veille métier et de réseau.

En outre, nous avons collaboré avec l'Association des DRH des établissements d'enseignement supérieur public (Sup'DRH) pour concevoir des modules de formation pour les directeurs des ressources humaines nouvellement nommés.

Notre expérience professionnelle s'est limitée à la fonction publique d'État.

Cependant, afin de couvrir l'ensemble du secteur public, il fallait inclure la fonction publique territoriale et hospitalière.

Notre exploration des moteurs de recherche nous a conduits aux quatre entités mentionnées dans le chapitre antérieur et qui sont les suivantes :

- L'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT)
- L'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)



- L'association des directeurs des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur (Sup'DRH)
- L'association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (ADRHESS)

Nous décidons de nous limiter à ce périmètre.

Nous prenons contact avec chaque président d'association et nous menons un entretien lors du premier trimestre 2021 pour présenter le projet doctoral.

Trois d'entre eux ont pris leurs fonctions au dernier trimestre 2020.

1.1 Introduction du terrain d'enquête

Cette partie permet d'introduire chaque association intégrant notre périmètre d'étude.

1.1.1 L'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT)

Terrain d'étude principal

Dans le chapitre précédent, il a été mentionné que l'ADRHGCT porte un intérêt particulier pour le milieu de la recherche.

Une invitation de la présidente à présenter notre projet doctoral lors d'une réunion de bureau suscite l'adhésion de tous et nous donne dès lors accès à l'intégralité du terrain.

Pendant cette période, qui correspond approximativement au mandat de Mathilde Icard, soit du 31 mars 2021 au 30 septembre 2023, nous avons collecté toutes les données nécessaires.

Dans cette section, nous proposons une présentation détaillée de cette organisation et de son fonctionnement.



Compte tenu de la grande quantité de données recueillies, nous avons décidé de les analyser à l'aide de la méthode de netnographie (qui sera abordée dans cette partie) et de regrouper les autres associations pour les autres méthodes de recherche présentées dans cette thèse.

Fonctionnement

L'ADRHGCT est régie de manière classique par la loi du 1er juillet 1901 et par le décret du 16 août 1901.

ADRHGCT et ANDRHDT

Tandis que nous cherchions une association de DRH au sein des collectivités territoriales, nous sommes tombés sur une autre association : l'Association nationale des directeurs des ressources humaines des territoires (ANDRHDT).

Nous avons naturellement opté pour l'ADRHGCT en raison de la taille des collectivités qu'elle représente.

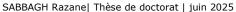
En effet, les deux associations ont pour but commun de faciliter le partage d'expériences et de bonnes pratiques par la mise à disposition de ressources (documentaires, via des canaux d'échanges ou d'évènements). La différence se situe au niveau du critère d'adhésion.

L'ADRHGCT a vocation à regrouper « les responsables des ressources humaines des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale pouvant adhérer à l'Association des Maires des Grandes Villes de France, ou toute autre collectivité et leurs établissements publics regroupant plus de 1 000 agents ou représentant une population d'au moins 80 000 habitants ».

Quant à l'ANDRHDT, elle regroupe « les responsables des ressources humaines des collectivités territoriales : conseils généraux, conseils régionaux, mairies, EPCI ainsi que leurs principaux collaborateurs (adjoints au DRH, chefs de service des ressources humaines) ».

Valorisation de la voix des DRH portée au niveau institutionnel

Il est intéressant de retranscrire la description fournie par l'ADRHGCT sur sa page du réseau social professionnel LinkedIn: «L'ADRHGCT n'est pas qu'une association de





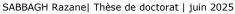
professionnel.le.s RH. Elle conduit, via des études et des enquêtes annuelles, des réflexions sur les politiques RH et la nécessaire modernisation du statut. Elle s'appuie sur des valeurs telles que respect, transparence et responsabilité ».

Les journées d'études annuelles sont d'ailleurs, à travers les différents groupes de travail proposés, un moyen de récolter des pratiques pour les consolider et transmettre les idées clés au niveau institutionnel.

A l'instar de la journée d'études organisée en 2024 et ayant pour thématique la rémunération des fonctionnaires, le programme mentionnait un atelier contributif ayant « pour objectif, dans un contexte d'élaboration de la prochaine de la loi de transformation de la Fonction Publique, de préparer une contribution collective susceptible d'être adressée au Ministre de la fonction publique. Il s'agit à la fois de partager nos réflexions et nos propositions, peut-être même nos inquiétudes, afin de répondre aux attentes des agents garants de la qualité du service public ».

Nous remarquons également que chaque association porte la voix des DRH au niveau institutionnel (et qu'elle valorise cette action sur son site internet) :

- ADRHGCT: « En trois ans, elle a soumis 16 contributions structurantes au gouvernement et aux parlementaires et a conduit plusieurs études pour éclairer le débat public en proposant des actions concrètes, justes et utiles pour le service public. Ces contributions ont porté sur l'ensemble des secteurs des RH: exonération de la journée de carence pour les femmes enceintes, préservation du statut tout en l'assouplissant, lutte contre la précarité, attractivité des métiers, réforme des retraites, évolution des instances médicales, négociation collective dans la Fonction publique... Le travail de lobbying de l'association, grâce à l'expertise de ses adhérent.es, est incontestablement reconnu ».
- Sup'DRH: « Partenaire de France Universités et des principales associations professionnelles de l'ESR et de la sphère RH, Sup 'DRH agit également auprès des services ministériels (DGRH MESR) pour porter au mieux nos ambitions mais aussi nos réalités d'un métier en pleine évolution ».





■ ANDRH: «Leader du débat RH, l'ANDRH est l'interlocuteur privilégié des institutions publiques et privées, nationales et internationales, pour construire les ressources humaines d'aujourd'hui et de demain, plus encore ».

Le bureau de l'ADRHGCT

Le bureau de l'ADRHGCT est composé d'une présidente et de quatorze vice-présidents (au moment où nous intégrons cette association en 2021).

Plus précisément :

- Deux directeurs généraux des services au sein de centres de gestion ;
- Deux directeurs généraux adjoints aux ressources ;
- Cinq directeurs généraux adjoints des ressources humaines ;
- Trois directeurs des ressources humaines ;
- Deux directeurs des ressources humaines adjoints.

Ils sont tous bénévoles.

A notre connaissance, seuls deux agents sont rémunérés au sein de l'association : un agent en charge de la gestion et de la maintenance du site internet et une assistante (qui dédie 10 à 15% de son temps à cette activité).

La présidente de l'époque affirmait que « c'est une association qui dépasse les enjeux politiques ». « Il y a une logique entre pairs ».

Chaque vice-président est responsable d'un domaine spécifique et peut être contacté en utilisant les informations fournies sur le site web de l'association.

La présidente agit comme principal point de contact et d'entrée pour toutes demandes. Elle préside les réunions du conseil d'administration, gère les contributions institutionnelles, participe à l'animation de la liste de diffusion destinée aux membres, ainsi qu'à celle de tous les événements organisés par l'association.





Entre avril 2021 et septembre 2023, nous notons cinq mouvements au sein du bureau de l'ADRHGCT dont celui de la présidente et de quatre vice-présidents.

Sur un effectif total de 19 membres (anciens, actuels et nouveaux), 14 ont suivi une formation à l'Institut national des études territoriales (INET) après avoir réussi soit un concours interne, soit un concours externe.

De plus, nous avons remarqué que six membres au moins ont travaillé dans des collectivités de la région Nord (y compris l'ancienne conseillère du cabinet du ministre de la Transformation et de la fonction publique).

L'ancien président travaille également dans la même collectivité qu'un des vice-présidents.

Services proposés aux adhérents

La liste de diffusion par courriel est l'outil principal permettant aux membres de l'association d'échanger sur leurs pratiques professionnelles. C'est un espace très actif : « c'est là que tout se passe, les échanges sont basés sur un cercle de confiance solide », nous a confié la présidente lors de notre premier échange en février 2021.

Un groupe WhatsApp a été créé en octobre 2018 pour permettre aux membres du bureau de communiquer de manière plus informelle.

Deux évènements sont proposés chaque année : un colloque et une journée d'études.

Les réunions de bureau (une par trimestre en moyenne), animées par la présidente, permettent d'aborder des sujets inscrits à l'ordre du jour et de poursuivre les échanges sur l'activité et les actions prioritaires à mener par l'association

Un benchmark annuel sur l'absentéisme est établi chaque année entre l'ADRHGCT et son partenaire.

Enfin, des contributions sont transmises au fil de l'eau au niveau institutionnel, pour porter la voix de l'association sur les projets, les thématiques recouvrant des enjeux stratégiques ou encore sur les réformes en cours.

Comme la plupart des associations, l'ADRHGCT s'est adaptée et a multiplié les échanges virtuels, accentués par la crise sanitaire.



En plus d'être une communauté de pratiques, cela fait de cette association une communauté virtuelle de pratiques, comme évoqué lors du premier chapitre.

Productions

Les productions sont corrélées au lobby institutionnel.

Elles traitent de thèmes qui sont proches des réalités du travail sur le terrain, qui peuvent être valorisées au niveau institutionnel et qui permettent ainsi à l'association de gagner en notoriété (kit, infographie, conférences, propositions, rapports).

Exemples:

- La mission attractivité de l'emploi territorial lancée par l'ancienne ministre Amélie de Montchalin, menée par Mathilde Icard, Corinne Desforges et Philippe Laurent ;
- L'obtention du refus d'accès aux données médicales des agents pour l'instruction des dossiers d'accidents du travail ou de maladie professionnelle suite à l'argumentaire déployé par l'ADRHGCT auprès Conseil d'Etat, puis devant le Conseil Constitutionnel;
- Les six mesures à soumettre aux candidats de l'élection présidentielle 2022;
- Le kit de prévention des violences sexuelles et sexistes ;
- La mission de préfiguration du fonds en faveur de la prévention de l'usure professionnelle, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des transitions professionnelles dans la fonction publique territoriale;
- Autres contributions: préfiguration de l'INSP, grands corps techniques de l'Etat, mesures de simplifications RH, refonte du système de rémunération publique, préprojet du CNFPT 2022-2027, préparation du projet de réforme de la fonction publique.

Partenariats

L'immersion au sein de l'ADRHGCT nous permet d'observer des initiatives visant à se rapprocher de :



- L'ANDRH en avril 2021 par un échange de pratiques croisées sur le dialogue social;
- Sup'DRH à travers un premier échange sous forme de café virtuel entre les deux associations, ayant permis de valoriser des similitudes dans le fonctionnement de chacune d'entre elle et de nouer un partenariat.

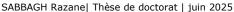
Des partenariats officiels ont été conclus :

Avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
 en 2022 (l'ANDRH a aussi formalisé en 2022 un partenariat avec la DGAFP).

Il est intéressant de noter que nous avons découvert, dans nos recherches, un ancien partenariat noué en octobre 2016 entre l'ADRHGCT et l'ANDRH par les deux anciens présidents de l'association de l'époque, Johan Theuret et Jean-Paul Charlez.

Il s'agissait à ce moment-là d'articuler le partenariat « autour des 3 axes stratégiques suivants : le rapprochement public-privé et le partage de bonnes pratiques en matière de gestion RH ; un échange régulier sur des problématiques communes au niveau des territoires ; une connaissance réciproque des activités des deux parties ».

- Autres partenariats (passés ou actuels) : la GMF, Interiale, Edenred, Casden ou encore Weka. Nous les retrouvons lors des évènements tenus en présentiel par l'association. Ils sont également associés à des évènements en ligne (diffusion d'enquêtes et organisation de webinaires sur des thématiques d'actualité).
- Citons également Référence RH, une association académique regroupant une quarantaine de Master RH.
- D'autres associations de DRH peuvent avoir des partenaires communs (la DGAFP ou la GMF avec l'ADRHESS, Interiale avec l'ANDRHDT, etc.).
- Un partenariat ponctuel avec l'ANDRHDT pour partager ensemble la diffusion de l'enquête 'absentéisme', initiée chaque année par l'ADRHGCT, en vue d'obtenir un taux de retour plus important des collectivités sur cette enquête.





Selon notre expérience immersive, l'organisation s'engage dans des partenariats avec des entités partageant ses principes.

Dans notre présentation de l'ADRHGCT, nous avons essayé de brosser un portrait fidèle des éléments observés lors de notre immersion.

Explorer l'administration territoriale, qui nous est initialement étrangère, représente une tâche ardue. Cependant, cette plongée nous permet de nous familiariser avec ses préoccupations de manière très concrète.

Il est intéressant pour conclure cette première partie de mentionner les interrogations de la présidente lors de la présentation de notre projet doctoral : « des codes sont reproduits dans le monde des associations professionnelles », « il y a des affinités, les gens se connaissent, il existe des logiques de réseaux (la plupart des adhérents ont fait l'INET par exemple) : des choses sont reproduites », « comment un président s'entoure et pourquoi (d'où cela vient ?) ».

Cette perspective initiale capte rapidement notre intérêt, ce qui enrichit considérablement notre analyse.

1.1.2 L'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)

Cette association est créée en mars 1947 (association nationale des directeurs et chefs du personnel (ANDCP)). A l'époque, « plusieurs chefs du personnel d'entreprises importantes sont au dernier jour d'un stage organisé pour eux. Pendant une semaine, après de nombreux échanges et partages enrichissants pour leur pratique professionnelle, ils décident de continuer à se voir. C'est ainsi que naît l'ANDCP ». 17

Les voyages d'études sont profondément enracinés dans l'histoire et les jalons clés de notre association. Ils sont l'occasion d'échanger et de découvrir des pratiques entre pairs.

- 141 -

¹⁷ Extrait du magazine de l'ANDRH – Hors-série grand Paris – Décembre 2023





En tant que praticienne des ressources humaines depuis quinze ans, nous identifions aisément cette association. Nous avons renouvelé notre adhésion annuelle chaque année depuis 2020 dans le contexte professionnel.

Lors de l'inscription, il est nécessaire de sélectionner un groupe.

L'association représente, d'après la description qui en est faite sur son site internet : « la première communauté de professionnels des ressources humaines, (...) qui réunit aujourd'hui plus de 6000 membres, DRH, RRH, expertes et experts RH, issus de tous les secteurs. Une diversité de profils et d'âges qui constitue une richesse au sein de nos 70 groupes locaux, partout en France ».

Chaque groupe fonctionne à sa manière. À titre d'exemple, nous adhérons à un premier groupe parisien en pleine crise du covid. Il n'y a pas de canal de communication proposé aux membres, mais de nombreux évènements et sessions de codéveloppement, précieux durant ces temps d'isolement.

Lorsque nous présentons notre projet doctoral à la présidente de cette association, nous rejoignons assez naturellement et sur sa suggestion le groupe auquel elle est elle-même membre, groupe situé dans la zone Hauts-de-Seine et composé de 120 membres.

Pour nous accueillir, nous sommes immédiatement ajoutés à une liste de diffusion WhatsApp remplie de partages d'expériences, particulièrement abondants en ces temps difficiles de pandémie.

En effet, nous constatons que les DRH, toutes associations confondues, ont grandement besoin d'échanger et de recevoir des bonnes pratiques et de la veille juridique durant cette période sensible.

Cette association possède un bureau national composé de 12 membres, dont 8 personnalités qualifiées, ainsi que 6 conseillers.

Elle compte 11 recrues permanentes et 16 partenaires.

De plus, elle dispose d'un réseau international établi avec d'autres associations, comme la WFRPA, le CIPD ou encore l'EAPM.

700 évènements sont organisés chaque année afin de s'inspirer et d'échanger, et plusieurs évènements nationaux sont proposés, comme l'université de l'ANDRH.





Des sondages occasionnels sur les sujets sociaux actuels sont diffusés auprès de l'ensemble des membres, tant au niveau national qu'au niveau local, grâce aux réseaux de groupes. Ces enquêtes visent à accroître les taux de réponse et à recueillir les attentes des membres.

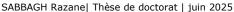
L'ANDRH organise ensuite une conférence de presse pour aborder les thèmes émergents soulevés par les praticiens en ressources humaines.

Nous avons identifié deux autres types d'enquêtes : « Comment pouvons-nous vous aider ? » et « Comment pouvons-nous nous améliorer ? ».

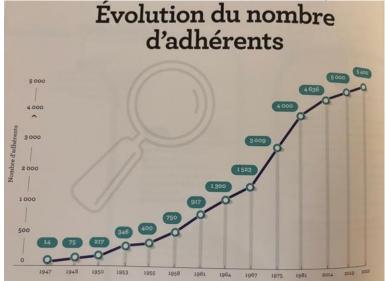
Le feedback du terrain semble être une source d'information importante pour cette association.

Le magazine de l'ANDRH (hors-série Grand Paris, paru en décembre 2023) nous apporte des informations complémentaires :

- L'association mentionne plus de 5000 citations dans la presse en 2021 (presse traditionnelle, spécialisée, presse écrite, interventions radio et à la télévision).
- Elle porte la voix de ses adhérents auprès des acteurs publics en sondant sa communauté à travers des enquêtes permettant de recueillir des pratiques et témoignages.
- L'ANDRH propose une newsletter hebdomadaire, 50 webinars par an, des évènements dédiés à sa communauté de « Jeunes Pros RH », des mémos, son magazine (7 numéros par an incluant une rubrique nommée « 1 DRH en 3 pratiques »), une revue de presse et veille RH, un annuaire (où chaque adhérent donne son accord pour y être mentionné), un espace carrière RH et une ligne d'écoute et d'assistance anonyme et confidentielle.







Ce graphique nous permet de constater l'évolution croissante du nombre d'adhérents depuis la création de l'association, il y a 77 ans (+79% d'adhérents entre 1975 et 2022).

Pour conclure cette section, nous souhaitons mettre en avant sur un élément qui nous a interpellé : la revue de l'ANDRH, la revue INSP et le magazine Alumni de l'ENA ont la même directrice des publicités.

Cela signifie que la promotion des bonnes pratiques se fait dans le même type de revue, ce qui permet aux associations concernées de bénéficier d'une visibilité accrue.

Il est pertinent de souligner que la revue de l'ANDRH a dressé une liste de fournisseurs et d'experts en ressources humaines de confiance avec lesquels ses membres collaborent dans le but d'établir des partenariats futurs avec la communauté des ressources humaines de la région parisienne (organismes de formation, cabinets d'avocats spécialisés en droit du travail, cabinets de conseil en RH, SIRH, QVT et dialogue social, etc.).

Si l'on évoque de nouveau ce besoin d'opérationnalité du DRH dans son quotidien, cet exemple de recensement peut contribuer à tomber dans la tentation des modes managériales si les prestataires sollicités proposent les mêmes pratiques, ce qui peut générer des pratiques absurdes, inadaptées aux environnements des adhérents et de leur entreprise.



1.1.3 L'association des directeurs des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur (Sup'DRH)

Cette association a été créée en mars 2009 (loi et décret 1901)

Au moment de notre entretien avec la présidente actuelle, Marie-Béatrice Celabe, leur effectif se situait entre 60 et 80 personnes. Ces derniers sont des directeurs des ressources humaines travaillant dans des établissements d'enseignement supérieur.

Cette association a pour objectif ¹⁸:

- De constituer un lien réel et concret entre tous ses membres, d'animer un réseau collaboratif de partage de compétences et de bonnes pratiques, de développer une veille stratégique;
- De créer un espace unique d'échanges et de professionnalisation entre les DRH des établissements publics d'enseignement supérieur et avec les DRH d'autres structures au niveau régional, national, européen et international;
- De porter et développer les enjeux et actions relevant de la responsabilité sociétale
 ;
- De promouvoir la fonction de DRH : de l'accompagnement à la prise de fonctions et à des moments clés du parcours ;
- D'être un partenaire sur toutes les questions de GRH auprès des associations professionnelles ou autre structure intervenant dans l'enseignement supérieur et la recherche et un interlocuteur reconnu auprès des ministères;
- De défendre des intérêts collectifs et individuels des DRH et notamment la promotion de la fonction de DRH.

¹⁸ Extraits des statuts de l'association (2022)



Le président est élu pour trois ans, rééligible une fois.

Quatorze membres élus pour trois ans composent le conseil d'administration.

Le bureau est composé:

• A titre principal, d'un président, de deux vice-présidents de plein exercice, d'un

trésorier et d'un secrétaire.

• A titre complémentaire, d'un vice-président en charge de la veille stratégique et

communication, d'un vice-président en charge de la coordination Ile-de-France et

partenariats, d'un vice-président en charge des territoires, d'un vice-président

représentant les établissements non RCE (Responsabilités et compétences élargies),

d'un trésorier-adjoint et d'un secrétaire adjoint.

Le CA prépare le budget, fixe l'ordre du jour des assemblées générales, définit les

thématiques des colloques et journées organisées par l'association ou encore prépare les

journées nationales des DRH d'établissements publics d'enseignement supérieur et

participe à la définition des besoins en matière de formation¹⁹.

Le site Internet propose une section pour publier des offres d'emploi. Les évènements se

divisent en trois catégories : les webconférences, le « café des DRH » et les colloques.

Lors de notre premier entretien avec la présidente, nous avons découvert le fonctionnement

de l'association et son principal mode de communication : une liste de diffusion par courriel.

Les membres échangent principalement sur cette liste de diffusion.

Cependant, une réflexion est en cours pour créer de nouveaux espaces de discussion.

Par ailleurs, depuis la crise sanitaire, la présidente de Sup'DRH a initié des « e-cafés » d'une

heure par mois. Ces rencontres virtuelles ont lieu autour d'un thème d'actualité. Elle nous

confie que le nombre de participants est important et que les échanges entre membres se font

de manière assez formelle.

¹⁹ Extraits des statuts de l'association (2022)

- 146 -



1.1.4 L'association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (ADRHESS)

Association créée en 1993, elle regroupe « des professionnels RH de tous horizons, directeurs des ressources humaines, chefs d'établissement, responsables des ressources humaines, directeurs des soins, d'établissements publics et privés. Par son action et ses prises de position, l'ADRHESS affirme l'importance de la dimension humaine du management et des principes de respect, d'équité et de progrès qui doivent constituer le socle de la gestion des ressources humaines à l'hôpital.

A l'écoute des préoccupations de terrain, l'ADRHESS entend promouvoir une GRH plus moderne combinant performance sociale et performance médico-économique, sachant mieux concilier les attentes individuelles et les besoins collectifs.

Le conseil d'administration de l'adRHess est composé de 18 membres élus pour trois ans et renouvelables par tiers lors de l'assemblée générale annuelle. Il se réunit en moyenne trois fois par an.

Le conseil désigne en son sein un bureau chargé des fonctions exécutives et qui comprend sept membres. » ²⁰

Les évènements annuels, ouverts aux adhérents et aux non-adhérents, s'articulent autour d'un colloque annuel, d'une journée d'étude. Plus précisément :

- En janvier : thème non médical abordé
- En mars/avril : une matinale commune entre DRH et directeurs de soins
- En juin : un colloque où s'échangent des réflexions stratégiques et des pratiques
- En octobre/Novembre : thème médical abordé

Pendant notre discussion, le président nous a informé que la Fédération Hospitalière de France est partenaire de certains événements.

Les programmes de ces événements sont élaborés à l'avance et approuvés par le conseil d'administration de l'association, une caractéristique commune à toutes les associations.

²⁰ Extrait du site internet de l'association, rubrique 'qui sommes-nous'.





Le site web de l'organisation indique qu'en plus des publications, elle organise des visites d'étude et des séances de formation en collaboration avec ses partenaires (dont l'ANDRH, qui est citée sur leur site web pour une participation de l'adRHess à l'université d'été).

De plus, une newsletter est disponible.

Cette association se distingue des trois autres par l'absence de communauté virtuelle (information que nous avons au moment où l'échange a lieu, en février 2021). Ce principe n'a pas été adopté par l'association.

Sans moyens de communication, la question se pose sur la manière dont les membres de cette association peuvent partager leurs méthodes de travail et les échanger, en dehors des événements et des productions qu'ils proposent.

Après avoir présenté les quatre associations, cette partie vise à présenter les actions qui ont été enclenchées pour lancer ce projet doctoral.

1.2 Notre cheminement dessinant les contours de la méthodologie

1.2.1 L'accès au terrain

Cette étape a été la plus cruciale de cette thèse, qui repose sur une immersion dans ces associations, afin de comprendre au mieux leur fonctionnement, leur langage, leur besoin.

Il est toujours difficile de pénétrer dans l'univers des DRH. Ils se retrouvent entre eux, s'inscrivent dans ces associations non seulement pour acquérir de nouvelles compétences, mais aussi parce qu'ils en ont besoin.

Et nous le savons en tant que patricien des RH : il y a une posture liée au métier quasi similaire à celle tenue en tant que chercheur : discrétion, devoir de réserve, confidentialité.

Un écart se dessine entre la perception du terrain et sa réalité.

Nous constatons que les échanges sont très nombreux sur les différents canaux.





Ce phénomène s'amplifie, puisque le début de cette thèse s'inscrit toujours dans la crise sanitaire, où nous percevons que la plupart des DRH semblent démunis dans la recherche de solutions face aux cas divers qu'ils rencontrent.

Ainsi, lorsque l'ADRHGCT nous ouvre la totalité de son environnement et de ses données, nous décidons de maintenir le terrain à une seule association pour y récolter la majorité des données et d'associer de nouveau les trois autres associations pour les autres méthodes proposées dans cette thèse.

Dès le début, l'idée de don/contre-don émerge lorsque nous convenons avec la dirigeante de l'ADRHGCT d'accéder au terrain.

L'accès nous est totalement ouvert (liste d'échange ouverte aux membres, événements et réunions du conseil d'administration). Cela permettra à l'association de découvrir de nouveaux éléments grâce à ce travail doctoral, qui viendra enrichir et interroger son fonctionnement.

Nous présentons notre projet de recherche lors de la réunion de bureau le 31 mars 2021. En outre, nous rédigeons un résumé écrit de ce projet pour que tous les membres de l'association soient informés de notre intégration.

Enfin, nous nous engageons à respecter le règlement général sur la protection des données dans le cadre de notre démarche.

Dès lors, nous intégrons le groupe Whatsapp réunissant tous les membres du bureau de l'ADRHGCT, la liste de diffusion et participons aux évènements.

1.2.2 Une méthodologie adaptée aux données disponibles

1.2.2.1 Méthodes initialement ciblées

Les deux années de DU (recherche en gestion des organisations) qui ont précédé l'inscription en thèse ont été riches en apprentissages et en compétences, aboutissant à la rédaction d'un mémoire. Ce dernier a servi à définir les contours des méthodes de recherche que nous avions l'intention d'utiliser pour la thèse.

Il s'agissait initialement de la netnographie et du focus group.



Pour mémoire, la netnographie peut se définir comme l'ethnographie appliquée à Internet (Mercanti-Guérin, 2009).

Quant au focus group, ce sont des discussions de groupe ouvertes, organisées dans le but de cerner un sujet ou une série de questions pertinentes pour une recherche. Le principe essentiel consiste en ce que le chercheur utilise explicitement l'interaction entre les participants, à la fois comme moyen de recueil de données et comme point de focalisation dans l'analyse (Kitzinger, 1994a).

1.2.2.2 Accès au terrain et méthodes supplémentaires

Notre immersion au sein de l'ADRHGCT et notre présence aux évènements et réunions trimestrielles de bureau nous ont plongés dans une démarche ethnographique.

D'après l'outil de lexicographie proposé par le centre national de ressources textuelles et lexicales, l'ethnographie se définit comme une étude descriptive et analytique, sur le terrain, des mœurs, des coutumes de populations déterminées, (...) l'ethnographie exige le travail « sur le terrain », l'observation directe, voire la participation de l'enquêteur. Traité sociol.,1967, p. 101.

L'ethnographie traditionnelle s'est enrichie d'une ethnographie virtuelle.

Effectivement, dès le début de notre immersion, nous utilisons l'outil collaboratif Padlet pour partager divers types de contenu, comme des liens, des documents et des vidéos.

L'objectif de notre utilisation de cette application est de créer un journal numérique, rassemblant nos avancées, comptes-rendus d'entretiens, veille, dates et rencontres importantes. Cela nous offre une vue d'ensemble de notre veille, tout en répondant parfaitement à notre mémoire visuelle, ce qui la rend encore plus pratique.

Les entretiens semi-directifs se sont avérés nécessaires lorsque l'occasion s'est présentée. Grâce à un entretien structuré qui offrait une flexibilité et une ouverture pour aborder tous les sujets pertinents, nous avons pu mener des discussions riches et éclairantes.



Pour finir, le questionnaire s'est avéré être l'outil essentiel pour évaluer et corroborer nos observations grâce à l'analyse de la netnographie.

Par ailleurs, cela a permis de regrouper de nouveau les associations approchées.

Nous allons explorer plus en profondeur les principes sous-jacents de ces méthodes et partager les résultats obtenus.

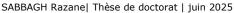
1.2.3 La netnographie explorée dans le domaine des ressources humaines

« La netnographie peut se définir comme l'ethnographie appliquée à Internet. Cette méthode initialement qualitative adapte les techniques de recherche ethnographiques aux communications en ligne. Initialement utilisée en marketing pour la richesse d'observations qu'elle apporte (forums de discussion, blogs...) la netnographie est encore très rarement utilisée dans un contexte RH. Le recours à cette méthode devrait suivre dans le futur le développement croissant de l'e-RH. Son avantage est de conférer au chercheur une position d'observateur n'influant pas sur le participant, ce qui en fait une méthode non intrusive ». (Mercanti-Guérin, 2009)

Une recherche plus récente (Gayte, B., Hulin, A., & Lebègue, T., 2021) confirme cette tendance : si les méthodes ethnographiques digitales ont connu un essor majeur dans le champ du marketing, elles restent aujourd'hui marginales dans d'autres champs connexes, tels que la GRH

Nous avions découvert la définition de la netnographie lorsque nous étions en fin de DU. Motivés par notre désir d'insuffler une touche innovante à notre travail, il ne pouvait y avoir meilleur moment pour s'engager sur cette voie.

En effet, après avoir constaté que la netnographie était relativement sous-représentée dans le domaine des ressources humaines, cela a renforcé notre conviction quant au bien-fondé de notre choix.





Outre le fait que ce soit une méthode parfaitement adaptée à l'étude des communautés (de pratique et virtuelles), la netnographie semble apporter de nouvelles perspectives à notre analyse.

En recherchant des méthodes de netnographie appliquées à la gestion des ressources humaines, nous découvrons que Maria Mercanti-Guérin a utilisé la netnographie afin de mieux comprendre le phénomène des blogs salariés : « En utilisant la netnographie, il a été possible de proposer une typologie des blogs de salariés et de dresser une analogie avec les principales dimensions des objets-frontière». (Mercanti-Guérin, 2009)

Dans notre thématique, la netnographie est une méthode complémentaire de l'ethnographie à travers l'immersion au sein de l'ADRHGCT.

La crise sanitaire n'a fait que multiplier et conforter membres du CA et adhérents d'une association de profiter pleinement du bénéfice de la communauté de pratique en ligne.

Grâce aux échanges virtuels, les problèmes de distance géographique et d'agenda sont résolus.

En tant que chercheur à l'ADRHGCT et membre de l'ANDRH, les échanges en ligne sont devenus dominants. Ils sont multiples et demeurent le canal de communication principal de ces associations au regard du nombre de pratiques échangées (partie qui sera développée).

Par conséquent, l'utilisation de la méthode de recherche qualitative appelée « netnographie » dans l'étude de groupes RH s'avère particulièrement fructueuse en raison de l'abondance des interactions quotidiennes.

L'analyse textuelle de ces échanges apportera un éclairage sur le champ lexical utilisé.

Nous pouvons conclure cette partie en affirmant qu'« à l'instar de ce que ces méthodes ont notamment permis au marketing d'explorer les notions d'identité, d'engagement, et de culture, il apparait opportun de les envisager dans le cadre de problématiques de management et GRH ». (Gayte, B., Hulin, A., & Lebègue, T., 2021)



2 Cadre méthodologique

Dans cette partie, nous détaillons et expliquons la méthodologie adoptée pour ce projet de thèse.

Consciemment, nous avons décidé d'allier une approche quantitative et qualitative. Comme nous l'avons mentionné dans la partie précédente, les données dont nous disposons nous ont permis d'opérer ce choix.

Notre implication dans la communauté de l'ADRHGCT depuis le second trimestre 2021 a naturellement donné lieu à des méthodes qualitatives grâce à notre posture d'ethnographe.

Et l'accès aux données générées en ligne à travers la liste d'échange mise à disposition des adhérents nourrit toute la netnographie mise en place.

Cette recherche approfondie a permis d'établir une analyse statistique grâce à l'utilisation d'un classeur Excel.

Enfin, un questionnaire a été initié afin d'interroger l'ensemble des DRH sur les points qui nous ont intrigués lors de l'analyse globale des données.

Nous qualifions ces méthodes de quantitatives car elles correspondent « à la mobilisation de données généralement structurées sur un nombre important d'individus (en général supérieur à 100) », (...) et qui « se fonde sur des bases de données généralement structurées (type tableau Excel) ».

«Elle permet aussi d'identifier et de quantifier des liens entre variables. Elle peut ainsi s'avérer indispensable pour mesurer des variations au sein d'une population ». (Coron, C, 2020).



2.1 Démarches qualitatives de la recherche

2.1.1 L'ethnographie : l'immersion au sein de l'ADRHGCT

Nous proposons pour introduire cette partie de reprendre la définition de la sociologue Agnès Van Zenten dans l'ouvrage « les 100 mots de la sociologie » :

« S'il n'en existe pas de définition consensuelle, celle avancée par Louis M. Smith a le mérite d'être fondée sur l'analyse des travaux de trois grandes figures de l'anthropologie et de la sociologie américaines — Bronislaw Malinoswski, William F. Whyte et Clifford Geertz — représentant les courants fonctionnaliste, interactionniste et interprétatif. Elle distingue six traits caractéristiques :

1/ le séjour prolongé dans la communauté étudiée permettant de recueillir des informations grâce à l'observation participante : le nôtre, au sein de l'ADRHGCT, a débuté en avril 2021 et se poursuit au moment où nous rédigeons cette thèse. Toutefois, il est important de limiter la période considérée pour analyse. La période choisie s'étend donc d'avril 2021 à septembre 2023, ce qui représente deux ans et demi ;

2/ la focalisation sur les activités quotidiennes : cela a été rendu possible en intégrant tous les groupes d'échanges : entre adhérents et entre membres du bureau (par courriel ou réseau social de type WhatsApp).

3/l'intérêt porté au sens que les acteurs attribuent à leur action : nous avons pu le constater dans tous les échanges et actions menées.

4/la production de comptes-rendus donnant la priorité à la contextualisation et à la cohérence interne des phénomènes observés : des notes ont été régulièrement prises lors de chaque évènement ou réunion (les articles et la veille ont été stockés sur l'outil Padlet (abordé dans la partie suivante).





5/ la tendance à concevoir le cadre interprétatif comme une construction progressive plutôt que comme la mise à l'épreuve d'un ensemble d'hypothèses définies à l'avance : la construction a effectivement été progressive et intéressante à analyser. Elle n'a fait qu'enrichir notre analyse en l'adaptant et la questionnant dès que nécessaire.

6/ des modalités de présentation des interprétations mariant volontairement narration, description et conceptualisation théorique » : c'est la méthode que nous proposons au sein de cette partie.

Notre expérience ethnographique commence lorsque nous obtenons l'autorisation d'accéder au terrain de l'ADRHGCT, après avoir présenté notre projet doctoral lors d'une réunion de bureau à la fin du mois de mars 2021.

Tous les vice-présidents ont approuvé notre demande, ce qui a entraîné la diffusion d'une annonce informant les membres de notre présence parmi eux.

C'est ainsi que l'ensemble des acteurs de cette association prennent connaissance de notre présence dans leur communauté.

Depuis avril 2021, nous faisons partie intégrante de ce groupe.

- La liste de diffusion par courriel des échanges ouverte aux 220 adhérents ;
- Les réunions trimestrielles des membres du bureau ;
- Les événements annuels de l'association (colloque, journée d'étude, etc.) ;
- Le groupe de discussion WhatsApp réservé aux membres du bureau ;
- La liste de diffusion par courriel réservée aux échanges entre les membres du bureau uniquement.

Nous maintenons une posture discrète au sein des réunions et évènements.

Il n'était pas rare que la dirigeante nous demande notre opinion après les réunions de bureau. Nous avons aussi assisté à diverses occasions combinant aspects personnels et professionnels de l'ex-présidente, telles que la cérémonie de remise de l'Ordre national du mérite en janvier 2023.



Cette ethnographie évolue entre une observation participante (OP) et une observation non participante.

Observation participante

« L'OP implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. L'avantage est cependant clair en termes de production de données : cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques.

En effet, l'immersion a révélé les interactions, l'intérêt ou l'importance de certains sujets. Il y a eu une profusion de discussions sur des thèmes répondant directement aux besoins des membres, ainsi que des silences.

Nous avions une double perspective : celle des adhérents en observant les échanges sur la liste de diffusion et celle des membres du bureau dans les coulisses de l'association pour déterminer et hiérarchiser les sujets et les actions.

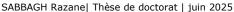
Cette démarche ethnographique nous a permis d'être au plus près de la réalité de cette association et de sa gouvernance.

L'observation participante constitue une étape de notre ethnographie, qui se distingue par son approche plus globale en ce qui concerne la méthode, le terrain et les objectifs.

Le terme d'OP décrit une forme d'observation lors de laquelle le chercheur « annonce la couleur ». Il est alors connu en tant qu'observateur extérieur, de la part des membres de la collectivité au sein de laquelle il évolue : le risque sous-jacent est de générer des changements artificiels de comportement ». (Soulé, B., 2007)

Observation non participante

Les caractéristiques de ce type d'observation se retrouvent dans le fait qu'il n'y a pas de sollicitation lors des conversations quotidiennes. De plus, nous lisons les messages échangés





par les membres sur les listes de diffusion, sans intervention régulière ni volontaire de notre part.

Difficile d'éviter d'évoquer le risque de biais dans ce type de méthode.

La nécessité d'une part de rester continuellement vigilant pour éviter l'influence des préjugés du chercheur (Gobo, G., 2008). D'autre part, la notion de réflexivité, à savoir, la capacité du chercheur à reconnaître et minimiser ses propres biais dans la conduite de la recherche sur le terrain (Berger, R., 2015).

En effet, « Comment concilier la nécessité méthodologique de l'implication dans la vie d'un groupe avec le recul et la mise en perspective nécessaires au rôle de chercheur » (Diaz, 2005) ?

On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais que ces altérations font partie de l'objet d'étude (...) Le travail de terrain est donc nécessairement de nature interactionnelle et la présence de l'enquêteur a des conséquences dans la vie des enquêtés. (Soulé, B., 2007)

Plus globalement, le travail ethnographique s'inscrit dans un rapport dialectique intimité - distance entre le chercheur et le groupe étudié (Sanson, Le Breton, 2020).

« La solution ne réside pas dans une bonne distance, garantie par une méthode spécifique. Ce qui confère aux données un pouvoir de généralité c'est davantage la capacité du chercheur à les remettre a posteriori dans un contexte, comprenant une part aussi de réflexion sur sa propre place occupée sur le terrain. Il procède alors à ce que Pierre Bourdieu nommait une « Anthropologie réflexive » dans sa leçon inaugurale au Collège de France. Une étape qui repose sur la mise en perspective de données issues de point de vue différents, en croisant les approches sans limites méthodologiques (le quantitatif et le qualitatif pouvant s'avérer tout à fait complémentaire dans cette approche) » (Laude, L., Vignon, C., & Waelli, M. (2012).





Pour conclure, cette ethnographie nous a permis de comprendre toutes les étapes qui font vivre cette association. Nous avons cherché à comprendre le fonctionnement de l'ADRHGCT, ses processus décisionnels, les thèmes clés qui y sont abordés, ceux qui sont importants et valorisés, ainsi que la diversité des pratiques partagées.

Nous avons également analysé les réactions des membres, qu'il s'agisse de célébrer les succès ou d'exprimer des insatisfactions.

Le champ fut vaste, il enrichira utilement les autres méthodes proposées dans cette thèse.

2.1.2 L'ethnographie virtuelle avec l'application Padlet

En complément de nos notes manuscrites dans la démarche classique d'ethnographie, nous avons utilisé cet outil collaboratif lors d'un précédent poste en ressources humaines.

Nous l'avons utilisé à deux fins : animer des communautés métiers et l'adopter comme outil de management d'équipe pour son aspect collaboratif (post-it virtuels, commentaires, réactions, stockage de documents (toute forme possible).

Son usage pour notre projet de thèse est le stockage d'information (rapports, vidéos, post-it, diaporamas, etc.).

L'objectif est de dresser un tableau général des informations stockées.

Effectivement, pour mener une étude ethnographique, il faut effectuer une veille régulière sur les réseaux sociaux professionnels, comme LinkedIn, mais aussi analyser les conversations tenues au sein du groupe WhatsApp ainsi que les messages partagés par email via les listes de distribution.

Au fil du temps, le Padlet est devenu un journal de bord virtuel où nous regroupons nos avancées, les comptes rendus de nos entretiens, notre veille, les dates clés et les rencontres importantes, notre planning, etc.

Ce mur virtuel nous permet de visualiser notre travail et de satisfaire pleinement notre mémoire visuelle, ce qui le rend d'autant plus pratique.





Tout est tracé sur ce mur virtuel, les rubriques les plus riches sont les veilles : veille centrée sur la recherche et veille dédiée aux associations professionnelles. En les remettant en évidence, cela révèle une sorte de fil conducteur.

Nous avons inclus un extrait de ce Padlet en annexe de cette thèse.

Nous l'avons régulièrement enrichi.

Nous effectuons beaucoup de veille sur les réseaux sociaux professionnels que nous mettons à profit pour la thèse et à travers notre emploi.

Notre participation à ces associations nous permet également de nous informer sur les dernières tendances de notre domaine, les ressources humaines.

Le Padlet nous permet concrètement de rassembler nos matériaux objectifs et parfois plus subjectifs dans un même outil.

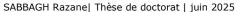
Grâce à cette méthode, nous économisons des quantités considérables de post-its que nous aurions collés un peu partout, ou encore des notes manuscrites ou des courriels que nous aurions dû conserver à divers endroits.

Il s'avère particulièrement utile pour nous.

2.1.3 La netnographie

La netnographie, ou ethnographie sur Internet, est définie comme une « nouvelle méthode de recherche qualitative qui adapte la méthode ethnographique à l'étude des cultures et des communautés qui émergent grâce aux communications informatisées. En tant que technique de recherche en marketing, la netnographie utilise l'information publique disponible sur les forums en ligne afin d'identifier et de comprendre les besoins et les influences pesant sur les décisions d'achat de groupes de consommateurs présents sur l'Internet » (Kozinets R., 2002).

Dans notre analyse, il est intéressant de transposer cette méthode empruntée au marketing vers les ressources humaines, d'un groupe de consommateurs à celui de praticiens des RH, adhérents d'associations regorgeant de pratiques prêtes à être consommées.





« Les spécificités des problématiques traitées par la gestion des ressources humaines nécessitent l'appréhension de la densité des contextes sociaux dans lesquels les organisations évoluent (Pichault et Nizet,2013). En ce sens, leur exploration par la netnographie peut permettre d'ouvrir sur une conceptualisation vivante et incarnée de tels enjeux » (Gayte, B., Hulin, A., & Lebègue, T., 2021).

La netnographie permet de compléter d'autres méthodes à travers son aspect qualitatif.

« Par ailleurs, puisqu'elle s'appuie sur une communauté pour obtenir des données, elle se rapproche de l'ethnographie dont elle adapte les techniques de collecte des données au contexte d'Internet. Conformément à la méthode ethnographique, celui qui conduit une netnographie est appelé à s'immerger dans la communauté qu'il étudie. Il doit donc participer aux discussions et connaître, pour autant que cela soit possible, l'objet de consommation qui est le centre de la communauté. Comme les méthodes ethnographiques classiques, mélange d'art et de science, les outils netnographiques exigent de ceux qui les utilisent des talents particuliers tels que l'empathie et la pertinence des observations » (Bernard, Y., 2004): nous avons pu plonger dans l'univers de l'ADRHGCT, en connaissant la matière échangée à travers notre casquette de praticien RH, qui exige souvent une approche empathique envers les situations et les personnes que nous gérons quotidiennement.

« Avec la netnographie, le matériau de base est essentiellement littéraire, et souvent narratif. Elle intervient comme une méthode complémentaire qui permet d'obtenir des données qualitatives destinées à un traitement analytique et interprétatif dont les conclusions viennent enrichir — en les confortant, les affinant, les nuançant, voire en les défiant — les résultats issus des autres méthodes mises en œuvre, telles qu'un questionnaire ou une série d'entretiens semi directifs » (Bernard, Y., 2004) : c'est exactement l'objectif recherché dans notre thèse.

« La netnographie est une méthodologie facilement adaptable offrant un ensemble spécifique d'étapes et d'approches analytiques, applicable à un large éventail d'implications, allant de l'observation passive à la participation active aux conversations et activités en ligne.



Les netnographies peuvent être courtes et se concentrer sur une seule communauté ou impliquer des années de recherche au sein de plusieurs communautés. Ils utilisent des vidéos, des images et des sons ainsi que des données textuelles.

Les netnographies peuvent se suffire à elles-mêmes ou être combinées avec d'autres méthodes de recherche sur les communautés en ligne, y compris les interactions hors ligne entre membres » (Costello, L., McDermott, M.-L., & Wallace, R., 2017).

« La netnographie est une méthode de recherche facilement adaptable, applicable à un large éventail d'implications, allant de l'observation discrète à la participation active aux conversations et activités en ligne » (Addeo, F., Delli Paoli, A., Esposito, M., & Ylenia Bolcato, M., 2019).

Füller et al. (2008) identifie 5 étapes structurant la méthodologie de la netnographie (Mercanti-Guérin, M., 2009) :

- 1. Détermination des objectifs de la recherche et du profil idéal des membres de la communauté: dans notre étude, nous observerons les interactions entre les membres de l'ADRHGCT et analyserons le contenu de leurs échanges dans les canaux de communication. Nous nous concentrerons sur la structuration, la sélection, la diffusion et les déterminants des pratiques professionnelles.
- **2.** Identification et sélection des communautés : les adhérents de l'association de l'ADRHGCT.
- 3. Observation et collecte des données : La liste de diffusion par courriel est mise à la disposition des adhérents. Les membres du bureau bénéficient d'un groupe WhatsApp ainsi que d'une liste de diffusion par courriel également.
- 4. Analyse des données et interprétation des résultats : une analyse statistique et textuelle sera proposée (via l'outil Iramuteq).

5. Transfert des résultats en solution

Le schéma ci-dessous permet d'illustrer ces étapes (Bertrandias, L. & Carricano, M., 2006) :



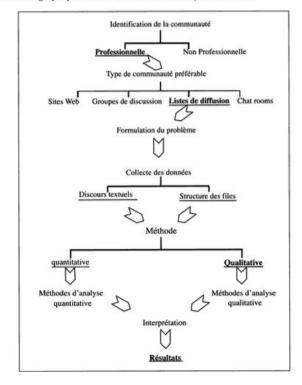


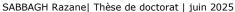
Figure 1 : L'approche netnographique des communautés virtuelles professionnelles

Décisions Marketing Nº 41 Janvier-Mars 2006 - 57

L'article de Yohan Bernard offre un aperçu précieux sur l'étude de la netnographie. En effet, la transition des associations vers les communautés de pratique virutelles, accélérée et prolongée par la crise sanitaire, a engendré une masse considérable de données à analyser.

« De telles communautés émergent lorsque suffisamment de personnes participent à des discussions publiques durant assez longtemps et avec un degré raisonnable de chaleur humaine pour former des réseaux de relations personnelles dans l'espace virtuel » : l'étude porte sur une communauté de 220 adhérents et l'analyse des données s'inscrit sur une durée de deux ans et demi.

En leur sein, les interactions entre les membres reposent sur un ou plusieurs dispositifs de communication offerts par le réseau : site Internet, liste de diffusion, forum de discussion, salon de discussion (chat) » (Bernard, Y., 2004) : Effectivement, l'ADRHGCT met à





disposition une liste de diffusion par courriel, un site internet, un groupe WhatsApp et une liste de diffusion réservée aux membres du bureau. Les échanges en présentiel se font généralement la veille des évènements organisés par l'association et le jour même.

« La netnographie observe essentiellement des actes communicationnels » : comme nous l'avons vécu lors de notre immersion prolongée, les communications sont à la fois sociales et informationnelles, comme le souligne l'article de Yohan Bernard.

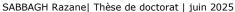
Sociales, car la majorité sont adhérents ont une ancienneté au sein des associations professionnelles de DRH qui se situe entre 1 et 8 ans. Et comme dans toute communauté, au-delà de l'ancienneté favorisant ce type d'échanges, il y a des membres très actifs. Informationnelles pour le besoin formulé par les adhérents au sein de ces canaux de communication (pratiques, partage d'information, veille, etc.).

« La collecte des données doit s'achever lorsque les nouvelles données recueillies n'apportent plus d'éléments significatifs au travail d'analyse et d'interprétation » : En effet, c'est ce qui s'est passé dans notre recherche. Nous avons recueilli suffisamment de données pour savoir quand nous arrêter et les exploiter pleinement.

« De plus, dès le début de la recherche, des notes de terrain (field notes) doivent être régulièrement rédigées sous la forme d'un journal de recherche, de mémos, d'annotations diverses, etc. Elles rassemblent les commentaires personnels du chercheur sur ses observations. Ces « premiers jets » supportent et enrichissent le processus d'analyse et d'interprétation » : ces notes ont été prises dans le cadre du processus ethnographique et les réactions à chaud ont été continuellement consignées à travers des notes personnelles.

« Il obtient la permission des membres concernés avant de publier dans ses travaux un extrait de leur message (ou de tout autre artefact) » : cet engagement a été formalisé auprès de l'ADRHGCT et de ses membres par le respect du règlement général sur la protection des données.

Nous proposons de présenter les résultats au sein de la troisième partie.





Pour terminer, nous soulignerons l'aspect qualitatif de l'approche de netnographie, qui vient s'ajouter aux autres techniques de recherche abordées dans notre thèse.

Il s'agira de se concentrer sur l'objectif auquel adhèrent les membres de l'ADRHGCT (ou de toute autre association de DRH) : les échanges de pratiques.

L'innovation consiste à appliquer des méthodes de marketing aux ressources humaines en assimilant les adhérents comme des consommateurs de pratiques.

Cette approche est intéressante, puisqu'elle laisse une grande latitude dans l'analyse des éléments recueillis et la production des résultats.

2.1.4 Le focus group online

Nous avons souhaité, dès le début de notre projet doctoral, organiser une séance de focus group afin de mesurer et de recueillir les réactions des adhérents à la suite des résultats du questionnaire.

Des interrogations apparues à la suite des tendances dégagées lors de l'immersion au sein de l'ADRHGCT et de la netnographie auraient pu être abordées.

Cependant, la réalité du terrain peut parfois prendre le dessus et nous, chercheurs, devons l'accepter.

En effet, la diffusion du questionnaire a eu lieu au lendemain de la dissolution de l'Assemblée nationale, le 10 juin. Outre le fait que cet acte ait suscité une appréhension générale, celle-ci a sans doute été très présente dans le quotidien des DRH.

Plusieurs relances ont en effet été nécessaires pour favoriser un taux de retour important, optimisant ainsi l'exploitation des résultats.

L'été est déjà passé et la rentrée est souvent très chargée pour les DRH, tant dans leur quotidien que dans leur rôle de représentation de l'association.

Des colloques, des journées de formation nationale et d'autres événements ont mobilisé nos interlocuteurs principaux, ce qui n'a malheureusement pas permis la tenue de ces focus group.



Comme il faut souvent rebondir, nous avons transmis les résultats de notre questionnaire aux présidents et aux membres des trois associations ayant répondu au questionnaire afin de recueillir quelques impressions à chaud.

Voici un extrait des réactions recueillies : « recherches très riches et intéressantes » ; « c'est très précieux pour nous d'avoir ce retour » ; « merci pour ce travail intéressant et son partage avec nous ; je pense utile de donner de la visibilité à votre enquête sur les pratiques d'une partie de nos DRH », « votre enquête est très intéressante et très utile », « merci pour votre partage, un très beau travail ».

L'ANDRH prévoit de partager les résultats du questionnaire dans sa newsletter hebdomadaire destinée à ses 6 000 adhérents.

2.1.5 Les entretiens semi-directifs

Six entretiens semi-directifs ont été réalisés dans le cadre de cette thèse. Cinq se sont tenus à distance, tandis qu'un s'est déroulé en présentiel.

Nous en développerons le contenu au sein de la troisième partie.

C'est une occasion pour le chercheur d'approfondir certains sujets qui enrichiront constamment notre réflexion.

L'entretien semi-directif est un outil permettant de recueillir des données en combinant des questions préparées à l'avance.

Nous faisons le choix de ce type d'entretien car il nous permet de mener l'entretien avec flexibilité, tout en ayant la possibilité de poser des questions supplémentaires ou d'en reformuler certaines en fonction des réponses du participant.

Ce qui le caractérise, c'est sa souplesse.

Une liste de questions ouvertes est préparée en amont, ce qui permet d'approfondir certains sujets et de rebondir selon les réponses des participants.

Concrètement, dans le cadre des entretiens que nous avons menés, nous nous sommes adaptés aux contenus évoqués. Nous avons pu réagir à certaines réponses en explorant plus en profondeur des aspects soulevés par le répondant.



Le répondant est invité à donner son opinion, ses expériences ou à détailler ses réponses.

Le contenu récolté est riche et permet une analyse plus fine des réalités organisationnelles (Kalika, M., 2003).

Il est possible d'ajuster sa démarche pour s'adapter au fil de la conversation, ce qui contribue à maintenir un rythme dynamique grâce à un échange spontané et authentique.

Cela permet une meilleure compréhension des perspectives de chacun.

Les restitutions des entretiens sous forme écrite ont été longues. Il a fallu que la retranscription soit fidèle au contenu échangé.

Comparer les réponses des entretiens semi-directifs représente une seconde difficulté, malgré la fluidité de l'exercice.

Pour autant, nous avons fait le choix de ne pas codifier les réponses, car la structure commune aux entretiens était décelable et l'analyse qui en a été faite était narrative, s'intéressant à la construction du récit des participants.

Enfin, il y a la vigilance du biais de l'intervieweur à avoir dans les questions posées ou reformulées, afin de préserver la confiance et la bienveillance instaurées durant les échanges.

Les entretiens semi-directifs ont permis d'éclairer les modes de fonctionnement, processus de décision, interactions sociales dans les organisations, et les représentations des acteurs (Mucchielli, A., 2010) au sein des associations, tout en mesurant leurs enjeux.

Ces entretiens ont également permis d'acquérir une compréhension approfondie des phénomènes qui gagnaient à être détaillés ainsi qu'à travers les interactions humaines dans ces contextes et environnements professionnels.

Nous avons pu mesurer la nécessité d'une préparation rigoureuse et d'une analyse structurée pour en dégager des conclusions intéressantes pour notre recherche, et qui soient fidèles aux échanges qui ont eu lieu.

2.2 Démarche quantitative de la recherche

Parmi les méthodes de recherche proposées et mentionnées précédemment, nous avons initié un questionnaire, méthode quasi incontournable de notre recherche.



Il a été diffusé aux quatre associations approchées et constitue la dernière méthode proposée dans cette thèse.

2.2.1 Le questionnaire proposé aux associations de directeurs des ressources humaines

L'élaboration du questionnaire dans son contenu a été possible grâce à la netnographie. Nous détaillerons sa construction dans la troisième partie.

L'analyse des données échangées en ligne a généré de nombreuses interrogations et points d'étonnement qu'il était nécessaire d'éclaircir en sondant les membres des associations.

En général, les questionnaires qualitatifs sont fréquemment utilisés en sciences de gestion comme méthode de recherche pour étudier des sujets complexes liés aux comportements organisationnels, aux pratiques managériales et à la perception des individus dans les organisations.

Le nôtre a été conçu de manière à recueillir des données qualitatives.

Il met l'accent sur la structuration des questions à choix multiples pour encourager des réponses détaillées sur les perceptions et expériences des individus dans des contextes organisationnels (Thiétart, R.-A., 2007).

Nous l'avons proposé comme une méthode complémentaire à d'autres outils qualitatifs, tels que les entretiens semi-directifs (Gagnon, Y .-C., 2005).

L'élaboration du questionnaire a été inspirée des constats tirés de la netnographie, permettant de souligner l'importance de la formulation des questions pour favoriser des réponses riches et nuancées (Kalika, M., 2003).

Ces questionnaires peuvent capturer des insights sur les dynamiques internes, les pratiques managériales, ou encore la culture organisationnelle (Lorino, P., 1995). L'auteur met également en avant la possibilité d'utiliser des questions ouvertes pour stimuler une réflexion profonde chez les répondants, surtout dans des contextes où l'information quantitative est insuffisante.



Pour obtenir des réponses détaillées et nuancées, il a été nécessaire de combiner des questions à choix multiples avec quelques questions ouvertes.

3 Les données révélées par le terrain

L'objectif de cette partie est de présenter les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus à la suite des méthodes déployées sur le terrain.

La méthode globale a évolué au fil du temps : l'ethnographie a permis de comprendre l'écosystème global de l'ADRHGCT, ses codes, son langage, ses méthodes et ses projets, à travers notre observation, la relecture de nos notes écrites et de notre mur virtuel sur Padlet.

Les entretiens semi-directifs ont été essentiels pour approfondir notre réflexion sur des points clés.

La netnographie a permis d'être en pleine immersion par le traitement de 2 108 courriels répartis en catégories et ayant permis de dégager des statistiques révélatrices du fonctionnement de l'association.

L'analyse textuelle des échanges via iramuteq a permis de confirmer les tendances relevées lors du traitement minutieux des courriels.

Enfin, c'est par l'analyse de tous ces courriels que nous avons pu consigner précisément tous nos points d'étonnement et interrogations, ce qui nous a permis de bâtir le questionnaire. Celui-ci nous a permis d'obtenir les réponses que nous n'avions pas en exploitant massivement les courriels sur la base de données créée à cet effet.

3.1 Présentation des résultats qualitatifs

Les chercheurs (Beyer et Trice, 1982 ; Aguinis et al., 2010) suggèrent que les méthodologies qualitatives sont plus adaptées aux attentes des managers, car elles sont plus faciles à



comprendre et plus en phase avec la réalité de leur activité quotidienne (Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P., 2017).

Après avoir présenté chaque méthode dans la seconde partie, la troisième partie se concentrera sur l'analyse des résultats obtenus.

La partie suivante permettra de valoriser une analyse globale de ces résultats.

3.1.1 La posture ethnographique

Tout commence le 31/03/2021 lorsque nous sommes conviés à une réunion de bureau afin de présenter notre projet aux membres du bureau.

Après avoir obtenu l'accord de tous les vice-présidents, nous avons immédiatement été ajoutés au groupe WhatsApp, qui était ouvert seulement aux membres du bureau.

Ce groupe fera l'objet d'une analyse textuelle avec l'outil Iramuteq.

Cette méthode doit nous permettre de comprendre comment les pratiques sont créées. La netnographie doit éclairer l'aspect de diffusion de ces pratiques.

Les réunions trimestrielles de bureau

Les réunions trimestrielles réunissent au moins la moitié des membres du bureau.

Elles sont organisées de la manière suivante : la présidente propose par courriel (plus rarement sur le groupe WhatsApp) des dates, accompagnées d'un ordre du jour.

Les réponses sont rapides et un rappel est généralement envoyé la veille ou le jour de la réunion.

Ces réunions se déroulent dans une ambiance plutôt conviviale, dans un environnement qui semble bienveillant et de confiance. Les échanges sont francs et ouverts.

Comme nous l'avons déjà mentionné, chaque vice-président est responsable d'un domaine spécifique. Cette répartition a eu lieu au moment où Mathilde Icard a débuté son mandat à la tête de l'association.

Par conséquent, pendant ces réunions, la présidente met en évidence la participation de chaque membre selon son thème spécifique, généralement destinée au ministère.





Le vice-président concerné présente l'état d'avancement de sa production et les modalités de diffusion. Ces contributions renforcent la visibilité et l'influence de l'association.

Les prochains évènements sont abordés (programme revu, points sur l'organisation logistique et le nombre de participants).

La vie de l'association est traitée (budget, statuts, contenu du site internet, remplacement de VP à la suite de mobilités, partenariats).

Nous accordons une attention particulière aux remplacements des vice-présidents. En effet, nous avons remarqué qu'ils étaient soit décidés par cooptation, soit proposés au réseau de chaque membre du bureau.

Pour être élu, un candidat doit remplir deux critères : être représentatif sur le plan géographique et être approuvé à l'unanimité par le bureau.

Il est souvent fait un résumé des récentes actualités concernant la fonction publique et les réformes en cours. À défaut, un lien est établi entre les projets menés et la manière dont ils vont pouvoir éventuellement être mis à projet du ministère.

En relisant nos notes, nous avons remarqué que certains sujets n'ont suscité aucune réaction de la part des membres. Comme dans la plupart des réunions en distanciel, l'animateur comble rapidement le vide en tentant de susciter des réactions et, à défaut, en poursuivant l'ordre du jour.

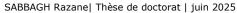
Notre approche consiste à rester neutre et à ne participer qu'en réponse à des invitations directes, tout en montrant notre présence en laissant notre caméra allumée.

Nous conclurons cette rubrique par l'analyse de la séquence où l'ancienne présidente cherche son successeur.

Chacun réalise la lourde tâche qui incombe au poste de président.

Personne n'est spontanément volontaire pour prendre la relève à l'exception de l'actuel président.

Il devient clair, au fil de la conversation, qu'il est prêt à accepter, mais qu'il veut s'assurer qu'il n'y a pas d'autres candidats, par souci de transparence dans ce processus.





Enfin, la fonction de président ou de vice-président semble être représentée comme une vitrine sur le réseau professionnel LinkedIn. Cette fonction est clairement affichée (effet retrouvé pour les autres associations, notamment l'ANDRH).

Les évènements annuels de l'association (colloque et journée d'étude notamment)

Nous avons participé à trois colloques annuels organisés par l'ADRHGCT.

Ils débutent tous par une introduction du président de l'association.

L'occasion de redonner les grandes lignes, objectifs et priorités de l'association.

Le premier colloque de Vincent Lescaillez nous a permis de mesurer ce constat.

Il a présenté avec émotion (lorsqu'il évoque les apports de l'association dont il a pu bénéficier en tant qu'adhérent) le triptyque qu'il souhaite mettre en place pour l'association durant son mandat :

- « Partager : les doutes, les différences, les réflexions, se rassurer, le plaisir d'échanger entre experts ;
- Réfléchir: prendre un temps que nous n'avons pas, en prise avec les sujets du moment, les sujets sociétaux;
- Proposer : en étant la voix auprès des débats publics, des ministères, sur les sujets dévolus au monde du travail ».

L'événement commence souvent par un témoignage ou une conférence introductive sur un sujet lié à la recherche. Cela permet à l'auditoire de prendre de la hauteur par rapport au sujet proposé.

Deux tables rondes ou une table ronde et une conférence sont habituellement proposées (une le matin, la seconde en après-midi).

Lorsque la parole est donnée au public, au-delà des questions suscitées par l'intervention, certains mettent en avant leurs bonnes pratiques.

Le repas offert en formule buffet favorise les échanges informels et offre l'occasion de tisser des liens.





L'assemblée générale a lieu lors des colloques, et des moments de convivialité et de rencontre sont proposés avec les membres.

Enfin, depuis l'année 2023 et à la suite du partenariat avec l'association académique « Référence RH », qui regroupe une quarantaine de Masters RH, une remise de trophées a lieu pour des étudiants qui planchent sur la thématique du colloque de l'année précédente (présentation vidéo en 180 secondes et synthèse écrite des travaux produits sous forme d'article de six pages maximum et d'annexes illimitées).

Deux vice-présidents ont généralement la charge de l'organisation. Ils sont accompagnés d'une personne dédiée aux évènements de l'association.

Les journées d'étude ont un format assez semblable, mais elles incluent des ateliers. Les adhérents peuvent y participer le matin ou l'après-midi.

Ce format, à taille humaine, permet d'aborder, en particulier durant les ateliers, les pratiques de chacun.

En analysant le profil des intervenants conviés, nous constatons une diversité intéressante.

L'animation des tables rondes et des ateliers est prise en charge par les VP de l'association. Des membres des associations Sup'DRH et adRHess participent aux événements en fonction des thèmes abordés (les vice-présidents de l'ADRHGCT participent également aux événements de l'adRHess).

Nous aborderons plus en détail le rapprochement de l'ADRHGCT avec ces trois associations dans la quatrième partie de cette thèse.

Des adhérents de grandes collectivités sont conviés, ainsi que des vice-présidents de région. Des associations défendant des causes chères à l'ADRHGCT peuvent également être présentes.

Dans cette immersion, nous avons eu quelques points d'étonnement, notamment lors d'une journée d'étude où l'ancien président de l'ADRHGCT témoigne sur la thématique abordée, relevant d'une politique publique (ayant lui-même fondé un think tank du service public).



Le président de l'adRHess, également membre de ce think tank, évoque son appartenance à ce groupe.

À ce moment-là, une réforme de la fonction publique était en cours, et la thématique abordée lors de cette journée d'étude s'y intégrait. Cela a sans doute apporté une touche assez politisée aux discussions.

Le groupe d'échanges entre membres du bureau sur Whatsapp

Les échanges sont fréquents pendant la présidence de Mathilde Icard. L'animation y est constante, ce qui permet aux autres membres de s'exprimer et de partager leurs idées.

Comme pour les autres activités de l'association, notre rôle est d'observer et d'intervenir uniquement si nous sommes sollicités.

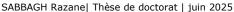
Des échanges formels et informels ont lieu au sein de ce groupe.

Formels, lorsque les conversations tournent autour des projets en cours, des réussites, lorsque les contributions institutionnelles prennent forme et sont entendues et prises en compte. C'est aussi le cas lorsqu'il s'agit de convier les membres à une réunion de bureau ou de se rendre disponible pour une sollicitation, ou encore d'accueillir un nouveau vice-président. Des partages de veille sont également effectués.

Informels, pour les sujets plus légers comme les vacances, le partage de photos, les annonces de mobilités (majoritairement faites sur le groupe), les informations concernant les soirées de veille d'évènement.

La liste de diffusion des échanges par courriel ouverte aux 220 adhérents

Cette liste est très active durant le mandat de Mathilde Icard (des statistiques seront présentées dans la quatrième partie). En moyenne, un courriel est diffusé tous les 1 ou 3 jours.





Nous n'envoyons aucune sollicitation, mais demandons à participer aux groupes de travail initiés par les adhérents pour échanges sur des pratiques selon la thématique définie et ayant suscité un vif engouement.

Dès que la présidente nous sollicite sur un sujet donné, nous répondons.

De la même manière que le groupe WhatsApp, ce canal de communication nous permet de nous inscrire dans une communauté de pratique en ligne.

Les échanges y sont nombreux grâce à l'animation dynamique impulsée par la présidente et les membres du bureau, ce qui crée un certain élan et génère en retour une multitude d'échanges. Ces derniers sont cordiaux et les réponses sont faites dans un laps de temps assez court.

Les initiatives ponctuelles (groupe local d'échange de pratiques, réunion avec l'ensemble des adhérents)

Nous avons assisté à une réunion initiée par le bureau pour l'ensemble des adhérents de l'association. L'objectif était de profiter du début d'année 2022 pour échanger sur les thématiques traitées par l'association et les valoriser auprès de sa communauté.

Des groupes d'échanges initiés par les adhérents ont été organisés : un groupe sur la mobilité interne et un autre sur le partage de bonnes pratiques en matière de masse salariale.

Nous avons assisté à cette expérience avec une participation limitée.

Ces initiatives sont permises par l'association, qui, face à un besoin de pratique initial sur un sujet, reçoit entre 10 et 30 retours. Il y a un véritable engouement pour le sujet et les adhérents y poursuivent les échanges dans ce cadre.

Le contenu est très concret : présentation des participants, détail sur la structure et le nombre d'agents qui la compose, éléments de contexte entourant ce besoin d'échanger, outils actuellement utilisés.

En écoutant les adhérents lors des échanges, ils participent pour avoir des idées, améliorer leur pratique et la partager, faire du benchmark.



La liste d'échange (courriel) entre membres du bureau uniquement

20% des courriels échangés étaient restreints aux membres du bureau. Cela concerne toutes les catégories (évènementiel, lobby institutionnel, partenariats, veille, échanges de pratiques, etc.). Certains courriels nécessitent des avis, des validations d'information, des prises de position, informent simplement, mais ne peuvent pas encore être diffusés à l'ensemble de la communauté.

Il arrive qu'une réponse soit adressée directement à la présidente ou à la personne qui a fait la demande, et que la discussion se poursuive en privé ou par téléphone. Dès lors, la présidente nous transférait les échanges dès que cela lui était possible.

Nous n'effectuons pas de sollicitations, mais répondons au besoin pour lequel notre réponse est requise (principalement des événements et quelques échanges avec la présidente pour approfondir un sujet).

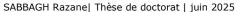
La participation à tous ces groupes d'échanges a été bénéfique pour comprendre le fonctionnement de cette association et le fait qu'elle soit à l'origine de nombreuses pratiques permettant de développer sa réputation auprès des institutions, ce qui contribue à renforcer son pouvoir.

« L'attente permet de comprendre les dynamiques à l'œuvre » (Denis, J.-P., 2024) : cette citation résume assez cette expérience ethnographique.

Notre longue immersion au sein de cette communauté nous a permis de clarifier plusieurs aspects, rendant cette expérience non seulement enrichissante, mais aussi profitable pour notre étude. Les interactions étaient constantes et centrées sur des sujets pertinents.

3.1.2 La netnographie

Nous avons abordé la partie théorique de la netnographie lors de la deuxième partie. Nous proposons ici de dérouler la manière dont nous avons procéder.





Yohan Bernard le rappelait : La démarche consiste à repérer les répétitions entre les textes des membres d'une communauté pour mettre en évidence ces catégories clés : une analyse de plus de 2 100 courriels a permis de distinguer treize catégories que nous détaillerons au sein de la partie dédiée à la base de données.

Une fois que nous les avons repérés grâce au codage, il faut analyser le contexte d'apparition de chaque occurrence afin de déterminer les éventuels points communs liés au contexte : ce travail a également été effectué à travers l'analyse textuelle des corpus de chaque catégorie et du concordancier, permettant de repérer l'usage du champ lexical dans son contexte.

Nous prenons également soin de consulter les notes de terrain relatives aux dites occurrences. Tout au long du processus, le codage est appelé à se modifier.

Les résultats d'une netnographie prennent la forme d'un texte qui déroule la description interprétative du chercheur: c'est cette liberté d'interprétation qui rend l'exercice de restitution des résultats intéressant, d'autant lorsque l'immersion dans la communauté s'est prolongée et qu'elle a permis d'« apprendre le langage, les usages, les orientations, les normes » de cette communauté.

Yohan Bernard évoquait également certains critères que nous avons utilisé pour cette netnographie :

- proximité avec la question de recherche, intensité du trafic (par exemple, nombre de messages postés);
- nombre de participants;
- richesse descriptive des données ;
- nombre d'interactions entre les participants sur les sujets qui relèvent de la question de recherche.

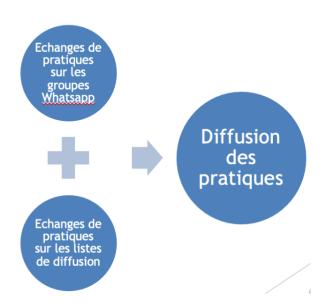
Le schéma ci-dessous présente la démarche : l'ethnographie nous permet de comprendre comment les pratiques peuvent se créer, et la netnographie en mesure la diffusion.



Ethnographie

Approche descendante (top down) Approche ascendante (bottom-up)

Netnographie



La communauté de l'ADRHGCT est hiérarchisée : le noyau dur regroupe la présidente et les quatorze vice-présidents, et les adhérents, au nombre de 220, interagissent à travers les canaux de communication mis à disposition.

La présidente nous confiait lors de son bilan de fin mandat s'être interrogée sur cette hiérarchisation, très présente dans le secteur public, sans doute aussi au sein de cette association. Elle peut 'freiner' certains adhérents 'qui ne se sentent pas autoriser à faire' pour contribuer pour générer, eux-aussi, des pratiques ou encore à s'impliquer davantage dans les activités de lobbying.

Le bureau a une connaissance approfondie des activités sur le terrain.

Le contraire ne peut s'affirmer aisément.

En effet, 20% des courriels échangés sur la liste de diffusion ont été restreints aux membres du bureau.

Cependant, la communication sur les contributions aux institutions est faite, tout comme les sollicitations pour avoir des volontaires qui souhaitent se joindre à de grands projets (comme le dossier « Attractivité de la fonction publique territoriale », initié par l'ancienne ministre de Montchalin).





Enfin, il faut souligner que, parmi les canaux de communication, ceux du groupe WhatsApp du bureau de l'ADRHGCT et du groupe WhatsApp du groupe local de l'ANDRH, auquel nous sommes affiliés, ont un caractère public.

Les messages et pièces jointes peuvent en effet être partagés avec des personnes nonmembres de ces associations.

Cela représente un vecteur supplémentaire de diffusion non contrôlée des informations.

Plus concrètement, un membre peut facilement partager dans son entourage une pratique échangée à travers les différents canaux de communication d'une association.

3.1.2.1 Analyse netnographique de la liste de diffusion de l'ADRHGCT

Avant d'entamer cette étape, il était nécessaire d'approfondir l'état de l'art avant d'exploiter de manière détaillée les données issues du terrain. Il est important d'assurer une complétude des informations et de ne passer à côté d'aucune notion ou étape essentielle à notre raisonnement.

Cette netnographie doit permettre de démontrer la diffusion des pratiques. Rappelons que cette méthode se concentre sur les actes communicationnels de notre communauté.

Nous l'avons évoqué précédemment, les données ont nécessairement été bornées. Nous avons collecté suffisamment de matériel pour analyser la fréquence des interactions dans différentes catégories que nous avons établies.

Cette netnographie couvre une période de deux ans et demi, soit du mois avril 2021, lorsque nous avons eu accès à cette communauté, jusqu'à la fin du mandat de Mathilde Icard comme présidente de l'association, en septembre 2023.



Analyse netnographie des courriels échangés sur la liste de diffusion mise à disposant des adhérents de l'ADRHGCT

Nous avons examiné 2108 courriels : **755 sollicitations ont reçu 1353 réponses** (une sollicitation peut avoir reçu plusieurs réponses).

Pour garantir l'objectivité et la neutralité de cette démarche, nous avons effectué une seconde relecture de notre grille.

Un tableur de type Excel a permis de classer chaque courriel à travers la trame suivante :

| Nom adhérent | Prénom adhérent | Date de l'échange | Heure | Message restreint aux membres du bureau | Raisons pour lesquelles il est classé dans cette thématique | Thématique | Quel besoin? | occupé par | Contenu de l'échange | Est-il membre du CA ? | Une réponse est-elle attendue? | Combien de réponses reçues ? | (analyse | membre du | En combien de temps ? |
|-----------------|--------------------|----------------------|-------|---|---|------------|-----------------|------------|-------------------------|--------------------------|---|---------------------------------------|----------|-----------|--------------------------|
|-----------------|--------------------|----------------------|-------|---|---|------------|-----------------|------------|-------------------------|--------------------------|---|---------------------------------------|----------|-----------|--------------------------|

Ainsi, à l'aide de ces colonnes, nous avons pu calculer des indicateurs et générer des graphiques.

Tout au long de notre démarche, treize indicateurs (ou catégories) se sont démarqués.

Plus précisément, par ordre d'importance :

1. Pratiques ascendantes (732 courriels) : un adhérent sollicite la communauté sur un besoin de pratique.

Dans notre expérience ethnographique et netnographique, notre premier sentiment à la lecture de toutes ces pratiques ascendantes, c'est de supposer l'isolement des adhérents dans l'exercice de leur fonction, car nombreux sont ceux qui recherchent des points de comparaison, des documents types de travail, des avis, des conseils, etc.

L'hypothèse de ne pas solliciter leurs collègues ou leur hiérarchie, mais de s'adresser à des pairs, plus impartiaux dans leur milieu, est revenue. Cela



permet également de répondre au besoin opérationnel quotidien inhérent à leur fonction.

Nous avons remarqué aussi que certains adhérents recherchaient une pratique et d'autres profitaient d'une sollicitation pour valoriser leur propre pratique.

En lien avec ce point, nous nous interrogeons sur l'effet que peuvent avoir tous ces valorisations et échanges de pratiques dans la perception des adhérents, touchant ainsi à la marque employeur de chacun (structure avancée dans ses pratiques ou a contrario, pas assez développée dans ses politiques RH).

Cette image peut sans doute inciter ou freiner les envies de mobilité de ces praticiens.

Par ailleurs, certains adhérents ajoutent une nouvelle demande de pratique dans une sollicitation initiale, si la pratique échangée est en lien avec celle qui arrive entre temps.

Notons également qu'avec un tri de nos données, ce sont les pratiques ascendantes qui reçoivent le plus de réponses le jour même (42 réponses).

Autre interrogation que nous avons pu avoir : un membre du bureau qui répond activement à un besoin de pratique d'un adhérent transforme-t-il la pratique en pratique descendante dans l'hypothèse où elle serait reprise ?

2. Benchmark (308 courriels): il est formulé comme tel par les adhérents pour avoir un retour d'expérience sur un sujet précis, un document, un point de comparaison, etc.

Concrètement, un membre peut lancer un sondage sur une pratique, auquel les autres membres, y compris ceux du bureau, peuvent répondre.



Certains sondages reçoivent de nombreux retours. Pour encourager les répondants, certaines personnes promettent de compiler les résultats et de les partager avec la communauté.

Il arrive aussi que le besoin bascule en groupe de travail et où les échanges entre adhérents se poursuivent en distanciel.

Là encore, c'est un moyen qui pourra sans doute créer des pratiques et de les diffuser. Et cette hypothèse s'appuie sur des documents qui sont parfois annexés, prêts pour s'en inspirer et être déployés par les adhérents.

Ces parangonnages peuvent légitimer la posture des adhérents auprès de leur hiérarchie directe et indirecte (directeurs généraux et élus).

Certaines thématiques suscitent un vif intérêt, générant une dizaine d'échanges : indemnités liées au télétravail, modalité de pilotage de la masse salariale, la protection sociale complémentaire, le Covid-19 et le travail à distance.

3. Partenariats (233 courriels) dont:

- 43 partenariats 'communication' (communications faites à la communauté, en lien avec les partenaires de l'association)
- 99 <u>partenariats 'évènementiel'</u> (en lien avec les évènements organisés avec les partenaires de l'association)
- 91 'partenariats ADRHGCT' (discussions entre membres du bureau sur les partenariats élaborés au sein de l'association : début, fin de partenariat, recueil d'avis, etc.).
- **4. Lobby (178 courriels)** = Nous proposons ici de reprendre la définition de ce terme du centre national de ressources textuelles et lexicales. C'est un « groupement, organisation ou association défendant des intérêts financiers, politiques ou professionnels, en exerçant des pressions sur les milieux parlementaires ou des milieux influents, notamment les organes de presse ».



Au sein de ce marqueur, les membres du bureau confirment une contribution aux sollicitations proposées par la présidente, qui lui parviennent directement des institutions.

On observe de nombreux échanges d'opinions et d'arguments.

Des pratiques sont également partagées entre eux.

En outre, nous avons remarqué une transparence de la part des membres quant à leur souhait de contribuer ou non, en fonction du sujet et de la requête.

Cela se justifie en général sur un problème de posture, de légitimité ou de périmètre de l'association.

C'est le cas lorsque le sujet touche un peu trop au politique (notamment dans le contexte des présidentielles de 2022), ou que le sujet n'intègre pas le périmètre d'intervention de l'association (sujets touchant aux administrateurs par exemple).

Enfin, nous avions évoqué lors des premières pages décrivant l'association que l'ancienne conseillère au cabinet du ministre de la Transformation et de la fonction publiques connaissait certains membres du bureau lorsqu'ils ont travaillé dans la région Nord.

À travers l'analyse des échanges, nous avons remarqué qu'elle était consultée si les membres du CA avaient besoin d'informations ou de contexte dans cette catégorie.

Au moment où nous écrivons cette partie, nous savons que c'est une ancienne viceprésidente de l'ADRHGCT qui a été nommée en remplacement de cette personne après le remaniement ministériel.

Cette nomination permettra à l'association de renforcer ses lobbys.

« En voyant les chiffres et l'activité de lobbying, j'avais bien conscience qu'elle était intense et au niveau de la présidence et des vice-présidents, nous nous investissons beaucoup sur ce sujet. Pour moi, c'est un temps énorme passé. Cela montre aussi tout ce que nous avons pu parcourir ensemble ». Mathilde Icard.

5. Pratiques descendantes (126 courriels): Cette rubrique inclut des sollicitations de la part de la présidente ou des vice-présidents.

Nous mesurons deux types de sollicitations : une question concrète qui requière en réponse une ou plusieurs pratiques ou un projet confié à l'un des vice-présidents (nous avons précisé que chaque vice-président possède une



thématique qui lui est rattachée). Il s'agit alors soit d'une sollicitation adressée à la communauté, soit d'une diffusion d'information

6. Offres d'emploi (121 courriels) : La notion d'isomorphisme normatif de Di Maggio et Powell abordée dans notre revue de littérature peut être réintroduite ici.

Une centaine d'offre diffusée est un élément à prendre en compte.

En examinant chaque courriel, nous avons remarqué que certaines signatures de membres évoluaient et mentionnaient de nouveaux postes.

Un jeu s'instaure alors : qui a pris la place de qui?

Nous avons identifié au moins 6 cas de mobilité avérée.

Les adhérents, anciens ou nouveaux, s'enrichissent de pratiques, en consultant les courriels envoyés par d'autres membres.

En effectuant une mobilité, et circulant d'une collectivité territoriale à une autre, nous émettons l'hypothèse que les adhérents peuvent apporter des pratiques dont ils se sont imprégnés et en réclameront sans doute de nouvelles en lien avec leur environnement pour lequel ils doivent s'adapter. Cela accentue donc le phénomène de diffusion des pratiques.

Autre réflexion : la diffusion d'offres d'emploi par les adhérents recouvre deux objectifs : sécuriser leur départ en augmentant le nombre de candidatures par la multiplication des canaux de diffusion de leur offre.

C'est aussi une occasion de valoriser la structure qui les emploie par la marque employeur, afin d'inciter les adhérents à postuler.

7. Sollicitations Presse (100 courriels): Pour revenir sur le don/contre-don (Bergquis et Ljungberg, 2001) ou la réciprocité (Teigland et Wasko, 2003), le rapport entretenu par le conseil d'administration vis-à-vis de la presse est de valoriser les pratiques des adhérents.

Les retours reçus sur cette catégorie provenaient uniquement des membres du bureau.

Un VP nous a récemment confirmé qu'une confiance demeure durant la prise de contact entre l'adhérent et l'agence de presse.



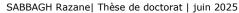
La presse demeure un vecteur de diffusion des pratiques de l'association. Certains organismes de presse la sollicitent très régulièrement pour des contributions. Ils peuvent valoriser les sujets abordés lors des journées d'étude ou des colloques, et présentent des portraits de certains vice-présidents, en soulignant les enjeux liés à leurs fonctions respectives et en mettant en avant leurs réalisations.

Mathilde Icard nous rappelait lors de son bilan l'objectif de ces sollicitations presse : « nourrir, maintenir notre bonne relation avec les différents médias spécialisés et puis finalement, porter la voie de l'association au travers de la diversité de ces adhérents. C'est un rapport vraiment gagnant/gagnant ».

- **8.** Veille (71 courriels) : elle est juridique en majorité et souvent initiée par un cercle de quatre ou cinq adhérents.
- **9. Groupe d'échange initié par les adhérents** (65 courriels) : ces groupes s'initient à l'initiative des adhérents et font suite à un besoin de pratique ascendante ayant suscité un vif engouement et de nombreux retours : masse salariale, télétravail, etc.

Tout l'intérêt pour notre étude est d'avoir pu constater à travers l'analyse ethnographique que ces groupes sont bien le fruit d'une création de pratiques

- 10. Réunions de bureau (53 courriels): catégorie recensant les courriels proposant des réunions de bureau, des liens visio, un ordre du jour, ou encore les comptes-rendus.
- 11. Échanges intra bureau (51 courriels): échanges entre membres du bureau uniquement, sur des thématiques en cours, des sollicitations pour participer à des évènements, pour avoir un avis, transmettre un document.
- **12. Vie de l'association (41 courriels) :** annonces de mobilité des adhérents, vœux, modalités d'inscription à l'association, recherche d'intervenants, etc.





13. Évènementiel (29 courriels) : communications permettant de convier les adhérents aux évènements organisés par l'association : webinaires, prix de jurys, journées d'études et colloques et de les relancer si besoin.

Ces nombres incluent les sollicitations et les réponses.

Nous savons que, parmi ces treize marqueurs, chaque membre ne répond pas nécessairement à l'ensemble de la communauté.

Les échanges un peu plus restreints ont sans doute lieu au sein des marqueurs qui s'y prêtent comme la vie de l'association, les sollicitations presse, les offres d'emploi ou encore le lobby. La présidente nous a retransmis de nombreux échanges lorsque ce cas se présentait.

Un parallélisme intéressant est à proposer ici.

Notre groupe local de l'ANDRH, auquel nous appartenons et qui propose un espace de discussion sur WhatsApp pour ses membres, a récemment organisé ce groupe en différentes catégories :

- Pratiques RH et tips
- Evènements
- Quels outils? Quels prestataires?
- Job
- Newcomers
- Université
- Jeunes Pros
- Groupe projet université

Le découpage des rubriques tend à prouver que les marqueurs que nous proposons pour l'ADRHGCT rejoignent ceux de l'ANDRH.

Au regard de la taille de cette association et du nombre d'adhérents, nous n'avons pas la visibilité sur les marqueurs comme les sollicitations presse, les échanges intra bureau ou encore la catégorie du lobby, sans doute gérés par le bureau national.





Quelques marqueurs sont propres à l'ANDRH comme l'Université annuelle ou encore sa filière jeunes pros (pour les moins de 30 ans).

Enfin, une rubrique dédiée aux outils et prestataires peuvent rejoindre notre hypothèse que le contenu échangé dans celle-ci tende à uniformiser les pratiques (en s'en inspirant, les reproduisant ou en faisant appel au même prestataire).

Nous l'avons déjà évoqué en première partie : adopter des pratiques inadaptées à un contexte donné peut les rendre absurdes. Quant au vivier de prestataires, cela rejoint la théorie des modes managériales, également évoquée au début de cette thèse.

3.1.2.2 Analyse textuelle de la liste de diffusion de l'ADRHGCT

La netnographie nous a permis de récolter, traiter et analyser l'ensemble des échanges en ligne de la communauté de l'ADRHGCT à travers la liste de diffusion mise à disposition à cet effet.

Nous proposons pour compléter notre méthodologie de procéder à une analyse textuelle.

Nous avons fait le choix d'utiliser le logiciel libre Iramuteq, reconnu pour sa rigueur académique et sa fiabilité dans les analyses et résultats obtenus.

Outre le fait qu'il permet de traiter de grandes quantités de données textuelles, il utilise des méthodes statistiques pour analyser leur contenu, comme la classification des mots, l'analyse des occurrences ou encore la création de nuages de mots.

Concrètement, nous avons rassemblé toutes les réponses apportées par les membres (bureau inclus) aux différentes sollicitations, pour chacun des treize marqueurs.

Nous avons aussi inclus les échanges du groupe WhatsApp, où les membres du bureau de l'ADRHGCT échangeaient.

Les réponses des membres sont effectivement intéressantes à analyser, car elles peuvent refléter leurs attentes, leurs opinions, leurs intonations, pouvant donner un aperçu de leur niveau de satisfaction ou d'insatisfaction.

C'est un aspect déterminant dans le cadre des échanges de pratique, compte tenu de l'enjeu que ceux-ci représentent pour les associations de DRH.



De plus, les réponses sont souvent étayées, donc plus riches en informations.

Dans cette thèse, Iramuteq nous aide à organiser et à structurer le grand volume de réponses apportées (1353) par les adhérents face aux 755 sollicitations de la communauté.

L'objectif consiste à en dégager des tendances et des éclairages utiles qui viendront compléter ceux que nous avons pu identifier lors de la classification et du traitement de l'ensemble des courriels.

Une mise en forme du corpus a été effectuée au préalable de chaque analyse.

Il est important de noter que toutes les formules de politesse (bonjour, merci, bonne journée, etc.) ont été volontairement retirées au sein des corpus les plus importants afin d'optimiser les résultats.

Nous les avons maintenues pour les marqueurs dont le corpus textuel était plus faible.

Les identités des adhérents ont toutes été gommées, par respect de notre engagement vis-àvis de l'ADRHGCT et du règlement général sur la protection des données.

Nous avons pu examiner huit des treize marqueurs : les pratiques ascendantes, le benchmark, les sollicitations presse, les échanges intra bureau, le lobbying, les partenariats, les pratiques descendantes et la veille.

Les échanges sur le groupe WhatsApp ont également pu être exploités.

Les cinq autres indicateurs (événements, offres d'emploi, vie de l'association, réunions de bureau et groupe d'échange initié par les membres) n'ont pas pu être pris en compte car le corpus n'était pas assez volumineux.

En effet, Iramuteq utilise des méthodes statistiques qui nécessitent un minimum de données textuelles pour déceler des tendances et les liens significatifs entre les mots. Avec un corpus trop restreint, les résultats pourraient être peu fiables, incohérents et donc inexploitables.

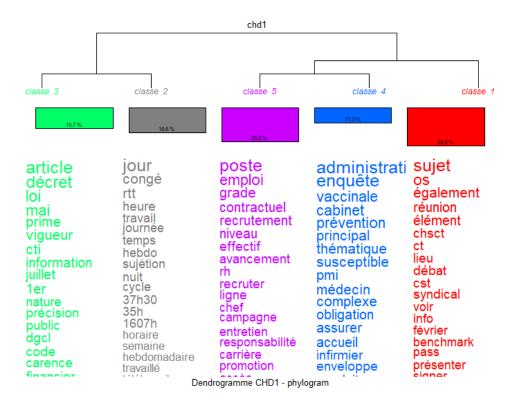
Un dendrogramme peut être extrait de chaque analyse. Il permet concrètement de visualiser à travers une représentation graphique la classification hiérarchique des segments de texte ou des catégories de mots.



Ces dendrogrammes contiennent des points de jonction où des groupes ou des classes se rejoignent. Plus ces points sont hauts dans le dendrogramme, plus la similarité entre les groupes est faible.

Nous proposons d'analyser les huit marqueurs à travers le dendrogramme généré, en commençant par ceux qui ont obtenu le taux de réponse le plus élevé.

1. Pratiques ascendantes



Trois parties se distinguent au sein de ce premier dendrogramme :

- Un premier lien est effectué entre les classes 4 et 5 (36.8%), intégrant au sein de la classe 5 les thématiques de carrière et d'avancement, de campagne, et pour la classe 4, un champ lexical lié à la santé au travail.
 - Ces deux thématiques sont susceptibles d'être abordées lors des instances représentatives du personnel.
- Un deuxième lien peut être établi entre les classes 2 et 3 (34.3% du corpus total) : l'analyse textuelle de la classe 2 valorise un champ lexical autour de l'organisation et du temps de travail, tandis que celle de la classe 3 tourne autour du champ juridique, en lien avec le thème des primes et de la mise en application de celles-ci.



- Enfin, la classe 1, isolée (28.9% du total), affiche des thèmes liés au champ lexical des instances représentatives du personnel et des organisations syndicales (débat, sujet).

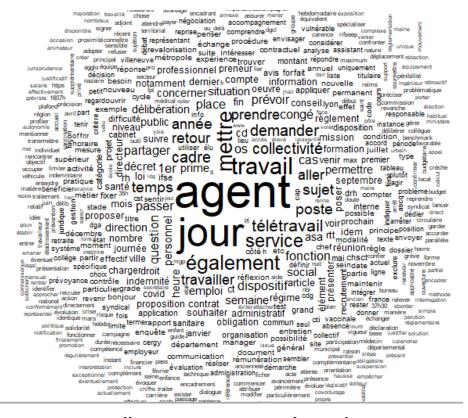
Les pratiques ascendantes représentent le marqueur le plus important dans notre analyse (42% de réponses reçues face à un taux de 28% de sollicitations).

L'analyse textuelle ne fait que conforter ce que nous avons pu observer : la majorité des thématiques abordent la gestion et son aspect opérationnel, et/ou comportent des enjeux de représentation devant les organisations syndicales.

La crise sanitaire a sans doute multiplié les échanges liés aux dispositifs de gestion accordés aux agents, cadrés par un aspect juridique.

Pour conclure cette première analyse, il semble intéressant de présenter le nuage de mots (classique), représentant les pratiques ascendantes.

Iramuteq utilise des algorithmes permettant de générer des représentations graphiques des relations entre mots. C'est une visualisation qualitative où les mots les plus fréquents apparaissent en grand :

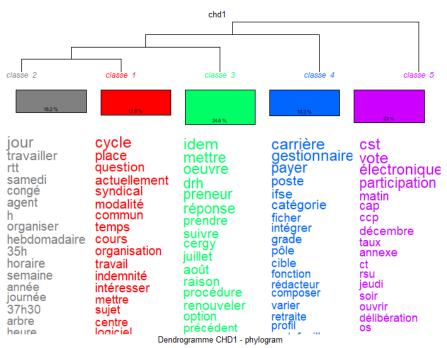


Nous pouvons constater que l'« agent » est au centre des pratiques.



Nous distinguons d'autres termes très présents comme 'jour', 'télétravail', 'travail', 'service' ou encore 'également', souvent employés pour confirmer l'application de pratiques au sein des collectivités de chacun.

2. Benchmark



Ce dendrogramme présente plusieurs nœuds mais un lien se distingue : celui des classes 1 et 2 (34% au total). Elles mentionnent un champ lexical tournant autour du temps de travail et de ses modalités d'organisation, de suivi et d'indemnisation. Pour plus de détail, nous utilisons le concordancier qui permet d'analyser les mots dans leur contexte d'apparition au sein d'un corpus de texte.

Ainsi, nous retrouvons un champ lexical autour de l'organisation, du cycle, des modalités, jour et heure.

La classe 3 (24.6%) affiche un vocabulaire propre à la démarche de benchmark, à savoir de mise en œuvre, d'attente de réponse, de confirmation des adhérents pour cibler la similitude des dispositifs au sein de leur collectivité, leur permettant ainsi de répondre aux sollicitations.

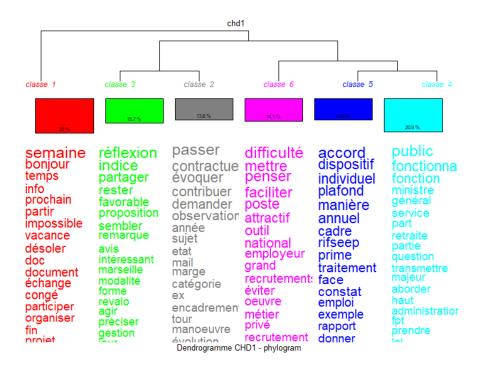
Les deux dernières classes et l'analyse de leur concordancier permettent d'évoquer les thèmes de la gestion et de la carrière d'un agent pour la classe 4 (18.32%) et comme pour



les pratiques ascendantes, la classe 5 (23.04%) évoque le champ lexical des instances de représentation des personnels. Cela peut se traduire par un besoin de benchmark lié respectivement à ces thèmes, notamment lorsqu'il y a un enjeu de présentation des thématiques RH auprès des syndicats.

Le marqueur du benchmark arrive en deuxième position quant au taux de réponse qu'il représente (10%) face à un taux de 6% de sollicitation. En croisant avec les courriels traités, les thématiques les plus récurrentes sont représentées dans cette analyse textuelle : élections, temps de travail, gestion de catégories d'agents, délibération avec les organisations syndicales.

3. Lobby institutionnel



Les classes 4 et 5 représentent 34.5% du corpus total : il valorise le cœur des sujets échangés qui sont liés au pilotage, à la gestion des ressources humaines et ses dispositifs.

Les classes 2 et 3 arrivent en deuxième position avec un taux de 29% : beaucoup de verbes d'action et de termes liés au partage de réflexion et de proposition.

La classe 1 est isolée, mais représente tout de même 22% du corpus, avec un champ lexical lié à des échanges internes entre membres du bureau concernant les modalités d'organisation



pour contribuer aux sollicitations de lobbying institutionnel. La majorité des messages avaient pour objet la recherche de contributeurs et de volontaires pour des contributions, comportaient des diffusions d'éléments susceptibles d'intéresser la communauté, ou encore, des sollicitations pour répondre à des enquêtes et questionnaires ;

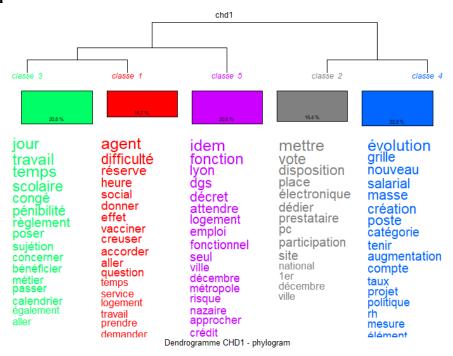
Enfin, la classe 6 représente 14% de l'analyse du corpus et met en avant le lexique lié au recrutement et à son environnement (attractivité, métier, poste, etc.).

En effet, la contribution de l'ADRHGCT à la mission attractivité, confiée par l'ancienne ministre de la Transformation et de la fonction publiques Amélie de Montchalin a généré à l'époque de nombreux échanges au sein de ce marqueur.

Le marqueur de lobby institutionnel a représenté 9% de taux de réponses.

Pour mémoire, voici quelques exemples de thématiques pour lesquelles l'ADRHGCT a contribué : l'accès parcours-carrière, les grands corps techniques de l'État, la mission attractivité, le préprojet CFNFPT 2022-2027, la préfiguration INSP, les présidentielles 2022, l'usure professionnelle, la refonte du système de rémunération, ou encore les mesures de simplification RH.

4. Pratiques descendantes





Les classes 2 et 4 représentent 41,6% du corpus et valorisent les champs lexicaux liés aux élections professionnelles (en référence à la période électorale ayant eu lieu au sein de la fonction publique territoriale entre les 1 et 8 décembre 2022) : mise en place du vote électronique, passage auprès d'un prestataire, recensement du taux de participation pour la classe 2.

Quant à la classe 4, à l'instar des pratiques ascendantes, est valorisé le champ lexical lié aux les mesures salariales en vigueur (évolution des grilles salariales, augmentation du taux, etc.).

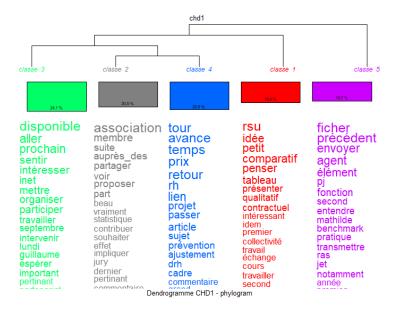
Les classes 1 et 3 affichent la seconde part du corpus 37,5% et mettent en avant le champ lexical lié à la crise sanitaire (dispositifs accordés aux agents pour se faire vacciner durant le temps de travail) et aux modalités de temps de travail et règlementation.

La classe 5 (20,8%) est plus généraliste et confirme des similitudes en matière de pratiques professionnelles ('idem') sur les thèmes de mise à disposition de logements selon l'occupation d'un emploi fonctionnel notamment.

Les pratiques descendantes représentent 6% des réponses obtenues face aux sollicitations.

Elles ont gravité autour des sujets d'autorisations spéciales d'absences (ASA) liées au covid, aux dispositifs de masse salariale, au régime des 1 607 heures ou encore, autour de la thématique des primes.

5. Partenariats







Deux classes sont liées : la 2 et 4 et représentent quasiment la moitié du corpus lexical (43,4%) : le champ lexical valorise la thématique du partenariat et le besoin de sollicitation et de contribution des membres du bureau (décerner des prix, partager son expérience, partager un article, etc.). Le thème de la prévention est présent, car l'ADRHGCT lance un benchmark annuel sur l'absentéisme auprès des collectivités en collaboration avec l'un de ses partenaires.

La classe 3 (24.1%) valorise les verbes d'action liés à ce marqueur (aller, intéresser, organiser, travailler, intervenir, etc.).

Les classes 1 (18.9%) et 5 (15.7%) s'inscrivent également dans le champ lexical du partenariat et de ce qu'il permet (notamment le benchmark annuel sur l'absentéisme : un comparatif, un échange, un benchmark, transmettre des informations, un tableau). Le taux de réponse aux sollicitations s'élève à 5%.

6. Echanges intra bureau

Le corpus de ce marqueur est faible.

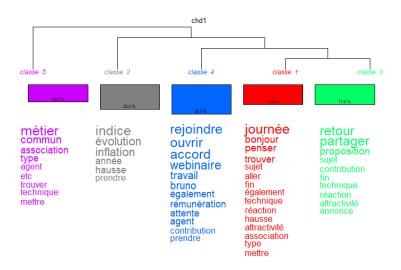
Un lien est établi entre les classes 1 et 3 (35,6%).

Les formules de politesse ayant été conservées ici afin de générer le dendrogramme, nous retrouvons les champs lexicaux lié aux sollicitations lors des échanges entre membres du bureau (susciter des réactions face à un sujet, des retours, partager des informations, proposer et contribuer).

Le terme 'attractivité' apparait dans les deux classes car ce fut une contribution stratégique pour l'association.

La classe 4 (26,7%) évoque le champ lexical des thématiques échangées : les accords, la participation à des webinaires, les attentes des agents, les problématiques de rémunération. Quant à la classe 2 (22,2%), les facteurs impactant la rémunération sont présents comme l'inflation, les évolutions du point d'indice (sujet plutôt récurrent dans les échanges). Avec la classe 5 (15,6%), des termes généralistes demeurent autour de l'agent, de l'association et de ses projets, des métiers.

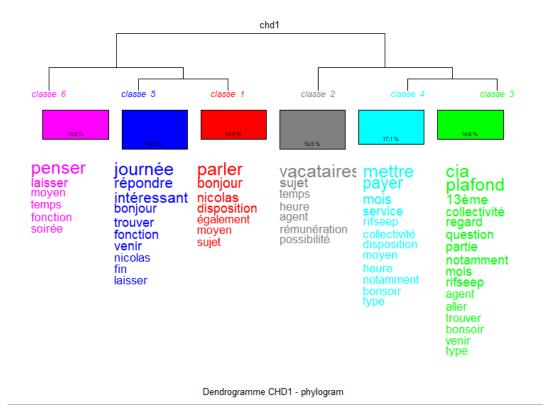




Dendrogramme CHD1 - phylogram

Le taux de réponse pour ce marqueur s'élève à 4%. Les échanges ont vocation à informer, sonder les membres du bureau, prendre des avis sur des sujets précis touchant à l'association et ses projets, rechercher des contributions.

7. Sollicitation presse





Ce marqueur permet à l'un des vice-présidents chargés des relations presse principalement de rechercher des contributeurs ou d'informer la communauté d'une sortie presse. Il représente 3% des réponses des adhérents.

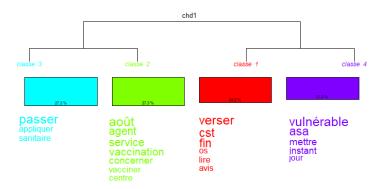
Comme le précédent marqueur, son corpus est faible.

2 classes sont liées : les 1 et 5 représentent le premier tiers du corpus (34,1 %) avec un champ lexical permettant de formuler les sollicitations. On y retrouve les formes de politesses formulées lors des sollicitations auprès des adhérents pour les contributions presse.

Les classes 3 et 4 (31,7%) représentent le second tiers : un champ lexical relatif à la rémunération et à ses dispositifs.

Les classes 2 (19,5%) et 6 (14,6%) sont isolées et représentent le dernier tiers : la classe 2 traite de la gestion de carrière des vacataires tandis que la 6 est plus succincte.

8. Veille



Ce corpus se divise en deux parties : les classes 1 et 4 (45,4%) abordant le champ lexical entourant la crise sanitaire (ASA, les populations vulnérables, la mise en place de dispositifs spécifiques), ainsi que le vocabulaire lié au dialogue social (comité social territorial (cst), organisations syndicales).

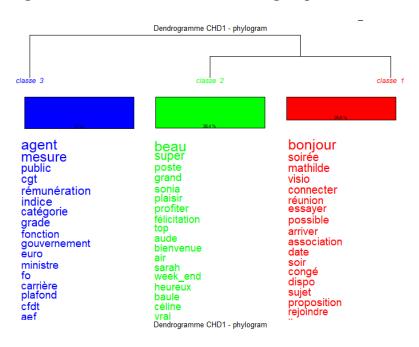
Les classes 2 et 3 (54,6%) évoquent un champ lié à la crise sanitaire.

De manière générale, ce marqueur intègre 3% de taux de réponses et la veille, en majorité juridique, est en lien avec la direction générale des collectivités locales (DGCL), qui accompagne et contrôle les collectivités territoriales, en veillant à leur bon fonctionnement et à l'application des lois.



Deux autres thématiques dominent : les mesures liées à la rémunération et au pouvoir d'achat et celles décrétées dans le contexte de la crise sanitaire : autorisations spéciales d'absence, vaccination, foire aux questions de la DGAFP, etc.).

9. Echanges entre membres du bureau sur le groupe du réseau social Whatspp



Parmi les trois classes, deux sont liées et représentent à elles deux 63%.

Ce groupe allie communications informationnelles (projets de lobbying en cours, sollicitations, réunions de bureau) mais aussi des conversations qui relèvent davantage des communications sociales (annonces de mobilités, échanges lors des rencontres entre membres du bureau, félicitations adressées face aux réussites individuelles et collectives).

Quant à la troisième classe (37%), le champ lexical reprend les thématiques abordées et principalement liées aux agents et à leur carrière (ce qui rejoint logiquement les marqueurs benchmark et pratiques ascendantes qui traitent des mêmes thématiques).

Cette partie a permis d'apporter un éclairage complémentaire face aux différents marqueurs. Sans surprise, les sollicitations requièrent des réponses pour des thématiques récurrentes auxquelles les DRH font face au quotidien (phénomène également observé sur le groupe WhatsApp mis à disposition du groupe local de l'ANDRH auquel nous avons adhéré).





Les échanges de pratiques demeurent nombreux et corrélés à l'actualité des DRH comme la crise sanitaire et sa quête de réponses sur les dispositifs de gestion accordés, très présente au sein de toutes les associations, les mesures salariales et de pouvoir d'achat pour faire face à l'inflation, les élections professionnelles ou encore la pérennisation du télétravail à la sortie du covid.

Les autres thématiques s'inscrivent dans l'environnement opérationnel du DRH : la santé au travail, la carrière, les instances représentatives du personnel, le recrutement et ses enjeux.

3.1.3 Les entretiens semi-directifs

Ces entretiens ont été réalisés dès que l'occasion s'est présentée.

Nous avons retenu deux moments propices pour en réaliser six.

Une première série de quatre entretiens a été menée entre décembre 2020 et février 2021 avec les présidents de chacune des associations approchées. Il s'agissait alors d'une prise de contact avec l'objectif d'accéder à un terrain d'étude.

Une seconde série de deux entretiens a été planifiée au quatrième trimestre 2023. Les deux entretiens comportaient globalement les mêmes questions (cf. annexes).

Le point intéressant est que nous avons volontairement formulé des questions qui correspondaient aux nôtres durant la rédaction de la thèse.

Cela nous a apporté un éclairage précieux et nous a permis d'obtenir des réponses riches en informations, en plus de générer une certaine prise de recul de l'interviewé sur son mandat passé ou futur.

Le premier entretien a lieu lorsque Mathilde Icard quitte ses fonctions de présidente de l'ADRHGCT en juillet 2023, à la suite d'une mobilité professionnelle au sein de la fonction publique d'État le mois suivant.

Un entretien de fin de mandat a été réalisé en octobre 2023. Il a permis d'établir un bilan des actions menées.



Le second entretien a eu lieu en décembre 2023 avec Vincent Lescaillez, qui a succédé à Mathilde Icard pour la présidence de l'association.

Cet entretien a permis de se concentrer sur le début de son mandat et sur les enjeux qu'il souhaite développer.

3.1.3.1 Première vague d'entretiens semi-directifs (décembre 2020 – février 2021)

La forme est assez souple.

Nous donnons un aperçu de notre projet de thèse, tandis que les présidents détaillent le fonctionnement de l'association et les éléments qui la distinguent.

Ils mettent en évidence des aspects liés aux descripteurs de notre thèse (les pratiques, les communautés, les événements).

Plus tard, lors de la rédaction de nos comptes rendus, nous remarquons que, malgré leur diversité, chaque président a suivi un schéma similaire pour présenter l'association.

L'ANDRH - Audrey Richard

Ce fut notre premier entretien et nous l'avons volontairement proposé à l'actuelle présidente de l'ANDRH pour découvrir et explorer les premiers éléments de l'association de DRH leader en France.

Quelques données clés sur l'association sont évoquées.

Au moment où l'entretien est réalisé, la présidente n'avait pas encore de taux à communiquer concernant la part d'adhérents issus du secteur public (l'ANDRH affiche le nombre de 20% d'adhérents aujourd'hui).

Le lobby institutionnel est rapidement évoqué, l'association « porte la voix des DRH auprès du ministère du travail en particulier ; des informations descendantes sont également échangées ».

Nous notons que le président du groupe Île-de-France, qui comptait alors 1 700 membres répartis en 15 groupes locaux, était Pascal Bernard, DRH des ministères sociaux.



L'entretien se concentre ensuite sur les pratiques, ce qui montre l'intérêt de la présidente pour ce sujet.

À la fin de l'entretien, la présidente nous propose de rejoindre le groupe local auquel elle appartient (120 membres) pour y suivre les échanges.

Ce groupe échange de nombreuses pratiques grâce à un groupe WhatsApp dédié aux membres.

Sup'DRH – Marie-Béatrice Celabe

Une présentation de l'association et de son mode de fonctionnement est effectuée.

La présidente montre également un intérêt pour le sujet.

Cela va lui permettre d'avoir un nouveau regard pour améliorer les pratiques de l'association et de manière plus générale, de mesurer les attentes liées à une association professionnelle.

ADRHESS – Matthieu Girier

Les principaux évènements qui caractérisent cette association ont été présentés.

Le point marquant de l'aDRHess, c'est l'absence de communauté virtuelle échangeant des pratiques : ce principe n'a pas été retenu.

ADRHGCT - Mathilde Icard

Comme dans les trois entrevues précédentes, la présidente nous présente les grands axes de l'association.

Pour enrichir notre méthode de netnographie, elle évoque la liste de diffusion de l'association, « basée sur un cercle de confiance solide ».

Nous avions repéré en amont de cet entretien des e-communautés au sein de la CNFPT, mais, cette dernière étant une organisation institutionnelle, les échanges y sont plus formels.

Comme la présidente de l'ANDRH, elle partage ses interrogations vis-à-vis du projet doctoral.

Elle pense que des codes sont sans doute reproduits au sein des associations professionnelles et qu'il existe une logique de réseaux permettant cette éventuelle reproduction.



Enfin, elle s'interroge sur la manière dont un président peut s'entourer et pour quelles raisons.

3.1.3.2 Deuxième vague d'entretiens semi-directifs (octobre 2023 – décembre 2023)

Bilan de fin de mandat – Mathilde Icard – octobre 2023

Cet entretien nous a permis de récolter une quantité importante et surtout riche de données. Les questions proposées ont permis de recueillir des éléments sur le bilan de la présidente et toutes les actions menées ainsi que des réflexions à nos interrogations en tant que chercheur. La répartition des courriels analysés à travers les treize marqueurs a permis de recenser ses réactions à chaud.

Son expérience au sein de cette association qui représente cette double communauté de pratique et de pratique virtuelle a confirmé l'impact de la crise sanitaire sur le fonctionnement des associations de DRH.

La logique de don et de contre-don, du lobbying, les motivations à rejoindre une association, la structuration des pratiques, les réussites et les projets non accomplis faute de temps ont été évoqués.

Entretien de début de mandat - Vincent Lescaillez - décembre 2023

L'objectif de cet entretien est de servir de complément à celui de Mathilde Icard.

Il s'agissait de croiser les regards entre une présidente sur le départ avec celui d'un président lui succédant, fidèle adhérent depuis dix-sept ans, et s'étant lui-même beaucoup imprégné des pratiques échangées au sein de l'ADRHGCT.

Ces entretiens ont été une mine d'informations qui ont enrichi notre réflexion et nous ont permis de retenir des idées clés.



3.2 Présentation des résultats quantitatifs

Initialement, nous avions spontanément inséré le questionnaire dans cette partie avant de nous rendre compte que le volet statistique qui a pu être extrait de notre netnographie avait toute sa place dans cette rubrique également.

Nous présenterons ainsi les résultats issus de cette base de données ainsi que toutes les tendances que le questionnaire a permis de mettre en valeur.

3.2.1 Base de données et analyse statistique de la liste de diffusion de l'ADRHGCT

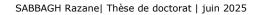
Le tableur ayant permis de classer les courriels issus de la liste de diffusion a mis en valeur des statistiques présentant un panorama intéressant des échanges à travers ce canal de communication.

Les sollicitations

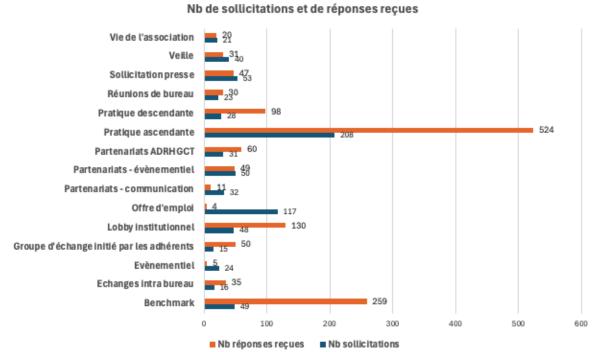
Ce premier graphique met en parallèle et par thématiques le nombre de sollicitations des adhérents et de réponses reçues (une sollicitation peut générer plusieurs réponses).

Nous pouvons constater que trois thématiques se distinguent par le nombre de réponses reçues :

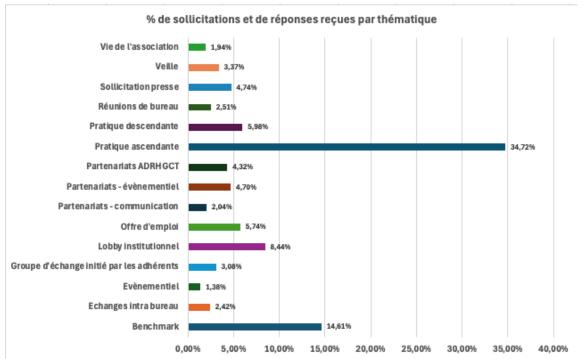
- Sans surprise, les pratiques ascendantes dominent, avec un ratio de réponses 2,5 fois supérieur au nombre initial de sollicitations, ce qui dénote un vif engouement de la communauté sur cette thématique ;
- La thématique du benchmark est aussi très intéressante à analyse puisqu'elle récolte
 5 fois le taux de réponse par rapport au nombre de demandes ;
- Enfin, le lobby institutionnel arrive en troisième position, avec un retour 3 fois supérieur aux sollicitations initiales.







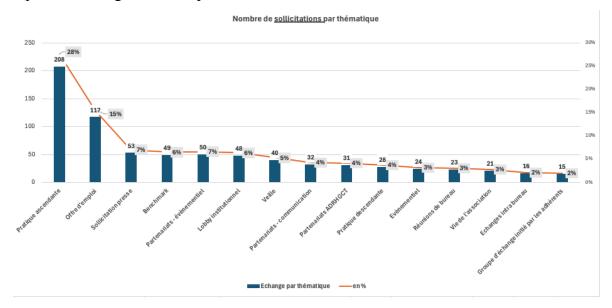
En déclinant les données en pourcentage par la fusion du nombre de sollicitations et de réponses, nous retrouvons les mêmes thématiques arrivant en tête, respectivement à 35% pour les pratiques ascendantes, 15% pour le benchmark et 8% pour le lobby institutionnel. L'ensemble de la communauté mobilise son intérêt sur ces trois thématiques.



En centrant l'analyse uniquement sur le nombre de sollicitations, deux nouvelles thématiques apparaissent : les offres d'emploi et les sollicitations presse, qui n'appellent pas



spontanément de réponses de la part des adhérents. Mais le besoin est réel, notamment pour répondre aux organismes de presse.



La participation

Sur la base des 755 sollicitations reçues :

- 11 adhérents initient à eux seuls à 474 courriels, soit 63% des courriels au total (dont 5 vice-présidents et la présidente): ce sont « les super-contributeurs » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022)
- 117 adhérents ont transmis les 755 courriels, ce qui fait en moyenne 6,45 courriels envoyés par adhérent;
 - Ce sont donc 53% des adhérents qui contribuent activement à la liste de diffusion (sur un total de 220 adhérents au sein de l'ADRHGCT): ce sont « les membres actifs » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022)
- 20% des courriels ont été restreints aux membres du bureau ;
- 24% des <u>réponses</u> ont été faites par des membres du bureau.

Ces données démontrent l'activité importante de la liste de diffusion.



Besoin formulé par un membre du conseil d'administration : nous avons souhaité mettre en valeur cet indicateur pour mesurer la participation des membres du bureau à la liste de diffusion. Avec une participation à hauteur de 44%, cela contribue à la bonne animation de la liste.



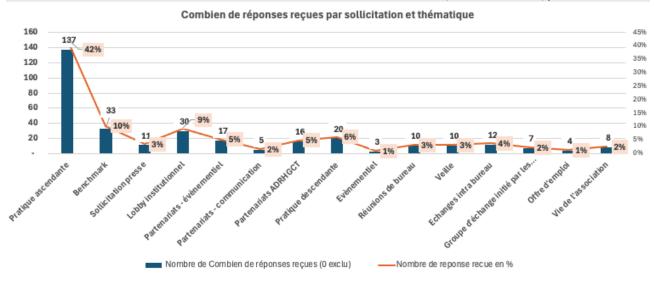
Répartition des réponses attendues selon les sollicitations : nous avons estimé dans notre analyse que 47% des sollicitations n'appelaient pas de réponses immédiates. Malgré ce taux, cela accentue le dynamisme de la liste au regard du nombre d'échanges relevés et valorisés.



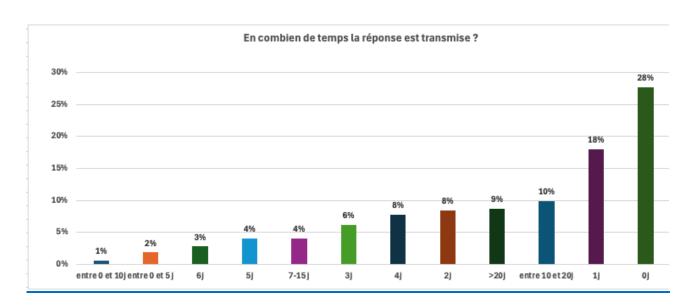
Le nombre de réponses reçues : sur les 755 sollicitations, nous comptabilisions une absence de réponses pour 432 courriels (nous venons de le mentionner, tous les courriels n'appelaient pas systématiquement de réponses).

Voici la répartition pour les 323 courriels restants ayant généré 1 353 réponses : là encore, nous retrouvons le top trois des thématiques ayant suscité le plus de réponses.





En combien de temps:

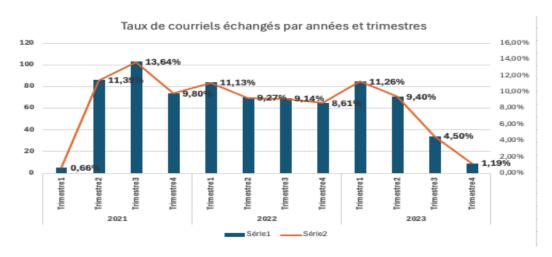


72% des réponses sont émises entre 0 et 5 jours (dont 28% le même jour). Les périodes supérieures à 20 jours sont souvent liées aux congés d'été. Cela démontre encore du dynamisme des échanges.



Taux de courriels échangés par années et trimestres

Sur la base des 755 sollicitations reçues :

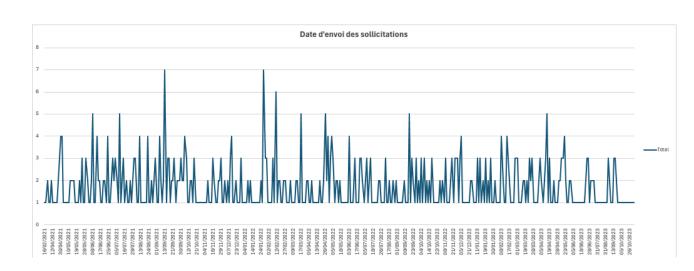


En déroulant les mois, nous observons qu'un courriel est envoyé en moyenne tous les 1 à 3 jours.

Les pics de courriels sont sans doute **corrélés aux périodes propices aux échanges** : covid et sortie de covid (ainsi que toutes les mesures RH attendues par la communauté), les élections professionnelles, etc.

Il y a une régularité dans les échanges, ce qui contribue à faire vivre cette communauté de pratique virtuelle.

Les taux du T1 2021 et du T4 2023 coïncident avec le début et la fin du suivi des échanges.





Nous conclurons cette partie en affirmant que comme dans toutes les communautés virtuelles, il y a un noyau dur d'adhérents et de membres du bureau qui contribuent de manière très active aux échanges (nous constatons le même phénomène au sein de l'ANDRH).

Les pratiques ascendantes diffusées quasi quotidiennement dans cette liste de diffusion peuvent-elles être considérées comme un vecteur de développement de compétences des adhérents ? La question reste posée.

Les pratiques seraient échangées, diffusées, réadaptées, mais viendraient enrichir les compétences des adhérents.

C'est ici que les propos de Wenger abordés lors de la première partie font sens : C'est une communauté basée sur les problèmes que les membres ont dans leur practice. Quand ils les apportent à la communauté, ces problèmes fondent une sorte de « cursus d'apprentissage ». L'important est d'apprendre ensemble à résoudre ces problèmes.

3.2.2 Questionnaire

Le questionnaire vient conclure l'étape méthodologique.

En effet, les expériences ethnographiques et netnographiques ont permis d'élaborer ce questionnaire grâce aux observations et aux notes prises pendant ces exercices.

Comme pour les entretiens semi-directifs, nous avions pour volonté de formuler les questions pour qu'elles puissent couvrir nos trois hypothèses initialement formulées.

Nous souhaitions également que les treize marqueurs décelés soient également abordés à travers les questions.

Les quatre associations ont été associées pour participer à la démarche.

Le fait d'avoir été en immersion au sein d'une association, et d'avoir pu extraire des questions auxquelles les membres, toutes associations confondues, ont pu répondre aisément, démontre que les observations effectuées peuvent être transposées.

La diffusion du questionnaire n'a pas eu lieu à un moment opportun.





Contraints de respecter notre échéancier, son lancement s'est fait le lendemain de la dissolution de l'Assemblée nationale.

Cette conséquence exogène a impacté négativement la démarche.

L'environnement de notre terrain étant corrélé aux aspects politiques et sociétaux, nous avons été contraints de relancer à plusieurs reprises les associations pour maximiser notre taux de retour.

Les présidents des trois associations du secteur public et un membre du bureau national de l'ANDRH étant tous présents lors d'une journée d'étude organisée par l'ADRHGCT à Bordeaux le 31 mai 2024. Nous les avons approchés pour annoncer le lancement du questionnaire.

En outre, nous informons la présidente nationale de l'ANDRH de notre initiative.

Par conséquent, nous avons proposé de partager cette démarche avec les membres de l'ADRHGCT, Sup'DRH, l'ADRHESS et l'ANDRH. Nous l'avons aussi promue sur le réseau social professionnel LinkedIn.

L'ANDRH regroupant en majorité des DRH du secteur privé, nous sommes allés sur leur site internet pour accéder à l'annuaire.

Seuls les adhérents de cette association ont accès à cette ressource.

Pour y figurer, l'ANDRH sollicite environ deux fois par an l'accord de chaque membre.

Grâce à cela, nous nous concentrons sur environ 77 DRH de la fonction publique (principalement le secteur ministériel) et du secteur public (France Travail, branche de la Sécurité sociale, France TV, SNCF, etc.).

Une fois le questionnaire élaboré, nous le faisons tester à un adhérent de Sup'DRH, un adhérent de l'ANDRH, membre du groupe local auquel nous appartenons, un ancien membre de l'ADRHGCT bénéficiant d'une adhésion à l'ANDRH à travers son employeur, un docteur en Marketing et un membre de notre entourage, extérieur à notre projet et au monde associatif des RH.

Trois des quatre associations ont répondu : l'ANDRH, Sup'DRH et l'ADRHGCT.



Nous avons préparé 30 questions, dont 20 à choix multiples.

Nous prenons le soin de laisser systématiquement un champ libre de saisie nommé 'autre', et laissons la possibilité aux adhérents membres de plusieurs associations de le préciser.

Enfin, une échelle de Likert est proposée pour mesurer l'importance pour les adhérents (niveau de 1 à 5) que l'association réponde à des contributions institutionnelles. Cette échelle permet d'évaluer la perception, le niveau de satisfaction ou encore l'opinion des participants et est couramment utilisée dans les enquêtes. L'échelle est généralement graduée pour atteindre 5 à 7 points et permet ainsi de quantifier des réponses subjectives pour les exploiter facilement sur le volet statistique.

Nous avons choisi la solution française Drag'n Survey pour diffuser le questionnaire du 10 juin au 10 juillet 2024.

La trame complète du questionnaire est disponible en annexe.

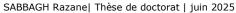
Avant de présenter et d'analyser les résultats, nous souhaitons préciser que la restitution a été effectuée en s'adaptant au contenu des questions et aux résultats finaux.

Ainsi, nous avons volontairement écarté des formules classiques de statistiques, telles que la moyenne, l'écart-type ou la variance, que nous jugeons non pertinentes face à la multitude de questions à choix multiples et portant sur des aspects qualitatifs (catégories, opinions, etc.).

Nous avons calculé la médiane, le mode et la fréquence, mais avons conclu qu'ils ne fournissaient pas d'informations supplémentaires aux résultats et tendances évidents et pertinents extraits des réponses.

Par conséquent, les résultats ont été résumés de manière traditionnelle en proposant des graphiques adaptés, permettant de fournir une restitution claire et concise.

Nous avons volontairement adapté le format de restitution des résultats aux associations en passant par le logiciel de conception graphique en ligne Canva afin de le rendre agréable à lire (présent en annexe).





Nous avons également proposé un résumé des données à retenir par thème : les répondants, les pratiques, les contributions aux sollicitations institutionnelles, l'usage des documents partagés, les réponses aux sollicitations des membres, le benchmark, la situation en cas de point de blocage lié aux fonctions de l'adhérent, la mobilité et l'analyse croisée des résultats.

Cette adaptation du format a été nécessaire, car nous savons que notre terrain, composé majoritairement de DRH et de directeurs généraux et adjoints n'ont que peu de temps disponible au quotidien.

Le questionnaire a reçu un très bon accueil : des adhérents nous ont spontanément écrit pour nous encourager dans notre démarche, nous remercier du travail accompli et nous féliciter des résultats. Ils ont souligné l'utilité du questionnaire pour leur profession, leur connaissance et leur usage personnel.

Le questionnaire

- 30 questions proposées ;
- Diffusé à 367 adhérents de quatre associations, dont trois ont répondu;
- 115 répondants ;
- Taux de retour global : 31,34 %;
- Taux de retour des adhérents de l'ANDRH : 41,56 %;
- Taux de retour de Sup'DRH: 42,86 %;
- Taux de retour de l'ADRHGCT : 20,91 %.

Les résultats

Nous allons dérouler les résultats, question par question.

Pour introduire ces résultats, nous avons extrait les grandes tendances classées par thématique.

Le profil des répondants

• 68 % des adhérents ont entre 1 et 8 ans d'ancienneté au sein des associations.



- 66 % des adhérents **ont plus de 10 ans d'expérience** dans le domaine des ressources humaines (dont 37,50 % plus de 15 ans).
- La majorité des répondants sont des DRH (45 %) et ne sont pas membres du conseil d'administration (81 %).
- 92% des membres **comptent renouveler leur adhésion**. Ceux qui ne l'envisagent pas évoquent un manque de temps pour s'y investir ou n'y trouvent plus leur intérêt.
- 43% des répondants ont entre 45 et 54 ans.
- 84 % des répondants ont un master ou équivalent. 20 % des sondés ont répondu à la question de l'obtention d'un diplôme dans une grande école du service public, d'ingénieur ou de management et parmi eux, 43,5 % ont suivi leur formation à l'institut national des études territoriales (INET).

Résultats centrés sur les pratiques

- 27 % des adhérents évoquent l'échange de pratiques entre pairs comme premier motif d'adhésion à une association de DRH.
- 31 % des adhérents recherchent prioritairement des points de comparaison avec d'autres structures dans les échanges de pratiques professionnelles et de l'inspiration en seconde position (28 %).
- 80 % d'entre eux ont déjà été inspirés par une pratique professionnelle échangée entre adhérents, dont 59 % l'ont reproduite dans leur environnement professionnel.
- 45 % des pratiques échangées relèvent des thématiques de gestion et de développement RH. 74 % des adhérents affirment que l'échange de pratiques a permis de résoudre leur difficulté.



 35 % des adhérents recherchent des pratiques professionnelles lorsqu'ils participent aux évènements organisés par l'association.

Concernant les contributions aux sollicitations institutionnelles

- Sur une échelle de 1 à 5, permettant d'estimer l'importance pour les adhérents que l'association réponde aux sollicitations institutionnelles par des contributions, 37 % des membres concentrent leur réponse sur le niveau 5, suivi de près par le niveau 4 (33 %).
- 52 % d'entre eux n'ont jamais répondu à une demande du bureau pour contribuer à une sollicitation institutionnelle, faute de temps pour 38 % d'entre eux. Ceux qui ont déjà apporté une contribution évoquent le souhait de valoriser la structure qui les emploie (24 %), ou encore par simple altruisme pour 22 % d'entre eux.

Sur l'usage des documents partagés à travers les canaux de communication

- L'ensemble des documents partagés par les adhérents (référentiel, charte, règlement) a permis pour 47 % des membres de l'adapter à leur organisation. 69 % des adhérents ne sont pas plus réceptifs à une pratique proposée par un membre faisant partie du conseil d'administration de l'association.
- A taux quasi égaux (respectivement 36 % et 35 %), les adhérents trouvent les supports thématiques produits par l'association très utiles et leur permettent d'enrichir leur pratique.

Les réponses aux sollicitations des adhérents

Deux motifs sont mis en avant pour justifier l'absence de réponses aux sollicitations des adhérents : le manque de temps (33 %) et le fait de n'avoir pas rencontré le cas ou de ne pas avoir de réponse à apporter (33 %).



• Quant aux sollicitations obtenant de nombreux retours, les adhérents répondent car ils se sentent concernés et peuvent aider (29 %), et pour 27 % d'entre eux, c'est un thème d'actualité.

Enfin, 25 % des membres rencontrent le même cas au sein de leur environnement professionnel.

Concernant le benchmark

• 57 % des adhérents en ont déjà lancé un et 37 % d'entre eux avaient besoin d'avoir un point de comparaison avec des structures similaires. Pouvoir reproduire une pratique (17 %) et récupérer un document type sur le sujet évoqué (17 %) représentent les deux motifs arrivant en deuxième position.

En cas de point de blocage lié aux fonctions de l'adhérent

32 % des adhérents vont évoquer un point de blocage lié à leur fonction à leur n+1.
 Ils sont tout de même 19 % à solliciter les adhérents de l'association.

Sur la mobilité

Seuls 11 % des adhérents ont changé de poste grâce à la diffusion d'une offre d'emploi au sein de l'association ou directement transmise par un adhérent.

L'outil Drag'n Survey permet d'obtenir des résultats en croisant les questions entre elles.

Ce que nous pouvons en retenir (nous détaillerons plus bas les questions croisées) :

 L'analyse croisée entre motifs d'adhésion à une association et tranche d'âge fait ressortir une part importante de volonté d'échanger des pratiques entre pairs pour les 45 ans et +.

Quant au lancement d'un benchmark par tranche d'âge, les 45-54 ans dominent.



- Le niveau d'études par association démontre une faible part d'adhérents possédant une licence au sein de deux associations : les DRH de l'enseignement supérieur (sup'DRH) et des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT). La grande majorité des répondants de l'ANDRH ont un niveau master. Le niveau doctorat est minime.
- L'ADRHGCT se démarque par les répondants ayant déjà lancé un benchmark. La tranche 45-54 ans est la plus conséquente dans l'objectif de ces benchmarks : avoir un point de comparaison avec des structures similaires.
- Les répondants ayant plus de 15 ans d'ancienneté sur leur fonction sont plus enclins à répondre à une demande du bureau de l'association pour contribuer à une sollicitation institutionnelle. A contrario, ceux qui ont entre 10 et 15 ans d'expérience ont majoritairement répondu ne pas avoir contribué à une sollicitation.

L'étape de consolidation et d'interprétation des résultats est toujours sensible, car elle revête des biais. Nous en relevons deux : le premier sur le *biais de confirmation* (Nickerson, R. S., 1998).

L'auteur examine comment les chercheurs peuvent, consciemment ou inconsciemment, interpréter les résultats pour confirmer leurs croyances ou attentes au préalable.

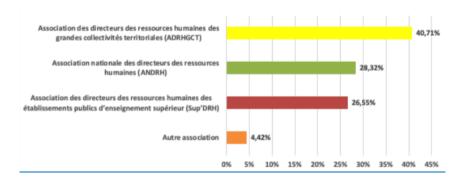
Dans notre cas, nous serions donc tentés de nous concentrer sur les processus de création des pratiques, de leur diffusion et usage pour le lobby.

Autre biais : *l'optimisme irréaliste* (Shepperd, J. A., Klein, W. M., Waters, E. A., & Weinstein, N. D., 2013), qui peut influencer les chercheurs à interpréter positivement des résultats, même dans des contextes où ces derniers sont neutres ou négatifs.



Analyse des résultats par question

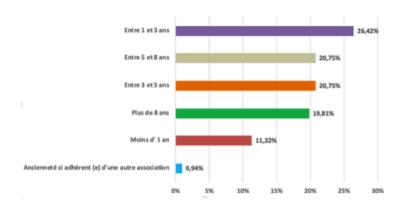
1. De quelle(s) association(s) êtes-vous membre?



Les répondants de l'ADRHGCT dominent car c'est la plus grande base d'adhérents parmi les trois associations avec ses 220 adhérents.

Autres associations concernées : l'ANDRHDT et le club des DRH chez France travail.

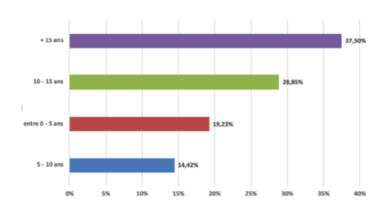
2. Depuis combien de temps êtes-vous adhérent (e) ?



Les écarts sont faibles selon les tranches. Le regroupement des tranches entre 1 et 8 ans d'ancienneté regroupe 68% des répondants.

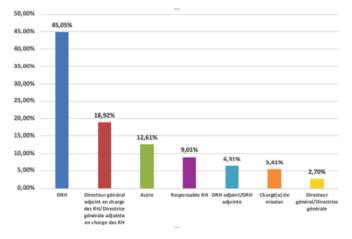


3. Depuis combien d'années exercez-vous des fonctions en RH ? si vous n'exercez plus vos fonctions dans ce domaine, combien d'années d'expérience avez-vous cumulées dans ce secteur ?



Les adhérents ayant plus de 15 ans d'expérience sont majoritaires. Un regroupement peut être effectué avec la tranche 10-15 ans générant une part d'adhérents ayant 10 ans d'expérience et plus à 66%.

4. Quelle fonction occupez-vous actuellement?

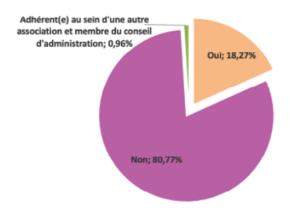


Autres postes occupés : directeur au sein d'une délégation RH, adjoint d'un domaine RH, chargé de mobilité, expert RH, directeur des ressources, directeur de projet.

Les membres sont majoritairement DRH. Nous constatons cependant une ouverture aux autres fonctions comme les experts, chargé de mission ou d'un domaine RH.

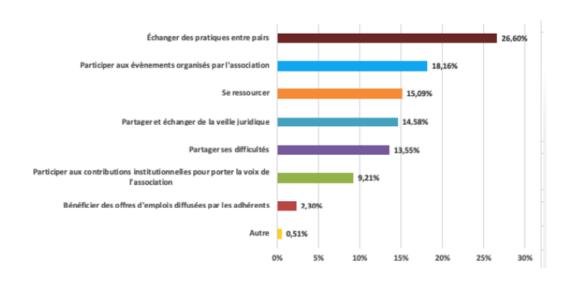


5. Êtes-vous membre du conseil d'administration de l'association ?



La majorité des répondants sont de simples adhérents.

6. Pour quelles raisons avez-vous adhéré à une association de DRH?



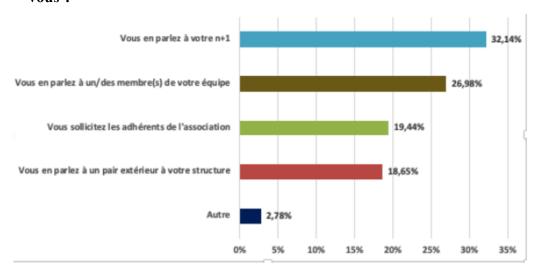
En cohérence avec les résultats de la netnographie, et de la publicité même que fait chaque association pour valoriser son activité, ce sont les échanges de pratiques entre pairs qui arrivent en tête, suivi de la partie évènementielle, qui présente dans son contenu un aspect de partage de pratiques selon les thématiques abordées.

Un socle autour de la ressource et du partage représente environ 15% pour chaque ligne. La recherche d'opportunités professionnels ne représente qu'une part de 2%.



Autres : "Enrichir sa réflexion sur la RH, la prospective, les nouveaux enjeux, etc. par l'opportunité de sortir du quotidien à l'occasion des événementiels organisés par les associations."

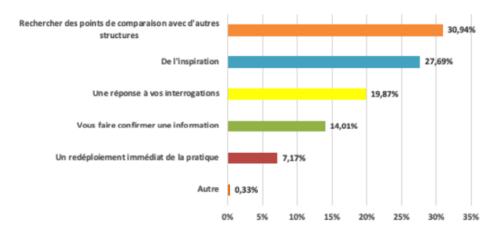
7. Vous rencontrez un point de blocage sur un sujet lié à votre fonction. Que faitesvous ?



Autre : "cela dépend du point de blocage, échange avec des collègues, benchmark avec des réseaux (dont les associations, mais pas uniquement), consultation des ressources juridiques internes".

59% des répondants évoquent un point de blocage au sein de leur organisation et 38% préfèrent l'aborder avec un membre extérieur à leur sphère professionnelle.

8. Que recherchez-vous dans les échanges de pratiques professionnelles ?

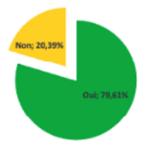


Autre: "de la prise de recul ou de hauteur"



Il est intéressant de noter ici la recherche de point de comparaison avec d'autres structures ou l'inspiration dans la recherche d'échanges de pratique. Seuls 7% des répondants recherche un redéploiement immédiatement de la pratique.

9. Avez-vous déjà été inspiré (e) par une pratique professionnelle échangée entre adhérents ?

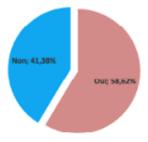


Presque 80% des répondants affirment avoir déjà été inspirés par une pratique et 58% l'ont reproduite au sein de leur environnement.

Les pratiques liées au quotidien du praticien en RH dominent. Cela confirme le besoin d'opérationnalité évoqué à plusieurs reprises dans cette thèse.

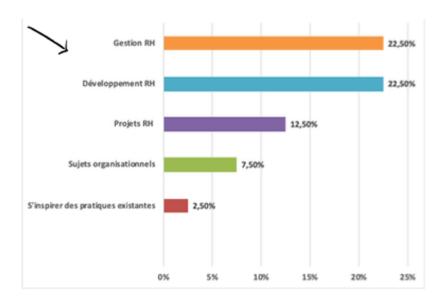
Pour 73% des répondants, la pratique a résolu leur difficulté.

10. Si oui, l'avez-vous reproduite dans votre environnement professionnel?





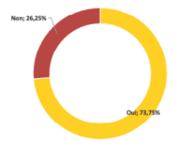
11. De quelle pratique s'agissait-il?



Plus précisément :

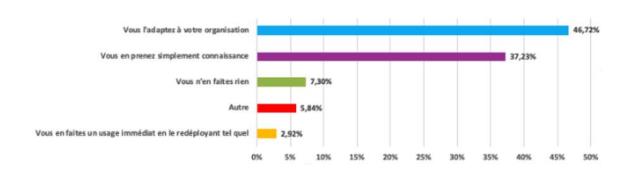
- **Développement RH** : recrutement, formation, gpeec, qualité de vie de travail
- Sujets organisationnels: process RH, organisation de la fonction RH, nouveaux services mis en place
- Mise en place de nouveaux dispositifs : outisl RH, Segur, chaire professeurs juniors, médiation professionnelle, marque employeur, etc.
- Projets RH : bilan social, HRS4R, égalité-diversité
- Gestion RH: règlementation, action sociale, gestion des personnels contractuels, congés longue maladie, etc.

12. La pratique a-t-elle résolu votre difficulté ?





13. Sur l'ensemble des documents partagés par les adhérents (référentiel, charte, règlement, etc.), quel en a été votre principal usage ?

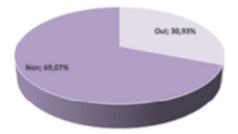


Autre : "en opportunité ", "enrichissement et inspiration par les pratiques", "j'en parle en interne", "j'étudie la faisabilité technique et calendaire de l'adapter à mon organisation", "je conserve certaines documentations pour une utilisation ultérieure éventuelle ", "Inspiration", tout dépend du sujet".

47% des répondants adaptent à leur organisation les documents partagés par les adhérents. Cela représente quasiment la moitié des réponses.

Seuls 3% en font un usage immédiat (tout comme le redéploiement direct d'une pratique), ce qui peut contribuer à limiter l'apparition de pratiques absurdes.

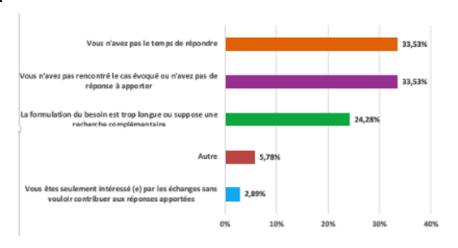
14. Êtes-vous plus réceptif (ve) à une pratique proposée par un membre faisant partie du conseil d'administration de l'association ?



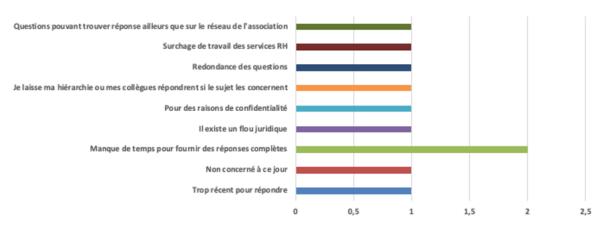
Si 69% des répondants affirment ne pas être réceptifs à une pratique proposée par un membre du bureau. Cela tend vers notre intuition initiale : il est difficile de prouver l'effet des pratiques descendantes initiées par des membres du CA jusqu'aux adhérents.



15. Selon vous, pourquoi certaines sollicitations d'adhérents demeurent sans réponse ?

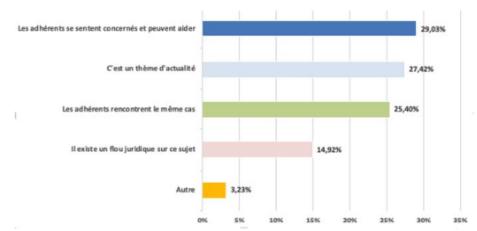


Autre:



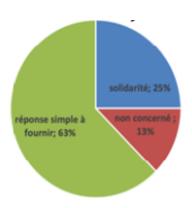
Certaines sollicitations ne trouvent pas de réponse faute de temps, de réponse à apporter, ou parce que la formulation du besoin est trop longue.

16. A contrario, selon vous, pourquoi certaines sollicitations d'adhérents récoltent de nombreux retours ?



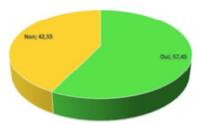


Autre:



La problématique liée au temps est une réalité pour les répondants, qui, parce que la réponse est simple à fournir, les incitent à participer aux échanges de pratique. Autres motifs : ils se sentent concernés et peuvent aider, c'est un thème d'actualité ou encore, ils ont rencontré la même situation.

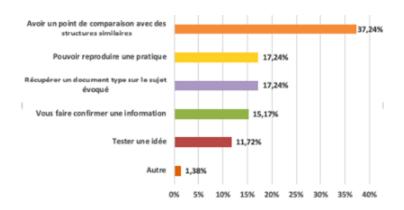
17. Avez-vous déjà lancé un benchmark ? (vous le formulez comme tel auprès des adhérents pour avoir un retour d'expérience sur un sujet précis, un document, un point de comparaison, etc.)



57% des répondants ont déjà initié un benchmark, en majorité pour avoir un point de comparaison avec des structures similaires (37%). Puis, à parts quasi égales, pour pouvoir reproduire une pratique, récupérer un document type lié au sujet évoqué et se faire confirmer une information.



18. Si oui, qu'en attendiez-vous?

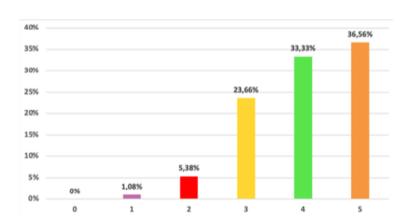


Autre: "Le benchmark ne se fait pas dans le cadre de l'association car l'andrh ne prévoit pas de bande passante. Mais au sein de mon groupe entre pairs RH". "

Les benchmarks permettent de "légitimer" notre position auprès de la DG et des élus".

Cette remarque nous interpelle, car elle utilise les pratiques échangées lorsqu'il y a des parangonnages pour légitimer la position de l'adhérent auprès de sa hiérarchie et des élus. Concrètement, cela peut être interprété comme l'évocation d'une pratique que plusieurs collectivités ont adoptée pour tenter de convaincre leur hiérarchie d'une directive à prendre pour un projet ou une décision en ressources humaines, car « les autres l'ont évoquée ou déployée ».

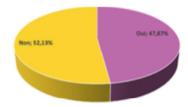
19. Sur une échelle de 0 (-) à 5 (+), est-ce important pour vous que l'association réponde aux sollicitations institutionnelles par des contributions ?





A travers cette question, nous souhaitons mesurer avec l'échelle de Likert l'importance pour l'association de répondre aux sollicitations institutionnelles par des contributions. Les adhérents ont placé en quatrième et cinquième position leurs réponses, ce qui démontre qu'il existence une attente liée à cet axe, sans doute pour influencer les politiques publiques et légitimer la position des DRH en faisant entendre leur voix, celle que l'on qualifierait « du terrain ».

20. Avez-vous déjà répondu à une demande du bureau de votre association pour contribuer à une sollicitation institutionnelle ?



Un peu plus de la moitié des répondants n'ont jamais répondu à une demande du bureau pour contribuer à une sollicitation institutionnelle.

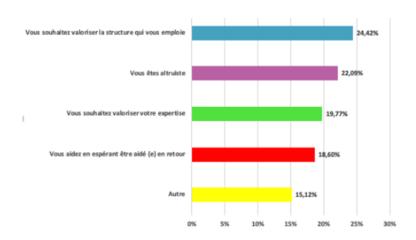
Ceux qui se sont prêtés à l'exercice ont voulu valoriser la structure qui les employait. Les autres taux étant proches, l'altruisme et la valorisation de l'expertise font également partie des réponses transmises.

Ceux qui espèrent être aidés en retour arrivent en quatrième position.

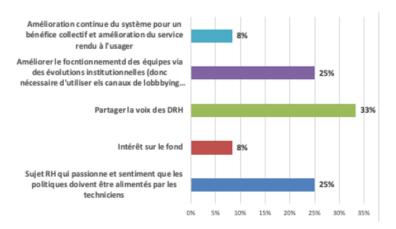
Nous noterons dans la rubrique 'autre' la volonté de partager la voix des DRH.



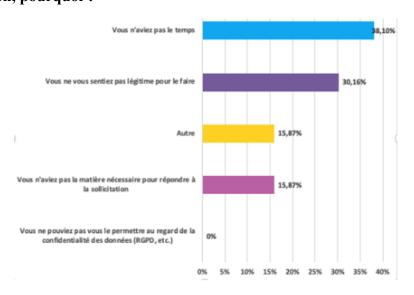
21. Si oui, pourquoi?



Autre:



22. Si non, pourquoi?

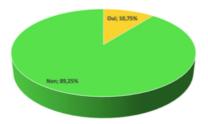




Pour ceux qui n'ont pas contribué, le motif du temps revient une nouvelle fois. Le manque de légitimité est intéressant à analyser et nous renvoie aux propos de Mathilde Icard sur l'interrogation qu'elle avait quant à l'image du bureau renvoyé aux adhérents, en lien avec un manque de volontaires (hors membres du CA) pour contribuer aux contributions institutionnelles.

'Autre': "jamais sollicité", "ne souhaite pas répondre" et "n'a pas eu l'occasion de le faire".

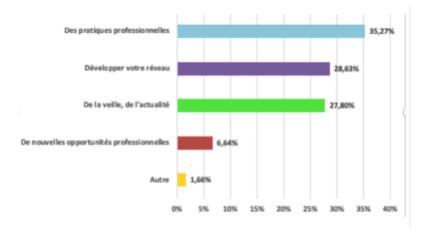
23. Avez-vous déjà effectué un changement de poste grâce à la diffusion d'une offre d'emploi au sein de l'association ou directement par un adhérent ?



Cette réponse est intéressante car elle démontre pour 89% des répondants qu'ils n'ont pas bénéficié d'un changement de poste grâce à une diffusion d'offre au sein de l'association. Ce n'est d'ailleurs pas non le premier besoin recherché lors de la participation des adhérents à des évènements (7%).

La recherche de pratique domine donc dans les motivations à rejoindre une association comme vu précédemment.

24. Que recherchez-vous dans les évènements organisés par l'association ?



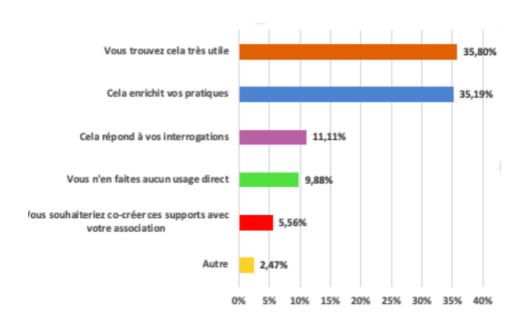
Les pratiques sont également recherchées lors des évènements (à hauteur de 35%).



Développer son réseau et effectuer une veille arrivent à égalité juste après. Les évènements permettent aux adhérents de changer le temps d'une journée d'environnement pour enrichir leur connaissance et rencontrer de nouvelles personnes ou des adhérents déjà connus.

Autre : "de l'oxygène", "de l'échange, une parenthèse, de la convivialité, resserrer les liens", "d'enrichir ma réflexion et ma pratique professionnelle, de la nourriture intellectuelle pour élargir ma façon de concevoir les orientations de la politique RH de ma collectivité", "partage avec le privé ou d'autres RH pour s'inspirer encore plus et prendre du recul".

25. Concernant les supports thématiques produits par votre association (kit, infographie, guide, etc.)



Autre : "il n'y en a pas ou peu", "on ne sait pas où ils se trouvent", "ils sont peu et pas valorisés"

Les supports produits par l'association représentent un moyen d'enrichir utilement les pratiques des adhérents.

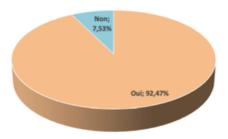
Seuls 6% d'entre eux souhaitent contribuer à leur cocréation.

Les autres ont du mal à les repérer.

Se pose alors la question du canal de communication n'offrant sans doute pas assez de visibilité des supports mis à disposition des adhérents.

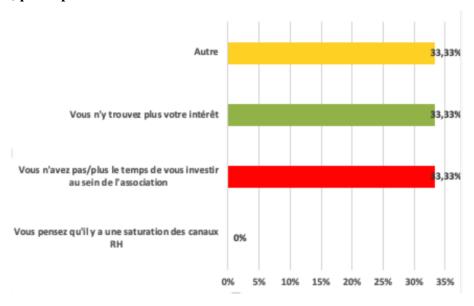


26. Comptez-vous renouveler votre adhésion à l'association ?



Une majorité écrasante de oui à 92% qui montre une satisfaction à rester adhérent auprès des associations.

27. Si non, pour quelles raisons?

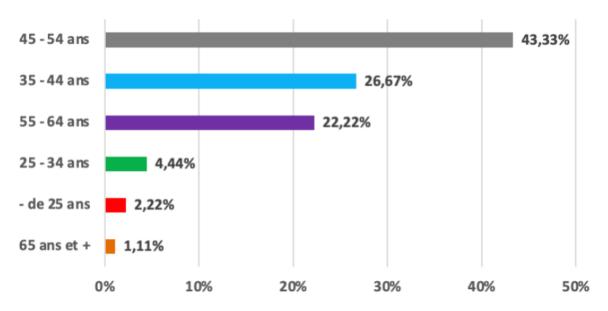


Ceux qui ne renouvèleront pas leur adhésion n'ont plus le temps de s'investir, mutualisent l'adhésion avec d'autres collègues ou n'y trouvent plus leur intérêt.

Autre : "Beaucoup de membres de l'association au sein de ma collectivité, objectif de mutualiser davantage", "Départ en retraite ".



28. Quelle est votre tranche d'âge?

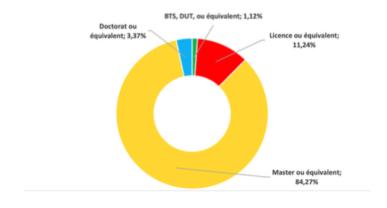


Les 45-54 ans dominent suivis par les 35-44 ans.

Les adhérents issus de la tranche d'âge 25-34 ans sont minimes (2%).

A notre connaissance, seule l'ANDRH dispose d'un programme dédié aux jeunes pros de moins de 30 ans (coût de l'adhésion moindre).

29. Quel est le niveau de diplôme que vous avez obtenu?



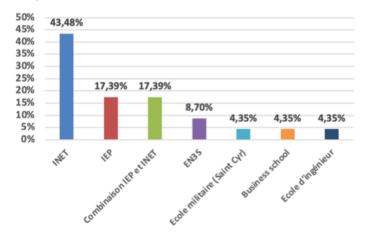
La majorité des répondants possèdent un master.

11% des répondent détiennent une licence.

Rappelons que le niveau cadre débute à bac+3 au sein de la fonction publique ; L'évolution de la carrière des personnels titulaires (les fonctionnaires) demeurent possible par le biais des concours.



30. Si vous avez obtenu un diplôme dans une grande école du service public, d'ingénieur ou de management, veuillez indiquer le nom de cette grande école (20% parmi les répondants)

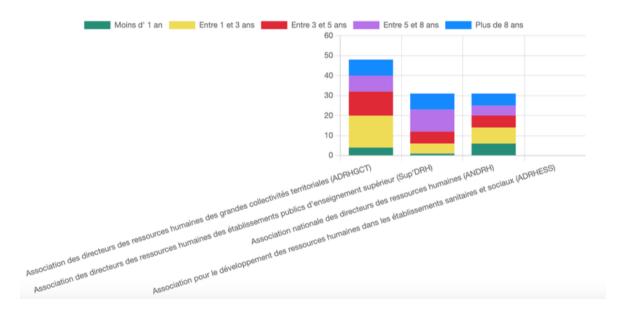


Parmi les 20% de répondants, 43,5% ont fréquenté les bancs de l'institut national des études territoriales, rattaché au CNFTP. La combinaison de l'institut d'études politiques avec l'INET est assez classique, car c'est une formation suivie pour préparer les concours de la haute fonction publique.

Croisement des questions et analyse

Le croisement des questions est une étape venant enrichir notre réflexion sur la collecte de nos données et sur l'analyse globale.

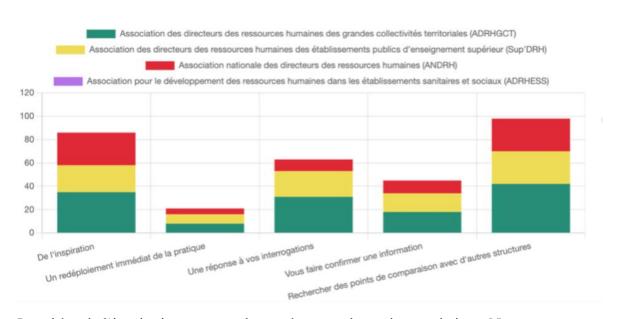
Résultats croisés entre l'ancienneté des adhérents et l'association





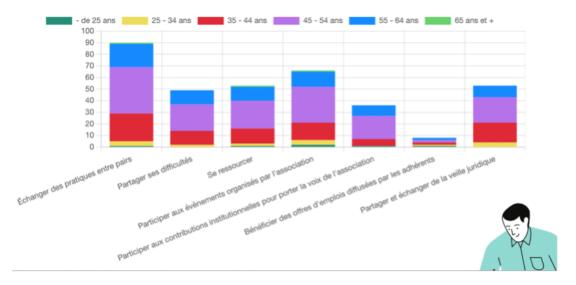
L'ADRHGCT possède une ancienneté plus récente de ses adhérents (entre 1 et 3 ans). La répartition est homogène pour l'ANDRH. Quant à Sup'DRH, la tranche 5-8 ans domine légèrement.

Résultats croisés - Que recherchent les adhérents dans les échanges de pratiques professionnelles selon l'association d'appartenance



Le critère de l'inspiration est assez homogène pour les trois associations. Nous remarquons une part plus importante pour l'ADRHGCT à rechercher des points de comparaison avec d'autres structures et à obtenir une réponse aux interrogations (cela peut renvoyer au besoin d'opérationnalité et du quotidien des praticiens).

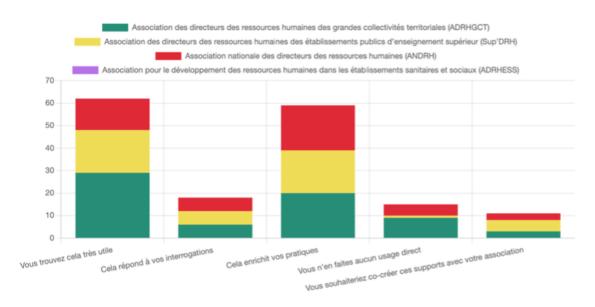
Résultats croisés - Les motifs d'adhésion à une association de DRH par tranche d'âge





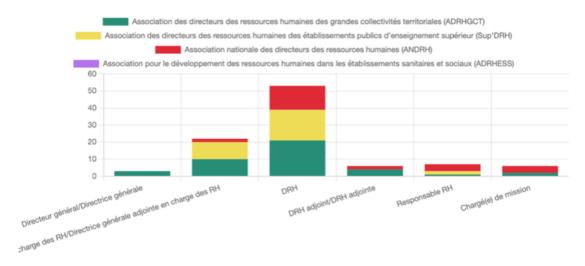
La tranche 45-54 ans domine dans la plupart des motifs. Il y a cependant une nette distinction pour cette tranche à rechercher l'échange de pratiques entre pairs et à participer aux évènements.

Résultats croisés - Usage des supports thématiques produits par l'association.



Les résultats sont homogènes. Notons une part très faible d'un usage des supports thématiques produits par Sup'DRH.

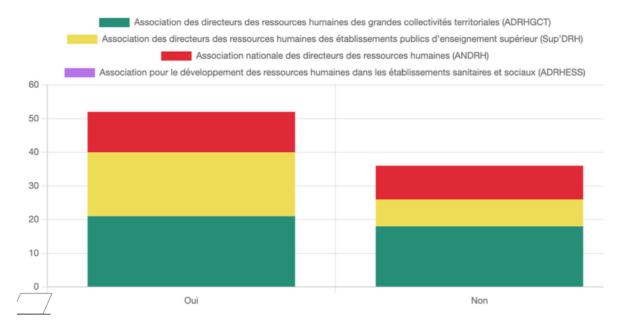
Résultats croisés - Fonction des adhérents par association



La part de DRH est homogène pour les 3 associations sondées.

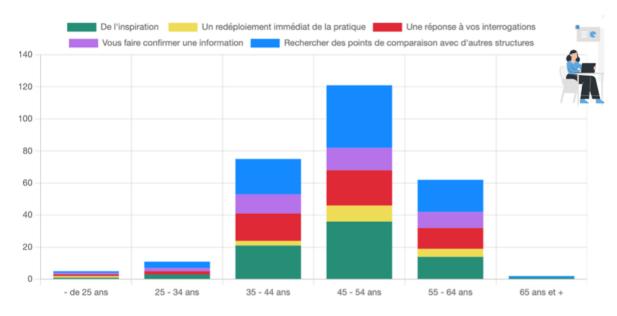


Résultats croisés - Reproduction des pratiques par association



La part de 'oui' est légèrement moindre pour l'ANDRH (10 vs 20 pour Sup'DRH et l'ADRHGCT). Le 'non' est majoritaire l'ADRHGCT.

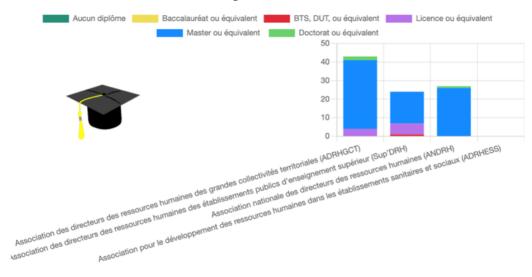
Résultats croisés - Que recherchent les adhérents dans les échanges de pratiques professionnelles selon la tranche d'âge





Les tranches des 35-44 ans et des 55-64 ans sont plutôt homogènes avec cependant une part très minime concernant le redéploiement immédiat de la pratique. La tranche 45-54 ans favorise nettement la recherche de points de comparaison et l'inspiration

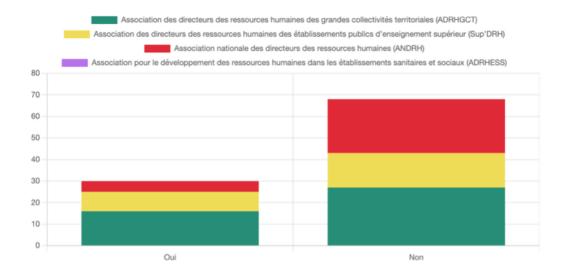
Résultats croisés - Le niveau d'études par association



Nous retrouvons ici le niveau master des répondants qui domine. Des répondants de Sup'DRH et de l'ADRHGCT mentionnent un niveau bac + 3.

Associations du secteur public, si ces répondants sont titulaires, ils bénéficient du système des concours pour évoluer dans leur grade.

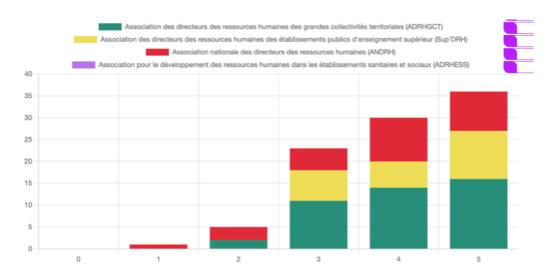
Résultats croisés - Réceptivité à une pratique proposée par un membre faisant partie du conseil d'administration de l'association





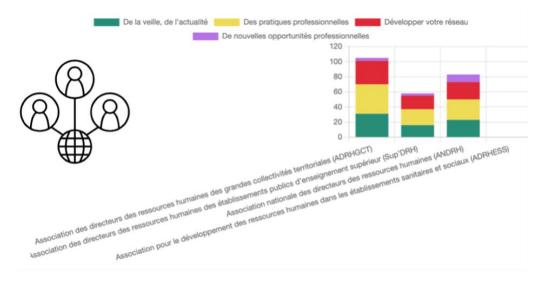
Les deux associations du secteur public ont des parts homogènes pour les deux réponses tandis que l'ANDRH est moins réceptive aux pratiques émanent des membres du CA. Les résultats demeurent homogènes pour les trois associations.

Résultats croisés - L'importance pour les adhérents (sur une échelle de 1 à 5) que l'association réponde aux sollicitations institutionnelles par des contributions (par association) ?



Aucun répondant de Sup'DRH n'émet de niveau inférieur à 3. Les adhérents de l'ADRHGCT ont montré un réel intérêt pour ce point.

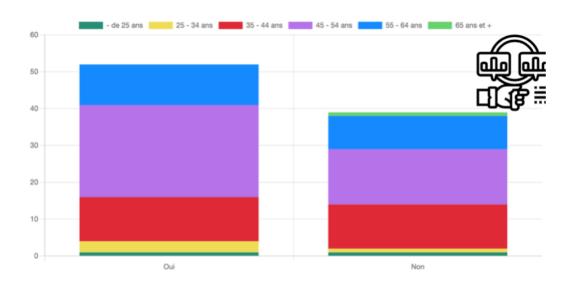
Résultats croisés - Que recherchent les adhérents lors des évènements organisés par l'association ?





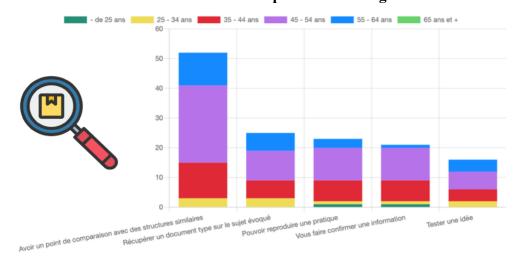
Les résultats rejoignent ceux du questionnaire abordé au début de cette partie avec une homogénéité au sein des catégorie et la part très faible pour la recherche d'opportunités professionnelles.

Résultats croisés - Lancement d'un benchmark par tranche d'âge



Nous remarquons une nette distinction pour la tranche 45-54 ans de lancer un benchmark.

Résultats croisés - Attentes d'un benchmark par tranche d'âge

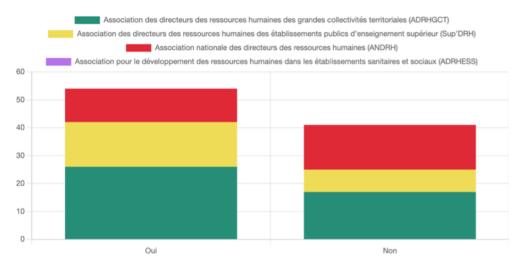


Nous retrouvons ici la volonté d'avoir un point de comparaison avec des structures similaires pour les 45-54 ans, suivi de la possibilité de reproduire une pratique et de se faire confirmer une information.



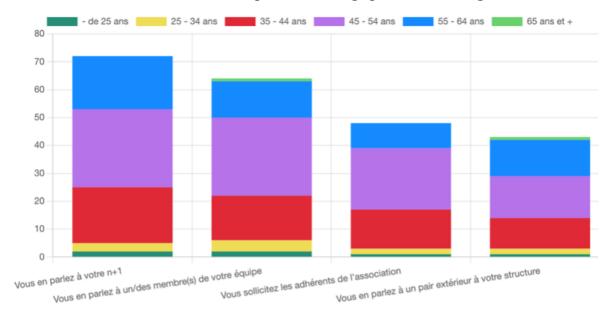
La tranche des 35-44 ans a des attentes plutôt uniformes et les 55-64 ans démontrent également un intérêt pour le point de comparaison avec les autres structures.

Résultats croisés - Lancement d'un benchmark par association



Là encore, l'ADRHGCT se distincte notamment.

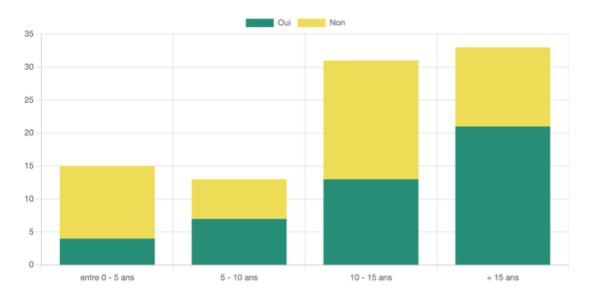
Résultats croisés - Action face à un point de blocage par tranche d'âge



Les actions sont homogènes dans leur répartition par tranche d'âge.

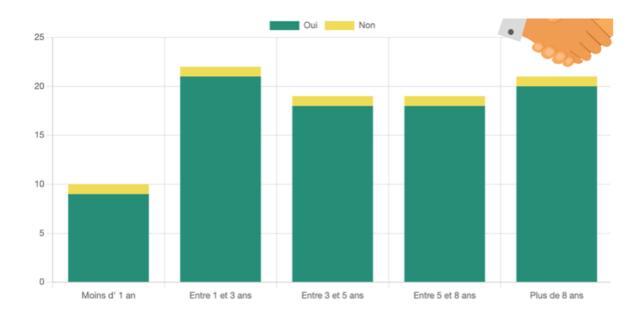


Résultats croisés - Réponse à une demande du bureau de l'association pour contribuer à une sollicitation institutionnelle et ancienneté sur la fonction



Les répondants ayant plus de 15 ans d'ancienneté sont plus enclins à répondre à une sollicitation au profit de l'association. L'effet est inversé pour les 10-15 ans d'ancienneté, moins favorables à participer à cette démarche.

Résultats croisés - Souhait de renouvellement au sein de l'association et ancienneté au sein de celle-ci





Les répondants ayant entre 1 et 3 ans d'ancienneté dominent visuellement, ce qui peut s'interpréter par un niveau de satisfaction satisfaisant.

Les adhérents ayant plus de 8 ans d'ancienneté au sein de l'association arrivent en deuxième position dans leur volonté de renouveler leur adhésion.

4 Analyse et interprétation des résultats

4.1 Analyse globale

Cette partie propose d'apporter des éléments de réponse aux trois hypothèses initialement posées, issues de la revue de littérature et des données extraites de nos méthodologies.

4.1.1 La contribution des associations professionnelles à l'évolution et la structuration des pratiques

L'évolution des pratiques

Les associations professionnelles de DRH, par leur structure, offrent un cadre à leurs membres qui peuvent ainsi se rencontrer et échanger.

Nous l'avions observé lors de notre démarche ethnographique, puis confirmé grâce à notre démarche statistique : les pratiques constituent le premier motif d'adhésion, et c'est aussi la première catégorie intégrant le plus de demandes et d'échanges (une demande entraine 2,5 réponses).

Cette pratique est partout : dans les canaux de communication, lors d'événements et dans les supports produits par les associations.

Elle est ancrée dans le quotidien des praticiens, puisque 45% de ces pratiques relèvent des thèmes de la gestion et du développement en ressources humaines.

Ces pratiques évoluent, comme nous l'avons mentionné avec Wenger.





La communauté aborde les problèmes que les membres ont dans leur pratique. Plus ils partagent leurs problèmes, plus ce cycle de pratique se renforce et se transforme en un parcours d'apprentissage.

Rappelons-le : « la force des communautés de pratique se perpétue d'elle-même. À mesure qu'elles génèrent des connaissances, elles se renforcent et se renouvellent » (Wenger, Snyder, 2000).

Dans la mesure où la notion de don et de contre-don peut être évoquée, l'adhérent bénéficie d'un double gain.

En apportant ses problèmes, il crée et diffuse des pratiques qui peuvent lui permettre de résoudre ses difficultés.

Puisque chaque adhérent s'engage dans cette démarche, il peut à son tour récupérer des pratiques qui facilitent son quotidien de praticien.

Quant à l'association, elle dispose d'une multitude de pratiques qu'elle peut valoriser lorsqu'elle sollicite les institutions dans le cadre d'une démarche de lobbying (ou qu'elle est elle-même sollicitée par ces institutions).

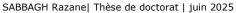
Grâce à une animation régulière, les interactions au sein de la communauté de pratique deviennent plus fréquentes et se multiplient sur le long terme.

Autre facteur favorisant l'évolution des pratiques, selon Wenger : les membres ne travaillent pas nécessairement ensemble chaque jour. Cela facilite le partage de pratiques « sans filtre ». Autrement, la pratique ne dépasserait pas la frontière de l'environnement professionnel de chaque adhérent.

La motivation pour les échanges entre pairs se justifie également par le fait qu'il est plus facile de discuter librement avec ses liens faibles qu'avec ses liens forts.

Les communautés de pratique virtuelles (VCoP) ont connu une croissance significative pendant la crise sanitaire et se sont maintenant ancrées dans des associations où les membres du conseil d'administration et les adhérents sont dispersés géographiquement.

Ces VCoP, qui permettent de développer des connaissances et d'innover (Brown, 1994), ont accéléré l'évolution des pratiques.





Ces nouvelles formes d'échanges facilitées constituent une occasion supplémentaire pour les associations de faire évoluer leurs pratiques. Au-delà des formats classiques de rencontres en présentiel, les échanges virtuels ont lieu n'importe quel jour, à n'importe quelle heure. Et plus les échanges sont nombreux et « libérés » de toute contrainte d'agenda, plus la dynamique est stimulée et incite d'autres membres à valoriser leurs besoins en pratiques.

Finalement, cet isolement de la fonction de DRH est comblé par l'association et la mise à disposition des pratiques. Comme nous le rappelait Mathilde Icard en quittant sa fonction de présidente de l'ADRHGCT : « Nous veillons également à ce que cet échange soit effectué dans un cadre qui permette à chacun de ne pas être seul finalement dans ses pratiques professionnelles et de croiser les points de vue. »

La structuration des pratiques

Pour mémoire, « l'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle » (Giddens, 1987 : 74).

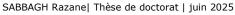
Les pratiques sont le résultat de la structuration des associations professionnelles.

Concernant la structuration au sens strict du terme, nous avons, lors de la démarche ethnographique, observé deux tentatives de la part des adhérents d'initier un répertoire de pratiques (au sein de l'ADRHGCT et de l'ANDRH).

La première interprétation qui peut être faite est que les adhérents ont pleinement conscience des multiples pratiques échangées, voire des doublons de thématiques abordées.

La seconde interprétation serait que ces personnes aient toujours à portée de main un canal permettant de conserver toutes ces pratiques. À notre connaissance, ce projet n'a jamais été mis en œuvre dans les associations.

Que font donc les associations dans ces conditions?





Elles s'appuient sur les 'supers contributeurs' et sur les 'membres actifs' (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022) lorsque des opportunités de lobbying existent et que tel un bon manager, elles connaissent les forces et les faiblesses de leurs adhérents, savent quand les solliciter, et pour quel sujet.

Nous avions évoqué à plusieurs reprises la difficulté exprimée par la présidente de l'ADRHGCT d'avoir tenté d'inciter certains membres à prendre l'initiative de monter un groupe de travail, d'approfondir tel sujet, et de lier cette problématique à la hiérarchisation plus globale de chaque association professionnelle : le bureau d'un côté et les adhérents de l'autre.

Une des conséquences est un travail de lobbying très actif de la part de la présidente de l'ADRHGCT au regard des nombreux projets auxquels l'association a contribué, mais souvent pris en charge par les membres du bureau plutôt que par les adhérents.

Il n'en reste pas moins que ces pratiques inspirent les membres du CA qui dialoguent avec les institutions pour porter la voix des DRH et, d'une certaine façon, tentent de créer leur législation. Ils essayent constamment de faire évoluer les politiques publiques en y mêlant la réalité du terrain, la leur et celle de leurs membres.

4.1.2 La place et le rôle des associations dans la sélection et la diffusion des pratiques

Il est évident que le lobbying institutionnel est un élément clé du fonctionnement des associations professionnelles. Pour mémoire, au sein de la liste de diffusion de l'ADRHGCT, les réponses fournies aux sollicitations concernant le lobby institutionnel sont trois fois supérieures.

La présidente et son équipe détectent dans son environnement de qui ils peuvent s'entourer pour réussir tel projet et en profiter pour valoriser l'expérience de chacun. La déclinaison semble identique pour sélectionner et diffuser les pratiques.

En effet, Il est important de reconnaître que le pouvoir façonne l'interaction sociale et que les perceptions concernant son utilisation influenceront le degré de confiance parmi les personnes engagées dans le transfert de connaissances (Roberts, 2000). Et « la mise en



valeur des compétences individuelles de chacun sont orientées vers leurs membres » (Lave, Wenger, Brown et Duguid, 1991).

À titre d'exemple, concernant le lobbying, le président ou un membre du conseil d'administration, sollicité pour répondre à une contribution lui permettant de développer le lobbying de l'association, sollicitera à son tour un adhérent possédant l'expertise précise.

Les membres d'une communauté existante, lorsqu'ils invitent quelqu'un à se joindre à eux, agissent également en fonction de leur intuition quant à l'adéquation du membre potentiel avec le groupe (Wenger, Snyder, 2000).

Au moment de remplacer un vice-président, il y a donc cette réflexion qui s'opère : quelles compétences cette personne peut-elle apporter? En complément des deux critères primordiaux : l'entente avec les membres et la représentation géographique de l'association.

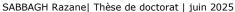
Les échanges sur les pratiques étant très denses, en prenant l'ADRHGCT comme exemple, la présidente et les membres peuvent observer quelles pratiques génèrent de nombreux échanges.

En prenant l'exemple de la pratique concernant la masse salariale, des politiques de mobilité interne ou encore du télétravail, la densité des échanges a été telle que des groupes de travail ont été initiés par les adhérents eux-mêmes pour poursuivre les échanges.

Nous l'avons évoqué dans la partie précédente : la présidente et les membres du CA peuvent détecter les super-contributeurs et les membres actifs, les thématiques « passe-partout » de celles qui attirent l'attention des membres, ou encore des pratiques liées à l'actualité sociale.

Il est intéressant ici de revenir sur quelques notions : le retour sur engagement de la communauté (ROE) (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022), les « brokers de connaissances » et les « brokers de qualifications » -(Goglio-Primard et Crespin-Mazet, 2015).

Le processus de sélection et de diffusion des pratiques est lié au ROE, notion transposable avec le retour sur investissement de l'entreprise. L'association, en s'engageant bénévolement et en mettant à disposition de ses membres une batterie d'outils et de canaux de communication et d'évènements, espère augmenter son ROE.





Le contre-don s'exprimerait ainsi et permettrait à l'association de valoriser le double rôle du président et des membres du CA en tant que « brokers de connaissances, dans la facilitation de la création, le partage et l'utilisation des connaissances et de brokers de qualifications pour faciliter l'identification et la localisation des connaissances, mais aussi la légitimation des partenaires potentiels dans les processus d'innovation ouverte ».

Nous avons également abordé précédemment les journées d'étude de l'ADRHGCT, par exemple.

Nous étions étonnés de voir mentionner dans le programme de ces journées (à travers les ateliers notamment) l'objectif de produire une contribution collective sur une politique publique en cours.

Là encore, c'est un moyen pour l'association de sélectionner et diffuser les pratiques, tout comme l'ANDRH et ses enquêtes ponctuelles pour sonder les thématiques d'actualité du terrain et en faire une conférence de presse ;

N'oublions pas de mentionner les groupes WhatsApp dans les processus de diffusion, où les pratiques sont susceptibles d'être accessibles à tous par le caractère « public » du groupe, que ce soit pour l'ADRHGCT ou l'ANDRH.

4.1.3 Les déterminants d'une pratique

Nous pouvons rappeler ici que la pratique est définie par Wenger comme « l'ensemble des actions, connaissances, compétences, représentations, outils professionnels qui font sens pour les membres dans le cadre de leur domaine et qu'elle part de la volonté de résoudre un ou des problèmes professionnels réels et en situation » (Angué, K., & Arzumanyan, L., 2016)

En reprenant les propos de Praiat (2019) qu' « une pratique requiert toujours le support d'une institution pour devenir pérenne », nous repensons aux propos de la présidente de l'ADRHGCT, qui soulignait l'importance du travail mené pour obtenir des contributions et des sollicitations de qualité afin d'entretenir la réputation de l'association.



Ainsi, nous en déduisons que les déterminants d'une pratique doivent :

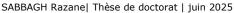
- La rendre pérenne et donc légitime aux yeux des institutions ;
- La remplir de sens, parce qu'elle a été créée par les adhérents afin de résoudre leurs problèmes (et leurs problèmes doivent faire partie des préoccupations des institutions élaborant les politiques publiques). L'association, se faisant porte-parole du terrain pour influencer la politique, les utilise;
- La rendre utile et parlante, notamment pour ses membres, afin de continuer à stimuler le processus d'apprentissage continu en entretenant l'échange de pratiques;
- La rendre attrayante pour ses membres, l'association offrant une vitrine interne et externe, où elle pourra se vanter de sa proximité avec le quotidien de ses adhérents, ainsi qu'avec celui de ses partenaires et des institutions;
- La rendre réutilisable et stockable, pour un usage durable et renouvelé par ses adhérents;
- La rendre qualitative, et maintenir ainsi la réputation de l'association et de son niveau auprès des institutions.

4.2 Le biais positif de la thèse vis-à-vis de l'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales

Avant de conclure cette thèse par des recommandations managériales, nous tenions à rédiger une partie dédiée à ce thème.

4.2.1 Le contexte

Lorsque le terrain s'ouvre à nous le 31 mars 2021, un élément attire rapidement notre attention : un rapprochement est rapidement opéré par la présidente de l'association **auprès** des trois autres associations que nous avons intégrées initialement dans notre recherche.





Dès le 16 avril 2021, un groupe de travail avec l'ANDRH sur le dialogue social a été organisé avec la secrétaire générale, Christine Caldeira.

Le 21 juin 2021, Sup'DRH invitait l'ADRHGCT à son café mensuel des DRH afin d'envisager une éventuelle collaboration, y compris le partage des fiches de poste via les listes de diffusion de chaque association.

Quant à l'ADRHESS, les membres du bureau des deux associations sont régulièrement conviés aux évènements de chacun (présence systématique d'un ou d'une DRH de la fonction publique hospitalière lors des trois colloques auxquels nous avons participé depuis le début de nos travaux).

« C'est parce que je me savais observée que cela m'a incité à créer constamment des opportunités pour le bureau de l'association et ses membres ».

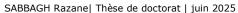
Nous pouvons assimiler cette description que fait Mathilde Icard à l'effet Hawthorne, détaillé dans l'ouvrage d'Elton Mayo « the human problems of an industrial civilazation » en 1933.

Cet effet, communément nommé en physique « l'effet de l'observateur », implique qu'une personne qui prend conscience qu'elle est observée va influer sur la motivation qu'elle va déployer.

Les résultats d'une expérience sont donc décorrélés des facteurs expérimentaux mis en place, mais ils sont en lien avec la motivation que va développer la personne observée pour stimuler son environnement et ainsi obtenir des résultats positifs.

Cet effet fait référence à l'expérience menée par Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson dans l'usine Western Electric (WE) de Cicero de 1924 à 1933, près de Chicago.

François Geoffroy décrit cet effet dans son article « existe-t-il un effet Hawthorne » : « L'entreprise employait environ 29 000 salariés fabriquant des téléphones, des centraux téléphoniques et des câbles. Le but de ces études était de réfléchir à l'impact de la fatigue, de la monotonie et de l'éclairage sur la productivité des ouvriers.





Six expériences ont été menées, parfois simultanément, dans cinq départements différents de la manufacture. La première expérimentation a initialement été conduite par Homer Hibarger, cadre de l'usine, et Charles Snow, un chercheur du Massachusetts Institute of Technology. À compter d'avril 1928, l'équipe de chercheurs d'Harvard (i.e. Mayo, Roethlisberger, Whitehead, Whyte et Warner) va piloter les cinq autres expériences. Toutes ces recherches restent sous le contrôle de la hiérarchie de la WE (i.e. Pennock, Hibarger, Wright et Dickson).

Les comptes rendus n'ont été analysés et publiés que quelques années plus tard par Whitehead (1938) et d'une manière plus détaillée par Roethlisberger et Dickson (1939). Depuis, ces expérimentations sont les plus connues et reconnues pour avoir révélé le fameux « effet Hawthorne ». Cet effet désigne l'amélioration de la productivité des salariés du seul fait de l'intérêt accordé par la direction à leur travail. Prenant en compte l'humain et réfutant la doctrine taylorienne, les expériences d'Hawthorne sont considérées par l'École des Relations humaines, ou plus généralement la Théorie des organisations, comme un événement historique » (Hassard, 2012; Zhong et House, 2012).

Des discussions ont été menées pour savoir si cet effet était un mythe ou une réalité du fait de l'intervention tardives des chercheurs (1928), « soit un an après la mise en place du premier atelier expérimental d'assemblage de relais et le rapport final de Roethlisberger et Dickson (1939) contenant les résultats a été écrit dix ans après les expérimentations. Les méthodes de recherches ont elle aussi été remises en cause » (échantillons, taille).

Ce n'est pas l'objet de discussion de cette thèse.

Nous souhaitons mettre en avant à travers cet effet le biais positif que la présidente de l'ADRHGCT a connu dans cette expérience de recherche.

Nous pouvons aborder cet aspect de notre point de vue et de celui de la présidente qui décrit cette stimulation.

De son point de vue d'abord, elle se dit donc stimulée par le processus d'observation.





Au-delà des prises de contact qu'elle initiait avec les associations Sup'DRH, l'ANDRH et l'aDRHess, les discussions que nous avions ensemble amenaient d'autres sujets et, sans doute, de nouvelles idées pour l'association.

Son feedback sur cette expérience de recherche était toujours tourné vers une forme de reconnaissance à notre égard.

En tant que chercheur, nous avons toujours trouvé difficile d'intégrer cette reconnaissance, car notre démarche est axée sur la neutralité et l'objectivité.

Nous ne percevions pas clairement notre propre valeur ajoutée.

Grâce à notre méthodologie ethnographique et netnographique, nous avons pu constater que Mathilde Icard était une présidente très appréciée des membres du bureau et des adhérents. Nous avons remarqué et noté à plusieurs reprises une forme de gratitude de tous les membres de cette association envers le dévouement qu'elle a consacré à cette association.

Nous citerons aussi son engagement dans l'animation de la communauté, ce qui a permis de la stimuler et de rendre vivants et dynamiques les échanges.

De plus, il y a eu une dizaine de contributions institutionnelles.

Il est en effet important de rappeler ici que « la participation à une communauté, qui fonctionne en dehors des repères managériaux classiques, repose sur la participation active des membres qui la compose, et cette participation n'est pas toujours naturelle » (Perrot S., Garreau L., 2023).

L'analyse textuelle fait d'ailleurs remonter un champ lexical social assez important concernant les groupes d'échanges, soulignant l'importance des échanges informels qu'elle n'était pas tenue d'avoir, mais qu'elle a tout de même initiés.

Notre propos revient à se remémorer le critère initialement proposé par Mathilde Icard pour nous ouvrir le terrain de l'ADRHGCT : challenger en retour le fonctionnement de l'association.



En somme, nous sommes convaincus que l'effet de Hawthorne n'a pas entravé notre recherche, mais plutôt que nous nous sommes mutuellement enrichies en bénéficiant du don mutuel (Mauss, M., 1925).

4.2.2 Apports du biais positif sur l'ADRHGCT

Le rapprochement avec les trois associations qui font partie de notre champ de recherche est l'élément le plus marquant.

Le point intéressant est la pérennité de ces relations, notamment celles avec le secteur public. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les évènements de chacune des associations permettent de convier des membres du bureau pour qu'ils interviennent et témoignent de leurs expériences et pratiques selon leur périmètre (territorial, état ou hospitalier).

Nous avons aussi vu passer quelques offres d'emploi, dont une de mobilité d'un DRH de collectivité vers une université.

La dernière journée d'étude organisée par l'ADRHGCT en mai 2024 a réuni les quatre associations autour de la rémunération des fonctionnaires. Cette réunion a été lancée par un débat introductif et a été suivie d'ateliers de partage d'expériences.

Au-delà de ces échanges durables, nous nous souvenons des discussions en personne, en ligne ou par téléphone que nous avons eues avec la présidente.

Ces échanges se sont entremêlés grâce à nos deux casquettes : celle de chercheuse, et celle de discussion entre praticiennes.

Ce que nous avons observé dans les autres associations, ainsi que lors de recherches, a certainement contribué à inspirer Mathilde Icard.

Certes, l'observation l'a sans doute stimulée, mais nous pensons qu'il y a eu un enrichissement mutuel.



Une application concrète, permise par sa motivation à mettre en œuvre tous ces projets, était au bénéfice des membres du bureau et des adhérents.

5 Recommandations managériales

Les résultats doivent présenter une originalité significative et défier le sens commun issu de la pratique quotidienne du management. Ils doivent aussi se traduire par des implications directes pour les praticiens sous forme de recommandations managériales et de mises en situation (Rynes et al., 2001).

Nous rédigeons ces recommandations managériales avec ce double regard de chercheur et de praticien, afin d'avoir cette capacité et cette faculté à devoir parler le même langage que des professionnels, qui plus est, des managers.

Cela renvoie, selon nous, une fois encore à la question du besoin d'immédiateté, qui amène les professionnels à être opérationnels, mais qui fait en sorte que, par définition, les chercheurs prennent le temps d'accomplir des productions de qualité.

Il est nécessaire d'avoir une meilleure compréhension du monde managérial pour pouvoir rédiger ces implications attendues par les managers (Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P.,2017).

En effet, être manager au quotidien permet de développer une approche plus empathique et pragmatique dans la formulation de ses recommandations.

Celles-ci peuvent être perçues comme assimilables et déployables par des pairs, praticiens et managers.

Si la rigueur est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Pour espérer influencer les pratiques des entreprises, la recherche en gestion doit également être pertinente.

On peut considérer qu'une recherche qui permet aux managers de mieux comprendre leur environnement est également pertinente (Barthélemy, J., 2012).



5.1 Recommandations pour notre terrain d'études, l'ADRHGCT

Chaque communauté possède un cycle de vie qui se compose du lancement, de la croissance, de la maturité, du déclin et du renouvellement.

a. Répertorier les pratiques

Face à la multitude de pratiques échangées, il serait opportun et sans doute inédit pour une association de répertorier les pratiques qui y sont échangées, sur un espace dédié, sécurisé et accessible uniquement aux membres.

Plusieurs avantages se présentent : classer les pratiques par thématiques, c'est pouvoir rediriger plus aisément des membres vers des sollicitations pressantes, institutionnelles, partenariales ou liées au benchmark. C'est aussi capitaliser sur les échanges.

Un groupement par thématique peut être intéressant à mettre en place.

b. Attirer les jeunes recrues

Beaucoup d'entre eux méconnaissent les possibilités de carrière offertes par la fonction publique.

En les attirant vers cette association avec un tarif préférentiel et des perspectives de réseau et d'échanges, ils pourraient insuffler de nouvelles idées qui viendraient compléter le rapport dont l'ancienne présidente a contribué sur l'attractivité de la fonction publique territoriale.

Dans ce document, elle mentionnait entre autres une baisse de l'attractivité, un vieillissement des effectifs de la FPT ainsi qu'un besoin d'améliorer les conditions de travail.

Ces jeunes recrues pourraient bénéficier des échanges ayant lieu à travers la liste de diffusion générale pour bénéficier à leur tour du système de don et de contre-don.

Par exemple, ils pourraient être accompagnés sous forme de mentorat ou de tutorat pour trouver un premier emploi, un stage, une formation, ou encore pour diffuser des questionnaires dans le cadre de la rédaction de leur mémoire.



Le contre-don serait pour l'association de diversifier le profil de ses membres et de leur offrir un espace d'échange où ils peuvent cocréer de nouveaux projets pour l'association.

Les remises de prix seraient maintenues et d'autres cérémonies pourraient être initiées à leur demande.

c. Diversifier les partenariats

Au-delà des partenaires économiques, essentiels au fonctionnement des associations, il serait intéressant d'afficher sur leur site web les partenaires plus sociétaux.

Nous pensons par exemple à des associations prônant la diversité sociale, comme La Cordée, qui a participé à un colloque avec l'ADRHGCT, ou encore, à s'associer aux Prépas Talents (ou à des associations proposant des mentorats renforcés) en invitant les agents aux évènements organisés par l'association.

Cela permettrait à l'association de se démarquer davantage.

d. Proposer un tarif d'adhésion 'établissement' afin d'augmenter son coût

Cette augmentation permettrait de rémunérer un agent travaillant à temps plein pour l'association, et ce, afin qu'il puisse contribuer au bon développement de l'ADRHGCT.

Une étude comparative du prix d'adhésion dans des associations similaires en termes de nombre d'adhérents serait intéressante, tout comme une analyse du nombre d'adhérents par établissement, avant un vote en CA ou en réunion du bureau.

Ce serait également l'occasion de revoir les critères d'adhésion et d'ouvrir, par exemple, l'accès à d'autres métiers, comme des chargés de mission, des chefs de projet ou des experts.



e. <u>Établir une procédure pour les remplacements des postes de présidents</u> et de vice-présidents

Nous l'avons constaté au début de cette thèse : l'absence de règle pour la vacance du poste de président ou le remplacement d'un poste vacant de vice-président n'est pas anodine. En effet, cela laisse à la cooptation l'occasion d'occuper pleinement l'espace en l'absence de critères prédéfinis, objectifs et transparents.

Le recrutement par cooptation valorise la recommandation d'un agent par un membre du bureau par la confiance basée sur une formation ou une expertise communes.

Cependant, cette pratique comporte des risques :

- Le manque de diversité des profils (constaté d'ailleurs dans notre expérience ethnographique où un vice-président, au moment de remplacer un autre viceprésident, s'est exprimé pour avoir un profil plus diversifié);
- Ce manque de diversité peut affecter les compétences, les expériences ou même les idées. Il peut entraver l'innovation et faire perdre à l'association un regard neuf sur ses enjeux;
- Favoriser l'entre-soi : 14 membres sur 19 issus de l'Inet (entre les anciens, les actuels et les nouveaux membres) ;
- Reproduire des biais en proposant des candidats ayant les mêmes valeurs,
 perspectives, visions, projets de carrière, etc.;
- Le manque d'objectivité de la cooptation, influencé par la confiance accordée à la personne cooptée (le fait d'avoir travaillé avec elle au détriment des compétences qu'elle possède et de la plus-value qu'elle aurait pour l'association);



 Se priver de candidats auxquels les membres du bureau n'auraient pas pensé et qui, pourtant, pourraient avoir envie d'apporter une contribution à l'association.

f. Cibler les super-contributeurs, en faire des ambassadeurs et les rétribuer

Grâce à notre analyse ethnographique approfondie, nous avons pu identifier ces personnes qui non seulement existent, mais aussi dynamisent activement la communauté.

Plusieurs membres de l'association pourraient être choisis comme représentants ou ambassadeurs de l'association.

Réunis une ou deux fois par an, cela permettrait aux membres du bureau de les remercier, les connaître, leur proposer directement de contribuer aux sollicitations institutionnelles ou témoigner lors des évènements de l'ADRHGCT.

Créer ce sentiment d'exclusivité représentera une forme de reconnaissance et sans doute un critère pour rejoindre le conseil d'administration de l'association.

L'engagement a été abordé lors du premier chapitre : 'l'étiquetage permanent' contribue à renforcer l'engagement des adhérents.

5.2 Recommandations pour les associations de DRH de la fonction publique

Après avoir proposé des recommandations pour l'ADRHGCT, notre terrain principal d'étude, nous souhaitons élargir notre analyse aux autres associations de DRH de la fonction publique.

Plusieurs facteurs suggèrent la possibilité de créer un modèle fédératif d'associations de DRH du secteur public.

Quels sont ces facteurs?

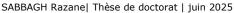
À travers nos recherches, nous avons approché de près et de loin ces associations et avons noté plusieurs enjeux communs qui justifieraient cette proposition :



- L'aDRHess, Sup'DRH et l'ADRHCGT ont en commun l'échelon local : établissements sanitaires et sociaux, universités et grandes collectivités territoriales;
- Elles couvrent les trois fonctions publiques : hospitalière, état et collectivités territoriales ;
- Elles se sont mutuellement rapprochées depuis 2021 suite aux sollicitations de la présidente Mathilde Icard, en lien avec notre sujet de thèse, donc se connaissent
 :
- Elles partagent les mêmes difficultés sur des sujets communs, liées aux politiques publiques déployées en ressources humaines par les institutions politiques : législation mouvante, impactant la gestion des RH et générant de nombreux effets de 'stop and go' dans les projets, les problématiques de rémunération, de gestion des carrières et de développement RH (évoqués dans notre questionnaire), la gestion de la crise sanitaire, des relations avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel, les élections professionnelles, etc.

 Seul le contexte spécifique au secteur d'activité et aux règlements qui en découlent varie;
- Les résultats du questionnaire couvrant les trois associations ont montré que ces dernières poursuivaient des objectifs communs, soit le partage de bonnes pratiques, le parangonnage, et la représentation des DRH auprès des instances gouvernementales grâce au lobby;
- Des chantiers ont été menés en 2023 pour favoriser notamment la mobilité interfonction publique par la DGAFP.

Il y a d'abord la modernisation du site de recherche d'emploi « Choisir le service public », en lien avec le « répertoire commun des métiers de la fonction publique » dit RMFP.





Les observations depuis le terrain tendent à nous laisser penser que la DGAFP peine à parvenir à développer cette mobilité inter-fonction publique malgré ces outils venant fusionnés les métiers des trois secteurs.

La cause pourrait être assez évidente : les outils sont disponibles, mais les moyens d'accompagnement vers ces mobilités font défaut.

A titre d'exemple, le passage d'un poste au sein d'un établissement public de 2000 agents à un poste similaire au sein de l'administration centrale peut être soudain et difficile à anticiper.

Aucune mesure de préparation n'est en place pour les agents.

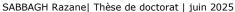
Les raisons sont nombreuses : le budget et les effectifs peuvent varier du simple au double, tout comme les niveaux décisionnels et hiérarchiques, plus nombreux en administration centrale.

Les codes, la culture et les méthodes de travail diffèrent également : au niveau local, il y a plus de chance d'être polyvalent, tandis qu'au niveau central, les tâches sont découpées, parfois par pôle.

Les associations professionnelles de DRH étant les lieux incontournables de partage de pratiques, et les évènements permettant de s'acculturer et de s'ouvrir à d'autres secteurs, ils représentent le vecteur idéal pouvant concrètement faciliter ces mobilités et représenter le pont manquant.

L'absence de dispositifs d'accompagnement vers ces mobilités a une conséquence : des agents qui privilégient les mobilités au sein du même secteur (d'université en université, de collectivité en collectivité, d'hôpital en hôpital ou d'administrations centrales en administrations centrales), parce que ce sont des milieux maitrisés, donc des risques maitrisés.

Rappelons ici le dernier bilan de la DGAGP sur les mobilités individuelles au sein de la fonction publique entre 2018 et 2021 : « Au cours de l'année 2021, 390 200 agents de la fonction publique ont changé d'établissement, soit 7,4 % des agents présents au 31 décembre 2020.





Ce taux, quasi stable depuis 2018, varie fortement selon le versant : 11,8 % des agents de la fonction publique de l'État ont changé d'établissement, mais seulement 3,9 % de ceux de la fonction publique territoriale et 4,9 % des agents de la fonction publique hospitalière.

Le taux de changement d'établissement baisse avec l'âge ; il est plus faible pour les catégories C, mais plus élevé pour les femmes.

Dans un tiers des cas, le changement d'établissement va de pair avec un changement de département d'affectation. Les mouvements interdépartementaux sont relativement plus fréquents dans la fonction publique de l'État que dans la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale, en Île-de-France qu'en province, et concernent davantage les hommes, les jeunes et les agents de catégorie A.

Si l'on considère qu'un changement d'établissement (hors restructurations), et donc d'environnement de travail, permet aux agents d'enrichir leur parcours professionnel et de développer de nouvelles compétences, ces écarts entre les trois versants de la fonction publique méritent d'être interrogés ».

Le partage de pratiques pourrait permettre aux adhérents d'apprivoiser tous ces environnements de travail qui leur sont inconnus, ce qui faciliterait les envies de mobilité.

L'objectif de créer cette fédération, au-delà de préserver des espaces de proximité, est de véhiculer en interne, et plus particulièrement à l'externe, une marque.

Les associations conserveraient leur propre identité, tout en s'intégrant dans un ensemble plus vaste, en mutualisant certains outils, ressources et actions de lobbying. La régulation entre pairs conservée contribuerait à renforcer sa visibilité pour toutes les parties concernées ainsi que sa capacité d'influence collective.

Ce fonctionnement serait finalement assez proche de celui de l'ANDRH en l'état : un bureau national permettant de porter une voix unique, celle de l'ANDRH, et des groupes locaux avec leur identité et fonctionnement spécifique (des évènements, des canaux de communication différents d'un groupe local à l'autre).



Nous avons constaté que les partenaires économiques de ces associations étaient souvent les mêmes.

Il serait intéressant d'afficher à cette occasion des partenaires couvrant les trois fonctions publiques : la DAGFP (déjà partenaire de l'ADRHGCT et de l'ANDRH), la DGCL, France Urbaine ou encore la direction générale de l'offre des soins (DGOS).

L'importance d'une marque commune.

Notion empruntée au marketing, elle est, comme la netnographie, redéployable en ressources humaines :

Nous pouvons citer ici l'article de Géraldine Michel et Fabienne Berger-Remy (2015): « Aux origines des réflexions sur le concept de marque, les principales fonctions attribuées à la marque avaient trait à l'offre – la garantie (Kapferer, 2012), la notion de référent (Aaker, 1996; Kapferer, 2012)(...) Ensuite ont été prêtées à la marque des fonctions d'identification sociale (Heilbrunn, 2010)(...) dès lors que l'on considère la marque comme vecteur de sens, elle revêt une dimension stratégique car elle constitue une ressource unique et difficilement imitable, susceptible d'orienter les actions des collaborateurs et les décisions managériales. Pour toutes ces raisons, la marque est de plus en plus considérée comme un capital immatériel de l'entreprise (Kapferer, 2012) »

En regroupant ces associations en une seule marque, cela renforce :

- La reconnaissance, dans l'écosystème associatif et institutionnel;
- La différenciation auprès des publics internes et externes ;
- La synergie ;
- La cohésion interne entre adhérents ;
- Le message véhiculé, plus fort, plus simple et plus cohérent vis-à-vis des partenaires de l'association;
- La vision commune et donc l'adhésion à des valeurs et projets communs, facilitant
 l'engagement de chacun ;
- La notoriété ;



L'efficacité.

Les actions à mettre en place, favorisant les conditions de succès :

1. Créer une charte commune à travers des ateliers de travail réunissant les membres du bureau de chaque association : elle permet de définir l'identité de cette nouvelle communauté de pratiques, ses valeurs fondatrices, ses missions, ses valeurs et ses objectifs.

Ces ateliers permettent aussi d'identifier les spécificités de chaque association.

La charte permet également de définir les attentes qu'elle a à l'égard de ses membres et cette partie, signée par un membre, contribuera à renforcer son engagement et sa confiance vis-à-vis de l'association et des autres adhérents (cf. chapitre 1).

- 2. Créer un comité de pilotage unique composé des membres des trois associations, afin qu'ils puissent se réunir régulièrement et porter d'une voix unique les actions et les prises de décision. Cela garantira la visibilité recherchée.
- 3. Créer une entité juridique commune cela permettra de regrouper officiellement les trois associations, tout en préservant l'autonomie de chacune dans certaines prises de décision (par exemple, celles relatives à leur périmètre).

Une fédération ou une union d'associations permettrait ce montage grâce à la loi de 1901 et à son article 2 : « Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable ».

Les statuts seraient révisés et les associations fonctionneraient de la même manière qu'une association classique, en respectant les mêmes règles en matière de gouvernance, d'assemblées générales et de responsabilité.



4. **Définir une stratégie de communication commune** par la création d'une identité visuelle (logo, valeurs clés, charte graphique, etc.), avec la possibilité de maintenir pour chaque association son actuelle identité.

Le site internet global pourrait intégrer plusieurs rubriques pour chaque association, tout comme les réseaux sociaux professionnels, avec une page commune et une rubrique par association.

5. Mutualiser les ressources humaines et financières afin d'optimiser le fonctionnement de cette nouvelle entité.

Nous le constatons au sein de chaque site Internet (à l'exception de l'ANDRH, qui intègre des membres permanents) : les informations ne sont pas toujours actualisées, l'ergonomie globale manque, des options gagneraient à être développées.

Par la mutualisation, cela permettrait de gagner en animation (dynamique et régulière), en communication, en énergie et en efficacité, tout en préservant les spécificités de chacun.

Il faut conserver l'idée que « Les membres sont en effet amenés à faire des arbitrages entre leur travail opérationnel direct, leur temps familial ou de loisirs, et la participation à une, voire plusieurs communautés professionnelles. La participation étant souvent perçue comme un effort, les animateurs de ces communautés doivent réfléchir à la question de l'engagement des membres dans la communauté ». (Perrot S., Garreau L., 2023).

Enfin, il faudra revoir le montant de l'adhésion pour accroître les chances de former, à l'image de l'ANDRH, une équipe de membres permanents qui animent l'association.

6. Maintenir les évènements communs, tout en préservant les spécificités : colloques, conférences, journées d'études, cafés mensuels pourront être organisés en proposant des thèmes communs et spécifiques à chaque fonction publique (nous l'avons abordé, cela s'est fait lors de la journée d'études de



l'ADRHGCT sur la rémunération des fonctionnaires, qui a convié les trois autres associations).

Innover, en proposant des formations certifiantes en e-learning si le budget de cette nouvelle entité le permet. Cela représente une prestation utile pour le public adhérent aux associations, en lien avec la dynamique d'apprentissage collectif que permet l'association.

7. Se positionner au plus près de l'attente de chaque adhérent, en déployant des outils de sondage permettant de récupérer du feedback, à l'instar de ce que propose déjà l'ANDRH.

Tout comme sonder la communauté sur les prochains évènements et thématiques souhaitant être abordés ou encore, appliquer continuellement du test and learn.

Enfin, déterminer quelques indicateurs de réussite clé et les suivre régulièrement.

8. Établir des zones d'action, permettant d'éviter des conflits de compétence ou d'objectifs dans chaque projet de l'association, tout en préservant des actions communes si la thématique confère cette possibilité.

Ces actions permettront de renforcer de manière significative les activités de lobby.

L'entité étant identifiée pour porter une seule voix : celle des DRH de la fonction publique.

Cela renforcera les négociations avec les autorités publiques face au poids que représentera cette nouvelle entité, pourra éventuellement générer de nouveaux dispositifs juridiques et opérationnels ou encore influencer les politiques publiques en cours.

« Cette action dans la société suppose que l'association se relie à d'autres, dans l'action collective. L'essence du politique relève de la volonté d'agir dans la société et de la finalité qui porte cette action. » Chognot, C. (2020)

Ce sera également l'occasion de mener des partenariats plus importants (enseignement supérieur et recherche, associations européennes et mondiales).





Lorsque la fédération aura pris ses marques, elle pourra proposer la catégorisation ou l'étiquetage des membres, ce qui renforcera le sentiment d'engagement. Cet aspect a été abordé dans notre revue de littérature et dans les recommandations formulées pour l'ADRHGCT.

Si cette fédération rencontre du succès, d'autres associations auront l'intérêt et l'envie de la rejoindre.

Un partenariat plus global doit ensuite être mené avec l'ANDRH afin d'avoir deux associations nationales, soit une association du secteur public et une autre du secteur privé. Les adhérents du secteur public (EDF, France Travail, SNCF, et autres grands groupes) semblent majoritaires à l'ANDRH par rapport aux adhérents issus des ministères, donc de la fonction publique, que cette nouvelle entité pourrait potentiellement absorbée.

Ce partenariat avec l'ANDRH permettra à travers des évènements communs et rédaction de supports communs de poursuivre le partage de bonnes pratiques et d'harmoniser les approches en matière de gestion des ressources humaines.

Les deux secteurs pourraient utilement se compléter en créant de l'innovation par la combinaison de l'agilité du secteur privé avec la rigueur du secteur public.

« Si les communautés vivent et s'oxygènent par une ouverture vers l'extérieur, une ouverture totale compromettrait la nature et l'identité de la communauté alors qu'une fermeture totale conduirait à l'asphyxie de la communauté » (Perrot S., Garreau L., 2023).

Pour conclure sur cette partie et sur les deux principales recommandations formulées, nous souhaitons transposer les huit leviers d'engagement proposés par Serge Perrot et Lionel Garreau (2023) à notre terrain d'études :

 Ratio rétribution / contribution (Faible ↔ Fort): Un levier essentiel observé est lié à ce que chaque individu reçoit de la communauté. On retrouve ici le moteur calculé de l'engagement.

Dans le cas des associations professionnelles des DRH, la rétribution s'effectue par un double niveau : l'adhérent récupère toutes les pratiques, s'inspire, les redéploie et



l'association peut valoriser ses supers-contributeurs (proposition) par des rôles d'ambassadeurs ou des propositions leur procurant un sentiment d'exclusivité au sein de la communauté de pratique.

2. Projet collectif (Peu prégnant ↔ Marqué). A travers le projet collectif, la communauté devient également un espace de contribution individuelle à une cause commune qui nous dépasse, source de sens au travail. Ce sont les moteurs normatif (à travers le sentiment d'un devoir moral d'agir) et affectif (par la satisfaction qu'apporte cette contribution au projet) qui sont mobilisés.

La contribution s'effectue dans les échanges de pratiques, lors des évènements, des sollicitations presses ou institutionnelles.

Le questionnaire l'a démontré : des valeurs comme l'altruisme, l'entraide, le fait d'avoir rencontré la pratique et de partager ses solutions démontrent l'aspect contributif lié au projet collectif.

3. Liens interpersonnels, proximité (Faible ↔ Fort). L'existence de liens interpersonnels apparait clairement comme un levier d'engagement, qui s'appuie sur le moteur affectif.

L'analyse textuelle a démontré dans certaines catégories (échanges intra bureau, groupe d'échange sur WhatsApp) le champ lexical affectif, pour des adhérents qui se côtoient pour certains depuis un moment, qui ont parfois collaboré étroitement ensemble et pour qui les évènements sont une occasion agréable de se retrouver.

4. Identité (Peu prégnante ↔ Forte). Le fait d'avoir une identité forte, qui définit « qui nous sommes » en tant que communauté, contribue à renforcer l'engagement des membres : dès lors qu'elle est positivement perçue, elle devient porteuse de sens et de valorisation sociale.

Ce levier est un axe fort de nos deux recommandations. L'identité pourra permettre d'aller plus loin dans les actions menées par ces associations, dans un monde très porté sur la puissance des réseaux et de la marque.



 Valeurs, état d'esprit (Peu prégnants ↔ Marqués). De même, les valeurs et l'état d'esprit peuvent contribuer au développement d'un sentiment d'appartenance.

Les valeurs sont très prégnantes à l'ANDRH par exemple : elles sont présentes dès que nous recherchons l'ANDRH en mot clé, les trois valeurs s'affichent : « anticiper, partager, inspirer ». Elle figure juste en-dessous de leur logo.

6. Ouverture extérieure (Large ↔ Mesurée). Pour protéger cette identité et ces valeurs communes, l'ouverture (au sens d'admission de nouveaux membres dans la communauté) doit être maîtrisée. Le sentiment « d'in group » est préservé par l'existence d'une certaine barrière à l'entrée.

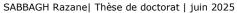
Des critères précis sont souvent mentionnés pour adhérer à des associations. Cependant, l'adhésion devient moins sélective pour s'adapter aussi aux réalités du marché du travail : un cadre, par exemple n'est plus seulement un manager. Il peut être spécialiste sur un sujet, chef de projet, etc. La diversification des adhérents est pour nous un atout, afin de porter encore plus de voix. Nous l'avons constaté durant notre immersion, les évènements représentent par exemple l'occasion de convier des membres non adhérents, ces acteurs périphériques.

7. Animation de la communauté (faible

dynamique). L'animation de la communauté peut prendre différentes formes : rôles dédiés, réunions, ateliers, communication, utilisation de lieux rituels, etc. L'engagement s'avère plus intense lorsque l'animation est dynamique.

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises dans cette thèse : **l'animation est cruciale** : elle insuffle un certain dynamisme aux adhérents qui auront envie de rendre le change et participer chaque jour un peu plus.

Le flux d'échanges se créant entretient les actions menées, au bénéfice du collectif. Il y a une forme d'altruisme à animer une communauté, car c'est une démarche chronophage nécessitant de l'énergie presque communicante et dont le résultat n'est pas forcément immédiat. Le risque de se lasser à l'animer peut lui, vite arriver.





8. Gouvernance (centralisée \leftrightarrow participative). Enfin, la forme de gouvernance peut aussi avoir une influence sur la manière dont la communauté vit et sur l'engament des membres en son sein : les processus décisionnels peuvent être assez ouverts ou au contraire relativement contraints. On observe aussi que la gouvernance ne suit pas forcément les schémas administratifs établis.

La gouvernance est un sujet qui suscite des interrogations dans le cas de l'ADRHGCT évoqué dans cette thèse. La présidente avait cette interrogation du rapport respectueux des adhérents face à la hiérarchie « nous vivons dans un monde très hiérarchisé ».

L'écart entre le bureau et les adhérents existe.

Le besoin de fluidifier les deux sphères pour un enrichissement mutuel est nécessaire. Les adhérents seront plus enclins à valoriser leur expérience et leur structure à travers les contributions. L'association valorisa pour sa part ses productions.

L'aspect distanciel des communautés de pratique, les contraintes d'agenda de chacun, l'investissement requis pour faire vivre une CoP ne sont pas des facteurs pouvant aider à réduire l'écart entre ses deux sphères.



Conclusion

« La recherche en management permet d'abord aux praticiens d'apprendre de nouvelles connaissances. Celles-ci enrichissent et renouvellent la compréhension de leur environnement professionnel, leur offrent des clés de lecture qui permettent des éclairages inédits, stimulent leur réflexion et génèrent des idées neuves ». Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017)

Cette thèse nous a permis de chercher, d'analyser, de réfléchir constamment aux idées que nous avions, et de savoir quand et où les aborder.

Principales conclusions tirées des analyses et des recherches effectuées

Les associations professionnelles de DRH sont considérées comme des « communautés de pratique ».

Les membres interagissent, apprennent et résolvent ensemble leurs problèmes.

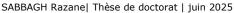
Cet apprentissage continu leur permet de se renforcer et de se renouveler.

Ces communautés sont les lieux du développement identitaire de la fonction de DRH (Wenger, 1998, 2005).

Elles sont également assimilées à des communautés virtuelles de pratique par l'usage des nouvelles technologies dont elles font bénéficier leurs membres, permettant de multiplier et de faciliter les échanges. Les impacts sanitaires et sociaux ont pérennisé ce mode d'organisation au sein des associations.

La découverte de la notion de retour sur engagement a été très intéressante lorsqu'elle a été appliquée à ces communautés de pratique : la multitude de pratiques qui existent dans ces associations, les contributions institutionnelles développant le lobby, les salles pleines lors des évènements sont des preuves qu'un ROE devient visible pour la gouvernance de l'association.

Toute occasion est bonne pour l'association pour échanger et recenser les pratiques : journées d'études, université d'été, colloques, benchmarks, etc.





L'engagement des adhérents peut s'obtenir de plusieurs manières : une réponse apportée à une sollicitation montre que l'adhérent est considéré et que son besoin est pris en compte, les ancres de carrière sont éventuellement satisfaites par le biais de l'association (l'ancre technique, l'autonomie, le dévouement ou encore l'innovation), la participation aux évènements, la sollicitation à des contributions, etc.

Le processus d'auto-sélection a révélé que les associations, notamment lorsqu'il s'agissait de remplacer des vice-présidents à l'ADRHGCT, fonctionnaient selon un système de cooptation.

Le lobbying est une activité reconnue, toutes les associations en font la promotion sur leur site internet.

Les statistiques ont mis en évidence trois leviers de motivation pour rejoindre les associations professionnelles afin d'y entretenir le don et le contre-don : l'acquisition de pratiques ascendantes en première place, la recherche de benchmarks en deuxième place et l'importance du lobbying en troisième place.

Les adhérents viennent chercher la pratique dans la communauté, lors des évènements. Ils s'en inspirent, la redéploient et la partagent.

En ce qui concerne les benchmarks, ils servent principalement de points de comparaison ou de moyens de légitimer les pratiques auprès de la hiérarchie directe et indirecte (directeurs généraux et élus). L'effet de mode managériale risque d'être de nouveau présent.

Enfin, le besoin d'opérationnalité du DRH y est prégnant au regard des thématiques échangées sur la gestion et le développement des RH.

Nous l'avons constaté grâce à l'analyse textuelle : les échanges de pratiques sont nombreux et sont corrélés à l'actualité des DRH, comme la crise sanitaire et sa quête de réponses sur les dispositifs de gestion accordés, qui sont très présents dans toutes les associations. On compte aussi les mesures salariales et de pouvoir d'achat pour faire face à l'inflation, les élections professionnelles ou encore la pérennisation du télétravail à la sortie du covid.



Les autres thématiques s'inscrivent dans l'environnement opérationnel du DRH : la santé au travail, la carrière, les instances représentatives du personnel, le recrutement et ses enjeux.

Réponses aux questions de recherche

Nous l'avons constaté et observé : les associations professionnelles de DRH, par leur structure, offrent un cadre à leurs membres qui peuvent ainsi se rencontrer et échanger. De plus, l'association elle-même dispose d'un éventail de pratiques qu'elle peut valoriser lorsqu'elle s'adresse aux institutions dans le cadre d'une démarche de lobbying (ou lorsque ces institutions l'approchent).

Ces pratiques ne sont pas structurées actuellement. Elles ne sont ni classées par thème ni mises à la disposition des membres.

L'animation régulière de la communauté, notamment des communautés en ligne, est déterminante pour faire vivre et fructifier les pratiques qui y sont échangées, et pour renforcer l'engagement des membres.

Les adhérents ne travaillent pas nécessairement ensemble chaque jour, ce qui favorise les échanges (Wenger).

Finalement, cet isolement de la fonction de DRH est comblé par l'association et la mise à disposition des pratiques.

Pour valoriser ces pratiques, les associations s'appuient sur les « super contributeurs » et sur les « membres actifs » (Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P., 2022).

Ces pratiques inspirent les membres du CA qui dialoguent avec les institutions pour porter la voix des DRH et, d'une certaine façon, tentent de façonner la législation.

Nous avons pu recenser les déterminants d'une pratique qui, pour rappel, doivent :

• La rendre pérenne et donc légitime aux yeux des institutions ;





- La remplir de sens, parce qu'elle a été créée par les adhérents afin de résoudre leurs problèmes (et leurs problèmes doivent faire partie des préoccupations des institutions élaborant les politiques publiques). L'association, se faisant porte-parole du terrain pour influencer la politique, les utilise;
- La rendre utile et parlante, notamment pour ses membres, afin de continuer à stimuler le processus d'apprentissage continu en entretenant l'échange de pratiques;
- La rendre attrayante pour ses membres, l'association offrant une vitrine interne et externe, où elle pourra se vanter de sa proximité avec le quotidien de ses adhérents, ainsi qu'avec celui de ses partenaires et des institutions;
- La rendre réutilisable et stockable, pour un usage durable et renouvelé par ses adhérents;
- La rendre qualitative, et maintenir ainsi la réputation de l'association et de son niveau auprès des institutions.

Contributions théoriques et pratiques

Sur le plan théorique

Cette thèse a permis l'introduction de la notion de « pratique absurde ».

La sphère professionnelle emploie souvent le terme de « bonnes » pratiques.

Cette pratique absurde, nous l'avons vu, peut découler de décisions absurdes et se traduire concrètement par son inadaptation dans l'environnement du praticien ou dans son contexte d'origine. Il peut l'appliquer par effet de mode managériale ou parce qu'il subit lui-même une décision absurde où la pratique apparait pour être mise en œuvre.

Elle pourrait être déployée dans tous les milieux professionnels.

L'application de méthodes de recherche et de concepts en marketing a permis de valoriser la recherche et sa thématique liée aux ressources humaines et d'en dégager une analyse et des tendances qui n'ont fait qu'enrichir cette thèse.



Nous avons constaté en tant que chercheur sur le terrain un biais positif : l'ancienne présidente de l'ADRHGCT explique sa motivation déployée au niveau de l'association par le fait d'avoir été observée.

Cette association s'est rapprochée des autres associations de DRH, enrichissant ainsi ses propres pratiques par celles d'autres fonctions publiques et du secteur privé.

Les partenariats se sont poursuivis, de même que les projets stratégiques pour l'association.

Enfin, l'approche vulgarisée de cette thèse espère séduire le public des praticiens, face au désamour que connait le doctorat (entre 2017 et 2022, le nombre de docteurs diplômés a baissé de 1,2 % par an en moyenne)²¹.

Un parallélisme peut être fait avec le désamour du concours de la fonction publique (dans la fonction publique de l'État, le nombre de candidats inscrits aux concours externes a baissé de 22% entre 2021 et 2022 et seul un candidat sur deux se présente aux épreuves. Il en résulte un nombre croissant de postes non pourvus (15% en 2022) et une baisse de la sélectivité²²).

Les deux peuvent être corrélés par l'aspect du « tout, tout de suite » imprégné dans notre société actuelle, et impactant la culture de l'effort et de l'investissement intellectuel.

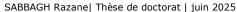
Sur le plan pratique

Les recommandations formulées pour l'ADRHGCT et pour les associations de DRH du secteur public en général leur permettront de se développer sur tous les plans. Elles serviront à renforcer leur image, qui est un gage de qualité et d'attractivité pour attirer de nouveaux membres. Elles contribueront aussi à favoriser l'engagement, qui sert à fidéliser les membres et à stimuler les échanges de pratiques, ce qui entretient la dynamique d'apprentissage continu. Elles pourront aussi continuer à innover à travers les services offerts (nous l'avons vu avec les associations européennes et mondiales).

L'association proposerait un rôle de formation continue et certifiante, véritable ressource pour les adhérents, ce qui renforcerait son côté professionnalisant.

²¹ https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2023-07/nf-ed2022---version-juillet-2023-28792.pdf

²² https://www.vie-publique.fr/eclairage/272337-fonction-publique-les-difficultes-de-recrutement-par-concours





La rétribution est encore peu abordée dans ces associations qui cherchent des solutions parfois disponibles sous leurs yeux. En analysant toute la netnographie, les supercontributeurs sont bel et bien présents et contribuent à faire vivre les associations ; l'élargissement du vivier aux juniors est indispensable, tout comme celui des cadres, qui ne sont plus seulement que des managers.

Il faut aussi que les associations se donnent plus de moyens humains et financiers, en augmentant les cotisations.

Plus l'association se développera, plus elle aura d'adhérents et donc de hausse de trésorerie. Enfin, des processus clairs doivent être envisagés : une charte, le remplacement des postes vacants au sein du bureau, pour limiter les effets négatifs pouvant impacter l'image et le fonctionnement de l'association.

Programme de communication et de publication

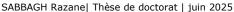
Nous souhaitons communiquer les résultats de cette recherche aux associations issues de notre terrain, voire élargir la présentation à des associations de métiers différents.

Nous envisageons également de proposer un résumé de nos travaux traduit en anglais pour le présenter au Chartered Institute of Personnel and Development.

Concernant le programme de publication, un focus peut être établi sur l'ethnographie virtuelle, avec le Padlet, en guise d'illustration de journal de bord numérique.

Cet outil s'est avéré être un complément essentiel à l'ethnographie. Plusieurs avantages sont intéressants à mettre en évidence :

- Observer les échanges au sein de la communauté de l'ADRHGCT. Enregistrer sur le Padlet les réalisations des membres du bureau et l'actualité de l'association (articles de presse, rapports publiés, entrevues, vidéos, etc.).
- En trouvant un fil conducteur à travers toutes les informations, nous assurerons une cohérence dans notre raisonnement, ce qui nous permettra non seulement de maintenir une continuité, mais aussi de rebondir et d'aiguiser notre perception lors de l'observation dans une démarche ethnographique traditionnelle.
- Le Padlet est un outil pratique pour stocker les entretiens menés, les notes prises lors des évènements et les rapports d'étonnement. Cela enrichit le produit global et permet de





conserver toutes les informations dans un seul et même espace, qui pourrait éventuellement être partagé avec d'autres interlocuteurs.

Il pourrait également être intéressant de consacrer une autre publication au questionnaire, qui présente un taux de réponse avoisinant les 32 %.

L'occasion sera de présenter la méthodologie utilisée, le terrain abordé, ainsi que tous les résultats permettant de comprendre la motivation des membres pour adhérer aux associations de DRH et y diffuser des pratiques.

Limites de la recherche

Le biais positif rencontré peut aussi constituer une limite dans notre recherche.

Cette motivation évoquée par la présidente et procurée par l'observation a généré de nombreux projets et partenariats qui ont également eu un impact très positif sur l'animation de l'association, multipliant ainsi les échanges et les pratiques.

Rappelons-le : la grande majorité des membres d'un bureau d'une association le font bénévolement en cumulant souvent des postes à responsabilités.

Il y a donc deux enjeux : poursuivre sa carrière en lui donnant l'impulsion nécessaire et contribuer à faire fonctionner l'association pour qu'elle puisse rayonner.

Un levier de motivation est donc nécessaire.

Sans cela, l'activité risque de ne pas être la même en raison du manque d'engagement du président.

Et tout comme le manager avec son équipe, il peut y avoir un effet de mimétisme du président vers les vice-présidents et les adhérents : une motivation contagieuse ou, a contrario, un manque d'énergie pouvant éventuellement impacter l'activité et le dynamisme de la communauté.

L'animation est ici perçue comme un outil de stimulation des pratiques. Plus l'adhérent verra des pratiques échangées régulièrement, plus il sera enclin à partager les siennes avec ses pairs.

Cependant, et pour nuancer nos propos, il faut comprendre que la qualité de l'association, perçue à travers sa réputation, prime sur son animation. En effet, sa bonne réputation lui permettra d'être souvent sollicitée, et les membres trouveront toujours un moyen d'échanger



leurs pratiques (à travers les évènements, entre adhérents qui se connaissent bien, par téléphone, etc.).

Enfin, il est légitime de se demander si l'intérêt réel de ces membres est d'échanger ouvertement toutes leurs pratiques avec d'autres qui pourraient être de potentiels concurrents, dans un même secteur (très ciblé dans le privé ou dans le public, par exemple à travers les trois fonctions publiques).

Les raisons pouvant expliquer cet échange de pratiques peuvent être multiples. Elles incluent notamment l'enrichissement de leur apprentissage continu, donc mutuel, face aux enjeux actuels. Il est possible qu'il y ait aussi des enjeux de mutualisation.

Nous avons observé beaucoup de demandes concernant les systèmes d'information, par exemple. Le fait de récupérer l'expérience vécue par une collectivité au moment du déploiement d'un outil constitue une pratique précieuse qui peut être mutualisée et synonyme de baisse des coûts (la collectivité saura qu'elle n'aura pas besoin d'une option ou d'un module additionnel).

Face à la crise d'attractivité que vit la fonction publique, les échanges de pratiques entre concurrents peuvent contribuer à améliorer l'image d'une profession dans un secteur. Illustration avec le rapport sur l'attractivité dans la fonction publique territoriale, qui a motivé une vaste mobilisation de la part des acteurs territoriaux pour recenser et valoriser les meilleures pratiques en matière d'attractivité.

Nous l'avons également souvent constaté : ils unissent leurs forces pour mieux répondre aux défis législatifs ou sociaux.

Des critères peuvent renforcer cette collaboration concurrentielle s'ils sont établis d'avance. Ils seront alors des facteurs clés de succès de cette démarche :

- La confiance, qui implique la transparence et la confidentialité, pour éviter que les informations confidentielles partagées par les membres soient retenues par leurs compétiteurs.
- L'équilibre des contributions (nous revenons à cette idée d'animation stimulant l'échange de pratiques), au risque que ce soient toujours les mêmes membres qui échangent leurs pratiques entre eux;
- Des règles claires concernant ce qui peut être partagé en matière de pratiques.

Si ces conditions sont remplies, il est possible de dépasser les rivalités pour collaborer et avancer ensemble, malgré le contexte compétitif.



Autres limites : vouloir mettre en avant les éléments qui nous ont marqués, influençant notre analyse sur la méthode et les résultats.

Deux exemples concrets : nous avons remarqué que les postes de vice-présidents étaient pourvus par la cooptation au sein de l'ADRHGCT. Et lors de notre premier échange avec Mathilde Icard, elle évoquait déjà l'INET et le risque de reproduction des codes.

A chaque remplacement de poste vacant, nous étions donc attentifs à la formation des viceprésidents cooptés et tous venaient de l'INET.

Durant nos recherches, nous avons également constaté que certains adhérents et membres du bureau ont pu faire partie de la même promotion.

Si nous n'avions pas eu ces informations, nous aurions peut-être effectué un simple constat que la formation initiale était identique.

Cela a pu influencer les questions posées aux deux présidents de l'ADRHGCT lors des entretiens semi-directifs ou durant les échanges lorsque l'Inet était abordé.

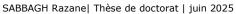
Autre exemple, dès le début, nous percevons l'importance des pratiques, au cœur de ces associations. Au moment où nous analysons et interprétons les résultats de notre questionnaire, nous gardons en tête cette motivation que nous avons observée chez l'adhérent pour la pratique; notre regard était influencé par ce biais : mettre en avant l'usage de la pratique. Les résultats corroboraient cependant avec nos constats.

Perspectives de recherche future

Plusieurs options sont à considérer :

Réussir à démontrer la reproduction des pratiques, rendue possible par les modes managériales et l'isomorphisme normatif.

Réussir également à démontrer que la législation est influencée par les pratiques issues du terrain, donc des DRH qui les font remonter par la voix de l'association ;





Réussir à démontrer également l'existence de pratiques descendantes, allant d'un membre du bureau vers l'adhérent. Le questionnaire a cependant démontré que ces pratiques n'influençaient pas leurs membres ;

Réussir à démontrer enfin l'absurdité d'une pratique, prouver qu'elle peut remonter jusqu'au plus haut niveau si elle est diffusée activement et susciter une effervescence lors des discussions.

Peut-elle atteindre le niveau institutionnel dans la création des lois et des décrets, par exemple ?



Bibliographie

Notre bibliographie s'est progressivement étoffée au fil de l'avancement de cette thèse.

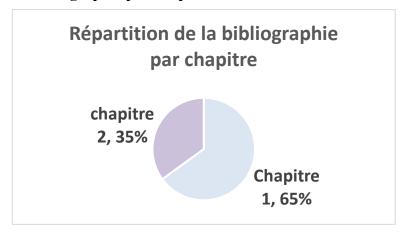
Nous proposons trois volets:

- 1/ statistique
- 2/ les références hors sources (site internet, rapport, etc.)
- 3/ les sources

1/ statistique:

• 83 références ont été utilisés pour enrichir cette thèse : 65 sources et 18 autres références.

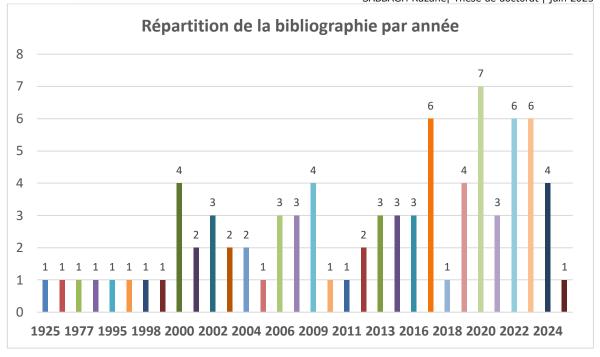
Répartition de la bibliographie par chapitre :



Répartition de la bibliographie par année :

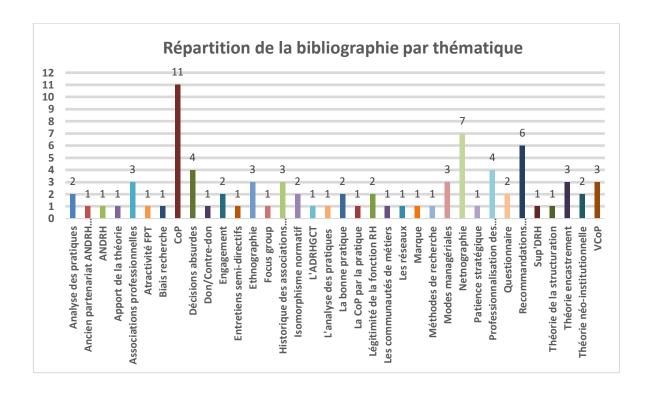
 Nos ressources couvrent une période de quatre-vingt-dix-neuf ans, allant de 1925 à 2024.





Répartition de la bibliographie par thématique :

Les thématiques sont diverses, avec une dominante pour la netnographie et les communautés de pratique. En voici la répartition :





Références

Vidéos:

- 2020 : Université ANDRH / à nous de révéler l'humain :
 https://www.youtube.com/watch?v=KpnsqwxyMS8&t=298s
- 2020 : Xerfi canal : Deslandes, G., Sortir de l'enfer des règles absurdes : https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Sortir-de-l-enfer-des-regles-absurdes 3748882.html
- 2020: Xerfi canal: Zerbib, R., Ne pas succomber aux tentations des modes managériales:
 https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Romain-erbib-Ne-pas-succomber-aux-tentations-des-modes-manageriales 3748823.html
- 2022: Xerfi canal: Goujon-Belghit, A., Les associations de loi 1901 au défi de leur transformation: https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Anne-Goujon-Belghit-Les-associations-de-loi-1901-au-defi-de-leur-transformation 3750899.html
- 2022: Xerfi canal: Fréry, F., La perte maximale acceptable: savoir d'avance jusqu'où aller trop loin: https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Frederic-Frery-La-perte-maximale-acceptable-savoir-d-avance-jusqu-ou-aller-trop-loin_3750238.html
- 2024 : Xerfi canal : Denis, J.-P. : La patience stratégique : le courage de laisser le temps jouer en votre faveur : https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Jean-Philippe-Denis-La-patience-strategique-le-courage-de-laisser-le-temps-jouer-en-votre-faveur 3753063.html



Entretiens:

 2023, entretiens semi-directifs de Mathilde Icard (octobre 2023) et Vincent Lesscaillez (décembre 2023)

Revue:

2021, Mag RH 2021 numéro 12 : https://www.reconquete-rh.org/MagRH12.pdf

Sites internet:

- Comment documenter et partager les bonnes pratiques pour générer le changement | Renforcement des capacités | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
 - https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/comment-documenter-et-partager-les-bonnes-pratiques-pour-generer-le-changement/fr/
- Historique des associations professionnelles :
 https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf
- Données sur l'ADRHGCT : https://fr.linkedin.com/company/asso-drh-des-grandes-collectivites
- Ancien partenariat ANDRH et ADRHGCT :
 https://www.andrh.fr/presse/communique/CP-RH-public-prive-une-nouvelle-cooperation-prometteuse-Partenariat-entre-l-ANDRH-et-l-ADRHGCT
- Données concernant Sup'DRH : https://sup-drh.com/
- Présentation de l'ANDRH : https://www.andrh.fr/presentation-andrh
- Données concernant l'aDRHess : https://www.adrhess.com/



Rapports

- L'attractivité de la fonction publique territoriale (Icard, M., Desforges, C. et Laurent, P., 2022)
 - https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/rapport_attractivit%C3%A9_fonction_publique_territoriale.pdf
- DGAFP: Rapport annuel sur l'état de la fonction publique édition 2023: https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2023
- Rapport de la Cour des Comptes sur le programme Scribe (2022) : https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-programme-scribe

Enquête

• Enquête *Perte de sens chez les agents du service public*, produite par le collectif Nos services publics et menée du 30 avril au 31 août 2021.

Articles

- Zerbib, R., 2021: Quatre bonnes raisons de suivre les modes managériales, Harvard Business Review: https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16348-quatre-bonnes-raisons-de-suivre-modes-manageriales/
- Silberzahn, P., 2022: Le syndrome du canard: comment les organisations en déclin s'habituent à la médiocrité: https://philippesilberzahn.com/2022/09/19/le-syndrome-du-canard-comment-les-organisations-en-declin-s-habituent-a-la-mediocrite/



Sources

Par ordre alphabétique:

Addeo, F., Delli Paoli, A., Esposito, M., & Ylenia Bolcato, M. (2019). Doing Social Research on Online Communities: The Benefits of Netnography. Athens Journal of Social Sciences, 7(1), 9-38."

Amar, S., De Vaux, M. D. N. B., Chleq, E., Deshayes, É., Grolière, C., & Tissot, F. (1996). Claudine Blanchard-Laville, Dominique Fablet (Dirs.), L'analyse des pratiques professionnelles, Paris, l'Harmattan, (Savoir et formation), 1996. Formation Emploi, 56(1), 120.

Angué, K. & Arzumanyan, L. (2023). XVIII. John Seely Brown et Paul Duguid: Cognition située, communautés et création de connaissances. Dans : Thierry Burger-Helmchen éd., Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité: Tome 2. Économie et management de l'innovation en pratique(s) (pp. 348-368). Caen: EMS Editions.

Angué, K. & Arzumanyan, L. (2023). XVIII. John Seely Brown et Paul Duguid: Cognition située, communautés et création de connaissances. Dans: Thierry Burger-Helmchen éd., Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité: Tome 2. Économie et management de l'innovation en pratique(s) (pp. 348-368). Caen: EMS Editions.

Angué, K., & Arzumanyan, L. (2016). XX. John Seely Brown et Paul Duguid. Cognition située, communautés et création de connaissances. Dans EMS Editions eBooks (p. 405-426). https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0405



Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77.

Barthélemy, **J.** (2012) . Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. Revue française de gestion, N° 228-229(9), 269-283.

Beguinet S., « La gestion des relations collectivités territoriales-associations : une approche par l'engagement-confiance », Politiques et management public [En ligne], Vol 32/2 | 2015,

Benbasat, I., & Zmud, R. W. (2003). The identity crisis within the IS discipline: Defining and communicating the discipline's core properties. *MIS Quarterly*, 27(2), 183–194.

Ben Slimane, K. (2019). 5. Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. Dans : Sébastien Liarte éd., Les grands courants en management stratégique (pp. 131-160). Caen: EMS Editions

Bernard, Y. (2004). La netnographie : Une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation. Décisions Marketing, 2004/4 N° 36, pp. 49-62

Bergquist, M., & Ljungberg, J. (2001). The power of gifts: organizing social relationships in open source communities. Informations Systems Journal, 11(4), 305-320.

Bertrandias, L, & Carricano, M (2006). Le prix derrière l'écran : étude netnographique d'une communauté virtuelle professionnelle de Pricing Managers. Décisions Marketing, 2006/1 N° 41, pp. 53-66.

Bezes, P., Demazière, D., Bianic, T. L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., & Evetts, J. (n.d.). New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? Sociologie Du Travail.



Bielaczyc, K., & Collins, A. (1999). Learning communities in classrooms: A reconceptualization of educational practice. In C. M. Reigeluth (Ed.), Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory (Vol. 2, pp. 269-292). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Blanchard-Laville, C., & Fablet, D. (2000). L'analyse des pratiques professionnelles. Paris. L'Harmattan.

Boutin, G. (2002). Analyse des pratiques professionnelles : de l'intention au changement. Recherche et Formation, (39), 27-40.

Brigand, A., & Libmann, A.-M. (2017). Associations et fédérations professionnelles : des contenus stratégiques sur les marchés? Netsources, 128, 12–14.

Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? La boîte à outils de l'Analyse de données. Dunod, pp. 12-13.

Brown, J.S., & Duguid, P. (2000). The social Life of Information (p:149). Harvard Business Review Press

Chognot, C. (2020). 3. Prospective en association : l'alternative face au déterminisme. Le sens de l'action dans les associations (p. 61-96). érès.

Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative? La boîte à outils de l'Analyse de données. Dunod, pp. 12-13.

Costello, L., McDermott, M.-L., & Wallace, R. (2017). Netnography: Range of Practices, Misperceptions, and Missed Opportunities. International Journal of Qualitative Methods, 16(1), 1609406917700647.

Cotton, A. (2017). Qu'apporte l'identité collective des associations professionnelles à la construction de l'identité professionnelle du responsable de la communication ? Question(s) de management, 16, 15-36.



Cristol, D. (2017). Les communautés d'apprentissage : apprendre ensemble. Savoirs, 43, 10-55.

Daele, A. (2009). Les communautés de pratique. In J.-M. Barbier, É. Bourgeois, G. Chapelle, & J.-C. Ruano-Borbalan (Eds.), Encyclopédie de la formation (pp. 721–730). Paris: PUF.

de Becdelièvre, P. & Grima, F. (2020). La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail. Revue française de gestion, 293, 151-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160

Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2006). Towards a Typology of Virtual Communities of Practice. Interdisciplinary Journal Of Information, Knowledge, And Management, 1, 069-093.

Dumez H. (2011) Qu'est-ce qu'un concept ? Le Libellio d'AEGIS,1, 7 (1, Printemps - Supplément), pp.67-79.

Dussuet A., Flahault E., Loiseau D. Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations, 2007.

Ferrary, M. «Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social». Revue d'économie industrielle, no 129-130, juin 2010, p. 171-202. journals.openedition.org, doi:10.4000/rei.4153.

Francois, Y. (2015). La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel? Recherches en Sciences de Gestion, 106, 113-133.



Garreau L., Perrot. S. Comment manager une communauté professionnelle ? Harvard Business Review, 2023

Gayte, B., Hulin, A., & Lebègue, T. (2021). Appréhender les mutations invisibles en gestion des ressources humaines grâce à la netnographie. Un questionnement méthodologique sur l'étude de l'inclusion des personnes en situation de handicap psychique dans les organisations (No. hal-03540235)

Geoffroy, F. (2019). Existe-t-il un effet Hawthorne? Annales des Mines - Gérer et Comprendre, N° 135(1), 42-52.

Goglio-Primard, K., Cohendet, P., Covà, B., & Simon, L. (2020). Innover avec et par les communautés. Revue Française de Gestion, 46(287), 69-79.

Guérin, F., Pigeyre, F. & Gilbert, P. (2009). La professionnalisation de la fonction RH: Mythe et limites. Revue française de gestion, 194, 105-121.

Harrisson, D. (2007). Les processus croisés de diffusion des innovations dans l'administration publique. Revue Organisations & Territoires, 16(1), 33-40. https://doi.org/10.1522/revueot.v16n1.535

Huault, I. (2009) Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. Les Grands Auteurs en Management, EMS, p1, 2009. ffhalshs-00671797f

Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. Relations industrielles / Industrial Relations, 60(2), 348–369.

Kitzinger, J., Markova, I., & Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups? Bulletin de psychologie, 57, 237-244

Kozinets R. (2002), The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities, Journal of Marketing Research, 39, février, 61-72



Labruyère, C. Professionnalisation : de quoi parlent les chercheurs, que cherchent les acteurs ?. In: Formation Emploi. N.70, 2000. Emplois-jeunes : quelle professionnalisation ? pp. 31-42;

Laude, L., Vignon, C., & Waelli, M. (2012). Observer les organisations de l'interieur: Plaidoyer pour des recherches ethnographiques. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XVIII(45), 55.

Lecoutre, **M. & Lièvre**, **P.** (2019). Le lien faible coopératif: Une poursuite du programme de Granovetter. Revue française de gestion, 279, 11-26

Legge, K. (1995). Human Resource Management: Rethorics and Realities. London: Macmillan.

Lièvre, P., Bonnet, E. & Laroche, N. (2016). XXI. Etienne Wenger. Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage. Dans : Thierry Burger-Helmchen éd., Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité (pp. 427-447). Caen: EMS Editions.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958), Organizations. Wiley

Mauss, M. (1925). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. L'Année sociologique, 1923-1924.

Mercanti-Guérin, Maria. « La netnographie : outil de prospective des métiers, une application aux nouveaux métiers du Web ». Management Avenir, vol. n° 25, no 5, août 2009, p. 386-405.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.



Michel G., Berger-Remy F. Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision elargie du capital-marque. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 2015, 30 (2), pp.30-57.

Morel, C. (2018). Les décisions absurdes III. Editions Gallimard : Paris.

Nickerson, **R. S.** (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. Review of General Psychology, 2(2), 175–220.

Parmentier, G., Crespin-Mazet, F., Goglio, K., Tiesse, C., Guillaume, L-P. (2022) Le guide pratique des communautés - un nouveau souffle pour les organisations

Passaris S. et Raffi G. (1984), Les associations, Ed. La Découverte, Paris, 1984

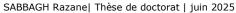
Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. Journal Of Management Studies, 43(3), 623-639.

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. Academy of Management Journal, 44(2), 340-355.

Shepperd, J. A., Klein, W. M., Waters, E. A., & Weinstein, N. D. (2013). Taking stock of unrealistic optimism. Perspectives on Psychological Science, 8(4), 395–411

Skandrani-Marzouki, I., Halimi-Falkowicz, S. et Joule, R. (2013). "Favoriser l'assiduité en milieu associatif: une application de la théorie de l'engagement" Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 98(2), 127-145

Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017) L'utilité de la recherche en gestion pour les managers Une étude empirique de la pertinence. Revue française de gestion, N° 267(6), 117-132





Soulé, B. Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. Recherches Qualitatives, 2007, 27, pp.127-140

Teigland, R., & Wasko, M. M. (2003). Extending richness with reach: Participation and knowledge exchange in electronic networks of practice. In M. Huysman, E. Wenger & V. Wulf (Eds.), Communities and Technologies (pp. 233–251). Springer, Dordrecht

Tognini, F. (2017). « Celui qui fréquente les réseaux professionnels détient l'information avant qu'elle ne soit diffusée sur les réseaux sociaux ». I2D - Information, données & documents, 54, 67-67

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition.

Vaast, E. (2002). Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? HAL (le Centre Pour la Communication Scientifique Directe).

Van Zanten A., « Ethnographie », Sociologie [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 mars 2013

Wenger and William Snyder. Harvard Business Review. January-February 2000, pp. 139-145



Table des annexes

| Annexe 1 : Présentation des points forts de l'association Chartered Institute of Personnel | 1 |
|--|-----|
| and Development | 292 |
| Annexe 2 : Focus sur la rubrique « advocacy » de l'association Society for Human | |
| Resource Management | 297 |
| Annexe 3 : Présentation des six entretiens semi-directifs | |
| Annexe 4 : Questionnaire diffusé auprès des associations de DRH du 10 juin 2024 au 10 |) |
| juillet 2024, élaboré avec l'outil Drag'n Survey | 303 |
| Annexe 5 : Résultats du questionnaire diffusé auprès des DRH et élaboré sur l'outil de | |
| design graphique Canva | 314 |
| Annexe 6 : Extrait du fichier Excel ayant permis de classer les 2 108 courriels échangés | à |
| travers la liste de diffusion de l'ADRHGCT | 337 |
| Annexe 7 : Expérience ethnographique et extrait du Padlet, notre journal de bord virtuel | |
| | 338 |



Annexe 1 : Présentation des points forts de l'association Chartered Institute of Personnel and Development

CIPD

I. Le répertoire des pratiques professionnelles

Topics A-Z

A-Z of topics covering all aspects of the people profession.

A

Absence management

Annual leave

Apprentices, interns and work experience

AI in the workplace

B

Behavioural science

Bullying and harassment

\mathbf{C}

Change management

Conflict management

Corporate governance

CPD

COVID-19

D

Data protection and GDPR

Discrimination

\mathbf{E}

Employee engagement

Employee relations

Employment status

Environmental social governance

Ethical practice

Equality, diversity and inclusion

F

Flexible and hybrid working

H

HR role

J



Job quality

L

Learning and development
Leadership
Line manager support

M

Menopause

\mathbf{N}

Neurodiversity

0

Organisational culture
Organisation development and design

P

Performance management Productivity

R

Recruitment Reward

S

Skills development

T

Talent management Technology

W

Wellbeing
Workforce planning
Workforce trends



II. Dispositifs de formations proposés aux adhérent (rubrique « Learning ») :

"Whatever stage you are in your career, we have a range of HR and L&D courses and qualifications to help you progress through your career in the people profession".

Explore learning
CIPD Qualifications
CIPD Learning courses
Learning hub
Massive Open Online Courses
Support for students
Continuing professional development (CPD)

Support for students

III. Les niveaux d'adhésion (rubrique « Membership grades ») :

"Demonstrate your knowledge and impact in the workplace and map out your career path.

Become a member Membership for teams

What's the right membership grade for you?

CIPD membership grades reflect your level of capability, knowledge and impact in the workplace. Your member grade shows colleagues, clients and potential employers what you can offer as a people professional, so make sure your grade matches up with your abilities.

There's a membership grade to suit everyone working in the people profession, from a Student Member building their skills for the future, to a Chartered Fellow putting their years of experience into practice.

Student Member

For those studying a CIPD qualification to build their learning and boost their career prospects. Studying a qualification and becoming a CIPD Student Member puts you on the path to professional recognition, and your dedication to learning and development helps you to stand out in a competitive jobs market.



Foundation Member

For people professionals who apply their knowledge to deliver strong tactical support.

Associate Member

For people professionals whose work is operational with some complexity: you're beginning to contribute your thinking to people issues and solutions.

Chartered Member

For people professionals who work strategically and operationally with some complexity. You're actively driving and managing change to meet your organisation's needs.

Chartered Fellow

For people professionals who combine strategic insight and people expertise with commercial acumen, to change the way organisations think about their people.

Academic membership

For teachers, lecturers and researchers in the HR and learning and development fields.

CIPD Affiliate Member

For non-HR and L&D professionals looking to access CIPD content, resources and events, to help you in your work".



IV. Nomination des "Chartered companion"

"To recognise exceptional leaders, we have a <u>Chartered Companion grade</u> which is the highest level of recognition awarded by the CIPD. Following a nomination process, the CIPD Board selects individuals to enter this grade.

Chartered companion is one of the highest levels of recognition in the world of HR and people development. The CIPD's select group of Chartered companions are exceptional leaders who have a proven track record within organisations and have demonstrated exceptional impact on the profession over their careers. This is the highest accolade and level of membership awarded by the CIPD and final approval of new Chartered Companions is given by the CIPD Board based on recommendations by our Senior Leadership Team.

What makes someone a great Chartered Companion?

We're looking for individuals who through their careers have made a positive impact for the profession and our purpose of championing better work and working lives. A great Chartered Companion will have made an outstanding contribution against one or more of the following areas:

- Having a track record of delivering results and change within their vocation
- Being a positive influence on the profession, its body of knowledge, credibility, and reputation
- Contributing to <u>good work</u> and society more broadly
- Being an ambassador, advocate and promoter of the CIPD.

Please note that the criteria act as guidance only for nominators and decision-makers. Only the most exceptional nominees, based on the judgment of our Senior Leadership Team and final approval of our Board, will be progressed".



Annexe 2: Focus sur la rubrique « advocacy » de l'association Society for Human

Resource Management



Advocacy

Make your voice heard on public policy issues impacting the workplace.



SHRM Supports Introduction of Employer Participation in Repayment Act

Policy Areas

Workforce Development

Workplace Inclusion

Workplace Flexibility & Leave

Workplace Governance

Workplace Health Care

Workplace Immigration

State Affairs

SHRM advances policy solutions in state legislatures nationwide.

Global Policy

SHRM is the go-to for global HR leaders and businesses on workplace matters.

Advocacy Team (A-Team)

Join SHRM's A-Team of nearly 30,000 members to advocate for better workplaces and a better world.

Take Action

Urge lawmakers to support policies that create lasting, positive change.

Advocacy & Legislative Resources

Access SHRM's curated policy materials and content.

SHRM-Led Coalitions

Generation Cares

The Section 127 Coalition

Learn More & Partner with SHRM Government Affairs

Turn to SHRM

In today's rapidly evolving world of work, HR teams and organizational leaders are facing complex challenges—and big opportunities.

From building a pipeline of highly effective leaders who can navigate transitions to charting a new path forward in a workplace changed by AI, organizations must access the latest data and insights to overcome obstacles and drive transformative change.

SHRM Business Solutions, featuring offerings through SHRM Enterprise Solutions and our esteemed partner organizations, is your comprehensive resource to empower your organization to ascend to new heights.



Annexe 3 : Présentation des six entretiens semi-directifs

<u>6 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS:</u>

1ère vague d'entretiens semi-directifs

- 1. Entretien ANDRH Audrey RICHARD 18/12/2020
- 2. Entretien Sup'DRH Marie-Béatrice CELABE 15/01/2021
- 3. Entretien ADRHGCT Mathilde Icard 04/02/21
- 4. Entretien ADRHESS Matthieu Girier 05/02/2021

2e vague d'entretiens semi-directifs

- 5. Bilan de fin de mandat Mathilde Icard 12/10/2023
- 6. Bilan de début de mandat Vincent Lescaillez 01/12/2023



1ère vague d'entretiens semi-directifs

Échange assez libre.

En croisant ensemble les comptes-rendus des quatre entretiens, la forme de l'entretien est quasi identique :

- 1. Présentation de l'association et liens effectués spontanément par le président interrogé avec notre sujet de thèse (ses constats, la notion de pratique)
- 2. Présentation des évènements organisés par l'association et des chiffres clés
- 3. Échanges sur la netnographie et les communautés en ligne mises à disposition des adhérents de chaque association
- 4. Modalités d'ouverture du terrain d'études
- 5. Prochaines actions (adhésion, présentation de notre projet à la communauté de l'association, modalités liées au RGPD, etc.)



2e vague d'entretiens semi-directifs

- 1) Entretien semi-directif de fin de mandat, Mathilde Icard, présidente de l'ADRHGCT (2020-2023) 12/10/2023 durée 01h09min
 - 1. Présentation des treize marqueurs, du nombre de courriels répartis dans chaque catégorie durant le mandat de Mathilde Icard et réaction.
 - 2. Communautés de pratique/ Communautés de pratique virtuelles : est-ce le même résultat attendu pour une présidente ? Quel vécu en tant qu'adhérente (VP) en période de crise sanitaire et juste avant la présidence d'octobre 2020 ? Et pourquoi avoir souhaité devenir présidente ?
 - 3. La participation et le partage des connaissances sont fondés sur le mécanisme du don contre don, selon Bergquis et Ljungberg (2001) ou de la réciprocité (Teigland et Wasko, 2003) : vision de ce don/contre-don?
 - 4. Lobbying : la pratique requiert toujours le support d'une institution pour devenir pérenne (Prairat, 2019).

Le président endosse un rôle de « broker de qualifications » : non seulement il facilite l'identification et la localisation des connaissances, mais aussi la légitimation des partenaires potentiels dans les processus d'innovation ouverte (Goglio-Primard, Cohendet, Cova et Simon, 2020).

Quelle position?

5. Motivation d'un adhérent à rejoindre une association ? Partagez-vous le constat d'Audrey Richard ? : « les DRH rejoignent l'ANDRH parce que, quand ils sont en difficulté, ils ne peuvent pas se confier à leur équipe ni à leur DG. Ils intègrent une association parce qu'ils ont besoin de partager leur pratique entre pairs, et c'est ce qui fait le succès de l'association ».



?

- 6. 8 membres sur les 14 actuels sont issus de l'Inet : quel impact sur les pratiques descendantes et études thématiques menées ? Une diversité des profils apporteraitelle des pratiques diversifiées ? Un avis sur les modes managériales ?
- 7. Quelle vision sur la contribution des associations dans la structuration des pratiques, sa sélection, comment déterminer qu'elle puisse être portée au plus haut niveau ?

Quant à la diffusion, la mobilité des adhérents y contribue-t-elle ? L'isomorphisme normatif, que l'on retrouve au sein de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, Powell, 2004, 2012) se déploie dans les organisations de manière indirecte par des normes et des valeurs importées par les personnes qui circulent d'une organisation à l'autre.

Est-ce que tout cela conforte l'hypothèse de l'isomorphisme normatif?

- 8. Est-ce que les associations professionnelles ont vocation à professionnaliser
- 9. Ce que vous estimez être votre plus grande réussite durant le mandat ?
- 10. Ce que vous auriez aimé faire et que vous n'avez pas eu le temps de faire ?



2) Entretien semi-directif de début de mandat, Vincent LESCAILLEZ, président de l'ADRHGCT, 01/12/2023 – durée 01h04min

- 1. Bilan du précédent mandat sous Mathilde Icard et réaction
- 2. Pourquoi avoir brigué le poste de président ?
- **3.** Quelle touche souhaitez-vous apporter?
- **4.** Que pensez-vous du manque de prise d'initiative et d'implication des adhérents dans les dossiers de lobbying, d'influence : est-ce trop hiérarchisé et n'ont-ils pas osé ?
- **5.** 8 membres sur 14 sont issus de l'Inet : quel impact sur les pratiques descendantes et études thématiques menées ? Une diversité des profils enrichirait-elle les pratiques ?
- 6. Concernant le volet de la diffusion des pratiques, la mobilité des adhérents y contribue-t-elle? L'isomorphisme normatif, que l'on retrouve au sein de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, Powell, 2004, 2012) se déploie dans les organisations de manière indirecte par des normes et des valeurs importées par les personnes qui circulent d'une organisation à l'autre
- 7. Les associations professionnelles ont-elles vocation à professionnaliser?



Annexe 4 : Questionnaire diffusé auprès des associations de DRH du 10 juin 2024 au 10 juillet 2024, élaboré avec l'outil Drag'n Survey.

Les pratiques professionnelles au sein des associations de DRH

| | 1. | De | quelle(s) association(s) de DRH êtes-vous membre ? * |
|----|----|------------------------------|---|
| | | | Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT) |
| | | | Association des directeurs des ressources humaines des établissements publics d'enseignement supérieur (Sup'DRH) |
| | | | Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) |
| | | | Association pour le développement des ressources humaines dans les établissements sanitaires et sociaux (ADRHESS) |
| | | | Autre association |
| | | | Saisissez votre texte ici |
| 2. | D | ері | |
| | |) M | uis combien de temps êtes-vous adhérent (e) ? * |
| | | | oins d' 1 an |
| | | | |
| | |) Er | oins d' 1 an |
| | |) Er | oins d' 1 an ntre 1 et 3 ans |
| | |) Er) Er) Er | oins d' 1 an ntre 1 et 3 ans ntre 3 et 5 ans |
| | | Er Er Er | oins d' 1 an htre 1 et 3 ans htre 3 et 5 ans htre 5 et 8 ans |
| | |) Er) Er) Pl) Al | oins d' 1 an htre 1 et 3 ans htre 3 et 5 ans htre 5 et 8 ans us de 8 ans |



| 3. | Depuis combien d'années exercez-vous des fonctions RH ? Si vous n'exercez plus vos fonctions dans ce domaine, combien d'années d'expérience avez-vous cumulées dans ce secteur ? * | | | | | |
|----|--|---|--|--|--|--|
| | 0 | entre 0 - 5 ans | | | | |
| | 0 | 5 - 10 ans | | | | |
| | 0 | 10 - 15 ans | | | | |
| | 0 | + 15 ans | | | | |
| 4. | Qι | uelle fonction occupez-vous actuellement ? * | | | | |
| | | Directeur général/Directrice générale | | | | |
| | | Directeur général adjoint en charge des RH/Directrice générale adjointe en charge des RH | | | | |
| | | DRH | | | | |
| | | DRH adjoint/DRH adjointe | | | | |
| | | Responsable RH | | | | |
| | | Chargé(e) de mission | | | | |
| | | Autre | | | | |
| | | Saisissez votre texte ici | | | | |



| l'association ? * | | | | | |
|-------------------|---|---|--|--|--|
| | | Oui | | | |
| | | Non | | | |
| | _ | Si vous êtes adhérent(e) au sein d'une autre association, cliquez ci si vous êtes membre du conseil d'administration | | | |
| | | Saisissez votre texte ici | | | |
| | | | | | |
| 6 | | our quelles raisons avez-vous adhéré à une association e DRH ? * | | | |
| | | Échanger des pratiques entre pairs | | | |
| | | Partager ses difficultés | | | |
| | | Se ressourcer | | | |
| | | Participer aux évènements organisés par l'association | | | |
| | | Participer aux contributions institutionnelles pour porter la voix de l'association | | | |
| | | Bénéficier des offres d'emplois diffusées par les adhérents | | | |
| | | Partager et échanger de la veille juridique | | | |
| | | Autre | | | |
| | | Saisissez votre texte ici | | | |
| | | | | | |



| 7 | | us rencontrez un point de blocage sur un sujet lié à tre fonction. Que faites-vous ? * |
|----|-----|---|
| | | Vous en parlez à votre n+1 |
| | | Vous en parlez à un/des membre(s) de votre équipe |
| | | Vous sollicitez les adhérents de l'association |
| | | Vous en parlez à un pair extérieur à votre structure |
| | | Autre |
| | | Saisissez votre texte ici |
| 8. | pro | e recherchez-vous dans les échanges de pratiques fessionnelles ? * |
| | | De l'inspiration |
| | | Un redéploiement immédiat de la pratique |
| | | Une réponse à vos interrogations |
| | | Vous faire confirmer une information |
| | | Rechercher des points de comparaison avec d'autres structures |
| | | Autre |
| | | Saisissez votre texte ici |
| | | |
| Э. | | z-vous déjà été inspiré(e) par une pratique fessionnelle échangée entre adhérents ? * |
| | 0 | Dui |
| | 0 1 | Non |
| | | |



| 10. | Si oui, l'avez-vous reproduite dans votre environnement professionnel ? * |
|-----|---|
| | O Oui |
| | O Non |
| 11. | De quelle pratique s'agissait-il ? |
| | Saisissez votre texte ici |
| 12 | La pratique a-t-elle résolu votre difficulté ? *O OuiO Non |
| 13. | Êtes-vous plus réceptif (ve) à une pratique proposée par un membre faisant partie du conseil d'administration de l'association ? * |
| | O Oui |
| | O Non |
| | |



| 14. | ac | ur l'ensemble des documents partagés par les dhérents (référentiel, charte, règlement, etc.), quel en a é votre principal usage ? * |
|-----|----|---|
| | | Vous en prenez simplement connaissance |
| | | Vous en faites un usage immédiat en le redéployant tel quel |
| | | Vous l'adaptez à votre organisation |
| | | Vous n'en faites rien |
| | | Autre |
| | | Saisissez votre texte ici |
| 15. | | lon vous, pourquoi certaines sollicitations d'adhérents meurent sans réponse ? * |
| | | La formulation du besoin est trop longue ou suppose une recherche complémentaire |
| | | Vous n'avez pas rencontré le cas évoqué ou n'avez pas de réponse à apporter |
| | | Vous n'avez pas le temps de répondre |
| | | Vous êtes seulement intéressé (e) par les échanges sans vouloir contribuer aux réponses apportées |
| | | Autre |
| | | Saisissez votre texte ici |
| | | |



| 16. | | contrario, selon vous, pourquoi certaines sollicitations dhérents récoltent de nombreux retours ? * |
|-----|-----------|---|
| | | C'est un thème d'actualité |
| | | Il existe un flou juridique sur ce sujet |
| | | Les adhérents se sentent concernés et peuvent aider |
| | | Les adhérents rencontrent le même cas |
| | | Autre |
| | | Saisissez votre texte ici |
| 17. | co d'e | rez-vous déjà lancé un benchmark ? (vous le formulez mme tel auprès des adhérents pour avoir un retour expérience sur un sujet précis, un document, un point de mparaison, etc.) * |
| | 0 | Oui |
| | 0 | Non |
| 18. | Si | oui, qu'en attendiez-vous ? * |
| | | Avoir un point de comparaison avec des structures similaires |
| | | Récupérer un document type sur le sujet évoqué |
| | | Pouvoir reproduire une pratique |
| | | Vous faire confirmer une information |
| | | Tester une idée |
| | | Autre |
| | | Saisissez votre texte ici |



19. Sur une échelle de 0 (-) à 5 (+), est-ce important pour vous que l'association réponde aux sollicitations institutionnelles par des contributions ? *



- 20. Avez-vous déjà répondu à une demande du bureau de votre association pour contribuer à une sollicitation institutionnelle ? *
 - O Oui
 - O Non
- 21. Si oui, pourquoi?*
 - ☐ Vous souhaitez valoriser la structure qui vous emploie
 - ☐ Vous souhaitez valoriser votre expertise
 - ☐ Vous aidez en espérant être aidé (e) en retour
 - ☐ Vous êtes altruiste
 - Autre

Saisissez votre texte ici



| 22. | Si non, pourquoi ? * |
|-----|--|
| | ☐ Vous ne vous sentiez pas légitime pour le faire |
| | Vous n'aviez pas la matière nécessaire pour répondre à la sollicitation |
| | ☐ Vous n'aviez pas le temps |
| | Vous ne pouviez pas vous le permettre au regard de la confidentialité des données (RGPD, etc.) |
| | ☐ Autre |
| | Saisissez votre texte ici |
| 23. | Avez-vous déjà effectué un changement de poste grâce à la diffusion d'une offre d'emploi au sein de l'association ou directement par un adhérent ? * |
| | O Oui |
| | O Non |
| 24. | Que recherchez-vous dans les évènements organisés par l'association ? * |
| | ☐ De la veille, de l'actualité |
| | Des pratiques professionnelles |
| | ☐ Développer votre réseau |
| | ☐ De nouvelles opportunités professionnelles |
| | Autre Saisissez votre texte ici |
| | |



| 25. | Concernant les supports thématiques produits par votre association (kit, infographie, guide, etc.) * |
|-----|--|
| | ☐ Vous trouvez cela très utile |
| | ☐ Cela répond à vos interrogations |
| | ☐ Cela enrichit vos pratiques |
| | ☐ Vous n'en faites aucun usage direct |
| | ☐ Vous souhaiteriez co-créer ces supports avec votre association |
| | Autre |
| | Saisissez votre texte ici |
| 26 | Comptez-vous renouveler votre adhésion à l'association ? * |
| | O Oui |
| | O Non |
| 27 | . Si non , pour quelles raisons ? * |
| | Vous n'avez pas/plus le temps de vous investir au sein de l'association |
| | ☐ Vous n'y trouvez plus votre intérêt |
| | ☐ Vous pensez qu'il y a une saturation des canaux RH |
| | Autre |
| | Saisissez votre texte ici |



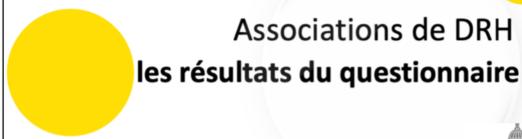
| 28 | . Quel est votre tranche d'âge ? * | |
|-----|--|---------------|
| | O - de 25 ans | |
| | O 25 - 34 ans | |
| | O 35 - 44 ans | |
| | O 45 - 54 ans | |
| | O 55 - 64 ans | |
| | O 65 ans et + | |
| 29. | Quel est le niveau de diplôme que vous avez obtenu ? * | |
| | O Aucun diplôme | |
| | O Baccalauréat ou équivalent | |
| | O BTS, DUT, ou équivalent | |
| | O Licence ou équivalent | |
| | O Master ou équivalent | |
| | O Doctorat ou équivalent | |
| 30. | Si vous avez obtenu un diplôme dans une grande école du service public, d'ingénieur ou de management, veuillez indiquer le nom de cette grande école ici | |
| | Saisissez votre texte ici | $\frac{1}{2}$ |
| | | |



Annexe 5 : Résultats du questionnaire diffusé auprès des DRH et élaboré sur l'outil de design graphique Canva

septembre 2024





Associations de DRH:

Razane SABBAGH

Doctorante en sciences de gestion

Sujet de thèse : comment les associations professionnelles créent et diffusent des pratiques professionnelles

Direction: Pr. Véronique CHANUT et Pr. Nathalie GUIBERT



Laboratoire de recherche en gestion Panthéon-Assas

Chiffres clés

Le questionnaire

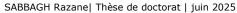
- Elaboré via l'outil Drag'n Survey
- 30 questions proposées (dont 20 à choix multiples)
- Diffusé entre le 10 juin et le 10 juillet 2024
- · Proposé à 367 adhérents de quatre associations de DRH du secteur public, dont trois ont répondu
- Taux de retour s'élevant à 31,34%

















Les répondants





- 68 % des adhérents ont entre 1 et 8 ans d'ancienneté au sein des associations.
- 66 % des adhérents ont plus de 10 ans d'expérience dans le domaine des ressources humaines (dont 37,50 % plus de 15 ans).
- La majorité des répondants sont des DRH (45 %) et ne sont pas membres du conseil d'administration (81 %).
- 92% des membres comptent renouveler leur adhésion. Ceux qui ne l'envisagent pas évoquent un manque de temps pour s'y investir ou n'y trouvent plus leur intérêt.
- 43% des répondants ont entre 45 et 54 ans.
- 84 % des répondants ont un master ou équivalent. 20 % des sondés ont répondu à la question de l'obtention d'un diplôme dans une grande école du service public, d'ingénieur ou de management et parmi eux, 43,5 % ont suivi leur formation à l'institut national des études territoriales (INET).

2

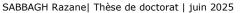
CE QU'IL FAUT RETENIR



Les pratiques



- 27 % des adhérents évoquent l'échange de pratiques entre pairs comme premier motif d'adhésion à une association de DRH.
- 31 % des adhérents recherchent prioritairement des points de comparaison avec d'autres structures dans les échanges de pratiques professionnelles et de l'inspiration en seconde position (28 %).
- 80 % d'entre eux ont déjà été inspirés par une pratique professionnelle échangée entre adhérents, dont 59 % l'ont reproduite dans leur environnement professionnel.
- 45 % des pratiques échangées relèvent des thématiques de gestion et de développement RH. 74 % des adhérents affirment que l'échange de pratiques a permis de résoudre leur difficulté.
- 35 % des adhérents recherchent des pratiques professionnelles lorsqu'ils participent aux évènements organisés par l'association.









Les contributions aux sollicitations institutionnelles

- Sur une échelle de 1 à 5, permettant d'estimer l'importance pour les adhérents que l'association réponde aux sollicitations institutionnelles par des contributions, 37 % des membres concentrent leur réponse sur le niveau 5, suivi de près par le niveau 4 (33 %).
- 52 % d'entre eux n'ont jamais répondu à une demande du bureau pour contribuer à une sollicitation institutionnelle, faute de temps pour 38 % d'entre eux. Ceux qui ont déjà apporté une contribution évoquent le souhait de valoriser la structure qui les emploie (24 %), ou encore par simple altruisme pour 22 % d'entre eux.



L'usage des documents partagés

- L'ensemble des documents partagés par les adhérents (référentiel, charte, règlement)
 a permis pour 47 % des membres de l'adapter à leur organisation. 69 % des adhérents ne sont pas plus réceptifs à une pratique proposée par un membre faisant partie du conseil d'administration de l'association.
- A taux quasi égaux (respectivement 36 % et 35 %), les adhérents trouvent les supports thématiques produits par l'association très utiles et leur permettent d'enrichir leur pratique.



CE QU'IL FAUT RETENIR

Les réponses aux solicitations des adhérents

- Deux motifs sont mis en avant pour justifier l'absence de réponses aux sollicitations des adhérents : le manque de temps (33 %) et le fait de n'avoir pas rencontré le cas ou de ne pas avoir de réponse à apporter (33 %).
- Quant aux sollicitations obtenant de nombreux retours, les adhérents répondent car ils se sentent concernés et peuvent aider (29 %), et pour 27 % d'entre eux, c'est un thème d'actualité.
 Enfin, 25 % des membres rencontrent le même cas au sein de leur environnement professionnel.



Le benchmark

 57 % des adhérents en ont déjà lancé un et 37 % d'entre eux avaient besoin d'avoir un point de comparaison avec des structures similaires. Pouvoir reproduire une pratique (17 %) et récupérer un document type sur le sujet évoqué (17 %) représentent les deux motifs arrivant en deuxième position.



CE QU'IL FAUT RETENIR





En cas de point de blocage lié aux fonctions de l'adhérent

32 % des adhérents vont évoquer un point de blocage lié à leur fonction à leur n+1. Ils sont tout de même 19 % à solliciter les adhérents de l'association.



Mobilité

Seuls 11 % des adhérents ont changé de poste grâce à la diffusion d'une offre d'emploi au sein de l'association ou directement transmise par un adhérent.

6

CE QU'IL FAUT RETENIR



Analyse croisée des résultats

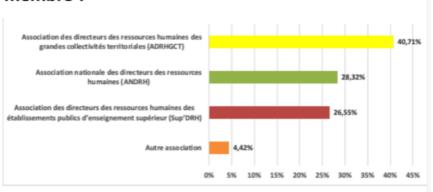
- L'analyse croisée entre motifs d'adhésion à une association et tranche d'âge fait ressortir une part importante de volonté d'échanger des pratiques entre pairs pour les 45 ans et+.
 Quant au lancement d'un benchmark par tranche d'âge, les 45-54 ans dominent.
- Le niveau d'études par association démontre une faible part d'adhérents possédant une licence au sein de deux associations: les DRH de l'enseignement supérieur (sup'DRH) et des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT). La grande majorité des répondants de l'ANDRH ont un niveau master. Le niveau doctorat est minime.
- L'ADRHGCT se démarque par les répondants ayant déjà lancé un benchmark. La tranche 45-54 ans est la plus conséquente dans l'objectif de ces benchmarks : avoir un point de comparaison avec des structures similaires.
- Les répondants ayant plus de 15 ans d'ancienneté sur leur fonction sont plus enclins à répondre à une demande du bureau de l'association pour contribuer à une sollicitation institutionnelle. A contrario, ceux qui ont entre 10 et 15 ans d'expérience ont majoritairement répondu ne pas avoir contribué à une sollicitation.





Autres associations:
"Club des DRH
(France Travail),
ANDRHDT"

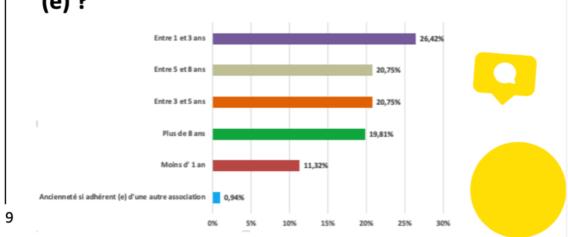
De quelle(s) association(s) de DRH êtes-vous membre ?



8

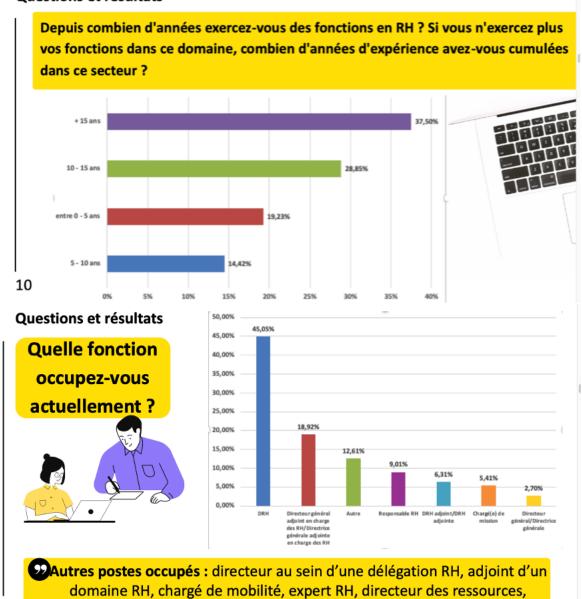
Questions et résultats







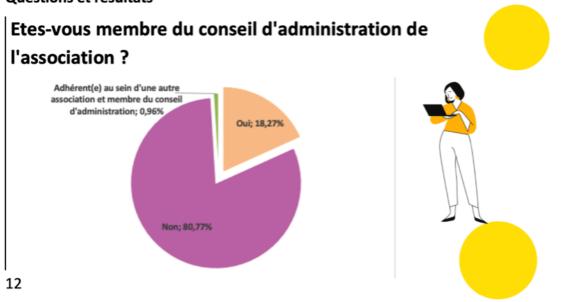
11



directeur de projet

- 319 -





Questions et résultats

Pour quelles raisons avez-vous adhéré à une association de DRH?



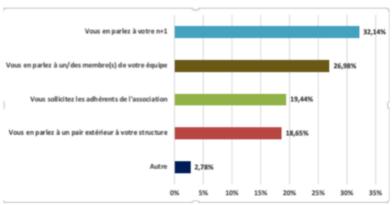
13 "Enrichir sa réflexion sur la RH, la prospective, les nouveaux enjeux, etc. par l'opportunité de sortir du quotidien à l'occasion des événementiels organisés par les associations."





Autre: "cela dépend du point de blocage, échange avec des collègues, benchmark avec des réseaux (dont les associations, mais pas uniquement), consultation des ressources juridiques internes".

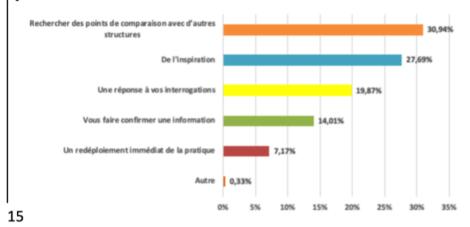
Vous rencontrez un point de blocage sur un sujet lié à votre fonction. Que faites-vous ?



Questions et résultats

14

Que recherchez-vous dans les échanges de pratiques professionnelles ?



Autre : "de la prise de recul ou de hauteur"

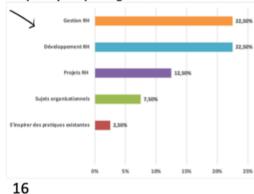


Avez-vous déjà été inspiré(e) par une pratique professionnelle échangée entre adhérents?

Si oui, l'avez-vous reproduite dans votre environnement professionnel?

SABBAGH Razane| Thèse de doctorat | juin 2025

De quelle pratique s'agissait-il?



Développement RH: recrutement, formation, gpeec, qualité de vie de travail Sujets organisationnels: process RH, organisation de la fonction RH, nouveaux services mis en place Mise en place de nouveaux dispositifs: outisl RH, Segur, chaire professeurs juniors, médiation professionnelle, marque employeur, etc.

Projets RH: bilan social, HRS4R, égalité-diversité Gestion RH: règlementation, action

sociale, gestion des personnels contractuels, congés longue maladie, La pratique a-t-elle résolu votr difficulté?

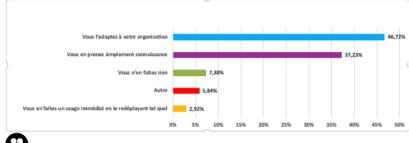


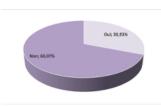
Questions et résultats

Sur l'ensemble des documents partagés par les adhérents (référentiel, charte, règlement, etc.), quel en a été votre principal usage?



Êtes-vous plus réceptif (ve) à une pratique proposée par un membre faisant partie du conseil d'administration de l'association?



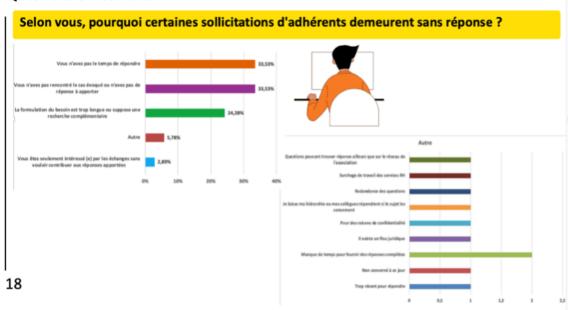


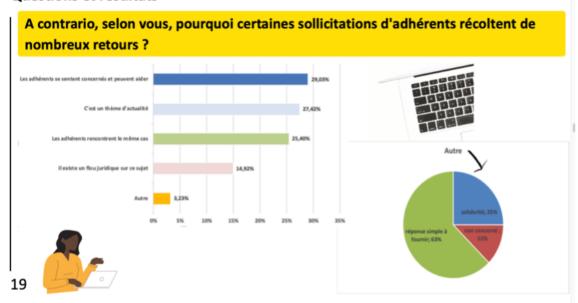


Autre : "en opportunité ", "enrichissemment et inspiration par les pratiques", "j'en parle en interne", "j'étudie la faisabilité technique et calendaire de l'adapter à mon organisation", "je conserve certaines documentation pour une utilisation ultérieure éventuelle ", "Inspiration", tout dépend du





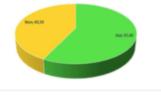








Autre: "Le benchmark ne se fait pas dans le cadre de l'association car l'andrh ne prévoit pas de bande passante. Mais au sein de mon groupe entre pairs RH". "Les benchmark permettent de "légitimer" notre position auprès de la DG et des élus". Avez-vous déjà lancé un benchmark ? (vous le formulez comme tel auprès des adhérents pour avoir un retour d'expérience sur un sujet précis, un document, un point de comparaison, etc.)



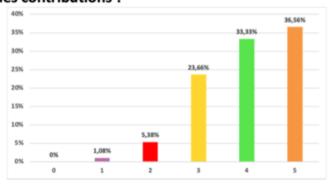


20

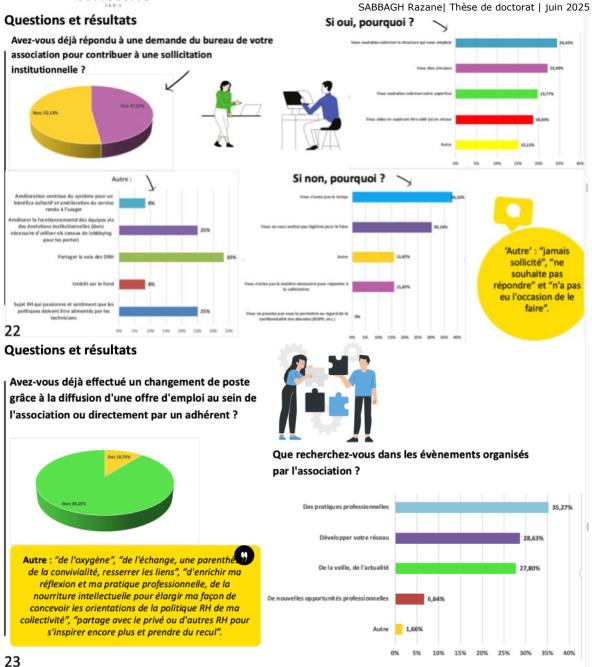
Questions et résultats

Sur une échelle de 0 (-) à 5 (+), est-ce important pour vous que l'association réponde aux sollicitations institutionnelles par des contributions ?

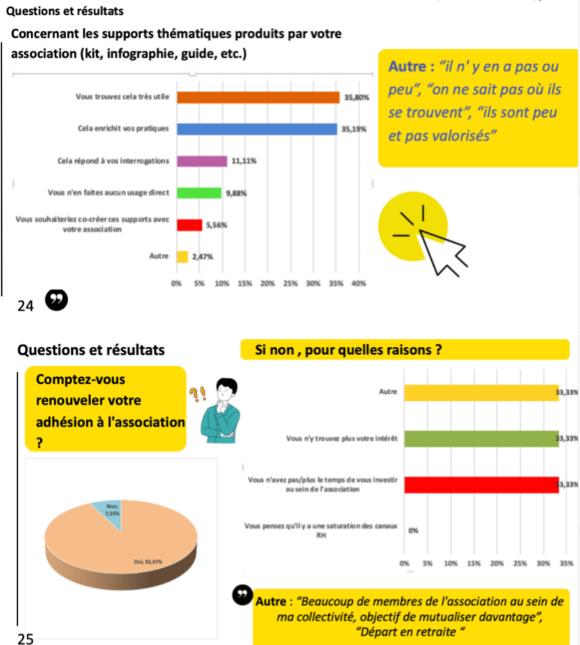




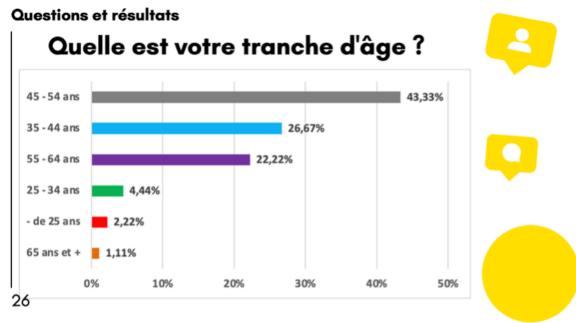


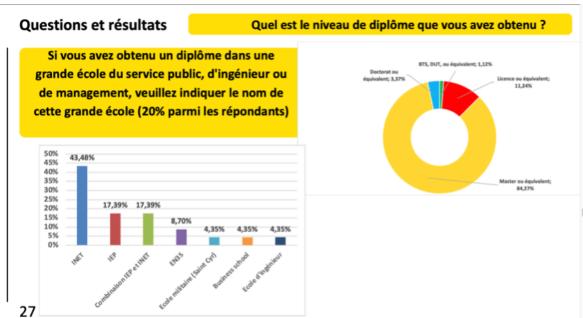




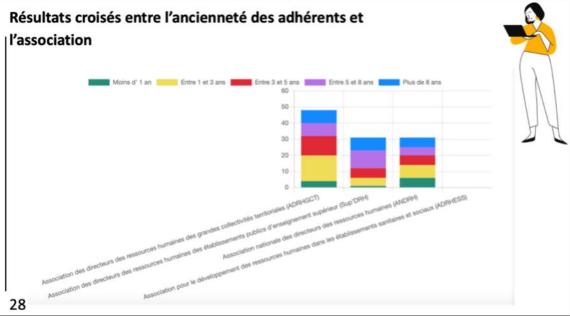


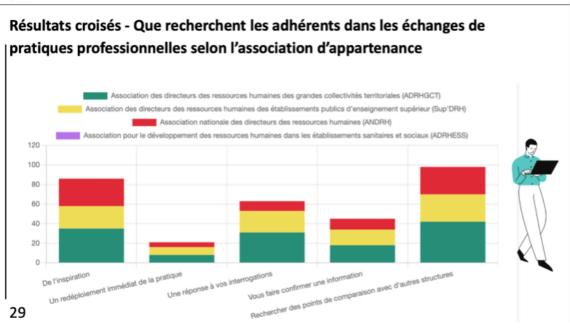




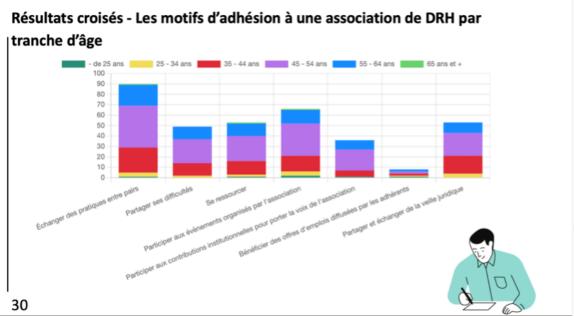


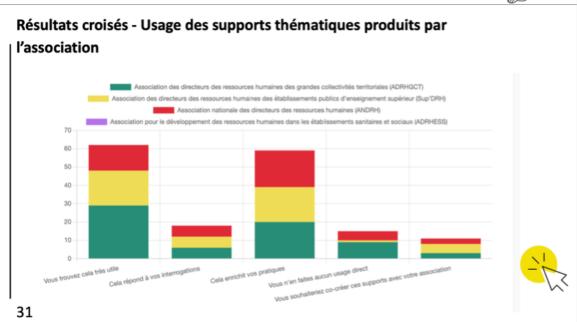




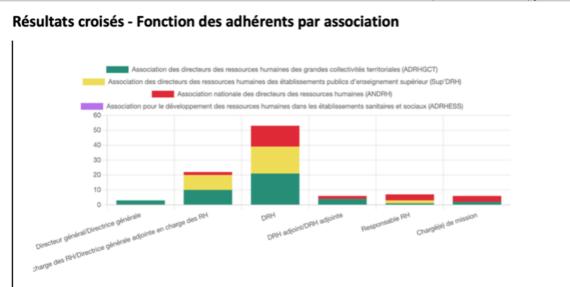


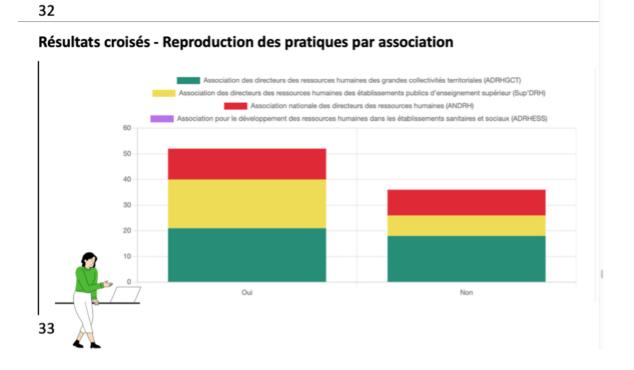




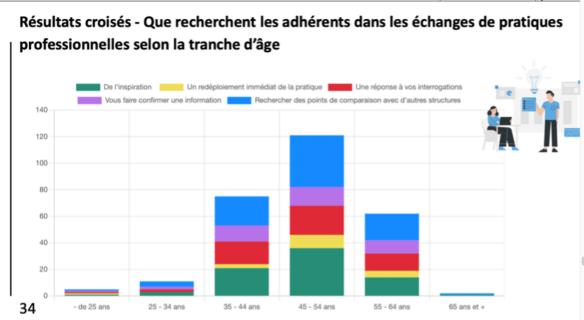


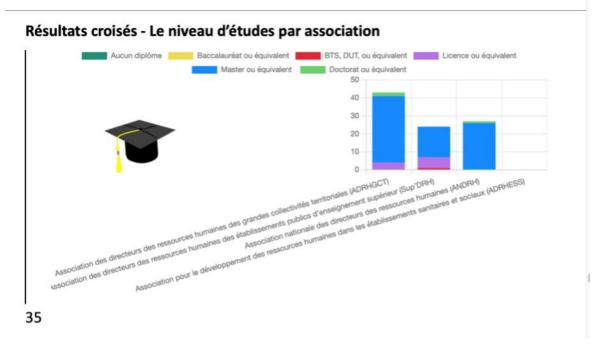




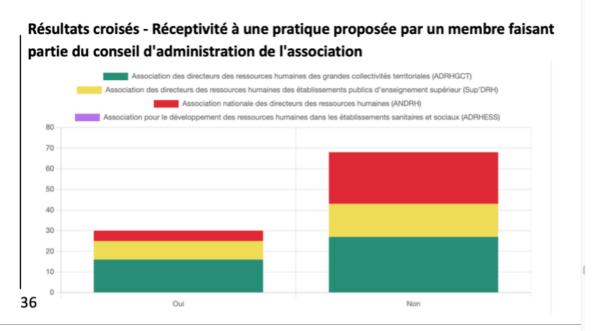


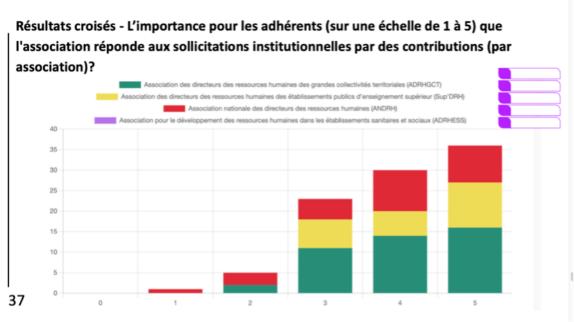




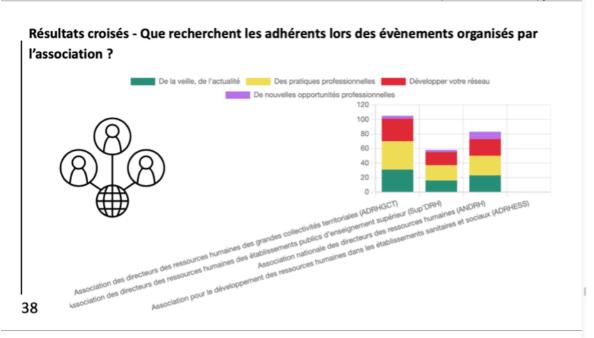


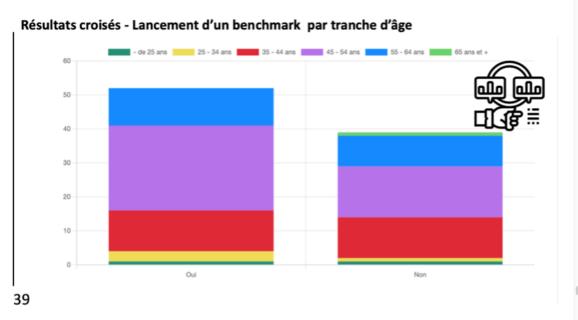




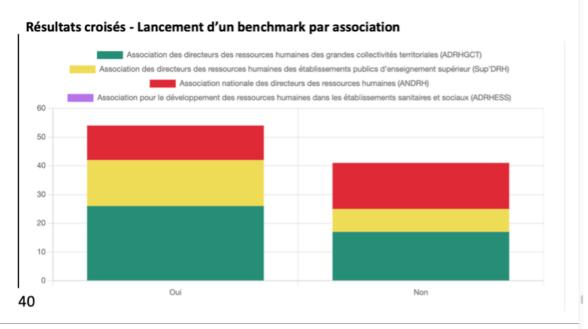


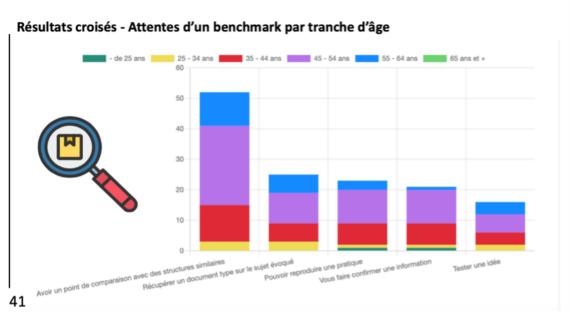




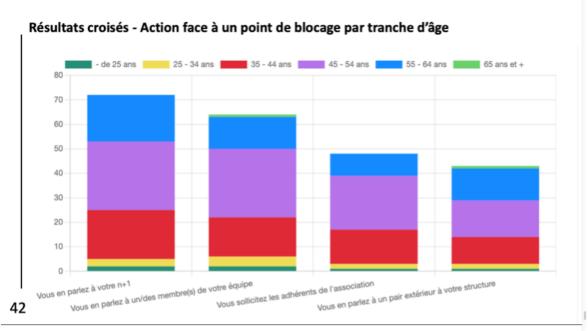


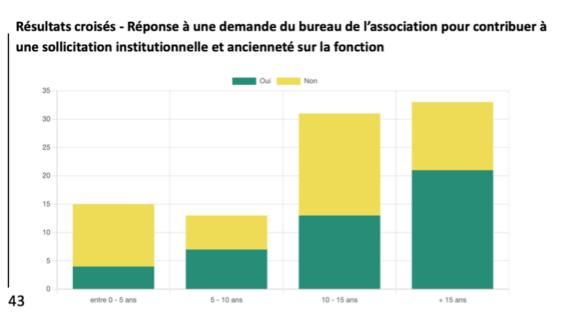




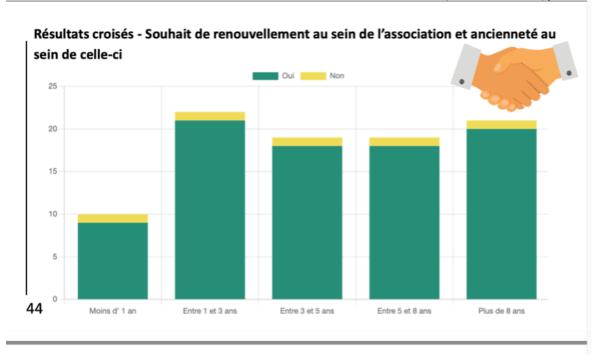












Merci pour votre participation!



Annexe 6 : Extrait du fichier Excel ayant permis de classer les 2 108 courriels échangés à travers la liste de diffusion de l'ADRHGCT

| | Nom adhérent | Prénom adhérent | Date de l'échange | Heure | Message restreint aux membres du bureau | Raisons pour lesquelles il est classé dans cette thématique | Thématique | Quel besoin? | Poste occupé par l'adhérent | Contenu de l'échange | Est-il membre du CA ? | Une réponse est-elle attendue? | Combien de réponses reçues ? | reçue(s) (analyse iramuteg) | membre du | de temps ? |
|--|-----------------|--------------------|----------------------|-------|---|---|------------|-----------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------|------------|
|--|-----------------|--------------------|----------------------|-------|---|---|------------|-----------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------|------------|



Annexe 7 : Expérience ethnographique et extrait du Padlet, notre journal de bord virtuel





Index

A

Adhérents, 5, 31, 34, 35, 36, 56, 59, 67, 71, 74, 78, 80, 92, 96, 98, 101, 104, 107, 115, 118, 134, 140, 145, 146, 156, 163, 165, 176, 181, 182, 185, 186, 187, 193, 199, 205, 207, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 225, 226, 227, 229, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 240, 244, 247, 263, 268, 270

ADRHESS, 113, 115, 136, 142, 149, 203

ADRHGCT, 43, 44, 46, 62, 97, 101, 106, 112, 114, 115, 118, 119, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 151, 152, 156, 162, 163, 166, 180, 181, 183, 188, 194, 195, 196, 203, 205, 207, 214, 218, 219, 236, 238, 239, 240, 242, 254, 256, 266, 270

Analyse des pratiques, 76, 77

Analyse textuelle, 178, 191, 193, 268

ANDRH, 78, 98, 101, 107, 113, 115, 135, 139, 142, 143, 145, 200, 211, 214, 218, 234, 236, 238, 240, 269

Apprentissage, 33, 36, 37, 38, 39, 46, 50, 52, 89, 90, 91, 97, 124, 211, 266

Associations professionnelles, 7, 31, 32, 33, 35, 38, 50, 52, 54, 60, 63, 65, 66, 67, 70, 71, 77, 80, 87, 91, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 109, 133, 134, 138, 147, 165, 244, 246, 267, 343

B

Benchmark, 182, 192 biais, 43, 44, 51, 66, 91, 100, 159, 218, 234, 250, 254

C

CNFPT, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 141

Communautés de métiers, 88

Communautés de pratique, 7, 26, 27, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 49, 50, 59, 74, 75, 88, 91, 245, 270, 343

Conseil d'administration, 56, 62, 74, 105, 116, 148, 149, 208, 215, 216, 221



D

DGAFP, 142, 200

DRH, 5, 6, 32, 33, 35, 36, 38, 42, 46, 47, 60, 65, 70, 78, 80, 86, 87, 91, 97, 109, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 130, 131, 137, 138, 142, 144, 145, 147, 148, 155, 165, 200, 201, 215, 218, 219, 220, 221, 229, 236, 237, 259, 267

E

Echanges, 26, 29, 36, 39, 46, 60, 67, 71, 74, 87, 91, 115, 119, 120, 140, 143, 147, 156, 165, 175, 176, 186, 191, 194, 197, 198, 200, 201, 205, 208, 209, 210, 211, 215, 221, 222, 223, 227, 236, 238, 268

Echanges intra bureau, 268

Engagement, 34, 35, 37, 39, 41, 42, 48, 54, 55, 56, 57, 69, 73, 76, 84, 85, 86, 93, 94, 95, 154, 165, 248, 263, 265, 267, 268, 269

Entretiens semi-directifs, 167, 169, 201, 202, 204

Ethnographie, 152, 153, 156, 160, 161, 162

Évènementiel, 187

I

INET, 125, 127, 215, 235

Innovation, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 62, 120, 128, 249

Isomorphisme normatif, 59, 60, 61, 62

L

Lien faible coopératif, 54, 55, 56

Liens faibles, 51

Liens forts, 51

Lobbying, 44, 91, 93, 115, 119, 120, 138, 184, 194, 200, 247

M

Membres du bureau, 5, 41, 156, 175, 177, 183, 186, 194, 196, 197, 198, 200, 207, 208, 211

Méthodes, 5, 64, 89, 129, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 162, 163, 169, 252

Mode managériale, 64, 65, 66, 67, 68, 69



N

Netnographie, 152, 153, 154, 161, 162, 163, 165, 169, 178, 181, 205, 221, 263

O

Offres d'emploi, 185, 206

P

Partenariats, 110, 119, 128, 142, 148, 183, 257

Pratique, 7, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 50, 52, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 88, 89, 93, 95, 102, 105, 106, 133, 134, 143, 181, 186, 210, 215, 216, 217, 223, 224, 225, 227, 231, 232, 239, 241,249, 255, 268, 343

Pratiques absurdes, 66, 79, 102, 225

Pratiques ascendantes, 191, 193, 196, 200, 205, 206, 211

Pratiques descendantes, 184

Présidente, 44, 78, 106, 139, 140, 203, 207, 270

Q

Questionnaire, 155, 162, 169, 205, 213, 214, 241

R

Recommandations, 105, 134, 135, 250, 255, 268

Réseau, 28, 29, 33, 36, 48, 52, 53, 67, 87, 91, 97, 107, 120, 129, 130, 137, 147, 156, 165, 200, 232

Ressources humaines, 4, 5, 6, 32, 33, 43, 50, 65, 74, 76, 80, 82, 87, 96, 107, 110, 112, 113, 115, 116, 129, 130, 135, 136, 137, 139, 143, 144, 147, 149, 153, 154, 162, 169, 194, 215, 250, 263

S

Sollicitations, 46, 186, 191, 193, 194, 196, 197, 199, 200, 205, 206, 207, 208, 210, 216, 217, 226, 228, 229, 240

Sollicitations Presse, 185

Structuration, 7, 53, 70, 99, 133, 134, 169, 244, 246, 343

Sup'DRH, 113, 136, 138, 142, 147, 203, 214, 236, 237, 238, 239, 240



V

Veille, 186, 199



Résumé :

Cette recherche analyse le rôle des associations professionnelles de directeurs des ressources humaines (DRH) du secteur public dans le partage, l'évolution et la structuration des pratiques. Elle s'intéresse aux mécanismes permettant de légitimer certaines pratiques, d'assurer leur pérennité et de renforcer l'identité professionnelle des membres.

Nous avons ciblé quatre associations de DRH couvrant les trois fonctions publiques et adopté la combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives, par une approche ethnographique (classique et virtuelle) et netnographique (2 100 courriels analysés pour en classer les pratiques). Cette démarche a également inclus six entretiens semi-directifs, des observations et l'élaboration d'un questionnaire pour confirmer nos constatations issues de notre terrain et analyser les interactions et les processus au sein de ces communautés.

Les résultats montrent que ces associations sont assimilées à des communautés de pratiques, où les interactions reposent sur des dynamiques de don-contre-don, (Bergquis et Ljungberg, 2001) et de réciprocité (Teigland et Wasko, 2003), favorisant un apprentissage collectif (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). La crise sanitaire et les confinements successifs ont renforcé leur rôle en tant que communautés virtuelles de pratiques, amplifiant leur portée et leur influence.

Le président joue un rôle central en tant que "broker de qualifications" (Goglio-Primard, Cohendet, Cova et Simon, 2020), facilitant l'identification, la localisation et la légitimation des connaissances ainsi que des partenaires institutionnels, favorisant ainsi le lobbying.

Cette thèse met en lumière l'impact stratégique de ces associations sur la diffusion des pratiques, leur ancrage institutionnel et leur légitimation.

Elle identifie les facteurs collaboratifs et institutionnels qui facilitent l'adoption des pratiques par les adhérents.

Descripteurs : Communautés de pratique, communautés de pratique virtuelles, associations professionnelles, pratique professionnelle, échanges, adhérents.



Title and Abstract :

This research analyzes the role of professional associations of human resources directors (HRD) in the public sector in the sharing, evolution, and structuring of practices. It focuses on the mechanisms that legitimize certain practices, ensure their sustainability, and strengthen the professional identity of members.

We targeted four HRD associations covering the three three French civil services, and adopted a combination of quantitative and qualitative methods, using an ethnographic approach (classic and virtual) and a netnographic approach. This included the analysis of 2,100 emails to classify practices, six semi-structured interviews, observations, and the development of a questionnaire to confirm findings from the field and analyze interactions and processes within these communities.

The results show that these associations can be considered communities of practice, where interactions are based on the dynamics of give-and-take (Bergquis and Ljungberg, 2001) and reciprocity (Teigland and Wasko, 2003), fostering collective learning (Wenger, McDermott and Snyder, 2002). The health crisis and successive lockdowns reinforced their role as virtual communities of practice, amplifying their reach and influence. The president plays a central role as a "broker of qualifications" (Goglio-Primard, Cohendet, Cova, and Simon, 2020), facilitating the identification, localization, and legitimization of knowledge and institutional partners, thereby promoting lobbying efforts.

This thesis highlights the strategic impact of these associations on the dissemination of practices, their institutional anchoring and their legitimization.

It identifies the collaborative and institutional factors that facilitate the adoption of practices by members.

Descriptors: Communities of practice, virtual communities of practice, professional associations, professional practice, exchanges, members.