



**HAL**  
open science

## Gestion des ressources humaines et résilience organisationnelle. Le cas d'une association du secteur de l'aide à domicile.

Anne Maeder, Françoise Pierson, Laurence Godard, Ilda-Ilse Burgunder

### ► To cite this version:

Anne Maeder, Françoise Pierson, Laurence Godard, Ilda-Ilse Burgunder. Gestion des ressources humaines et résilience organisationnelle. Le cas d'une association du secteur de l'aide à domicile.. Congrès National de la Recherche des IUT, Mar 2024, Mulhouse, France. hal-04634940

**HAL Id: hal-04634940**

**<https://hal.science/hal-04634940v1>**

Submitted on 4 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Gestion des ressources humaines et résilience organisationnelle.

### Le cas d'une association du secteur de l'aide à domicile.

---

Anne Maeder<sup>1</sup>    Françoise Pierson<sup>2</sup>    Laurence Godard<sup>3</sup>    Ilda-Ilse Burgunder<sup>4</sup>  
anne.maeder@uha.fr    francoise.pierson@univ-fcomte.fr    laurence.godard@univ-fcomte.fr    ilda\_ilse.burgunder@univ-fcomte.fr

<sup>1</sup> IUT de Mulhouse, Université de Haute Alsace  
Laboratoire Centre de REcherche en Gestion des Organisation, EA 7317

<sup>2,3</sup> IAE, Université de Franche-Comté  
Laboratoire Centre de REcherche en Gestion des Organisation, EA 7317

<sup>4</sup> UFR STGI, Université de Franche-Comté  
Laboratoire Centre de REcherche en Gestion des Organisation, EA 7317

#### **Thèmes –** *Gestion.*

**Résumé –** *L'objet de notre recherche est l'étude exploratoire du rôle joué par la gestion des ressources humaines (GRH) dans la capacité de résilience d'une organisation. Plus précisément, nous nous sommes intéressées à la façon dont les pratiques RH ont permis à une association du secteur de l'aide à domicile de faire face et de rebondir à l'issue de la crise sanitaire. Les investigations de terrain réalisées ont montré qu'en contexte de crise COVID, la GRH déployée par la fonction RH a permis à l'association étudiée de s'adapter aux situations inédites et incertaines. En particulier, cette GRH a favorisé les interactions, les échanges et a véhiculé des valeurs communes. En outre, la recherche met en évidence une GRH qui recherche l'attractivité et la fidélisation dans un secteur d'activité particulièrement en tension. Si bien, que nous en arrivons à la conjecture que la résilience organisationnelle est fondée sur un service RH qui alimente en continu une culture RH spécifique, des stratégies de gestion du personnel (recrutement, rythmes de travail, rémunération) nourricières de sa capacité de résilience.*

**Mots-Clés –** *Association, Aide à domicile, Résilience organisationnelle, Valeurs.*

## 1 Introduction

L'objet de notre recherche est d'étudier le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la capacité de résilience organisationnelle au sein d'une association du secteur de l'aide à domicile (l'association AD). Le concept de résilience est attaché à une situation de crise (Meyer [1] ; Altintas & Royer [2]) et présuppose une rupture brutale qui demande une attention subite dans un climat de forte incertitude (Roux-Dufort [3]). Il en résulte que la résilience organisationnelle peut être appréhendée comme la capacité d'une organisation à reconstruire du sens après avoir été confrontée à un choc qui a conduit à une perte soudaine de signification (Weick [4]).

En termes de résilience organisationnelle, certains travaux montrent le rôle joué par la GRH pour favoriser l'existence de relations et de liens positifs nécessaires pour qu'une organisation soit résiliente. Par exemple, Powley et Powley [5] soulignent l'importance des responsables RH dans la guérison organisationnelle (*organizational healing*).

À notre connaissance, la capacité de la GRH à favoriser la résilience organisationnelle dans le milieu associatif n'a pas encore fait l'objet de travaux académiques majeurs.

## 2 Le concept de résilience organisationnelle

Comme le soulignent certains auteurs (Lengnick-Hall et al. [6] ; Altintas [7]), la littérature se partage entre deux perspectives différentes. La première perçoit la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à retrouver son état d'origine, à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après la crise (Pearson & Mitroff [8]). Elle y fait ainsi face sans mettre en œuvre de changements importants. Cette perspective est quelques fois qualifiée de résilience passive (Ortiz-De-Mandojana & Bansal [9]). La seconde perspective perçoit la résilience organisationnelle comme allant au-delà du statu quo. Elle amène une organisation à développer de nouvelles capacités, à créer de nouvelles opportunités voire à mettre en œuvre des activités proactives destinées à éviter de futures situations de crise (Altintas & Royer [2] ; Lengnick-Hall et al. [6] ; Weick [10]). Dans ce cas, les organisations deviennent plus fortes et sont dotées d'un plus grand répertoire d'actions dans lequel puiser. Cette conception de la résilience organisationnelle a été qualifiée de résilience stratégique (Hamel & Välikangas [11]). Elle nous paraît particulièrement intéressante car elle permet d'appréhender le phénomène en envisageant les changements éventuels engendrés par les actions et réactions mises en œuvre au sein de l'organisation. Elle invite à appréhender la résilience organisationnelle dans une perspective dynamique et à envisager les phases du processus de résilience.

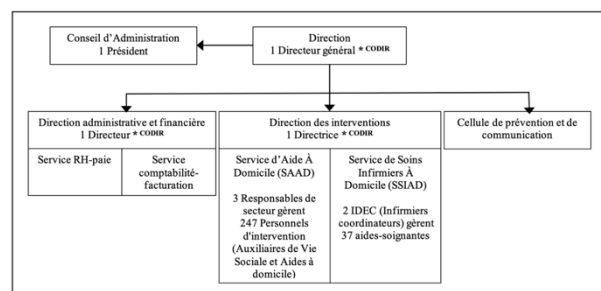
La littérature relative à la GRH dans des situations de

crise montre que des perturbations environnementales peuvent déstabiliser les pratiques de GRH d'une entreprise (Merlot & De Cieri [12]). Récemment, des chercheurs ont étudié ce phénomène dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (Kim et al. [13]). Les travaux qui étudient spécifiquement l'impact de la GRH sur la résilience organisationnelle restent néanmoins peu nombreux.

Dans les organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), dont les associations font partie, le développement du capital humain est favorisé plutôt que le développement du capital technique et la rémunération du capital financier. Par conséquent les pratiques de GRH mises en place visent à privilégier la prédominance du facteur humain. L'idée est de remettre en question la vision capitaliste des travailleurs. Valéau [14] (p. 10) note que « les associations "devraient" être efficaces...tout en assurant une GRH plus humaine ».

## 3 Le terrain d'étude

L'association AD est laïque et apolitique. Elle est membre de l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles. Elle se situe dans un département du Nord-Est de la France. Elle a été créée en décembre 2014 et est devenue opérationnelle en avril 2015. Sous la sollicitation et l'impulsion de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et du Conseil Départemental, l'association AD est issue de la fusion-crétion de trois associations départementales plus anciennes. Celles-ci se sont regroupées pour mettre en place une gouvernance resserrée et professionnelle afin de gagner en qualité de service grâce à la mutualisation de leurs efforts et de leurs moyens et devenir ainsi un acteur majeur dans leur département. En 2019, AD s'est restructurée pour adopter un fonctionnement fondé sur la proximité. Cette sectorisation pour les intervenants à domicile a été mise en place conjointement à l'éclatement d'AD en vingt-trois associations autonomes. En 2021, la même association a rejoint le réseau APA (réseau associatif non lucratif) pour profiter du savoir-faire et de la notoriété de cet acteur principal de l'ESS. L'association AD emploie, selon les années, de 300 à 360 salariés dans le médico-social lesquels sont répartis en trois services principaux. A titre d'exemple, l'organigramme au 31/12/21 était le suivant :



Toutes les décisions sont prises au niveau du Comité de

DIRection (CODIR) et pour ce qui concerne la GRH, les décisions sont co-construites avec la responsable RH puis appliquées par les responsables de secteur et les Infirmiers Diplômés d'État Coordinateurs (IDEC) au niveau de leurs services respectifs.

Une étude qualitative exploratoire a été réalisée. À l'aide d'un guide d'entretien, nous avons mené neuf entretiens individuels semi-directifs auprès de parties prenantes de l'association sur la période allant de septembre à décembre 2021. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Les quatorze heures de contenu mis sur le papier ont permis de réaliser une analyse de contenu. Ces entretiens constituent notre base de données primaires condensées pour en tirer nos conclusions (Miles & Huberman [15]).

#### 4 Résultats et discussion

Les résultats montrent que la crise a été vécue comme un choc auquel l'association a su faire face grâce à ses pratiques RH qui ont créé un terrain propice à sa propre résilience organisationnelle. En particulier, durant la pandémie, l'association a veillé à maintenir un système d'actions organisé.

Les valeurs cultivées et diffusées par le service RH au moment de l'embauche, renforcées par les principes de gestion de la formation, ainsi que les dispositifs d'écoute et d'échanges mis en place apparaissent en toile de fond des quatre sources de résilience identifiées par Weick [4]. À l'instar de Weick, nous soulignerons que la résilience organisationnelle ne relève pas d'une somme de résiliences individuelles, mais de l'interaction et de la création de sens partagés par chacun des membres de l'organisation.

Ainsi, le bricolage et l'improvisation (source 1) ont été et sont toujours très présents au sein de l'association. Par exemple, une cellule de veille s'est constituée pour un point quotidien de gestion de la crise, dès l'annonce du premier confinement. L'ensemble des membres de l'association a fait preuve de sagesse (source 2) dans le sens où malgré l'incertitude et l'inconnu face aux risques encourus, surtout au début de la crise, le personnel est resté résolu et a déployé une attitude positive. L'équipe de direction a en contrepartie su mettre à disposition l'indispensable kit de protection Covid-19 aux points de ravitaillement hors des locaux. En outre, la sagesse comme attitude, source d'adaptabilité, est inhérente aux métiers du *care* qui s'appréhendent dans un agir relationnel où apporter une réponse concrète aux besoins des autres est la priorité. La solidarité omniprésente au sein de l'association fait que tous les salariés se sentaient concernés et l'unité a constitué une réelle force (interactions respectueuses, source 3). Au moment de la distribution des protections collectives et individuelles, il était possible de compter les uns sur les autres pour

recupérer les kits selon les disponibilités de chacun. Pour finir, on a observé un système de rôles qui est resté intact (source 4) dans la mesure où la Direction a communiqué régulièrement, en soutien, avec les salariés par SMS et par courriels même si le recours à la hiérarchie n'avait lieu qu'en cas de grande difficulté.

Ces résultats tendent néanmoins à confirmer que les différentes dimensions de la résilience organisationnelle qui ont été activées durant la pandémie sont portées au long court par les pratiques de GRH que l'association cultive même hors contexte de crise.

#### Références

- [1] Meyer A. D., *Adapting to environmental jolts*, Administrative Science Quarterly, 27(4), 1982, p.515-537
- [2] Altintas G. & Royer I., *Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence*, M@n@gement, 12(4), 2009, p. 266-293
- [3] Roux-Dufort C., *La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle*. In B. Vidaillet (Eds.). *Le sens de l'action* (pp. 139-157). Paris : Vuibert (2003)
- [4] Weick K. E., *The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster*, Administrative Science Quarterly, 38(4), 1993, p.628-652
- [5] Powley E.H. & Powley W., *Building Strength and Resilience - How HR Leaders Enable Healing in Organizations*, People and Strategy, 35(4), 2012, p.42-47
- [6] Lengnick-Hall C.A., Beck T.E. & Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, Human Resource Management Review, 21(3), 2011, p.243-255
- [7] Altintas G., *La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement*, Management & Avenir, 1(115), février 2021, p.113-133.
- [8] Pearson C.M. & Mitroff I.I., *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*, Academy of Management Executive, 7(1), 1993, p.48-59
- [9] Ortiz-de-Mandojana N. & Bansal P., *The long term benefits of organizational resilience through sustainable business practices*, Strategic Management Journal, 37(8), 2016, p.1615-1631
- [10] Weick K.E., *Enacted sensemaking in crisis situations*, Journal of Management Studies, 25(4), 1988, p.305-317
- [11] Hamel G. & Valikangas L., *The quest for resilience*, Harvard Business Review, 81(9), 2003, p.52-63
- [12] Merlot E.S. & De Cieri H., *The challenges of the 2004 Indian Ocean tsunami for strategic international human resource management in multinational nonprofit enterprises*, The International Journal of Human Resource Management, 23(7), 2012, p.1303-1319
- [13] Kim S., Vaiman V. & Sanders K., *Strategic human resource management in the era of environmental disruptions*, Human Resource Management, 61(3), 2022, p.283-293
- [14] Valéau P., *Différentes manières de gérer les associations*, Revue Française de Gestion, 146, 2003, p.9-22
- [15] Miles M.B. & Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, 2e édition traduite, De Boeck Université, 2003