

mars 2012

RH et compétence collective : un enjeu pour la viabilité des associations de solidarité

En bref

Les associations de solidarité présentent de nombreuses particularités impactant leur mode d'entreprendre : statut, objet, particularités sociales et politiques, professionnelles, économiques, etc. Celles-ci sont porteuses de paradoxes, à résoudre dans l'organisation de l'action pour en affirmer le sens propre et en fonder la viabilité. Leur richesse humaine est en elle-même source de tensions : la multiplicité des acteurs de statuts et motivations très divers engagés dans l'action associative, à l'interne comme à l'externe, peut tout aussi bien les conduire à poursuivre leurs propres finalités de façon divergente que contribuer par leurs interactions à la construction d'une compétence collective de qualité au service du projet visé. Organiser un sens partagé des interventions pour une qualité de la compétence collective suppose une démarche qui passe par la transparence de l'organisation du travail, des repères construits et partagés par l'ensemble des acteurs, la participation et de la négociation dans la conduite du changement. Pour cela, il importe de mesurer périodiquement la distance entre le réel et le prescrit, de créer les conditions d'une relation base/sommet ascendante/descendante et de développer une culture de la transversalité.

Prendre *a priori* en compte ces particularités humaines des associations de solidarité est une précaution nécessaire dans toute opération de diagnostic ou d'accompagnement.

Mots clés

Vie associative, emploi et RH, relations humaines, profession, déontologie, secret professionnel, travail social, bénévolat, dialogue social, management, problèmes sociaux, précarité des populations, éthique, politique sociale, droit des personnes, vie sociale, évaluation.

Auteur

Hélène Dolgorouky, conseillère technique Emploi-Rh à l'Uniopss

Plan

- I- Les spécificités des associations de solidarité
- II- Organiser la compétence collective à travers l'organisation du travail
- III- Les spécificités des associations de solidarité interrogent leur GRH, leur gouvernance et leur dirigeance sur leur mode de conduite des projets

L'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés à but non lucratif sanitaires et sociaux) est le Centre national d'animation et de ressources (Cnar) Action sociale, médico-sociale et santé au sein du Dispositif local d'accompagnement (DLA), dispositif national d'appui aux activités et services d'utilité sociale.

Plus d'informations sur ce dispositif : <http://www.avise.org>

Dans le cadre de cette mission, l'Uniopss propose des « fiches pratiques » pour outiller les associations et les accompagner dans leur démarche de pérennisation de leurs activités d'utilité sociale afin de consolider et développer les emplois. Elles sont notamment accessibles aux adhérents de l'Uniopss et des Uriopss identifiés, sur les sites Internet du réseau Uniopss-Uriopss.

Plus d'information sur l'Uniopss : <http://www.uniopss.asso.fr>

Ces fiches sont la propriété de l'Uniopss. Elles ne peuvent être reproduites sans son consentement écrit.

Les associations de solidarité, se réclamant de l'intérêt général et d'une utilité sociale, ont sans cesse à réaffirmer leur originalité. Leur mode d'entreprendre se distingue de celui des entreprises à but lucratif et des administrations car leurs finalités, leur objet, les acteurs qu'elles mobilisent, leurs modes d'organisation (et les outils qu'elles emploient en conséquence) ne sont pas les mêmes. Cela n'empêche pas le partage de certaines références ; mais l'agencement systémique de leurs ressources financières et humaines peut être spécifié pour être cohérent avec les valeurs économiques et sociales qu'elles portent.

Elles sont appelées à développer une multiplicité de façons d'intervenir pour s'adapter à une demande sociale croissante et plurielle. En cela, il leur faut continuellement résoudre les paradoxes au nœud desquels elles se trouvent, définir leurs propres modèles d'intervention dans un contexte de normes contraignantes et un environnement changeant. Ce qui suppose la vigilance dans la conduite du changement, la construction de rapports sociaux fondés sur la confiance et la collaboration, le développement d'alliances et ainsi l'adaptation régulière de leur compétence collective.

Leur viabilité dépend de leur capacité stratégique à mesurer les multiples enjeux de leurs activités, à identifier et reconnaître l'engagement des acteurs qu'elles peuvent mobiliser, à développer une politique RH permettant à ces différents acteurs d'en partager le sens, à organiser des rapports sociaux constructifs, et à adopter une démarche de progrès s'appuyant sur l'évaluation périodique qu'elles font de leur action.

I- Les spécificités des associations de solidarité

Les spécificités théoriques des associations de solidarité sont inhérentes à leur statut associatif, à leurs valeurs démocratiques et à leur champ d'intervention. Cela renvoie à de multiples particularités dont l'agencement va signer l'identité de chacune et dont l'interaction conditionne la viabilité du projet porté.

✓ **Un statut particulier** : au termes de la loi de 1901, l'association est une convention entre des personnes mettant en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

✓ **Un objet particulier** : les associations de solidarité assurent des missions d'intérêt général et d'utilité sociale. Leur objet donne le sens de leur action et de leurs activités. Sans but lucratif, il est d'abord social et politique. Il s'agit de "Faire société" avec une pluralité d'acteurs, tout en se situant par rapport aux politiques publiques. Les pouvoirs publics s'appuient sur l'autorisation, la contractualisation et le contrôle des établissements ou services pour garantir la bienveillance des usagers, la qualité des activités et leur saine gestion. Les associations s'affirment également comme force de proposition dans l'élaboration des politiques publiques.

✓ **Des particularités économiques** : elles ne peuvent pas recourir à un financement par des actionnaires ; leurs bénéficiaires sont le plus souvent partiellement ou complètement insolubles ; elles peuvent mobiliser des apports non monétaires.

Disposer du financement nécessaire à leur fonctionnement suppose l'intervention de tiers financeurs : l'Etat et les autres pouvoirs publics, des donateurs, du mécénat, ...
Elles mobilisent « des ressources humaines » non salariées.

✓ **Des particularités professionnelles** : elles doivent respecter les réglementations publiques imposant des normes professionnelles comme garantie de qualité, dès lors qu'elles gèrent des établissements et services sanitaires, sociaux ou médico-sociaux, l'Etat étant garant de l'intérêt général, de la qualité de l'action et de la bonne gestion des financements publics.

Ces normes professionnelles sont définies à différents niveaux :

- les métiers : l'Etat définit les diplômes sanitaires et sociaux, leur formation faisant appel à l'alternance et, selon les cas, en protège l'exercice, par exemple pour la majorité des professions médicales et para-médicales ;
- l'encadrement professionnel des établissements et services, en précisant le type de professionnels devant intervenir et le niveau de qualification des directeurs ;

- plus globalement l'évaluation de la qualité de l'action des établissements et services à travers l'évaluation interne et externe, selon les modalités élaborées par l'ANESM (Agence nationale d'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux), celles-ci conditionnant le renouvellement des autorisations. Ils élaborent de nouvelles normes en matière de performance économique des activités par le biais de l'ANAP (Agence nationale d'appui à la performance).

Les professionnels sanitaires et sociaux se réfèrent à leur éthique et à une déontologie professionnelle. Du fait de la nature du travail social, l'accompagnement des bénéficiaires pour l'accès à leur citoyenneté s'appuie sur un fort contenu relationnel qui suppose une autonomie d'exercice et une discrétion à conjuguer avec les nécessaires communications et collaborations.

II- Organiser la compétence collective à travers l'organisation du travail

L'action des associations de solidarité s'appuie sur la mobilisation d'une diversité de parties prenantes autour d'un projet partagé. La gouvernance et la dirigeance équilibrent les rôles des différentes catégories d'acteurs. Cela renvoie aux conceptions de la concertation et de la participation des différents acteurs impliqués pour construire la compétence collective au service du projet. La construction de la compétence collective signe le « métier » d'une association de solidarité.

A) Construire une compétence collective

La dynamique même du service à rendre repose sur une dynamique d'adaptation du projet aux personnes qui en sont les bénéficiaires, dans un accompagnement « sur mesure ». Comme tout projet humain, sa réalisation suppose un temps de maturation, avec des allers-retours. Le bénéficiaire doit en rester l'un des auteurs, sous peine d'être complètement dépossédé de sa vie et de son libre arbitre. La conception de l'organisation du travail, des relations humaines et des rapports sociaux joue donc un rôle fondamental dans les associations de solidarité. Elle conditionne la cohérence de leur action avec les valeurs qu'elles portent, leur rôle auprès d'une multiplicité de parties prenantes, leur capacité à être créatrices du tissu social dans lequel elles agissent. Elle participe ainsi de leur viabilité économique et de leur développement.

Les sources de tensions et les paradoxes peuvent être multiples, au risque de conduire à des conflits de légitimités. Il est donc particulièrement important pour chaque association de définir :

- un sens de son action qui mette en perspective les diverses légitimités d'intervention de la pluralité des acteurs concernés ;
- une organisation qui permette à chacune des parties prenantes d'y trouver sa place et de s'y voir reconnue par les autres ;
- une anticipation, une planification et une démarche de progrès pour accompagner le changement de façon stratégique, dans le respect de ses différentes parties prenantes.

B) Des parties prenantes motivées, des différences en tension, un respect mutuel à construire, une culture à légitimer pour organiser la compétence collective

Organiser la compétence collective d'une association de solidarité suppose de résoudre les tensions inhérentes à la diversité des acteurs mobilisés en s'appuyant sur les ressorts de la confiance et du respect mutuel. Si une association veut rester cohérente avec ses valeurs, les modèles de performance et d'organisation du travail issus de l'administration ou de l'industrie sont décalés, sauf à sélectionner les usagers les moins vulnérables et les plus proches des normes de productivité requises. L'enjeu premier pour organiser une compétence collective dans le respect des valeurs associatives est de respecter et valoriser l'identité de chacun, tout en lui faisant admettre la complémentarité des rôles et le respect des différences.

C'est d'autant plus difficile que certaines formes d'engagement, qui se rapprochent paradoxalement d'une culture de la compétitivité, ou certaines postures professionnelles, peuvent être sources de tensions et renforcer les clivages au

détriment d'une dynamique d'ouverture, de partage et de collaboration. La conception de la nature même de l'expertise est en jeu, la capacité à collaborer pouvant tout aussi bien en constituer l'un des axes, à côté du cœur de métier. Promouvoir les solidarités de façon cohérente suppose donc de reconnaître chacun dans sa différence, de surpasser les principes de division et les tensions entre acteurs et groupes d'acteurs, pour organiser un travail de qualité, construire un sens partagé et une compétence collective qui prennent en compte les évolutions de notre société et de ses politiques publiques.

C) A l'interne, des acteurs multiples, entre logique statutaire et logique collective

Si la diversité de ses acteurs fait la richesse d'une association de solidarité, elle peut aussi être source de dérives et de fragilité. Le risque est toujours qu'un groupe d'acteurs veuille s'imposer aux dépens des autres : c'est la source de dysfonctionnements collectifs mettant, à terme, en péril la viabilité même de l'association. Le risque est aussi de s'inscrire dans la seule reproduction de l'existant, en ignorant les évolutions à l'œuvre. C'est pourquoi il importe de reconnaître ce qui fonde la légitimité de chacun mais aussi ses limites pour mieux organiser la collaboration des différents acteurs entre eux.

✓ Administrateurs bénévoles

C'est souvent à la suite de difficultés rencontrées par leur entourage ou du fait que leur responsabilité est directement engagée par rapport à un de leurs proches que des personnes ont mis en commun leurs ressources pour créer une association ; ce peut aussi être pour des motifs philosophiques, caritatifs, religieux, éthiques, par engagement citoyen, ... L'attention à l'autre est alors au fondement de l'implication dans l'association ; celle-ci peut aussi relever de tout autre motif.

En tous cas, les administrateurs assument statutairement la compétence politique, l'orientation et le sens des activités, ainsi que les responsabilités d'employeurs. La question est alors de savoir comment est intégré le rôle des différentes parties prenantes : certaines associations ont par exemple prévu leur représentation au conseil d'administration, en différents collèges.

✓ Salariés

Les coûts salariaux constituent le plus souvent entre 2/3 et 75% des budgets des associations de solidarité. Le risque peut être que l'emploi salarié soit l'axe majeur, au détriment d'une approche globale du projet, incluant les autres acteurs de l'association. Ce risque peut être accentué par l'affirmation d'un axe gestionnaire ou l'affirmation incertaine d'une responsabilité sociale d'employeur. Le dialogue social et la conception de la participation sont dès lors des questions centrales. L'implication des salariés est en effet en partie liée à leur place dans la construction du sens de l'action, à l'articulation entre leur professionnalisme et le rôle des autres acteurs concernés. Le risque peut être aussi que l'emploi devienne une variable d'ajustement (insuffisance des effectifs, précarisation de l'emploi, ...) au détriment de la qualité de l'action, de la bienveillance ou de l'accueil des plus en difficulté. La qualité de l'emploi est un des défis majeurs de la responsabilité d'employeur.

✓ Professionnels sanitaires et sociaux

Ils sont marqués par la vocation particulière de leur profession au service des êtres humains : on en retrouve l'affirmation dans le serment d'Hypocrate des médecins, dans les positions de l'OMS. Leur légitimité s'appuie sur des régulations publiques à plusieurs niveaux, qui sont autant de garanties sur le professionnalisme des interventions auprès des bénéficiaires. Le Code de la santé publique et le Code de l'action sociale et de la famille définissent des professions, leurs conditions de formation, de certification, d'exercice et selon les cas, d'organisation de leur profession en référence à une déontologie professionnelle, voire à un ordre professionnel qui en assure la discipline. Certains métiers sont soumis au secret professionnel (médecins, infirmiers, assistants sociaux, ...) et tous à un devoir de discrétion. Si de nombreux métiers médicaux et paramédicaux relèvent d'un ordre professionnel, certains métiers sociaux sont protégés et réglementés.

Les pouvoirs publics réglementent aussi la professionnalisation des établissements et services en définissant les métiers devant y intervenir.

La régulation des métiers se voit cependant régulièrement interrogée, dès lors que leur exercice ne s'inscrit plus seulement dans une relation duelle professionnel-patient, mais que la réalisation des projets des bénéficiaires suppose une approche pluridisciplinaire et pluri-acteurs. Le partage judicieux de l'information, par exemple, est un

thème récurrent de la réflexion des professionnels et de la demande de respect de l'autonomie d'exercice de leur métier. Cela suppose que les méthodes d'organisation du travail et la culture associative préservent cette attention à l'autre, avec l'espace d'autonomie nécessaire qui en résulte, avec aussi les modes de relations humaines que cela implique, tout en veillant à éviter les dérives corporatistes. Dans ce champ, la qualité de la pratique professionnelle passe aussi par la capacité à collaborer avec d'autres acteurs, dans une complémentarité qui n'est pas que hiérarchique ou sur le seul registre de la subordination.

✓ **Bénéficiaires**

Leur demande et leurs attentes peuvent être mal prises en compte s'ils sont considérés comme des administrés et non comme des personnes. Leur situation les expose au risque que chacun prétende mieux savoir qu'eux quel est leur bien et les dépossède de leur projet personnel de vie et d'affirmation de leur citoyenneté. En réaction, la tentation peut parfois être pour eux d'adopter une attitude de consommateurs d'assistantat, aux dépens d'une meilleure insertion dans notre société. Ce peut aussi être une stratégie pour affirmer leur dignité et leur liberté selon les canons de la culture dominante de marché. La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a voulu combattre ces risques en exigeant que soient prévus leur information, leur accueil, leur représentation et une contractualisation aussi bien que l'évaluation de la qualité des activités des établissements et services.

✓ **Bénévoles de terrain**

Ancrés dans la société, leurs motivations peuvent être multiples : recherche du bien-être de leurs proches ou d'une meilleure qualité de vie dans leur quartier, engagement de citoyenneté active, philanthropie, volonté de créer des liens sociaux, de sortir de la solitude, culture de leurs compétences, challenges personnels à relever, ... La gratuité financière de l'apport bénévole peut occulter la complexité des échanges qui le sous-tend. Leur activité revêt un mode particulier de relation qui ne s'inscrit pas dans la subordination. Le risque de requalification en contrat de travail conduit à être attentif à leur statut formel. En se situant plutôt sur le registre de l'implication citoyenne, il peut être passé un contrat moral que le bénévole est libre à tout moment de rompre.

Trop longtemps ont été opposés bénévoles et salariés, dont nombre d'associations tentent désormais de mieux mobiliser les complémentarités. Mais les tensions de l'emploi salarié supposent une grande attention à l'organisation du travail et des fonctions dévolues respectivement aux uns et aux autres et à la clarification des registres d'intervention respectifs, par exemple en s'appuyant sur des chartes du bénévolat.

D) À l'externe, des alliances qui impactent l'organisation interne et la viabilité

✓ **La « commande publique »**

Sous l'effet des contraintes financières, l'un des enjeux des politiques publiques peut être de réduire à court terme le coût des services en pesant sur la gestion des ressources humaines. Le financeur se définissant comme le décideur, le problème pour les associations est actuellement de conserver des marges d'autonomie suffisante pour organiser la qualité de leur action, l'organisation du travail et des rapports sociaux selon leur projet et leur identité. A cet effet, la justification de la qualité à travers l'évaluation au titre de la performance ou des « bonnes pratiques professionnelles » des établissements et services devient un enjeu particulièrement important.

La reconfiguration des politiques publiques, au niveau du territoire notamment, a un impact sur les projets d'activité et leur agencement. L'enjeu est alors celui des partenariats à construire avec l'ensemble des autorités publiques concernées. Il relève aussi de la coopération entre associations et avec les autres acteurs sur le territoire.

✓ **Partenariats, mutualisations et coopérations**

Quand ils sont choisis, ils permettent d'approfondir le projet associatif en étendant ses réseaux d'influence, ses capacités d'expertise, ses économies d'échelles ; de développer des activités sur la base de projets partagés. Ils supposent cependant que leur organisation soit suffisamment anticipée pour accompagner et négocier les transformations qu'ils induisent, que ce soit dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences ou pour obtenir l'assentiment des différents acteurs concernés, afin qu'ils fassent sens pour tous.

III- Les spécificités des associations de solidarité interrogent leur GRH, leur gouvernance et leur dirigeance sur leur mode de conduite des projets

La viabilité à terme des associations de solidarité dépend ainsi de la façon dont elles assurent leur cohérence politique, économique et sociale, au service de leur projet et dont elles prennent en compte les évolutions de la société dans laquelle elles inscrivent leur action. Ce qui renvoie à l'articulation entre les différents niveaux de projets (associatif, institutionnels pour les établissements et services, par disciplines et filières professionnelles, prise en compte des projets des différents acteurs concernés, projets des bénéficiaires).

Dans un secteur d'activités fondé sur l'accompagnement des bénéficiaires en tant que personnes pour l'accès à leur autonomie, construire la compétence collective pose inévitablement les questions de l'autonomie des acteurs impliqués, aussi bien que de leur cadrage et de la reconnaissance des apports de chacun dans sa différence ; de la transparence de l'organisation, de la possibilité de travailler en transversalité et en collaboration au-delà des seuls rapports hiérarchiques. La motivation des acteurs concernés repose en partie sur leur implication dans la construction du projet, ce qui renvoie inévitablement aux modes de participation, à l'évaluation, aux modes de reconnaissance et de valorisation du travail des uns et des autres et ainsi, entre autres, à la forme d'exercice de la responsabilité d'employeur dans une gestion globale et prospective des emplois et compétences.

Affirmer la spécificité des associations de solidarité suppose de remettre largement en cause le qualificatif de « gestionnaire » qui les réduit au rôle de simple opérateur des politiques publiques. C'est à partir de la résolution des paradoxes qui les caractérisent que les associations de solidarité peuvent fonder leur viabilité. François Bloch-Lainé¹ constatait que les principales caractéristiques des œuvres associatives de ce secteur « *sont faites intrinsèquement d'éléments contradictoires* ». Il identifiait « *cinq paradoxes vivifiants et vivifiables* » : « *Elles sont gérées comme des entreprises marchandes, mais elles n'ont pas le profit pour objectif. Les bénéficiaires de leurs services peuvent aussi être leurs initiateurs et participer à leur conduite. Leurs salariés sont de plus en plus des militants. Les bénévoles qu'elles mobilisent doivent être, comme eux, de plus en plus qualifiés. Elles participent au "service public" en devant rester parfaitement privées.* »

Pour aller plus loin

- ↳ *L'ambition associative, guide pour interroger nos pratiques*, Uniopss 2003
- ↳ *Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention*, Jean Afchain, Dunod, juin 2001
- ↳ *Faire société, les associations par temps de crise*, sous la direction de Robert Lafore, Uniopss, Dunod, 2010
- ↳ *La société des égaux*, Pierre Rosanvallon, Seuil, 2011
- ↳ *Usagers ou citoyens ? De l'usage des catégories en action sociale ou médico-sociale*, Marcel Jaeger, Marc Bernardot, Brigitte Berrat, Dunod, 2011
- ↳ *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Renaud Sainsaulieu, Isabelle Francfort, Florence Osty, Marc Ualde, Ed Desclées de Brouwer, 1995
- ↳ *Le management, voyage au cœur des organisations*, Henry Mintzberg, Ed d'Organisation, 1990
- ↳ *Compétences collectives dans les organisations - Emergence, gestion et développement*, Charles Henry Amherdt, Collectif, Sainte Foy Presses de l'Université Laval, 2000
- ↳ *Le travail à cœur*, Yves Clot, La Découverte, 2010

¹ *Faire société, les associations au cœur du social*, sous la direction de François Bloch-Lainé, Paris, Syros, 1999