

motiver, leur expliquer ce qu'on attend d'eux, les évaluer correctement », souligne Robin Sappe, DRH du groupe SOS.

La place importante accordée à la formation – 2,3 % de la masse salariale – comporte un autre enjeu : il s'agit, en homogénéisant les pratiques et en créant des espaces de rencontre entre cadres du groupe, de favoriser la mobilité. « C'est lié à la notion d'entrepreneur social : les cadres et directeurs doivent être capables de reproduire leur expertise dans

d'autres secteurs, si une opportunité se présente », indique le DRH. Chaque année, au terme d'une campagne d'entretiens annuels, la DRH consolide l'ensemble des besoins exprimés. Les souhaits de mobilité sont étudiés dans des comités de carrière au niveau de chaque association et au niveau des pôles "experts" (fonctions support) du groupe. Les personnes présentant un fort potentiel bénéficient ensuite de l'accompagnement nécessaire pour accéder à des fonctions de

dirigeant. Il est en cours de consolidation sous le nom de Module Talent.

Le défi à relever à présent par la DRH est d'accompagner la croissance du groupe. Depuis quelques années, le modèle de la création d'entités par l'entrepreneuriat tend à être rattrapé par un modèle de croissance externe. Entre 2010 et 2012, le groupe est passé de 3 700 à 10 000 salariés. Il a intégré il y a six mois deux structures importantes (hôpital et Ehpad), soit

5 000 personnes. « Nous démarrons un processus d'intégration et un travail sur l'identité du groupe », affirme Robin Sappe. L'organisation va également être revue, avec la création d'entités régionales. L'enjeu : poursuivre la rationalisation sans perdre son âme. Les résultats du dernier baromètre social autorisent un certain optimisme : l'amélioration du service aux usagers arrivait en première position des préoccupations des salariés. ■

V. Q.

COORACE

LES ASSOCIATIONS INTERMÉDIAIRES DÉCOUVRENT LA FONCTION D'EMPLOYEUR

La fédération Coorace mène depuis cinq ans un travail de professionnalisation des RH de ses adhérents. Objectif : mieux équilibrer la fonction d'insertion et la fonction d'employeur dans les associations intermédiaires. Un travail de longue haleine.

Parmi les différents acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) figurent les associations intermédiaires. Leur mission est d'offrir un parcours d'insertion à des personnes très éloignées de l'emploi en les mettant à disposition de particuliers, de collectivités ou d'entreprises contre rémunération. Les salariés exercent principalement des activités de ménage, jardinage, bricolage, maintenance... Ils ont vocation à quitter l'association intermédiaire (AI) au terme de leur parcours d'insertion pour occuper un emploi dans le milieu ordinaire.

Près de la moitié des associations intermédiaires (400 sur 900 en France) adhèrent à la fédération Coorace, qui leur apporte conseil, formation, appui technique. Elle a aussi un rôle de tête chercheuse

qui lance des idées qu'expérimentent les délégations régionales avant leur généralisation. La professionnalisation des RH est au programme depuis 2007, avec deux axes : améliorer la participation des salariés à la vie de l'entreprise et élargir la gamme de contrats proposés aux salariés en insertion.

Le Coorace a ainsi planché sur l'amélioration du CDD d'usage, largement utilisé par les AI pour sa souplesse. Ponctuel, court, sans engagement de durée et adaptable à la demande du client, il a l'inconvénient de maintenir le salarié dans la précarité. Celui-ci est payé sur la base du nombre d'heures travaillées chez le client et n'a donc aucune visibilité sur sa rémunération. Les réflexions du Coorace ont abouti à un CDD d'usage "amélioré" : le salarié signe un seul contrat de travail pour une durée et un

volume d'heures garantis. Il a été expérimenté avec succès en 2010 dans trois régions, et le Coorace pousse à élargir son utilisation. « Notre objectif est de faire en sorte que, pendant la phase d'insertion, le statut du salarié soit plus satisfaisant. Nous souhaitons changer de cadre de référence : en droit français, le droit du travail applicable aux périodes d'insertion est souvent minoré par rapport au droit du travail des salariés ordinaires. On donne moins de droits à des personnes qui, a priori, en ont le plus besoin », explique Barbara Tiriou,

« Il s'agit de partir des besoins réels et d'y répondre par les outils contractuels appropriés. »

Laurent Bouvet, délégué du Coorace Basse-Normandie

directrice juridique du Coorace. Dans le sillage de cette expérimentation, la délégation régionale de Basse-Normandie a monté un groupe de travail qualité pour réfléchir à d'autres types de contrats à proposer aux salariés en insertion. « Il s'agit de

COORACE

- **Activité** : fédération d'entreprises et associations d'insertion.
- **Effectifs** : 512 adhérents (associations intermédiaires, entreprises, ETT et chantiers d'insertion) ; 2 634 salariés permanents ; 15 687 ETP.
- **Chiffre d'affaires** : 373 millions d'euros en 2010.

partir de leurs besoins réels et d'y répondre par les outils contractuels appropriés. Le CDD d'usage amélioré est en est un. Mais on peut mobiliser aussi des contrats aidés – CUI-CAE –, qui permettent d'avoir des moyens plus importants en formation, ou des contrats de professionnalisation », indique Laurent Bouvet, délégué du Coorace Basse-Normandie. La réflexion sur le sujet débute et devrait aboutir, courant 2013, à élaborer une boîte à outils contractuelle à disposition des associations intermédiaires. Le délégué de Basse-Normandie compte sur le rôle moteur des 150 AI certifiées Cèdre (un label qualité interne garantissant de bonnes pratiques, dont celle de « rendre la personne en insertion actrice de son parcours »). Mais c'est un travail de longue haleine. Le réflexe est encore bien

ancré de recourir systématiquement au CDD d'usage. « Cela nécessitera presque une révolution copernicienne au niveau du pilotage des AI », évoque Laurent Bouvet.

CDI d'insertion

Le groupe de travail planche également sur un CDI d'insertion pour les personnes, souvent des seniors, qui restent salariées de l'association faute de perspective d'emploi ailleurs ou de formation (c'est le cas d'un cinquième des salariés en insertion des AI, selon la Dares).

Sur l'axe de l'amélioration de la

participation des salariés à la vie de l'entreprise, le Coorace pousse à la mise en place d'institutions représentatives du personnel. Ce n'est pas du luxe : un grand nombre de salariés d'AI – permanents comme en insertion – n'est couvert par aucune convention collective. Majoritairement composées de moins de onze permanents, elles échappent à l'obligation d'organiser des élections professionnelles... à moins d'intégrer les salariés en insertion dans leurs effectifs, ce dont le Code du travail les dispense. Il faut donc que le conseil d'administration soit particulièrement

volontaire pour le faire, comme cela a été le cas à Starter, une des plus importantes AI du réseau Coorace en Bretagne.

Grâce à l'expertise de Jean Castel, membre du conseil d'administration et ancien permanent CFDT, un accord dérogatoire a permis de faire passer l'effectif de 9 permanents à 35 ETP, en tenant compte des heures effectuées par les salariés en insertion. Deux salariés en insertion se sont présentés et ont été élus en novembre 2011. « Ils n'ont pas encore défini de politique revendicative, mais il faut laisser le temps au temps, constate Jean

Castel. Ce qui est important, c'est le changement de point de vue : en tant que délégués du personnel, les salariés en insertion se sentent plus impliqués dans la vie de l'entreprise. Et le directeur les voit sous un autre angle que celui de l'insertion. »

Président du Coorace Bretagne et administrateur de Starter, Alain Van den Bulcke confirme : « On passe d'un modèle fondé sur l'assistanat social à un système basé sur la GRH. Cela modifie les rapports entre salariés permanents et salariés en insertion. » Le travail sur les RH correspond à une volonté de « rééquilibrer

LA CLÉ POUR L'AUTISME

LA FONCTION RH, SOUTIEN AU DÉVELOP

Afin d'anticiper un changement d'échelle et des recrutements massifs, l'association la Clé pour l'autisme a créé un poste de DRH en 2008. Une fonction encore atypique dans le monde du médico-social.

Spécialisée à l'origine dans l'accueil d'enfants autistes et intellectuellement déficients, la Clé pour l'autisme, association située dans le Val-d'Oise, décide il y a cinq ans de s'ouvrir aux adultes. L'objectif est d'assurer une continuité de la prise en charge avec la création de structures aux différentes finalités : foyer d'accueil médicalisé, foyer de vie, centre d'initiation au travail et à la vie sociale, maison d'accueil spécialisée. À terme, l'association prévoit de gérer sept établissements et de doubler son personnel.

En prévision du changement d'échelle, le conseil d'administration recrute une directrice comptable et administrative et

une DRH. Une nouveauté dans le médico-social où, traditionnellement, le directeur d'établissement est censé tout prendre en charge. Présidée par un spécialiste du management, Thierry Sibieude (qui dirige la chaire Entrepreneurat social de l'Essec), l'association ne voit pas les choses ainsi.

Des fonctions déléguées

« Le conseil d'administration a considéré que la mission première d'un directeur était d'animer une équipe éducative, de faire vivre le projet d'établissement et d'être au maximum sur le terrain auprès de ses équipes. Par contre, ses fonctions administratives pouvaient être déléguées », explique Lydia Millot, directrice de la qualité et de l'innovation.

Il faut toute la force de persuasion du président pour faire admettre cette nouvelle organisation aux autorités de tutelle et financeurs – Agence régionale de santé et

conseil général –, seules à même d'autoriser l'ouverture des établissements et des postes.

Le poste de DRH, en particulier, paraît totalement exotique ! L'appui au recrutement, par exemple : « D'ordinaire, c'est le directeur qui recrute de A à Z. Là, la DRH sélectionne les candidats par un premier entretien et passe le relais au directeur qui décide du recrutement de son équipe éducative (seuls les postes médicaux et paramédicaux sont sélectionnés directement par le directeur d'établissement). De même, il a toujours la maîtrise de son budget, mais la directrice comptable fait le contrôle de gestion et prépare le budget prévisionnel. C'est le fonctionnement d'une entreprise classique mais ce n'est pas du tout dans les mœurs du secteur. Nous avons été précurseurs », indique Lydia Millot.

En interne, la création de la fonction a globalement été bien perçue. Il faut dire que la DRH, Éliane Blanquet, forte d'une expérience de quinze ans comme DRH dans des structures associatives – humanitaire, enseignement supérieur –, connaît sa partition : « Il ne faut pas se tromper dans son rôle : la fonction RH est toujours là en prestataire et en soutien des directeurs d'éta-

blissement. On ne doit jamais être un facteur bloquant, mais aidant. Donc, il faut savoir adapter une procédure de façon à atteindre un objectif : par exemple, effectuer un recrutement dans les règles, mais s'adapter au rythme de l'établissement. De même, il ne faut pas aller trop loin dans la standardisation des pratiques pour conserver la richesse et la créativité dans chaque établissement. »

« Il ne faut pas aller trop loin dans la standardisation pour conserver la richesse et la créativité. »

Éliane Blanquet, DRH de la Clé pour l'autisme

Avec une assistante RH dédiée à la paie – réinternalisée avec la création de la fonction RH –, elle apporte son expertise et son appui sur tous les aspects RH : recrutement, formation, gestion des licenciements, négociations avec les IRP... Chaque semaine, les sujets RH sont abordés en comité de direction.

La partie recrutement est de loin celle qui l'absorbe le plus. De janvier à mars 2012 par exemple, elle a effectué 70 recrutements,

LA CLÉ POUR L'AUTISME

- **Activité** : médico-social.
- **Effectif** : 300 salariés (178 ETP).
- **Budget** : 13 millions d'euros.

la fonction insertion, qui ne comprend pas la dimension du droit du travail et la fonction d'employeur. Les deux fonctions doivent être portées au sein de chaque structure », insiste Barbara Tiriou. Un rééquilibrage d'autant plus nécessaire que les salariés en insertion contribuent largement à faire tourner l'association. En moyenne, le résultat d'une AI est constitué à 97 % de chiffre d'affaires, c'est-à-dire de la facturation des services produits par les salariés en insertion chez les donneurs d'ordre, et de 3 % d'aides publiques. ■

V. Q.

PEMENT

dont 42 en CDI. Les besoins sont énormes, la main-d'œuvre formée rare ou volatile, la pression de la concurrence importante. Les postes d'aide à la personne, en particulier, sont difficiles à pourvoir. Une des solutions qu'elle a trouvées pour élargir son vivier : intégrer, dans les missions courtes de remplacement, des personnes sans expérience pour leur permettre d'accéder ensuite à une formation qu'elles effectueront en alternance dans l'association.

Éliane Blanquet estime que la fonction RH – et les autres fonctions supports – ont permis « d'accompagner le développement de l'association et de sortir les établissements de leur isolement. Ce ne sont plus des mini-centres de gestion très déconcentrés, mais des centres opérationnels avec une mutualisation des services supports ». Un fonctionnement qui, pour être performant, n'en reste pas moins atypique. Pour la DRH, le médico-social ne semble pas encore mûr pour cette mutation. « La fonction RRRH émerge timidement, la fonction DRH n'émerge pas du tout. Le médico-social est encore bien loin de l'entrepreneuriat social... » ■

V. Q.

MATTHIEU HÉLY

SOCIOLOGUE, MAÎTRE DE CONFÉRENCES
À PARIS OUEST NANTERRE-LA DÉFENSE



« Le modèle de l'entreprise gagne le secteur associatif »

E & C : Vous êtes spécialiste de l'emploi dans le monde associatif*. Constatez-vous des évolutions marquantes dans ce secteur ?

M. H. : Le monde associatif a basculé dans une nouvelle configuration historique qui remonte aux années quatre-vingt. Cela se traduit par un premier élément objectif, qui est le nombre de salariés : ils sont 2 millions à travailler dans les associations, contre 600 000 dans les années quatre-vingt. Et je ne compte ni les 20 000 jeunes en service civique ni les nombreux stagiaires, ni toute une zone "grise" de salariés au statut hybride entre salariat et bénévolat. L'autre point majeur est la rationalisation du monde associatif. Nombreuses sont les associations qui ne se définissent plus en référence à la loi de 1901 (basée sur le bénévolat) mais comme des entreprises sociales. Les pratiques de direction et d'organisation du travail se transforment pour se rapprocher de celles des entreprises. Les associations ont dû s'adapter à l'évolution de leurs bailleurs de fonds. Les financements publics sont de plus en plus attribués sur projet, dans le cadre de commandes publiques, avec en aval une évaluation des performances sur la base d'indicateurs de gestion.

E & C : Il y a donc une montée en compétences des salariés ?

M. H. : En effet, cela nécessite des cadres qualifiés. On voit se développer un encadrement intermédiaire – gestionnaires, responsables RH, etc. – très diplômé. C'est une rupture forte. Auparavant, cet encadrement était largement autodidacte et s'était formé sur le tas. Beaucoup de ces diplômés, aujourd'hui, sont issus de formations supérieures qui, c'est la grande nouveauté, sont spécialisées dans l'économie sociale et solidaire ou l'entrepreneuriat social. Le système de formation s'est adapté à ce débouché et participe à nourrir des aspirations professionnelles qui vont s'épanouir dans ce monde-là.

E & C : L'entrepreneuriat social attire-t-il des jeunes diplômés en quête de sens ?

M. H. : C'est un discours que tient le secteur mais qui n'est pas totalement fondé. Après tout, on peut trouver du sens dans une entreprise classique, du moins je l'espère ! Je pense que cet engouement pour l'entrepreneuriat social s'explique plutôt par une diminution de l'emploi public qui, jusqu'à présent, n'avait cessé de croître en France. Les jeunes qui intègrent l'économie sociale et solidaire ont nourri des aspirations à des carrières d'enseignants, dans la santé, à l'hôpital, qu'ils n'ont pu mener dans la fonction publique. Le profil statistique des jeunes dans l'économie sociale et solidaire ressemble d'ailleurs beaucoup à celui du secteur public : femme, très qualifiée et souvent enfant de fonctionnaire.

E & C : Quelles sont les aspirations des salariés en matière de RH ?

M. H. : C'est d'abord un besoin d'application de principes basiques. Pratiquement un tiers des salariés ne sont rattachés à aucune convention collective contre seulement 8 % dans le secteur marchand. Les principes élémentaires du droit du travail ne sont pas toujours appliqués. Une rationalisation est donc nécessaire, sauf à voir se multiplier les conflits. C'est surtout vrai dans les associations de petite taille. La majeure partie des 2 millions de salariés est concentrée dans de grosses structures que j'appelle entreprises associatives. Ce sont souvent des organisations multisectorielles qui ont mutualisé leurs fonctions supports, comme les RH. Cette professionnalisation est nécessaire pour répondre aux aspirations des jeunes : ils veulent travailler comme les autres salariés, avec les mêmes droits et des conditions acceptables, mais à côté du salariat capitaliste. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR VIOLETTE QUEUNIER

* Auteur de *Les Métamorphoses du monde associatif*, PUF, 2009. Lire son interview dans *Entreprise & Carrières* n° 1066.