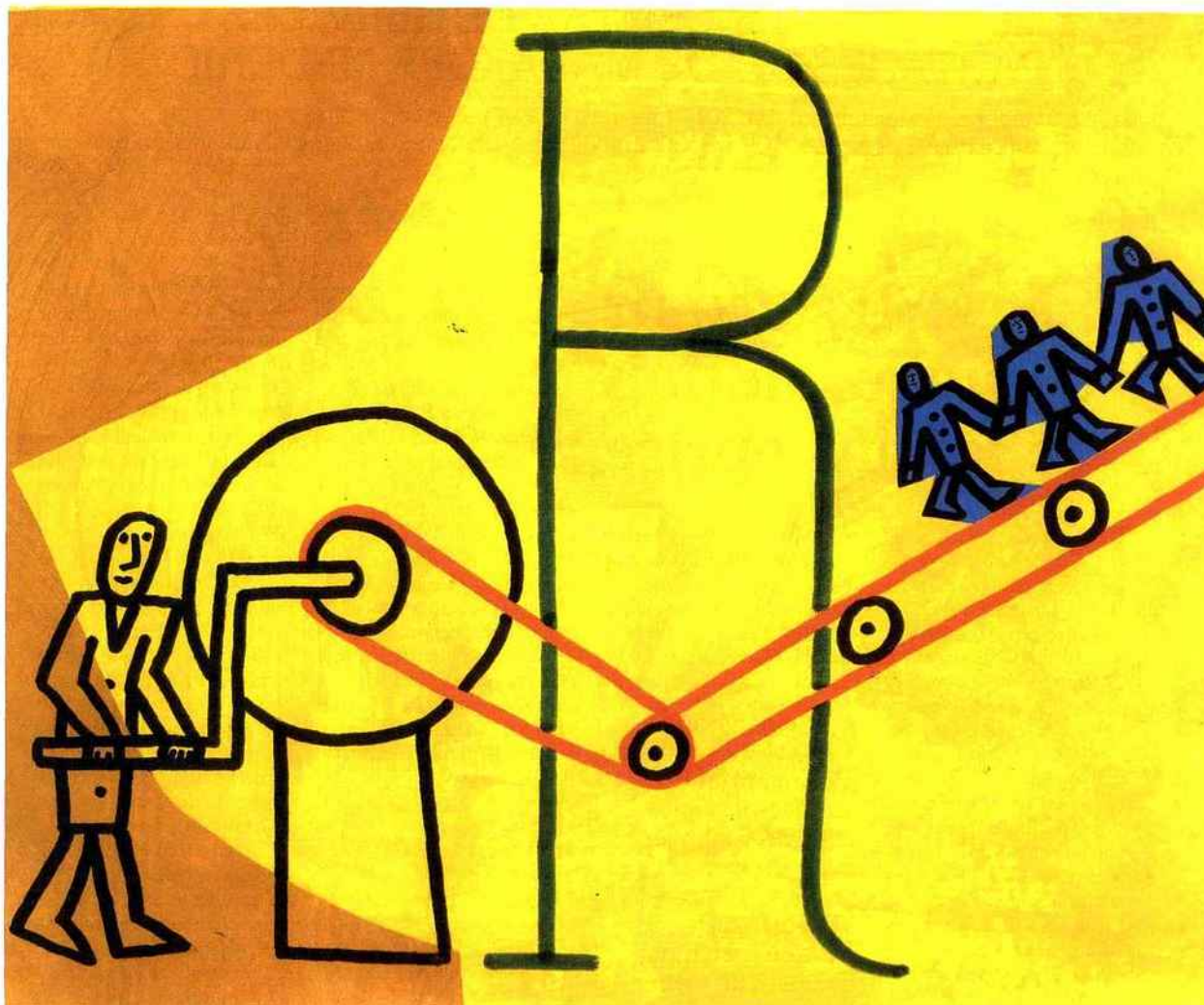


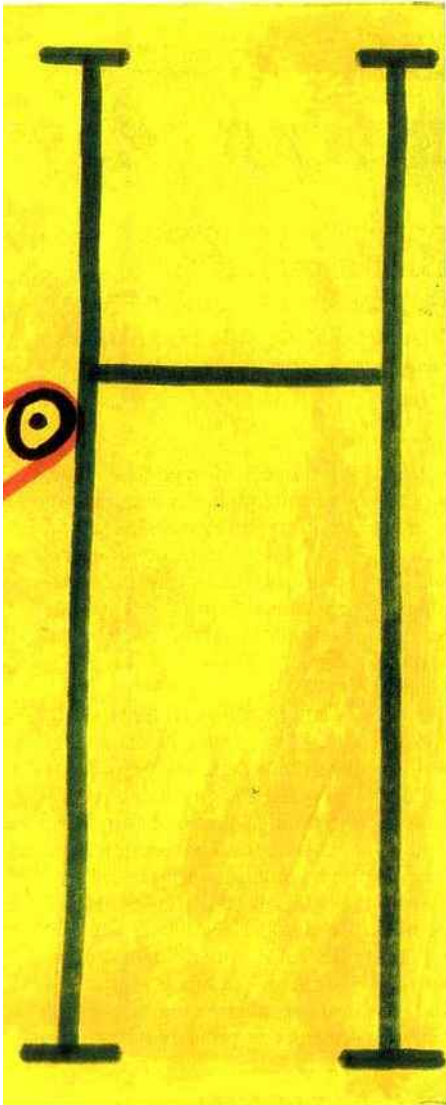


enquête



L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL SE MET À LA GRH

Un nombre croissant de structures à vocation sociale adoptent les méthodes des entreprises pour pérenniser leur activité. La gestion des ressources humaines fait son apparition dans un secteur où les forts besoins de recrutement et la nécessité de fidéliser des salariés de plus en plus diplômés sont autant de défis à relever.



Santé, logement, handicap, insertion... nombreux sont les champs sociaux pris en charge par les structures (associations, coopératives, fondations...) relevant de l'économie sociale et solidaire. Dans un contexte de crise, le secteur est en plein essor. Il compte aujourd'hui plus de 2 millions de salariés et contribue, plus que le secteur privé, à la création d'emplois : + 2,4 % contre + 1,8 % entre 2006 et 2008 (1). Son développement ne date cependant pas d'hier, comme le souligne le sociologue Matthieu Hély (lire p. 27), qui met en parallèle le triplement de l'emploi associatif depuis trente ans et la baisse des effectifs dans la fonction publique. Cette croissance du secteur s'est accompagnée d'une reconfiguration profonde des structures. « On assiste à une dualisation du monde associatif de plus en plus marquée : d'un côté, les associations telles qu'on se les représente traditionnellement ; de l'autre, les entreprises associatives, appelées à devenir multisectorielles, à adopter les méthodes de l'entreprise classique, à mutualiser leurs fonctions supports, etc. La frontière entre association et entreprise est de moins en moins tranchée et beaucoup d'associations se revendiquent de l'entrepreneuriat social », observe Matthieu Hély.

Nécessité de reporting

Les entrepreneurs sociaux ont dû en effet s'adapter à l'évolution des politiques publiques et des donneurs d'ordre. Quand la commande publique remplace peu à peu les subventions directes, que les financeurs demandent des reportings de plus en plus précis, il est nécessaire de se professionnaliser. Dans certains domaines, comme l'insertion par l'activité économique, c'est la fréquentation du milieu économique "ordinaire" (pour assurer des débouchés à la fin des parcours d'insertion) qui oblige à se mettre à niveau. « Le contact avec les entreprises classiques nous oblige, au quotidien, à adopter un comportement et des méthodes professionnelles dans chacune de nos actions », observe Chloé Gelin, directrice d'Ares Services, une entreprise d'insertion parisienne (lire p. 22). Conséquence : l'apparition d'une fonction RH à part entière. « C'est une nécessité : dans le médico-social, par exemple, un directeur d'établissement ne peut pas tout faire. Entre les 35 heures, les lois Fillon, la mise en place des IRP, la réglementation est de plus en plus

complexe et foisonnante. Elle doit être prise en charge par un professionnel des RH », estime Thierry Sibieude, directeur de la chaire Entrepreneuriat social à l'Essec, et par ailleurs président d'une association dans le médico-social, La Clé pour l'autisme, qui vient de se doter d'une DRH (lire p. 26). Une nécessité aussi dans les structures qui, comme le groupe SOS, ont développé de multiples activités. « Avec une quarantaine d'entités juridiques différentes dans une dizaine de secteurs, 10 000 salariés couverts par 17 conventions collectives, nous avons toute la complexité de la fonction RH d'un groupe de plusieurs entreprises. Il a fallu plus de deux ans pour mettre en place un SIRH qui fonctionne bien ! », constate Jean-Marc Borello, le président. Créée il y a dix ans, la DRH groupe joue un rôle de conseil et d'expert auprès des différentes entités et œuvre à la diffusion d'une culture groupe (lire p. 23).

Conseil et expertise

Sans assumer le rôle d'une DRH groupe, certaines fédérations d'employeurs proposent des services de conseil, d'appui et de mutualisation des moyens. La fédération Coorace qui regroupe plus de 500 structures d'insertion par l'activité économique, apporte ainsi son expertise sur les questions de droit

du travail (lire p. 25). La professionnalisation du secteur s'est accompagnée d'une montée en compétences des salariés. L'encadrement composé de militants laisse place progressivement à des professionnels formés dans les écoles de commerce et à l'université. Aspirant à un travail utile, ils peuvent aussi trouver dans l'entrepreneuriat social des opportunités de carrière plus intéressantes que dans une grande entreprise. Le groupe SOS témoigne de ces progressions rapides : son directeur financier est âgé de 27 ans, la directrice juridique de 31 ans et une unité d'exploitation de 3 000 personnes est dirigée par un jeune de 30 ans. Il y a là un nouvel enjeu de GRH. Pour fidéliser ces salariés, il faut élaborer des parcours, organiser la mobilité, prévoir un système de reconnaissance. S'ils consentent à des rémunérations moins élevées, ils sont à la recherche de défis professionnels à la hauteur de leurs compétences.

Mais dans beaucoup d'associations, on n'en est pas là. Les marges de progrès sont encore grandes dans un secteur où le taux de couverture des salariés par une convention

AU SOMMAIRE

- P.22**
GROUPE ARES
Une DRH qui fédère autour du projet social
- P.23**
GROUPE SOS
L'esprit d'entreprise à but non lucratif
- P.25**
COORACE
Les associations intermédiaires découvrent la fonction d'employeur
- P.26**
LA CLÉ POUR L'AUTISME
La fonction RH, soutien au développement
- P.27**
ENTRETIEN AVEC MATTHIEU HÉLY
« Le modèle de l'entreprise gagne le secteur associatif »

L'ESSENTIEL

- 1** Les méthodes et l'efficacité des entreprises classiques gagnent les structures en charge de missions sociales et d'intérêt général. Ces « entreprises sociales » professionnalisent aussi leur GRH.
- 2** La situation reste cependant contrastée entre ces précurseurs et des associations qui n'offrent pas toujours les bases de la GRH. Un décalage que certains dirigeants s'efforcent de rattraper.
- 3** La fonction RH devrait prendre de l'importance dans un secteur en plein essor, dont les besoins de recrutement et de rétention des salariés sont importants.

collective est inférieur à celui du privé. Une enquête récente (2) sur l'économie sociale et solidaire mettait en évidence ce paradoxe : les salariés y sont plus satisfaits de leur travail que dans le privé lucratif, alors que les conditions d'emploi (fort recours aux CDD et contrats aidés, absence d'entretiens d'évaluation, etc.) y sont moins bonnes. « Le monde associatif a beaucoup de mal à se penser comme un monde du travail à part entière, constate Matthieu Hély. Mais cela commence à bouger. Les employeurs se sont organisés et, du côté des salariés, l'année 2010 a été un tournant avec la création du syndicat Asso (Action pour les salariés du secteur associatif). La même année, une grève des salariés d'Emmaüs a provoqué un électrochoc dans le monde associatif. Ils ont obtenu des droits basiques comme la tenue des NAO et une révision de la grille indiciaire de la convention collective. »

Qualité de l'emploi

Beaucoup de dirigeants d'entreprise sociale ont pris conscience de la nécessité d'améliorer la qualité de l'emploi. « Les RH sont une préoccupation majeure pour eux ; ils se demandent comment gérer l'humain avec leurs valeurs, mais ils n'ont pas forcément les outils, indique Claire Laget, directrice pédagogique de Coeptis, un organisme de formation spécialisé dans la formation continue des dirigeants de l'économie sociale et solidaire. Nous travaillons le sujet avec eux de façon très concrète : mise en place d'un organigramme, profil de postes, GPEC, plan d'évaluation des compétences au regard du plan stratégique de l'association ou de l'entreprise. Un temps important est consacré également à la qualité de vie au travail et aux RPS. »

L'incubateur social Antropia, au sein du groupe Essec, propose un programme d'accompagnement d'un an (Scale Up) pour les projets d'entreprise sociale avec levée de fonds. Une place importante est accordée aux questions RH. « Nous incitons l'équipe dirigeante à élaborer le plan stratégique avec les équipes,

nous attirons son attention sur l'impact que peut avoir un changement d'échelle sur les conditions de travail, notamment des publics fragiles s'il s'agit d'entreprises adaptées ou d'insertion », illustre Céline Claverie, directrice d'Antropia.

Des clubs d'employeurs, comme le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), travaillent sur les questions RH. Leurs membres viennent élaborer une charte du stagiaire. Ils s'engagent à respecter au minimum la loi en matière de rémunération et d'encadrement des stagiaires et ajoutent quelques bonus : une demi-journée libérée par mois pour mieux connaître l'économie sociale et solidaire, une indemnité de stage majorée en fonction de la taille de la structure. « Nous insistons sur notre rôle de formateur : le stage ne doit pas être un travail déguisé. Nous nous devons aussi de sensibiliser les stagiaires au monde de l'entrepreneuriat social », estime Jérôme Schatzman, dirigeant de Tудо Bom ?, une entreprise de prêt-à-porter équitable, membre du Mouves.

L'exemplarité et l'amélioration de la GRH vont devoir s'imposer, surtout dans les structures qui ont d'énormes besoins en recrutement et éprouvent des difficultés à attirer des candidats, comme les services à la personne ou le médico-social... Responsable relations publiques de l'Atelier, un centre de ressources pour les structures de l'économie sociale et solidaire d'Île-de-France, Julien Bottriaux évoque aussi le vieillissement démographique : « L'ESS va être confrontée à un problème de relève dans les dix prochaines années. Plus d'un salarié sur quatre prendra sa retraite en 2020. Il faudra attirer une génération de jeunes diplômés et de trentenaires qui veulent donner du sens à leur travail. » Un défi de plus pour les responsables RH. ■

VIOLETTE QUEUNIER

(1) Source : *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Observatoire national de l'ESS 2012, Juris Éditions, 2012.

(2) « Quelle qualité de l'emploi dans l'ESS ? Une perspective plurielle », Enquête Lest-CNRS, 2010.

← GROUPE ARES

UNE DRH QUI FÈDÈR

Chaque année, le groupe Ares propose des parcours d'insertion par l'activité économique à 300 personnes en difficulté. Une mission complexe portée par 80 salariés permanents. Depuis trois ans, ils font l'objet d'une GRH attentive.

Avec huit entités (entreprises d'insertion, entreprise adaptée, centre d'adaptation à la vie active), Ares est aujourd'hui l'une des plus grosses structures dédiées à l'insertion par l'activité économique. « Nous accueillons dans nos entreprises des personnes que nous salarions à temps plein. Nous leur proposons un accompagnement social et professionnel qui doit permettre de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent (logement, surendettement, santé, justice...) et de valider un projet professionnel réaliste mais ambitieux », explique Claire Delannoy, DRH du groupe Ares. Les activités sont diverses : façonnage, routage, lo-

gistique, nettoyage écologique, manutention, déménagement, entretien d'espaces verts, etc. Certaines entités, comme Ares Services Paris, effectuent des prestations pour des grands comptes : Air France, Axa, Fnac Services...

Des profils qui évoluent

Au terme de leur parcours d'insertion – deux ans maximum – les salariés doivent être prêts à travailler dans une entreprise classique ou à suivre une formation professionnelle. Ils sont encadrés par des salariés permanents dont le profil a évolué avec le temps. Aux militants et travailleurs sociaux du début des années quatre-vingt-dix se sont ajoutés des profils plus classiques

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : DÉFINITION ET PÉRIMÈTRE

Selon l'OCDE, l'entrepreneuriat social désigne « toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage ». En France, l'entrepreneuriat social est ancré dans la tradition de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les concepts d'entrepreneuriat social, d'entreprise sociale ou d'économie sociale apparaissent souvent interchangeables. Mais, tandis que l'ESS met l'accent sur l'aspect non lucratif de l'activité à travers des statuts juridiques spécifiques, le mouvement des entrepreneurs sociaux met en avant l'impact social de l'activité, indépendamment du statut. La commission européenne privilégie, elle aussi, le champ d'activité des entreprises et leur finalité plutôt que leur statut.

Source : Centre d'analyse stratégique, « Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? », note d'analyse n° 268, mars 2012.

■ AUTOUR DU PROJET SOCIAL

et des jeunes diplômés. Des fonctions ont été mutualisées au siège avec trois pôles – placement, formation, action sociale – dédiés aux salariés en insertion. Depuis 2009, ils sont rattachés à la DRH, qui s'occupe aussi du recrutement et de la gestion des salariés permanents. Claire Delannoy a été recrutée à ce moment-là. « Ma mission est de développer les relations humaines autour du projet social, de faire en sorte que chacun puisse le vivre au quotidien et se l'approprier », indique-t-elle.

Faire le point régulièrement sur les résultats sociaux obtenus, donner des nouvelles des salariés qui ont retrouvé un emploi : tous ces moments sont favorisés pour maintenir la motivation. Directrice d'Ares Services Paris, Chloé Gelin veille à multiplier ces réunions. « Nous sommes tous là parce que nous adhérons au projet social mais, à certains postes, on peut le perdre de vue. Un responsable d'exploitation, par exemple, passe 90 % de son temps à faire du reporting sur Excel et à suivre la relation clients. Pour créer une émulation d'équipe, il est indispensable que l'équipe sociale communique aux autres les résultats obtenus. Ici, la réunion sociale hebdomadaire fait partie de ces moments forts. »

Faire émerger l'esprit de groupe

Deux réunions par an rassemblent salariés des structures d'insertion et salariés du siège (qui ne sont pas en contact avec les salariés en insertion). L'objectif est aussi de faire émerger un « esprit de groupe », et la DRH travaille à l'harmonisation des méthodes d'accompagnement social et professionnel. La mobilité d'une entité à l'autre est fortement encouragée. La notion de ges-

tion de carrière a fait son apparition depuis un an et demi, avec un suivi des personnes à potentiel et une veille sur l'adéquation poste/profil. La DRH réfléchit à la notion de parcours à l'intérieur de certains métiers avec création d'échelons pour mieux rythmer les promotions. L'enjeu est de fidéliser, notamment sur des postes où les candidats sont rares comme ceux de chefs d'équipe (qui encadrent les salariés en insertion). De façon générale, les postes en rela-

tion avec ces salariés demandent un engagement psychologique qui ne pousse pas à faire de vieux os.

La DRH l'admet : la question de la fidélisation des permanents est la préoccupation principale. Au-delà des solutions classiques – évolutions de poste, salaire –, elle réfléchit à de nouvelles modalités comme l'accession systématique aux demandes de congés sabbatiques.

Cette GRH dynamique, associée à la mutualisation des moyens,

ARES

- **Secteur** : insertion par l'activité économique (routage, logistique, nettoyage, entretien des espaces verts...).
- **Effectifs** : 80 salariés permanents ; 300 salariés en insertion par an.
- **Budget** : 15 millions d'euros (75 % d'autofinancement).

porte ses fruits : en 2011, le groupe a enregistré plus de 67 % de sorties « dynamiques » (emploi durable, formation) des salariés en insertion. Un taux nettement supérieur à la moyenne nationale du secteur, inférieure à 46 %*.

V. Q.

* Source : Dares, Premières informations et premières synthèses, juin 2003.

➔ GROUPE SOS

L'ESPRIT D'ENTREPRISE À BUT NON LUCRATIF

Rassemblement de 283 structures à but non lucratif, le groupe SOS a fondé son développement sur l'esprit d'entreprise et la culture managériale. La fonction de DRH groupe joue un rôle majeur dans l'accompagnement de cette stratégie.

Hôpitaux, crèches, habitat, établissements d'enseignement, insertion par l'activité économique, finances solidaires... : les 283 structures – associations, entreprises, fondations, coopératives – rassemblées dans le groupe SOS exercent une quarantaine de métiers dans une dizaine de secteurs. Le résultat

d'une démarche adoptée depuis les débuts du groupe, en 1984. « Il s'est construit sur les notions d'entrepreneuriat social et d'innovation. Lorsqu'il existe un besoin des usagers qui ne trouve pas de réponse, nous expérimentons un dispositif et le pérennisons », explique Jean-Marc Borello, président du groupe. Par exemple, une des associations fondatrices, spécialisée dans la santé, a été amenée à créer une structure dans l'habitat car il fallait trouver une solution d'hébergement pour les toxicomanes sans abri.

Conséquence : les directeurs d'établissement, recrutés sur leur cœur de métier – médecin, éducateur, psychologue, assistant so-

cial – doivent aussi être des patrons de PME. Pour leur apporter la polyvalence nécessaire à ce profil, la DRH groupe a élaboré il y a quatre ans un module « tous entrepreneurs » suivi par l'ensemble des directeurs. Au programme : finances, juridique, RH, etc. En 2011 et 2012, 350 cadres intermédiaires ont été formés au management. Le baromètre social, baptisé Sextant et administré anonymement tous les deux ans à l'ensemble des salariés, avait en effet révélé une faiblesse dans ce domaine. Cette formation sera régulièrement renouvelée.

Motiver les salariés

« On a souvent tendance, dans le secteur social, à sous-estimer l'importance du management, car l'attention est tournée avant tout vers les publics qu'on accompagne. Ce n'est pas notre approche. Nous estimons que la bonne prise en charge des publics passe par celle des salariés. Il faut savoir les

GROUPE SOS

- **Activité** : entrepreneuriat social.
- **Effectif** : 10 000 personnes dans plus de 283 établissements.
- **Budget** : 560 millions d'euros (dont 60 % constitués par du chiffre d'affaires).

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.



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 ETIP.
- **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 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 RRH 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 QUEUNIET

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