

30^e congrès de l'Uniopss – Jeudi 28 janvier 2010 - Atelier A6
RH et spécificité des rapports sociaux dans les associations de solidarité
Intervention de Jean Afchain

Réflexion sur une double approche de la gestion des ressources humaines
pour des associations qui développent un projet citoyen

Quelle modernité dans un monde dominé par l'idéologie du marché ?

Il y a au moins deux manières d'approcher la question de la gestion des ressources humaines dans les associations d'action sociale.

Selon que l'on privilégie ce qui est commun dans les organisations humaines ou au contraire ce qui les distingue. Selon qu'on s'intéresse à leurs moyens leurs actions ou à leurs buts, leurs finalités

Les associations d'action sociale marchent sur deux jambes

La première concerne les actions solidaires qu'elle mène sur le terrain. Activités professionnelles et bénévoles.

La seconde a à voir avec la mobilisation de citoyens sur une perspective de transformation de la société. Plus modestement sur leur façon d'être solidaires.

Il y a de ce fait au moins deux manières d'approcher la question de la gestion des ressources humaines dans les associations d'action sociale.

La première approche plus professionnelle, plus technique, consiste à dire que nos associations doivent se moderniser et qu'après une période de gestion paternaliste et pour le moins artisanale, le temps est venu d'introduire de la rationalité, de la technicité dans la gestion de nos associations.

La professionnalisation progressive de ce secteur d'activité humaine impliquant des modes de managements raisonnés.

Pour les tenants de cette démarche c'est tout naturellement vers l'entreprise que vont se tourner les regards.

et dans les objectifs de cette recherche par exemple, d'examiner ce que peuvent nous apporter les outils de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Ces outils ne sont pas utilisés par toutes les entreprises, loin de là, mais ils ont fait l'objet de nombreuses expérimentations et d'une littérature conséquente.

Dans cette perspective l'administration qui elle même se trouve concernée par un processus de modernisation à la hussarde va nous encourager à moderniser notre organisation.

D'ailleurs l'appel aux outils et méthodes de l'entreprise n'empêche pas la marque forte sur nos organisations du modèle administratif. Notre histoire commune dans le développement de la solidarité, nos souhaits de reconnaissance et de financement ont créé au fil du temps un isomorphisme évident.

Ainsi nos dirigeants (salariés ou bénévoles) sont confrontés à une rationalité administrée dans le même temps ou on leur demande de se comporter en chefs d'entreprise. Pas facile.

La deuxième approche fait référence au projet politique des associations. (La deuxième jambe) Elle considère bien sûr que nous avons des progrès à faire en matière de gestion des ressources humaines.

Mais sans forcément copier l'entreprise ou l'administration avec leurs valeurs propres, leur histoire et leurs logiques, leurs cohérences et leurs difficultés propres.

Que nous devons situer nos efforts de GRH dans une approche large qui concerne l'ensemble des rapports sociaux (au sens large de rapport entre des acteurs) de et dans nos associations.

Cet impératif est d'autant plus important que de fait nos associations impliquent des dirigeants bénévoles, des salariés mais aussi des bénévoles de terrain, des usagers dirigeants des partenaires très impliqués etc.

Pour les tenants actuels de cette deuxième approche la prise en compte de la dimension politique du projet associatif (la deuxième jambe) est d'autant plus importante qu'elle est menacée

et ils craignent que pour faire marcher au pas la première jambe on en vienne à casser la seconde. Ou pour être moins brutal, que pour obtenir la « qualité totale » des actions de solidarités encadrées on en vienne à réduire la fonction d'implication démocratique de proximité solidaire

Un certain nombre d'auteurs nous alertent en effet sur ce que Michel Chauvierre nomme les défis actuels de la « chalandisation », dans un ouvrage récent : « Trop de gestion tue le social - Enquête sur une discrète chalandisation ».

Jean Louis Laville¹ indique que faute d'étudier l'histoire de l'économie sociale et solidaire sur une longue période, nous pouvons facilement être leurrés par le déferlement actuel de l'économie orthodoxe celle des marchés et de l'égoïsme théorisé.

Pour Pierre Rosanvallon², nos questions s'inscrivent dans l'histoire de la démocratie avec l'émergence d'un besoin de démocratie interactive qui dépasse l'analyse de la démocratie comme régime.

Nous devons essayer de comprendre pourquoi nous sommes pris dans ce qu'Alain Touraine³ nomme « *le discours interprétatif dominant* » qui a pour caractéristique d'éliminer le sujet, de clore l'histoire ou de la réécrire, de nous imposer ses concepts et surtout de rendre l'acteur impuissant, surdéterminé et finalement irresponsable.

Claude Lefort⁴ nous dit : « *L'asthénie associative est à relier à un contexte général dans lequel opèrent des tendances fortes : nous sommes dans un temps d'affaiblissement de la vitalité démocratique, qui correspond à une perte de confiance dans la capacité du politique à conduire l'évolution des sociétés. Deux grandes tendances opèrent : la croyance dominante en un marché régulateur des comportements humains qui s'adosse à la marchandisation toujours plus grande des biens et des liens et une méfiance de l'idéologie « politique » qui n'a jamais été aussi forte* »

¹ Laville Jean Louis, Extraits d'une conférence enregistrée lors de la journée "Culture et économie solidaire", 25 janvier 2007

² *loc.cit.* 14

³ Touraine Alain, 2007 *Penser autrement*, Librairie Arthème Fayard

⁴ Lefort Claude, 2006 *Le projet associatif Un projet de société*, Cahier de l'Uniopss n°17

Je m'arrête là. Vous trouverez dans l'ouvrage « Faire société, les associations de solidarité par temps de crise » des propositions de débat qui y sont posées.

Les deux approches (rationalisation orthodoxe du marché _ projet politique) sont déjà présentes dans les travaux de notre recherche.

Pour être concret, une grande place a été faite aux outils et à leur usage

C'est de toute façon une manière concrète de voir ou en sont les associations en matière d'utilisation des outils de gestion des ressources humaines.

Et de là poser des questions sur le sens et sur nos politiques associatives

Mais nous devons tout au long de notre démarche avoir une sensibilité plus large que celle des relations entre employeurs et salariés.

Nous devons nous rappeler que si la professionnalité est l'étude des compétences des professionnels, c'est aussi la prise en compte des stratégies de reconnaissance sociale

Et la réflexion sur le sens de notre travail.

Nous avons à étudier les outils de gestion des ressources humaine mais aussi à nous intéresser aux liens qui ne ressortent pas tous du code du travail, mais qui replace chacun de nous, épanoui ou en difficulté, valide ou handicapé comme sujet et acteur de notre vie.

C'est à ces deux niveaux, technique et politique que nous souhaitons travailler.

Travailler sur nos outils mais aussi en arrière fond sur nos politiques associatives de gestions des ressources humaines au sens de l'animation de rapports humains diversifiés.

Nous devons faciliter l'ouverture de compétences à ceux d'entre nous qui font profession de gérer les ressources humaines et le droit du travail.

Nous sommes tous concernés. Les compétences collectives sont affaire d'association et de coopération entre des acteurs. Le projet associatif est un débat sur la vie en société. Il est fondamentalement politique. Le projet associatif doit être une invitation à la solidarité ET à une démocratie interactive.

Ainsi l'utilisateur ne saurait être au centre du projet, isolé, fixé là, entouré de compétents et de sachants. Il ne sera respecté dans sa démarche avec ceux qui l'entourent que si ces derniers sont avec lui en recherche du bien commun.

Merci de votre attention

Jean Afchain