



LE RAMEAU

Conférence des URIOPSS

Projets associatifs et gestion des RH : quelle cohérence ?

1 – De l'importance du management :

En introduction, j'aimerais partager avec vous les résultats d'une étude américaine réalisée auprès de groupes d'infirmières. Ils ont fait subir aux différents groupes 3 natures de pression :

- Injuste sur les salaires,
- Accusation non fondée sur la responsabilité professionnelle,
- Manque de reconnaissance du management sur la qualité de l'engagement.

La profession n'avait naturellement pas été choisie par hasard. Il convenait d'analyser un métier qui place naturellement l'homme au cœur.

Résultats : une résistance très forte sur les deux premières pressions tant que la reconnaissance du management. Dès lors qu'il n'y avait plus le soutien du management, le stress et le mal-être apparaissaient clairement.

Autrement dit, quelque soit la valeur du projet, la place du management est structurante. Peut-être plus ?

2 - Le Qu'en est-il au sein des entreprises

Le « capital humain » s'est progressivement imposé comme un capital immatériel reconnu comme indispensable à la réalisation de la mission de l'entreprise : créer des richesses. Le débat sur la place de l'Homme dans l'entreprise est plus que jamais un sujet d'actualité.

La « guerre des talents » est une réalité, et même si la conjoncture actuelle ne semble pas favorable à l'attention portée aux salariés, il n'est demeuré pas moins qu'elle est structurelle. La tertiarisation de l'économie, où les ressources humaines sont « l'outil de production » majeur des entreprises n'y est pas pour rien.

Le RAMEAU

Association loi 1901, déclarée à la préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

9, rue Raymond du Temple / Tél. : 01-53-66-99-70 / info@lerameau.fr / www.lerameau.fr

Les attentes des salariés est en profonde évolution, notamment des jeunes générations. La « quête de sens » dans l'activité professionnelle est devenue un enjeu économique fort. La motivation est un levier de performance majeur, nous en savons quelque chose dans le secteur associatif !

La motivation financière ne suffit plus. Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines s'est largement professionnalisée depuis 10 ans. Même si l'on peut regretter qu'elle s'est parfois « déshumanisée » au profit d'outil de GRH de plus en plus sophistiqués, il n'est pas inintéressant de voir que l'amélioration des processus a permis des avancées significative. Naturellement, c'est au niveau du management intermédiaire que se pose le plus vivement la question. La place devenue de plus en plus complexe de cette catégorie de collaborateurs pose de nombreuses questions, mais ce n'est pas le sujet d'aujourd'hui.

Il est intéressant de constater que l'évolution de la GRH a conduit notamment à renforcer l'enjeu d'une relation plus forte entre associations et entreprises. En effet, le mécénat philanthropique des années 90 a laissé place à l'engagement sociétal mettant au cœur la mobilisation des collaborateurs.

3 – Bénévolat et mécénat de compétences : une richesse mutuelle

Même si nous pouvons regretter la lenteur du processus, le « bénévolat et la mécénat de compétences » se développent en France pour le grand bien des trois parties : les associations, les entreprises et les collaborateurs.

Plus que sur le cœur de mission où, selon le projet associatif, il peut être complexe d'associer un bénévole, c'est sur les missions transversales (informatique, communication, comptabilité, recherche de partenaires privés, mais aussi GRH) que se développe de plus en plus ces apports de compétences du privé. Non pas qu'elles soient directement applicables dans les associations, mais la co-construction d'outils adaptés est riche de créativité.

Pour l'entreprise, c'est aussi une vraie richesse. Le secteur associatif est porteurs de compétences fortes : l'écoute de l'autre, l'adaptabilité mais aussi l'efficacité (faire beaucoup avec peu) et... le management. Manager une équipe, notamment de bénévoles, demande de très fortes compétences managériales.

Enfin, le management par les valeurs et le projet, clé de voûte des associations, est un modèle de management performant.

4 – Une obligation d'exemplarité

Je ne peux conclure mon intervention sans rappeler le devoir d'exemplarité des associations en matière de GRH. Plaçant par nature l'Homme au cœur du projet associatif, en assurant auprès des bénéficiaires un service différenciant, ces valeurs doivent aussi se traduire dans les méthodes managériales. Pour valoriser le métier, il convient en premier lieu de valoriser les femmes et les hommes qui le pratiquent. C'est cela la RH durable, elle fait d'ailleurs appel à une question fondamentale : qu'en est-il de la RSA (Responsabilité Sociétale des Associations) ? Comment, au-delà du service aux bénéficiaires, se traduit les valeurs portés par le projet associatif au travers d'un progrès social des salariés, un respect de l'environnement, et un modèle économique viable qui sécurise la viabilité du projet ?