

L'émergence de la fonction RH dans les associations Loi 1901 :

Les valeurs à l'épreuve de la gestion

Document de travail / working paper CEMOI 2011-6

Patrick Valéau

Patrick@valeau.com

Maître de conférences habilité à diriger les recherches

Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien

IAE de la Réunion, 24 rue de la Victoire, 97400 Saint-Denis

Résumé. La France compte aujourd'hui 1,1 million d'associations employant 1,9 million de salariés à temps complets ou partiels. A partir des données de 140 d'entre elles, cet article analyse la façon dont la fonction RH émerge dans ce contexte compte tenu des acteurs et des valeurs en présence. Les résultats montrent que même si la structuration des pratiques RH reste en partie liée à la taille des effectifs salariés, elle découle également des choix stratégiques de l'association. Le recrutement, par le conseil d'administration, d'un directeur gestionnaire apparaît comme le principal déclencheur d'un processus de professionnalisation précédant l'arrivée d'un DRH. Plus efficaces et, ce faisant, plus conformes aux attentes des pouvoirs publics et des financeurs, ces nouvelles pratiques RH s'accompagnent cependant d'un déclin du militantisme et des valeurs communautaires.

Mots clés : fonction RH, associations, valeurs, professionnalisation, militantisme

Introduction

Les associations emploient 13 millions de bénévoles, mais aussi 1,9 million de salariés. 270 000 d'entre elles créent 1,1 million de postes équivalents temps pleins soit, suivant les estimations, de 6 à 7 % de l'emploi national. (Tchernonog, 2007 ; Kaminski, 2007). Les bénévoles demandent, de toute évidence, une gestion spécifique (Mignonac et al., 2010 ; Valéau 1999), mais qu'en est-il des salariés ? Ces questions s'inscrivent au cœur des débats actuels sur les spécificités de la gestion des associations (Bayle, 2010 ; Biondy et al, 2010). Selon Biondy et al. (2010), ces spécificités se construisent entre « rationalité » et « légitimité ». Effectivement, les salariés des associations constituent une ressource à organiser « rationnellement ». Les associations se caractérisent notamment par la place accordée aux valeurs militantes, ces dernières peuvent-elles survivre à la professionnalisation de la fonction RH ? Dans les associations, le développement de la fonction RH suit-il les mêmes étapes et les mêmes logiques compte tenu des acteurs et des valeurs en présence ?

Le sujet passionne les acteurs du monde associatif, les questions de GRH sont au cœur des discussions entre dirigeants, salariés, conseillers et financeurs de ces organisations. Ce débat occupe également une place importante au sein des conversations entre chercheurs. Dans un contexte de plus en plus ouvert à la concurrence des entreprises privées, de plus en plus soumis aux contrôles des pouvoirs publics et de plus en plus évalué par les financeurs (Annette & Valéau, 2010), ces débats confrontent d'un côté les tenants de la « gestion » et, de l'autre, les « militants » (Boncler et Valéau, 2010 ; Vedelago et al, 2004). Les « gestionnaires », soutenus par le courant théorique de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998 ; Sybille, 2010), parlent de professionnalisation, de qualité des services, de contrôle des coûts, d'efficacité et parfois même de compétitivité. Pour eux, les associations seraient des organisations relativement semblables aux autres, nécessitant les mêmes outils de gestion au service des mêmes principes d'efficacité. Face aux « gestionnaires », les « militants » avec une partie des sociologues (Chauvrière, 2007 ; Laville & Sainsaulieu, 1997) défendent le caractère fondamentalement différent des associations. Leur force résiderait dans

l'implication et l'adhésion libre et spontanée des acteurs au projet. Trop de règles de gestion risqueraient, selon les militants, de dénaturer le mouvement associatif. Ces approches « gestionnaires » et « militantes » ne doivent pas être caricaturées et ne sont en réalité pas toujours aussi marquées, mais elles aboutissent cependant à des prescriptions relativement contradictoires en matière de GRH.

Suivant une approche scientifique, l'étude de la GRH dans les associations commence par une observation rigoureuse des pratiques dans leurs contextes (Pichault & Nizet, 2000 ; Davister 2006). Différentes recherches abordent la question. Les aspects « management », suivant des approches qualitatives (ex. Pichault & Nizet, 2000 ; Valéau, 2003 ; Queinnec & Igalens., 2004, Bayles, 2010) ou quantitatives (Saulquin, 2000 ; Meyer & Ahana, 2010), mettent en exergue les tensions possibles entre les salariés professionnels et les bénévoles militant, sur le terrain et au sein des organes de gouvernance. Quelques articles abordent l'organisation du travail : Dussuet (2010), Richez-Battesti et Oswald (2010) mettent en avant les « régulations collectives » et les « espaces de médiations » à travers lesquels les valeurs orientent les outils de gestion. Cependant, Chemin & Gilbert (2010) montrent les effets de ces derniers sur la « politique » des associations. Ces articles posent un cadre de réflexion dans lequel penser les problématiques de la GRH, mais ils n'étudient pas explicitement les contenus de cette dernière : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), définition des postes, recrutement, licenciement, formation, paye, etc. La connaissance du fonctionnement des associations demeure très incomplète (Hoarau & Laville, 2008), leurs pratiques en matière de GRH restent à analyser de façon plus approfondie.

A partir de données recueillies après de 140 associations, cette recherche étudie la façon dont les pratiques RH émergent dans ce type de contexte. Par « *fonction RH* », nous entendons l'ensemble des activités destinées à fournir, à l'organisation, les ressources humaines nécessaires à son développement (Bélanger et al, 1983 ; Plane, 2000). Nous distinguons d'un côté « l'organisation et

la GPEC » visant à articuler les RH aux besoins de l'association et, de l'autre, un « management » visant à acquérir et dynamiser les RH disponibles (Bélangier et al, 1983 ; Benchemam et Galindo, 2009). Nous commençons par la formulation d'une série de trois hypothèses fondées sur la confrontation entre la littérature sur les associations et celle sur la GRH. Nous présentons ensuite le dispositif méthodologique mis en place et les résultats obtenus. Nous terminons par une discussion autour des défis de la GRH entre professionnalisation et préservation des valeurs militantes.

La littérature sur la GRH dans les associations

Les écrits sur la GRH dans les associations loi 1901 ont souvent pris la forme de discours prescriptifs relativement contradictoires. D'un côté, comme sur les questions de stratégie, de finances et de marketing, certains auteurs se tournent vers les entreprises. C'est le cas par exemple de l'entrepreneuriat social. Ce mouvement initié aux Etats Unis par Dees (1998), et popularisé en France par Sybille et la CPCA (2010), prend ses racines dans une longue tradition anglo-saxonne de manuels prônant une gestion plus efficace. Les chapitres consacrés à la GRH recommandent l'usage de fiches de postes, de systèmes d'incitations et d'évaluations (ex. Brudney, 1994 ; Herman, 1994). A l'opposé, certains sociologues (Laville et Sainsaulieu, 1997 ; Chauvière, 2007 ; Draperi, 2010), suivant une tradition plus française, dénoncent les excès d'une formalisation risquant selon eux d'altérer l'implication des acteurs et les liens communautaires qui les unissent. Pour eux, « trop de gestion » risquerait de « tuer » la dynamique associative (Chauvière, 2007).

Des voix de plus en plus nombreuses renvoient aujourd'hui, dos à dos, ces deux points de vue, soulignant les limites des discours « prescriptifs » et « normatifs » s'affrontant sur des questions principes. De plus en plus d'auteurs en appellent à des approches plus « descriptives », davantage ancrées dans la réalité (Pichault et Nizet, 2000 ; Richez-Battesti & Oswald, 2010 ; Chemin et Gilbert, 2010).

Les études de cas qualitatives à base d'observations et d'entretiens semi-directifs sont aujourd'hui relativement nombreuses. Elles rendent compte, en détail, des expériences et des pratiques des acteurs sur le terrain (Laville & Sainsaulieu, 1997). Valéau (2003) décrit les processus d'implication à travers lesquels les individus se lient dans les associations qu'ils rejoignent. Queinnec et Igalens (2004) soulignent les possibles tensions entre militants bénévoles et professionnels salariés à propos du projet associatif. Dussuet (2010) Richez-Battesti et Oswald (2010) évoquent également des espaces de discussion, de régulation et de médiation entre les acteurs dans le cadre desquels « se construit et se reconstruit le faire ensemble ». Bayle (2010), Boncler et Valéau (2010) constatent cependant la place que finissent souvent par prendre les salariés dans la gouvernance de ces organisations. Ces différentes études montrent chacune à leur façon comment les interactions entre les parties prenantes structurent les associations.

Selon l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale (ADDES) il n'y aura « pas d'avancée sans recherche, ni chiffres ». Les études statistiques de Tchernonog (2007) et Kaminski (2007) intègrent des éléments de GRH en lien avec les profils des dirigeants bénévoles et les caractéristiques des emplois salariés créés, mais restent à vocation macroéconomique. Les chiffres relatifs à ce qui se passe à l'intérieur des associations restent rares. Suivant une approche psychosociologique classique, Mignonac et al. (2010) étudient la façon dont les bénévoles se positionnent entre organisation et bénéficiaires. Meyer & Ohana (2010) mesurent les effets de la justice interactionnelle sur la cohésion de groupe et les comportements citoyens. Saulquin (2000) montre que la participation des salariés aux décisions et la prise en compte, par le directeur, de leurs performances contribuent à la qualité du service. Ces études s'accordent sur l'importance des valeurs dans les logiques d'action des acteurs.

Les sociologues et les économistes contribuent à l'étude du fonctionnement des associations, mais, comme le relevaient encore récemment Hoarau et Laville (2008), la gestion des associations demeure encore, en tant que telle, « un angle mort ». Ces études qualitatives et quantitatives que nous venons d'évoquer posent un cadre de réflexion pour penser certains aspects des ressources humaines, mais restent très incomplètes au regard des contenus définis dans ce domaine de la recherche en gestion. Il convient donc de repartir des définitions de la GRH afin de pouvoir étudier les phénomènes en question dans le contexte associatif.

Les recherches et les manuels de GRH évaluent le degré de développement de la fonction RH à travers la nature et la qualité des activités mises en place. Ils distinguent une « simple » administration du personnel d'une « véritable » gestion des ressources humaines. L'administration du personnel commence avec les recrutements, les rémunérations et les assignations (Bélanger, Petit, Bergeron, 1983 ; Louart, 1993 ; Fombonne, 2001). Les activités ensuite mises en place concernent « l'organisation » et la « mobilisation ». L'« organisation » relie la fonction RH aux besoins découlant de la stratégie de l'entreprise (Bélanger, Petit, Bergeron, 1983 ; Péretti, 2000). Elle consiste à rationaliser le travail en définissant successivement la structure, les postes, les règles et les procédures (Peaucelle, 2003 ; Thévenet et al., 2009). Elle aboutit à une GPEC (Plane, 2000) s'appuyant sur des systèmes d'information plus sophistiqués (Le Louarn, 2008). La seconde série d'activités reprise par l'ensemble des manuels a trait à la « mobilisation » des RH disponibles. Ces pratiques de développement des compétences et des motivations sont souvent qualifiées de « progressives » (Delanay & Huselid, 1996 ; Thévenet et al., 2009). Elles recouvrent la gestion des carrières en lien avec l'évaluation, la formation et l'individualisation des rémunérations. Le principal objectif de la fonction RH reste de fournir à l'organisation le travail nécessaire à la réalisation de ses objectifs. Elle doit lui permettre de réaliser le niveau et la qualité de production visés tout en minimisant les coûts (Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 2009).

La recherche sur les associations n'a pas encore véritablement étudié les aspects administratifs, techniques et organisationnels de la fonction RH. Les pratiques telles que le recrutement, le licenciement, la paye, la définition de poste, la GPEC et les systèmes d'information restent à explorer. Pour reprendre les termes de Chemin et Gilbert (2010), nous touchons ici les « équipements » et les « instruments » de la GRH. Ces aspects techniques n'ont jusque-là suscité que peu d'intérêt, certains les trouvant sans doute trop éloignés des grandes questions de stratégie et de gouvernance. Pourtant, si ces outils peuvent être « façonnés » en fonction du projet stratégique (Richez-Battesti et Oswald, 2010), ils peuvent aussi avoir un « effet politique » (Chemin et Gilbert, 2010). Le but de cette recherche est d'apporter une série d'éléments empiriques nouveaux sur la façon dont ces pratiques sont implémentées dans le contexte associatif. Suivant les approches contingentes, les pratiques RH doivent être adaptées aux caractéristiques technico-économiques et sociopolitiques de leurs environnements internes et externes (Pichault & Nizet, 2000 ; Mercier et Schmidt, 2004). La GRH devient, ce faisant, une « création sous contraintes » (Louart, 1990). Nos hypothèses confrontent donc la littérature en GRH à celle sur le contexte associatif.

Pour la littérature en GRH, le développement de la fonction est directement lié à la taille de l'entreprise (Fombonne, 2001). Greiner (1972) montre que les modes de supervision mis en place directs au départ trouvent leurs limites face à des effectifs plus importants. Pour cet auteur, la première crise traversée par les organisations en croissance concerne le management et aboutit au stade de la « *direction* » caractérisé par une structure plus fonctionnelle, des profils de postes plus formels et des procédures de travail plus standardisées. Pour les tenants de la gestion et de l'entrepreneuriat social, l'association reste une organisation presque comme les autres (Herman, 1994 ; Dees, 1998 ; Brudney, 1994). Notre première hypothèse est que la fonction RH dans les associations n'échappe pas aux contraintes de coordination et de centralisation, son développement serait comme dans les entreprises en partie induit par la croissance des effectifs.

Hypothèse 1. Le développement des pratiques RH dans les associations est lié aux effectifs salariés.

La littérature en GRH, en particulier les manuels, commencent souvent par questionner le niveau d'émergence de la fonction RH. Pour Louart (1990), l'absence de responsable ressources humaines ne signifie pas l'inexistence de la fonction, elle indique simplement un faible degré de formalisation. Il existe une GRH « de fait », dès lors que l'organisation emploie un salarié (Fombonne, 2001 & Louart, 1990). Cela dit, la création d'un service autour d'un ou plusieurs spécialistes du domaine marque une étape importante dans le développement de la fonction, elle signifie le début d'une coordination rationnelle de ces activités (Barraud, Kittel & Moule, 2004 ; Mercier et Schmidt, 2004 ; Perretti, 2009 ; Thévenet et al., 2009). Un tel service apparaît généralement entre cent et deux cent cinquante salariés (Fombonne, 2001). Selon la littérature en GRH (Fombonne, 2001 ; Barraud et al., 2004), le développement de la fonction RH requiert des compétences spécifiques. La littérature sur les associations relève un manque de compétences des gestionnaires bénévoles (Davister, 2006 ; Mayaux, 1996). Saulquin (2000) relevait le rôle joué par les directeurs d'établissements médicosociaux en matière de GRH. Bayle (2010), Boncler et Valéau (2010), Quéinnec et Igalens (2005) soulignaient également l'ascendant que pouvaient prendre les professionnels salariés sur les dirigeants bénévoles. Notre deuxième hypothèse est que, au-delà des effectifs, l'introduction de professionnels salariés compétents en GRH favorise l'intégration de nouvelles pratiques dans le cadre de stratégies plus abouties.

Hypothèse 2. Au-delà des effectifs salariés, le développement des pratiques RH dépend de la création d'un poste de gestionnaire, au moins autant que d'un poste spécialisé dans la GRH.

Les associations obligent à repenser, en partie, la gestion en général et la GRH en particulier en raison, notamment, de la place occupée par les valeurs (Davister, 2006 ; Rousseau, 2007 ; Richez-Battesti & Oswald, 2010 ; Valéau, 2003). Boncler et Valéau (2010) lient le mouvement associatif français aux valeurs de fraternité, de liberté et d'égalité. Les valeurs des associations sont en partie liées aux cultures nationales (Defourni & Mertens, 2010), mais ces trois valeurs se

retrouvent, sous différentes formes, dans la plupart des définitions des organisations de l'économie sociale et solidaire. Ainsi la Charte Européenne de l'Economie Sociale, la définition de l'EMES (Defourni & Nissens, 2008) ou la définition retenue par Salamon & Anahier (1997) pour leur étude internationale, toutes retiennent la priorité donnée à un projet d'utilité sociale (fraternité), l'autonomie de gestion (liberté) et une gouvernance relativement participative (égalité). Boncler et Valéau (2010) relient ces valeurs à la GRH. La fraternité fonde les logiques de don ou d'entre-aide qui président à l'objet social et se retrouvent généralement dans les motivations des salariés. La liberté concerne l'indépendance de l'association, mais aussi, en son sein, la liberté d'action des acteurs dans le cadre d'un management a priori plus participatif leur offrant davantage d'autonomie. L'égalité touche à la dimension démocratique des associations et, ce faisant, à l'éventuelle participation des salariés aux décisions.

Le respect des valeurs prend, dans les associations, une importance parfois égale ou supérieure à la réalisation des finalités. Le principe de propriété s'effaçant au profit d'une agora de parties prenantes prenant part à leur gouvernance (Boncler et Valéau, 2010), les questions de « légitimité » deviennent aussi primordiales que la « rationalisation » des moyens mis en œuvre (Biondy et al., 2010). La gestion des associations passe ainsi d'un paradigme fondé sur la maximisation sous contrainte, à une gestion multicritère faite de contradictions, d'équilibres, mais aussi d'arbitrages (Valéau, 2003). Davister (2006), Valéau (2006) et Evereare (2010) ont, dans ce sens, proposé, des feuilles de route possibles pour le développement futur de la recherche sur la GRH dans les associations. Partant des contradictions entre une professionnalisation à certains égards nécessaire et les valeurs spécifiques de la culture associative, ils proposent d'étudier comment ces organisations font face à ces dilemmes, « en pratique », comment elles actualisent et reconstruisent, ce faisant, les singularités du monde associatif.

Compte tenu de la primauté qu'elles accordent aux valeurs et à l'humain, les contradictions entre l'efficacité économique et le social qui caractérisent les GRH (Brabet, 1993 ; Louart, 1990) se retrouvent, au sein des associations, plus fortes que jamais (Valéau, 2003). Des tensions peuvent apparaître entre des pratiques RH fondées sur une coordination et des évaluations de type hiérarchique et les principes de liberté, d'égalité et de collectivité auxquels les associations sont souvent attachées (Boncler & Valéau, 2010). Chemin et Gilbert (2010) montrent que, derrière leur apparente neutralité, les instruments de gestion ont un effet politique capable de transformer très en profondeur les associations. La montée en puissance des salariés professionnels (Bayle, 2010 ; Boncler et Valéau (2010 ; Queinnec & Igalens, 2004) se traduit par l'introduction de nouvelles pratiques, mais aussi de nouvelles valeurs.

Hypothèse 3. Au-delà des effectifs, le développement des pratiques RH fait évoluer les valeurs de l'association.

Méthodes

Cette recherche a été menée en collaboration avec la Chambre Régionale de l'Economie Sociale (CRES). La population ciblée était celle des associations employant au moins un salarié. Au total, 140 ont renvoyé le questionnaire. Les associations comprenant entre 1 et 2 salariés étaient moins représentées que dans la population mère (Tchernonog, 2007), alors que celles de plus de 20 étaient plus nombreuses (tableau 1). Nous disposons ainsi d'échantillons par catégories suffisants pour observer les changements de pratiques en lien suivant la taille des effectifs.

	N	Min.	Max.	Moy.	Ecart T	1 à 2	3 à 10	11 à 20	20 et +
Effectifs salariés	140	1	450	17,44	42, 87	35 25% (44%)	56 40% (30%)	25 17% (24%)	24 18% (2%)

Tableau 1. Structure de l'échantillon / effectifs salariés de l'association sur le département entre parenthèses, population mère (Tchernonog, 2007)

	Education	Santé	Social	Sport	Culture	Loisir
Secteurs	28	9	27	14	12	10

Tableau 2. Structure de l'échantillon / secteurs d'activité¹

Le questionnaire créé pour l'occasion comprenait 60 items (annexe 1), dont 40 utilisés dans le cadre de cette recherche. La première partie portait sur les activités et les effectifs de l'association ainsi que sur les personnes impliquées dans la GRH. La deuxième partie concernait la définition des besoins, la gestion des emplois et compétences et les fiches de postes. La troisième étudiait les moyens mis en œuvre pour adapter les RH disponibles, notamment les recrutements, les licenciements et la formation. Quelques questions avaient pour sujet les rémunérations, en particulier les primes. La dernière partie du questionnaire abordait la question des valeurs, notamment les oppositions entre liberté et directivité, entre égalité et hiérarchie, le partage des buts et des valeurs. Les questions posées relevaient davantage des opinions et des ressentis, par exemple : « *Existe-il une véritable hiérarchie au sein de votre organisation à but non lucratif ?* ». Afin d'optimiser les possibilités d'analyse, la plupart des questions étaient assorties d'échelles continues allant 1 à 7. Les statistiques descriptives, analyses en composantes principales, corrélations bilatérales, différences de moyenne et régressions linéaires ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS. Les analyses quasi-implicatives ont été effectuées avec le logiciel CHIC (Couturier, Bodin, et Gras, 2005).

Résultats

La présentation de nos résultats commence par une analyse des pratiques RH. Nous identifions ensuite les liens entre ces dernières et les acteurs impliqués dans la fonction RH. Nous terminons avec les relations entre ces deux séries de variables et les valeurs des associations.

L'introduction de pratiques RH plus élaborées

¹ Seul le secteur des ONG humanitaires n'était pas représenté

Les analyses en composante principale des pratiques RH mettent à jour leur structure tout en réduisant le nombre de variables par la suite étudiées. Suivant la dichotomie introduite par la littérature en GRH, nous analysons tour à tour l' « organisation des RH » et la « mobilisation » (Tableau 3.). La première composante de l' « organisation des RH » met en lien les informations et prévisions liées à la « GPEC ». La deuxième composante rassemble les « expertises » relatives au droit du travail, au financement de la formation. La troisième a trait à la « définition des postes ».

Organisation des RH			Mobilisation des RH				
	Dimension GPEC	Dimension Expertise	Dimension Définition De poste		Dimension Carrière	Dimension Evaluation	Dimension Invest RH
Profil de poste	,132	,224	.718	% CDI	,213	-,165	.653
Fiche de poste	,100	-,051	.827	Evaluation	,035	.900	,015
Prévision activité	.828	-,137	,140	Entretiens annuels	,032	.875	,129
Prévision RH dispo.	.825	,222	,101	Promotion	.545	,052	,444
Tableaux de bord	.741	,182	,079	Primes	-,126	,142	.805
Logiciels RH	,396	,470	,158	Formation	,213	,162	.592
Connaissance OPCA	-,134	.806	,100	Licenciement éco	.759	-,026	,125
Droit du travail	,250	.679	-,001	Licenciement disc	.702	,070	-,017
Alpha de Cronbach	0,75	0,42	0,42		0,49	0,77	0,54

Tableau 3. Analyses en composantes principales des pratiques RH
 Organisation des RH / Varimax 4 itérations. 62% variance restituée, KMO = 0,68 ; Bartlet < 0,000
 Management / Varimax 5 itérations. 72% variance restituée, KMO = 0,5 ; Bartlet < 0,000

Concernant la « mobilisation », la première composante associe les promotions et les licenciements, elle constitue une forme de gestion des « carrières » faisant évoluer les individus ou s'en séparant en fonction des besoins de l'organisation. La deuxième composante correspond à l'introduction des « évaluations ». La troisième intitulée « investissements RH » associe les CDI, la formation, les systèmes de rémunérations incitatifs. Les alphas de Cronbach des dimensions GPEC et évaluations sont très satisfaisants, ceux des dimensions expertises, définition de postes, carrières et investissements RH apparaissent en revanche relativement faibles ; nous conservons ces dimensions dans la mesure où la présente recherche reste à caractère exploratoire.

	GPEC	Expertise	Def. Poste	Carrière	Evaluation	Invest. RH
GPEC	-					
Expertise	,177(*)	-				
Définition poste	,283(**)	,198(*)	-			
Carrière	,143	,305(**)	,147	-		

Evaluation	,215(*)	,109	,422(**)	,102	-	
Investissement	,177(*)	,404(**)	,119	,356(**)	,191(*)	-
Effectif	,121	,267(**)	,057	,515(**)	,082	,294(**)

Tableau 4. Corrélation de Pearson entre les différentes dimensions de la GRH



Figure 1. Analyse quasi-implicative entre les différentes dimensions de la GRH

Les analyses quasi-implicatives effectuées grâce au logiciel CHIC (Couturier, Bodin, et Gras, 2005) consistent à établir la probabilité d'une dimension de la GRH en fonction d'une autre. Les flèches de la figure 1 signifient « si A alors B » sans figurer la réciproque. Ceci permet, à la différence des corrélations, de pouvoir donner une direction à la relation et d'interpréter B comme un passage quasi-obligé pour le développement de A. Par exemple, la définition de poste constitue une condition plus ou moins nécessaire pour envisager une évaluation (figure 1), autrement dit si l'association met en place une évaluation, il est fort probable qu'elle ait en amont une fiche de poste, par contre, elle peut très bien avoir mis en place un tel document mais ne pas évaluer. La figure 1 dessine deux « grappes de pratiques » (Huselid, 1995). La première grappe concerne les « besoins RH », elle commence par la définition de poste susceptible d'être utilisée dans le cadre d'évaluations des compétences, la mesure des écarts entre les deux permet la mise en place d'une GPEC. Le deuxième bloc relatif à la gestion des « RH disponibles » démarre avec des expertises fiscales et juridiques permettant d'investir des pratiques plus élaborées, comme par exemple la formation, susceptibles d'aboutir à une véritable gestion des carrières. La grappe relative à la « gestion des RH disponibles » est globalement conditionnée au développement de la grappe de « définition des besoins RH ». Les pratiques composant la grappe « RH disponibles » sont significativement corrélées à la taille de l'effectif (tableau 4), elles confirment notre première hypothèse. Celles de la grappe « besoins RH » restent, en revanche, relativement indépendantes de cette variable, elles contredisent cette hypothèse.

Professionnalisation de la fonction et évolution des pratiques

	GPEC	Expertise	Définition de poste	Gestion des carrières	Evaluations	Investissements RH	Effectif	Participation du président
Président / Directeur	-2,24*	-4,27**	-2,38*	-3,76**	-1,30	-6,95**	-4,81**	4,28**
Directeur / DRH	-1,32	0,82	-1,39	-3,05*	-2,14*	0,51	-3,17**	0,43

Tableau 5. Différences de moyennes entre pratiques du président, du directeur et du DRH

Le développement des pratiques RH apparaît significativement différent en fonction des acteurs présents (tableau 5). La probabilité d’une différence de moyenne entre le directeur et le président est supérieure à 95% pour 5 des 6 dimensions de la GRH : pour la GPEC ($t=-2,24$, $p<0,05$), pour les expertises ($t=-4,27$, $p<0,01$), la définition de poste ($t=-2,38$, $p<0,05$), la gestion des carrières ($t=-3,76$, $p<0,01$) et les investissements RH ($t=-6,95$, $p<0,01$). Le DRH achève la gestion des carrières ($t=-3,05$, $p<0,05$) et introduit, de façon plus spécifique, des systèmes d’évaluation ($t=-2,14$, $p<0,05$).

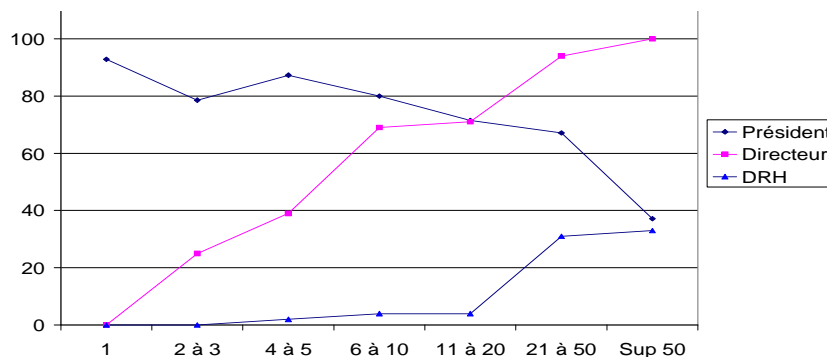


Figure 2. Structuration de la fonction RH

Le recrutement d’un directeur puis d’un DRH reste très lié à la taille de l’effectif (tableau 5 : $t=-4,82$; $p<0,01$; $t=-3,17$; $p<0,01$). Mais, comme le montre la figure 2, les associations entre 2 et 20 salariés sont très partagées sur le recrutement d’un directeur (entre 22% et 76%), celles possédant un effectif supérieur à 20 sont 25% à avoir recruté un responsable RH. Le directeur vient au départ soutenir l’action du président, mais son arrivée semble irrémédiablement diminuer sa participation à la gestion de l’association ($t=4,28$; $p<0,01$).

Emergence de la fonction RH et évolution des valeurs

	Taux bénévolat	Informel Communautaire	Egalité	Adhésion	Expression	Initiative	Implication	Climat social	Insertion RH	RH Moyen	Diplôme	ESS
Président / Directeur	<u>3,43**</u>	<u>3,5**</u>	<u>2,78**</u>	-0,50	<u>-2,23**</u>	<u>-0,93**</u>	-0,62	-0,12	0,12	0,27	<u>-2,3**</u>	1,47
Directeur / DRH		0,39	0,09	0,22	-0,88	0,4	-0,08	0,33	0,85	1	0,11	<u>0,59**</u>

Tableau 6. Différences de moyennes dirigeants / valeurs

La taille des effectifs ne semble pas avoir d'effet direct sur les valeurs associatives : aucune des deux séries de régressions présentées dans le tableau 7 n'indiquent de betas significatifs. Ces valeurs apparaissent, en revanche, liées à la professionnalisation des dirigeants et aux pratiques qu'ils introduisent (tableau 6). Le temps du président est marqué par le bénévolat ($t=3,43$; $p<0,01$), l'informel ($t=3,5$; $p<0,01$) et l'égalité entre les membres ($t=2,78$; $p<0,01$). Celui du directeur introduit des notions plus managériales d'expression ($t=2,23$; $p<0,01$), d'initiative ($t=0,93$; $p<0,01$) et de compétences mesurées en termes de diplôme ($t=-2,3$; $p<0,01$).

	Taux bénévolat	Informel Communautaire	Egalité	Adhésion	Expression	Initiative	Implication	Climat social	Insertion RH	RH Moyen	Diplôme	ESS
Effectif	-0,08	-,05	-,05	-,08	,06	,01	,04	-,08	-,01	-,03	,12	,06
GPEC	-,18	<u>-,25**</u>	-,07	-,03	-,04	,12	,10	,02	-,06	-,04	<u>,20*</u>	-,07
Expert	-,07	-,16	<u>-,26**</u>	,01	,10	-,06	-,06	-,08	<u>-,23*</u>	,16	,1	-,09
Fiche	<u>,20*</u>	-,13	<u>-,19*</u>	,25**	,17	<u>,24**</u>	,15	,12	,11	<u>,24*</u>	,15	,22*
F	<u>2,42*</u>	<u>5,28**</u>	<u>5,57**</u>	2,0 ns	1,5 ns	<u>2,8*</u>	1,2 ns	0,9 ns	1,3 ns	<u>2,3*</u>	<u>4,6**</u>	1,4 ns
R ² ajusté	<u>0,04</u>	<u>0,12</u>	<u>0,13</u>	-	-	<u>0,05</u>	-	-	-	<u>0,06</u>	<u>0,11</u>	-
Effectif	-,14	-,03	-,06	-,10	-,05	-,03	,08	-,16	,32	-,03	,15	,00
Carrière	,09	-,13	-,02	,04	,16	,11	-,10	,11	-,23	,09	,04	,16
Evaluation	,15	<u>-,19*</u>	<u>-,06</u>	,12	<u>,18*</u>	,10	,06	,19	,19	,16	,13	,15
Investmt	-,16	-,04	<u>-,15</u>	-,01	,10	-,10	,07	-,00	-,11	-,04	-,03	-,20

F	2,07	2,78*	1,53	0,7	2,93	0,74	0,51	1,9	2,35	0,96	1,67	2,00
R ² ajusté	-	0,05	-	-	0,06	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 7. Régressions pratiques RH / valeurs (** = sig 0.01 ; * = 0.05)

Concernant les pratiques RH (tableau 7), 6 régressions sur 12 sont ajustées pour ce qui est de l'organisation et 2 sur 12 pour la « mobilisation ». De façon logique, la GPEC réduit l'informel communautaire ($\beta=-,0,25$; $p<0,01$), les fiches et les expertises réduisent les égalités ($\beta=-0,19$; $p<0,01$; ($\beta=-,0,25$; $p<0,01$) les remplaçant par une hiérarchie fondée sur les diplômes ($\beta=0,24$; $p<0,01$) faisant des RH un moyen ($\beta=0,24$; $p<0,01$). Notons que les fiches de postes peuvent également servir pour les bénévoles ($\beta=0,20$; $p<0,01$) et formalisent paradoxalement des espaces d'initiative ($\beta=0,24$; $p<0,05$). Les pratiques de management semblent moins impacter les valeurs, seule l'évaluation remet en question l'informel ($\beta=-0,19$; $p<0,05$), avec en contre partie davantage de possibilités d'expression ($\beta=-0,25$; $p<0,01$).

Discussion

Les résultats obtenus confirment notre première hypothèse : l'émergence de la fonction RH dans les associations dépend pour partie, comme dans les entreprises, de la taille de l'effectif. Mais, nos données mettent surtout en évidence, conformément à notre deuxième hypothèse, au-delà de la taille de l'effectif, le rôle joué par les gestionnaires professionnels, par le DRH, mais aussi, bien avant son arrivée, par le directeur. La décision de recruter ce dernier intervient de façon relativement variée entre 2 et 20 salariés, son arrivée coïncide généralement avec l'émergence de nouvelles pratiques de GRH. Comme supposé dans l'hypothèse 3, les changements dans l'organisation de la fonction RH tendent à modifier les valeurs communautaires et militantes des débuts, les liens sociaux laissent place à une hiérarchie plus formelle et plus fonctionnelle. Cette discussion restitue ces résultats dans le cadre des débats actuels sur les spécificités de la gestion des associations (Biondy et al, 2010 ; Bayle, 2010). La croissance fait souvent basculer les associations

vers une professionnalisation dans le cadre de laquelle les questions de « rationalisation » l'emportent sur les questions de « légitimité », plus précisément, elle introduit d'autres formes de légitimité, différentes des valeurs militantes. Nous questionnons ici les possibilités de défendre ces dernières de façon à préserver une certaine spécificité associative.

De manière presque mécanique, quoi qu'en pensent les acteurs, la taille de l'effectif, dans les associations comme dans les entreprises, influence grandement le développement des pratiques RH (Fombonne, 2001 ; Greiner, 1972). L'importance de l'effectif joue en termes d'opportunité, certaines pratiques telles que la gestion des carrières et certaines spécialisations requièrent un organigramme composé de multiples niveaux hiérarchiques. Elle introduit aussi de nouveaux besoins, un effectif plus nombreux requiert davantage d'organisation avec des formes de délégation et de coordination plus structurées (Greiner, 1972 ; Peaucelle, 2003). Ce premier constat ne signifie pas forcément que les associations soient semblables aux entreprises, mais simplement que, malgré leurs spécificités, elles restent aussi des organisations à part entière.

Cette recherche montre les différents rôles successivement joués par les dirigeants : le président, le directeur et le DRH en tant qu'entrepreneurs de la fonction RH. Le rythme de leur succession modère ou, au contraire, accélère les effets de la croissance sur la professionnalisation. Le temps du président, celui précédant l'arrivée d'un directeur, est celui de la « communauté militante », il donne à l'association, avec l'aide de bénévoles et de salariés, une première impulsion fraternelle et informelle, mais néanmoins entrepreneuriale. A ce stade, la GRH des associations correspond relativement bien à l'idée que s'en font les sociologues : des ajustements mutuels fondés sur le partage des valeurs dans le cadre de liens communautaires (Laville et Sainsaulieu, 1997). Ce modèle peut apparaître comme une absence de gestion, il constitue en fait un fonctionnement adapté aux valeurs, aux besoins et aux ressources de la situation (Fombonne, 2001 ; Louart, 1990 ; Pichault

& Nizet, 2000). C'est dans le cadre de cet informel communautaire que se constituent les espaces de médiation évoqués par Dussuet (2010), Richez-Battesti et Oswald (2010).

Le temps du directeur ne signifie pas toujours une désimplication du président, des binômes peuvent fonctionner (Mayaux, 1996), mais nos résultats indiquent que ce cas de figure n'est pas le plus fréquent. Le temps du directeur est celui de la « professionnalisation ». Il formalise et structure la fonction RH en introduisant des fiches de postes, des éléments de GPEC, de gestion des carrières dans le cadre d'une application plus stricte du droit du travail. Saulquin (2000) relevait que 80% des directeurs des établissements sociaux considéraient la GRH comme un aspect clé de leur fonction. Le DRH complète ensuite l'action du directeur en gestion des carrières et introduit des pratiques d'évaluation plus poussées. Son recrutement, entre 50 et 150 salariés (Fombonne, 2001), constitue davantage un aboutissement qu'une cause de l'émergence de la fonction RH. Ces résultats confirment la montée en puissance des professionnels (Bayle, 2010 ; Boncler & Valéau, 2010 ; Queinnec & Igalens, 2005). Cette action des directeurs et des DRH n'est pas sans rappeler ce qui se passe au sein des petites et moyennes entreprises à la suite de la phase entrepreneuriale (Greiner, 1972 ; Robichaud, McGraw & Roger, 2005 ; Fabi, Raymond & Lacoursière, 2007), mais la transformation apparaît, dans le contexte associatif, encore plus radicale, tant les principes de la professionnalisation diffèrent des valeurs militantes du départ.

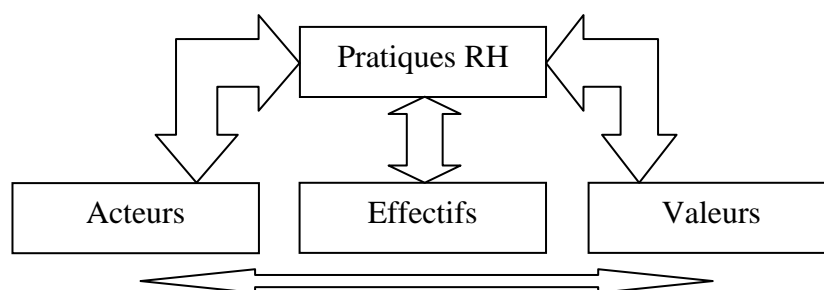


Figure 3. Emergence de la fonction RH, effectifs, acteurs et valeurs

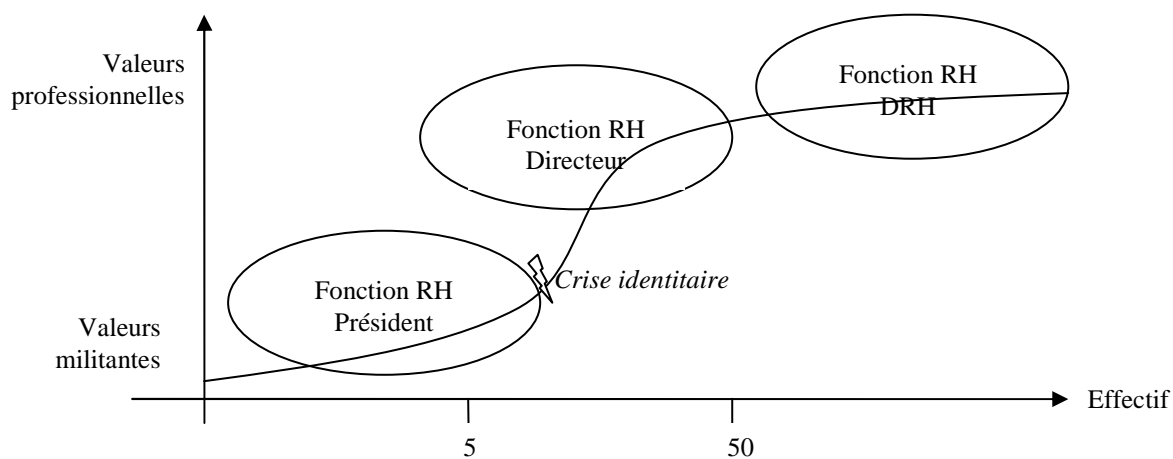


Figure 4. Emergence de la fonction RH, développement et croissance

Conformément à l'hypothèse 3, les valeurs des associations diffèrent en fonction des acteurs prenant en charge la fonction RH et des pratiques qu'ils mettent en place. Comme l'indique la figure 3, le sens de la causalité demande à être discuté. Les pratiques plus formelles et plus hiérarchiques introduites par le directeur, puis par le DRH, peuvent être analysées comme une réponse à l'essoufflement du modèle communautaire initié par le président (Greiner, 1972). Ce peut être aussi un « effet politique » des outils (Chemin & Gilbert, 2010). Leur utilisation par les acteurs constituerait un comportement les « engageant » vers de nouveaux systèmes de valeurs (Festinger, 1957). Mais, le sens de la causalité peut être inverse, les principes de liberté et d'égalité auxquels les associations sont traditionnellement attachées ne sont pas directement compatibles avec la hiérarchie sur laquelle se fondent la plupart des pratiques RH (Boncler & Valéau, 2010). Plus ses valeurs militantes seront vives, plus l'association aura tendance à résister au changement gestionnaire. D'une façon générale, l'introduction de pratiques RH plus formelles tendra à générer un clivage entre une coalition militante et une coalition gestionnaire (Queinnec & Igalens, 2005). La crise organisationnelle décrite par Greiner (1972) se double, dans le contexte associatif, d'une crise identitaire encore plus cruciale (figure 4).

L'émergence de la fonction RH semble suivre une courbe exponentielle, de fortes tensions ralentissent son démarrage, puis elle s'accélère (figure 4). Ce phénomène s'apparente au modèle du changement social présenté par Mendras et Forsé (1983) : une innovation au départ technique fait irréversiblement basculer la communauté dans la modernité. De façon similaire, l'introduction de nouvelles pratiques RH emporte l'organisation associative dans le monde de la rationalité gestionnaire.

Conclusion

Cet article montrait que l'émergence de la fonction RH dans les associations passe, bien avant l'arrivée d'un DRH, par le recrutement d'un directeur porteur de nouvelles motivations et de nouvelles compétences en matière d'organisation et de management. Nos données indiquaient ensuite que cette étape ne pouvait être appréhendée comme une simple rationalisation et formalisation du fonctionnement technico-économique de l'organisation à des fins d'efficacité ; elle s'accompagne, dans la plupart des cas, d'une métamorphose socioculturelle.

Les chiffres ne doivent pas faire illusion, la présente recherche reste exploratoire. Elle converge cependant largement avec les constats qualitatifs développés au cours de ces dernières années. Le contexte associatif est le lieu d'une GRH traversée par des contradictions encore plus fortes que d'ordinaire. Ce dilemme entre professionnalisation de la GRH et valeurs communautaires constitue une caractéristique fondamentale de la gestion des associations. Cela dit, cette problématique se pose sans doute différemment, compte tenu des contraintes de l'activité mais aussi de la culture, d'un secteur à l'autre et d'une organisation à l'autre.

Partant de là, la question de la prescription se pose de nouveau : Une association peut-elle croître, tout en restant un tant soit peu militante ? Faut-il limiter le changement gestionnaire afin de préserver ces valeurs ? Les données statistiques de cette recherche indiquent un risque, mais

aucunement une fatalité. D'autres recherches plus qualitatives pourront par la suite illustrer des façons de dépasser les tensions entre GRH professionnalisée et valeurs militantes. La gouvernance participative pourrait, par exemple, être une façon d'instituer des contrepouvoirs (Boncler et Valéau, 2010), des espaces de médiation tels que ceux évoqués par Dussuet (2010), Richez-Battesti et Oswald (2010). Au-delà, nous pensons que rien ne pourra se faire sans des directeurs et des DRH engagés dans les spécificités du mouvement associatif. Au-delà de leur recrutement, il faut aussi évoquer leur formation. Des diplômes spécifiques à la gestion des associations existent, Draperi (2010) en dénombre près de 50, soit 1500 à 2000 diplômés par an. Avec 270 000 associations employeurs, avec un taux de rotation des directeurs de 10 ans, le besoin serait au moins de 27 000 diplômés par an. Une seconde piste consisterait à intégrer, dans l'ensemble des programmes des IAE et écoles de commerce, des modules d'initiation aux spécificités de la gestion des associations. Le développement de ces formations nécessite « des recherches enseignables » (Lemoigne, 1990).

Bibliographie

- ANNETTE F. & VALEAU P. (2010), « Les associations traditionnelles et l'entrepreneuriat social », *L'expansion – entrepreneuriat*, 7, 33-40.
- BARRAUD J., KITTEL F., & MOULE M. (2004), *La fonction RH*, Paris, Dunod, 2^{ème} édition.
- BAYLE E. (2010), « La gouvernance des fédérations d'associations », *Politiques et Management Public*, 27(1), 11-32.
- BAYLE E. (2010b), « Gouvernement, management et performances des entreprises de l'ESS, quelles spécificités ? », Appel à communication, *Colloque IAE & ESDES*, Lyon 4-5 novembre.
- BELANGER L., PETIT, A. & BERGERON, J.L. (1983), *GRH*, Montréal, Gaétan Morin.
- BENCHEMAM F. & GALINDO G., (2009), *GRH*, Paris, Gualino, 2nde édition.
- BIONDI Y., CHATELAIN-PONROY P., EYNAUD P. & SPONEM S. (2010), « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », *Politiques et management public*, 27(1), 3-10
- COUTURIER R., BODIN A., & GRAS R. (2005), *CHIC version 3.5*. Orléans : A.R.D.M.

- BONCLER J & VALEAU P. (2010), *Créer et manager une association*, Bruxelles, De Boeck.
- BRABET J. (1993), La GRH en trois modèles, In Brabet J, *repenser la GRH*. Paris, Economica.
- BRUDNEY J.L. (1994), Designing and managing volunteer program, *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*, Los Angeles, Jossey-Bass.
- CHAUVRIERE M. (2007), *Trop de gestion tue le social*, Paris, La Découverte.
- CHEMIN, C. & GILBERT, P. (2010), « L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative », *Politiques et management public*, 27(1), 55-78.
- DAVISTER, C. (2006), *La GRH en économie sociale*, Louvain, Chaire Cera.
- DEES, J.J. (1998), *The meaning of social entrepreneurship*, Kauffman Foundation.
- DEFOURNI J., & MERTENS S. (2010), « Management and entrepreneurship practices », *Colloque IAE & ESDES*, Lyon 4-5 novembre.
- DEFOURNY J. & NISSENS M. (2008), « Social enterprise in Europe », *EMES* 08/01.
- DELANEY J.T. & HUSELID M.A. (1996), "The Impact of HRM Practices", *Academy of Management Journal*, 39(4), 171-188.
- DRAPERI J.F. (2010), « L'entrepreneuriat social – acte 1 », *RECMA*, 316, 1-12.
- DUSSUET A. (2010), « Un modèle associatif de régulation du travail », *Politiques et management public*, 27(1), 79-96
- EVERAERE C. (2010), « Management des RH des entreprises de l'ESS », Colloque IAE & ESDES, Lyon 4-5 novembre.
- FABI B., RAYMOND L., & LACOURSIERE R. (2007), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de GRH*, 65, 41-55.
- FESTINGER L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston Row Peterson.
- FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert.
- GREINER, L.E. (1972), « Evolution & revolution as organizations grow », *Harvard Business*, July, 37-46.

- HERMAN R.D. (1994), *Handbook of nonprofit leadership and management*. Los Angeles, Jossey-Bass.
- HOARAU C., & LAVILLE J-L. (2008), *La gouvernance des associations*, Toulouse, Erès.
- HUSELID M.A. (1995), « The Impact of HRM », *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- KAMINSKI P. (2006), *Les associations en France et leur contribution au PIB*, Paris, ADDES.
- LAVILLE J.L., & SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LE LOUARN J.Y. (2008), *Les tableaux de bord RH*, Paris, Liaisons.
- LEMOIGNE J.L. (1990), « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Alain Charles Martinet (dir.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- LOUART P (1990), *Cahiers de recherche*, Lille, IAE Lille
- MARTORY B., & CROZET D. (1998), *Gestion RH, manuel de pilotage social*, Paris, Nathan.
- MAYAUX F. (1996), *Noyau stratégique des associations*, Thèse de Doctorat, Université Lyon 3.
- MENDRAS H., & FORSE M. (1983), *Le changement social*, Paris, Armand Colin.
- MERCIER E & SCHMIDT G, (2004), *GRH*, Paris, Broché,
- MEYER M., & OHANA M. (2010), « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales », *Revue de GRH*, 75, 3-15.
- MIGNONAC K., VALEAU P., VANDENBERGHE C., & GATIGNON A.L. (2010), « The commitment of volunteers », *Academy of Management Conference*, Montreal.
- PEAUCELLE J.L. (2003), « Les disciples de Henri Fayol », *Entreprise & Histoire*, 34, 108-114.
- PERETTI J.M. (2009), *GRH*, Paris : Vuibert, 16^{ème} édition.
- PICHAULT F. & NIZET J. (2000), *Les pratiques de GRH*, Paris, Seuil.
- PLANE J.M. (2000), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
- QUEINNEC E., & IGALENS J. (2004), *Les ONG et le management*, Paris, Vuibert.

- RICHEZ-BATTESTI N., & OSWALD P. (2010), « Configuration de gouvernance et stratégie du faire ensemble », *Politiques et management public*, 27(1), 31-54.
- ROBICHAUD Y., MCGRAW E., & ROGER A. (2005), « L'influence des objectifs des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises », *Revue de GRH*, 55, 22-35.
- ROUSSEAU F. (2003), « Gérer et militer ». *RECMA*, 283, 85-92.
- SALAMON L.M. & ANHEIER H.K. (1997), *Defining the nonprofit sector*, Manchester University Press.
- SAULQUIN .JY. (2000), « GRH et performance des services », *Revue de GRH*, 36, 19-31.
- SYBILLE H. (2010), « Réponse à J-F Draperi », *Alternatives Economiques*, 24 février.
- TCHERNONOG V. (2007), *Les associations en France*, Paris, ADDES.
- THEVENET M., DEJOUX C., MARBOT E., & NORMAND E. (2009), *Fonction RH*, Paris, Pearson.
- VALEAU P. (1999), « L'autonomie conditionnelle : pratiques et gestion symbolique du pouvoir dans les associations », *Gestion 2000*, bimestriel 2, mars-avril, 83-94.
- VALEAU P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations ». *Revue Française de Gestion*, 146, 9-22.
- VALEAU P. (2006), « La GRH dans les associations », *Spécificités et enjeux de la gestion des ressources humaines en économie sociale*, colloque Chaire Cera, 11 mai, Liège.
- VEDELAGO F., VALEAU P., QUEINNEC E., (2004), « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité », in Queinnec E., Igalens J. (dir), *Les ONG et le management*, Paris, Vuibert.

Annexe 1. Questionnaire

Votre association

1. Quel est le nom de votre association ?

2. Quel poste occupez-vous dans cette association ?

3. Quel est le domaine d'intervention, votre mission ?

S'il y en a plusieurs, veuillez les citer du plus important au moins important.

.....
.....

4. Concrètement, quels sont les biens ou les services produits par votre association ?

Exemples : journées d'accueil, emplois/insertions créés, kilomètres de randonnée aménagés, projets réalisés, dossiers suivis, etc.

S'il y en a plusieurs, veuillez les citer du plus important au moins important.

.....
.....

5. Quelle quantité de ces biens ou services avez-vous produite en 2004 ?

6. Dans laquelle de ces catégories, situez-vous votre activité ?

Education _ Santé _ Social _ Sport _ Culture _ Loisir _ association de personnes (militantes, religieuses ou politiques) _ Autre :

7. Quel était le montant de vos ressources en 2004 ?

- Inférieures à 3000 euros
- 3000 à 10000 euros
- 10 000 à 50 000 euros
- 50 à 200 000 euros
- 200 000 à 500 000 euros
- 500 000 à 1 million d'euros
- Supérieures à 1 million d'euros

Votre effectif

8. En dehors des bénévoles, combien de personnes employez-vous actuellement ?

9. Combien de salariés en Contrat à durée Indéterminée (CDI) employez-vous actuellement ?

10. Ces dernières années, ce chiffre est plutôt en diminution ou en augmentation ?

en diminution 1 2 3 4 5 6 7 en augmentation

11. Combien de personnes avez-vous recrutées cette année, en CDI ? _ _ _ _ _

12. Combien de salariés en CDI ont quitté l'association cette année ?

Retraite ----

Suite à un licenciement économique ----

Suite à un licenciement disciplinaire -----
Par un départ volontaire -----

13. Au cours des 5 dernières années, combien de fois avez-vous eu à licencier, pour raison économique ? -----

14. Actuellement combien de vos employés sont
En contrat à durée déterminée -----
En intérim -----
En contrat emploi solidarité (CES), en Contrat Emploi Consolidé (CEC) et en Contrat d'Insertion par l'Activité (CIA) -----
En Emploi-jeune -----
En alternance (apprentissage, qualification, adaptation, orientation)
Autres -----

15. Combien de salariés de moins de 25 ans employez-vous ? -----

16. Parmi eux, combien sont en CDI ? -----

17. Les CES, CEC, CIA et les emplois-jeunes sont-ils gérés de la même façon que les CDI ? (même profil, même rémunération, même niveau de salaire) 1 2 3 4 5 6 7

18. Combien de ces CES, CEC, CIA et emplois-jeunes ont-ils été transformés en Contrat à Durée Indéterminée cette année ? -----
Combien seront transformés d'ici l'année prochaine ? -----
Combien seront transformés les années suivantes ? -----

19. Auriez-vous autant recruté s'il n'y avait pas eu ces dispositifs CES, CEC, CIA et emplois-jeunes ? moins 1 2 3 4 5 6 7 autant

20. Avez-vous parfois préféré ces emplois aidés à des CDI ? jamais 1 2 3 4 5 6 7 parfois

21. Connaissez-vous le dispositif local d'accompagnement des associations pour la consolidation d'activités et la pérennisation d'emploi ?² 1 2 3 4 5 6 7

22. Si oui, quelle est votre opinion ? négative 1 2 3 4 5 6 7 positive

23. Si oui, comptez y faire appel ? 1 2 3 4 5 6 7

24. Dans votre association, les emplois sont-ils ?
- une finalité (création d'emploi / taux de chômage Réunion) : 1 2 3 4 5 6 7
- un moyen (répondre à un besoin d'activité existant) : 1 2 3 4 5 6 7

25. Quel est le montant annuel de vos coûts liés aux rémunérations ?

- Inférieur à 3000 euros
- 3000 à 10000 euros
- 10 000 à 50 000 euros
- 50 000 à 200 000 euros
- 200 000 à 500 000 euros
- 500 000 à 1 million d'euros

² Pour en savoir plus www.cres-reunion.com

o Supérieur à 1 million d'euros

26. Ces coûts sont-ils plutôt : en diminution 1 2 3 4 5 6 7 en augmentation

27. Dans votre association, les salaires sont moins ou plus élevés

- que dans les autres associations du même secteur : moins élevés 1 2 3 4 5 6 7 plus élevés

- que le niveau du marché du travail en général : moins élevés 1 2 3 4 5 6 7 plus élevés

28. Etes-vous lié(e) à un accord de branche ou à une convention collective : 1 2 3 4 5 6 7

29. Connaissez-vous l'Organisme Paritaire Collecte Agréé (OPCA) auquel vous êtes rattaché(e) ?

..... ?

30. Dans votre association, quel est le nombre de vos employés ?

- sur le terrain, en contact direct avec les bénéficiaires _ _ _ _

- à des postes de direction, d'encadrement, d'administration et de logistique _ _ _ _

31. Quel nombre de bénévoles avez-vous ? _ _ _ _

Vos habitudes et pratiques en Gestion du personnel

32. Avez-vous un directeur du personnel (ou DRH) ?

non oui

Avez un service du personnel (SRH) ? non oui (combien de personnes _ _ _ _)

33. Qui participe à la gestion du personnel (recrutement, paye, organisation du travail, ...) ?

- le président 1 2 3 4 5 6 7

- le directeur 1 2 3 4 5 6 7

- le directeur du personnel (DRH) 1 2 3 4 5 6 7

- la ou les secrétaires 1 2 3 4 5 6 7

- le comptable 1 2 3 4 5 6 7

- l'encadrement 1 2 3 4 5 6 7

34. Sous-traitez-vous certaines tâches à une entreprise spécialisée ?

le recrutement 1 2 3 4 5 6 7

la paye 1 2 3 4 5 6 7

la formation 1 2 3 4 5 6 7

autre _ _ _ _ _ ?

35. Avez-vous, au sein de votre association, une personne compétente en droit du travail ?

1 2 3 4 5 6 7

36. Existe-t-il un organigramme ? 1 2 3 4 5 6 7

37. Diriez-vous du fonctionnement de votre association qu'il est :

Plutôt informel 1 2 3 4 5 6 7 plutôt formel

38. Utilisez-vous des logiciels spécialisés en gestion du personnel (ex. EBP, pléiade) ? 1 2 3 4 5 6 7

39. Utilisez-vous un autre logiciel pour la gestion du personnel (ex. excel, access) ? 1 2 3 4 5 6 7

40. Prévoyez-vous vos activités et vos besoins en personnel un an à l'avance ? 1 2 3 4 5 6 7

41. Prévoyez-vous vos effectifs disponibles (compte tenu des départs, des promotions, des formations, des congès, des maternités...) un an à l'avance ? 1 2 3 4 5 6 7
42. Mettez-vous ces prévisions sous la forme de tableaux (de bord) ? 1 2 3 4 5 6 7
43. Pour les recrutements, quelle place accordez-vous :
- aux diplômés des candidats 1 2 3 4 5 6 7
 - à l'expérience des candidats 1 2 3 4 5 6 7
 - à la personnalité des candidats 1 2 3 4 5 6 7
44. Fixez-vous les salaires de vos employés au cas par cas (sans grille de salaire) ? 1 2 3 4 5 6 7
45. Chaque employé a-t-il une fiche de poste lui précisant ses missions ? 1 2 3 4 5 6 7
46. Évaluez-vous votre personnel chaque année ? 1 2 3 4 5 6 7
47. Pratiquez-vous les entretiens annuels ? 1 2 3 4 5 6 7
48. Pour les recrutements, utilisez-vous des descriptions et des profils de postes ? 1 2 3 4 5 6 7
49. Quelles sommes avez-vous consacrées à la formation cette année ? _ _ _ _ _
 Quel pourcentage de la masse salariale représentent-elles ? _ _ _ _ _
50. Combien de personnes en ont-elles bénéficié cette année ? _ _ _ _ _
51. Combien de promotions avez-vous accordées cette année ? _ _ _ _ _
52. Quels types de primes proposez-vous à vos salariés ?
- A l'ancienneté
 - Au rendement individuel
 - A la qualité
 - Sur les performances collectives
 - 13^{ème} mois
 - Autres _ _ _ _ _
53. Informez-vous vos salariés sur les stratégies et les résultats de votre association ? 1 2 3 4 5 6 7
54. Souhaitez-vous que vos salariés adhèrent aux buts et valeurs de votre association ? 1 2 3 4 5 6 7
55. Dans les réunions, vos salariés peuvent-ils émettre des opinions opposées à celles de la direction ? 1 2 3 4 5 6 7
56. Existe-il une véritable hiérarchie au sein de votre association ? 1 2 3 4 5 6 7
57. Souhaitez-vous que vos salariés prennent beaucoup d'initiatives ? 1 2 3 4 5 6 7
58. L'ambiance (climat social) de votre association est-elle parfaite ? 1 2 3 4 5 6 7
59. Le bien-être de vos salariés est-il moins ou aussi important que celui des bénéficiaires ?
 moins important 1 2 3 4 5 6 7 aussi important
60. Pensez-vous que votre organisation fait partie de l'Économie Sociale et solidaire ? 1 2 3 4 5 6 7