

LA FICHE DE POSTE

CETTE FICHE N'A PAS VOCATION A PROPOSER UNE METHODE TYPE. ELLE S'INSCRIT DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE SUR LES SPECIFICITES DES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE EN MATIERE DE RH ET DE RAPPORTS SOCIAUX.

SOMMAIRE

RESUME

INTRODUCTION

1- RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

	page
1.1 Rappel historique	4
1.2 Objectifs classiques de base de la fiche de poste	4
1.3 Repérage de thèmes formalisés	5
1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques	6
1.5 Repérage de méthodes d'élaboration	7
1.6 Approche des conséquences juridiques	8
1.7 Evolutions du sens du management dans les entreprises	9

2- USAGE SPECIFIQUE DE LA FICHE DE POSTE DANS LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

	page
2.1 Rappel historique et spécificités	11
2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés	12
2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs	14
2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques	15
2.5 Repérage de méthodes d'élaboration	15
2.6 Points de vigilance juridique	19
2.7 Evolutions du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité	20

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

21



RESUME

De nombreuses entreprises élaborent des fiches de postes en vue d'une meilleure organisation du travail en fonction de leur stratégie et de leurs projets. Relevante de la volonté de l'employeur et devant être compatible avec le contrat de travail, c'est un outil de cadrage qui permet de préciser pour chaque salarié sa situation de travail individuelle, ses missions et responsabilités, les moyens et les compétences nécessaires, sa localisation et ses conditions de travail. Outil de transparence, elle permet par sa souplesse une actualisation régulière.

La création de fiches de postes offre une base pour développer une vision prospective de management et de gestion des emplois et compétences en fonction de la réalité des hommes et femmes que ces entreprises emploient. Elle permet de tenir compte des talents personnels et potentiels, de signer les progressions individuelles en compétences et responsabilités lors de leurs révisions.

Outil de rationalisation de l'organisation du travail, la fiche de poste peut aussi être le vecteur de meilleurs rapports sociaux et collaborations au sein de l'entreprise : cela dépend des méthodes d'élaboration et de communication retenues, de la volonté des directions de développer une approche plus ou moins participative dans l'organisation du travail.

Le besoin d'une meilleure formalisation des missions et rôles de chacun a conduit certaines associations à développer des fiches de postes pour leurs salariés. Elles se sont également inspirées de cet outil pour rendre plus transparent l'apport des acteurs non salariés qui apportent leur contribution aux activités des associations. Les bénévoles et les volontaires ne se situent pas dans une relation de subordination, mais sur le registre du don et du contre-don : pour les bénévoles, on parle de mandat, de convention d'engagement réciproque, les volontaires s'inscrivant dans un contrat de volontariat. Les usagers voient leurs possibilités de prises de responsabilités dont les conditions sont définies au niveau collectif selon les statuts et projets des associations ainsi que dans le cadre des conseils de la vie sociale et dans les livrets d'accueil.

Les modes de formalisation des apports d'acteurs autres que les salariés doivent se distinguer nettement des fiches de postes pour ne pas donner lieu à requalification en contrat de travail.

Mieux identifier les domaines des apports des différents acteurs permet alors une meilleure reconnaissance mutuelle, en identifiant dans leur rôle les apports de chacun. Cela facilite ainsi l'animation d'une co-construction collective, et la reconnaissance des compétences développées par chacun au regard de sa mission propre.

Gouvernance et dirigeants d'associations sont donc interrogés par les méthodes d'organisation possible du travail dès lors que celui-ci implique une multitude d'acteurs aux statuts différents.

INTRODUCTION

L'étude des activités humaines implique le plus souvent de distinguer ce qu'il en est des fins et des moyens. Ainsi quand des personnes se regroupent pour agir, leur finalité sera différente selon qu'il s'agit d'organiser un territoire, de gagner de l'argent ou de développer des solidarités. On peut examiner la façon dont les personnes se regroupent, les formes d'organisation, de direction et de management et trouver les similitudes dans les pratiques humaines de regroupement dont le but est de faire ensemble. Il n'en reste pas moins vrai que les finalités distinctes pourront être repérées et donner un sens différent à l'organisation du travail, aux formes concrètes d'activité.

Il est vrai que dans toutes les organisations, lucratives ou non, capitalistes, coopératives, mutualistes ou associatives de l'action sociale, on retrouve les questions qui relèvent de la sociologie des organisations. Le rapport entre les fins et les moyens est un rapport systémique et pour parodier Edgard Morin, nous dirons que les fins agissent sur les moyens qui agissent sur les fins. Cette interaction et tous ses avatars (différences entre discours sur les fins et pratiques concrètes, etc.) sont indispensables à examiner. Mais en aucun cas ce rapport dialectique ne peut effacer les différences. Ne plus voir l'association d'intervention sociale, que comme une entreprise commerciale de service, c'est ramener l'humaine condition aux échanges économiques. C'est un choix. Ce n'est pas le nôtre.

La fonction employeur des organisations non lucratives et notamment des associations de l'action sociale est une fonction importante. Le fait que des dirigeants du secteur associatif souhaitent mettre en avant les formes particulières de management de ce secteur est primordial et devenu indispensable.

Pour autant l'activité d'une association d'action sociale ne saurait être réduite à sa fonction d'employeur. Dire cela, ce n'est pas nier cette responsabilité considérable, c'est la remettre à sa place de moyen. Une des missions de l'UNIOPSS est de rappeler que l'ambition associative et les finalités solidaires vont marquer les pratiques en matière de RH.

Il est vrai aussi que l'appellation GRH ou DRH ou RH évoque plutôt les rapports entre la direction et les professionnels salariés. De notre point de vue cette dimension des rapports sociaux dans l'organisation n'est qu'un aspect de la question qui nous occupe ici. C'est la façon moderne de concevoir les rapports entre acteurs dans l'organisation. Les professionnels y sont considérés dans leurs rapports salariaux. De ce point de vue il n'y a guère de différence entre les organisations lucratives ou d'action sociale et de solidarité.

L'Uniopss est bien placée pour entreprendre avec les Uriopss et les grandes fédérations le toilettage des outils de gestion des ressources humaines. Le fait de redonner à l'expression « ressource humaine » un sens plus riche en y intégrant l'ensemble des acteurs y compris les usagers considérés comme agissant sur le projet de l'organisation est une démarche forte qu'il faudra soutenir sur le plan théorique.

1 - RAPPEL SUR L'USAGE COMMUN DE CET OUTIL DE GRH EN ENTREPRISE

1.1 Rappel historique

La fiche de poste est un des outils de gestion des ressources humaines. Cet outil rend visible pour chacun, selon une organisation donnée, les aspects importants de son poste, missions, objectifs, compétences demandées, conditions et moyens, articulations organisationnelles et dépendance hiérarchique, risques attachés.

Non obligatoire réglementairement, la fiche de poste ne revêt pas non plus une forme fixe.

C'est un outil d'organisation qui permet de préciser le cadre de l'activité de chacun par rapport à sa situation de travail propre. Il s'inscrit dans la dynamique évolutive de la gestion des personnels dans une entreprise. Parmi les outils de GRH il vient compléter le référentiel métier¹ en s'inscrivant dans la réalité concrète et spécifique d'une organisation du travail donnée.

L'émergence des fiches de poste est née historiquement dans le cadre des entreprises tayloristes à but lucratif : pour répondre à des objectifs économiques de rentabilisation de la production de masse, la fiche de poste est définie en lien avec le bureau des méthodes pour l'organisation du travail des salariés pour une application sur la base d'une technicité préétablie. Cet outil a été amené à évoluer en fonction des conceptions nouvelles du management dans les entreprises.

Cf. l'introduction de l'outil « fiche de fonction » pour plus de définitions.

1.2 Objectifs classiques de base de la fiche de poste

Définitions

Un poste est une situation de travail individuelle et localisée, occupée par une personne selon une organisation du travail correspondant à la stratégie de l'entreprise, telle que définie sur une période donnée.

La fiche de poste est un outil de cadrage à disposition des salariés, de leurs responsables, ainsi que plus largement des acteurs de la gestion des services. Elle permet de clarifier et de formaliser les responsabilités, les missions et activités exercées par chacun, les articulations organisationnelles, définir les compétences nécessaires et préciser les conditions d'emploi. C'est une photographie à un moment donné qui, par définition, a vocation à être régulièrement revue.

1 - Outil à vocation individuelle

Cet outil doit être élaboré en fonction de chaque personne, la fiche de poste permettant une approche plus individualisée que l'approche métier ou le référentiel emploi-type (fiche de fonction). Elle offre des repères à la

¹ Le référentiel métier décrit les composantes principales d'un métier. Il se constitue par rapport à l'ensemble des fiches de fonction classé par famille.

personne pour la mobilisation, l'acquisition, la mise en œuvre et la valorisation de compétences dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel tout au long de la vie comme en termes d'articulations dans l'organisation.

2 - Outil à vocation collective

Outil d'organisation collective, elle est un élément de transparence dans la chaîne des responsabilités liées à l'activité de l'entreprise.

Pour organiser le travail et répartir les activités en fonction des moyens humains dont il dispose, le responsable a besoin de connaître les compétences en place et l'utilisation qu'il peut en faire. Il doit pouvoir adapter son management en fonction de l'autonomie des salariés et en connaissant « la capacité de faire » de chacun. Cela facilitera la détection des besoins en formation, d'un potentiel d'évolution ou d'une démotivation. Il est important pour chacun des salariés de savoir précisément ce que l'on attend de lui.

La définition des activités et des moyens permet de fixer un cadre à l'intérieur duquel un salarié pourra faire preuve de plus ou moins d'implication et d'autonomie. Cela peut être un levier important dans la motivation de la personne dans sa fonction et dans son projet.

Cela lui permet aussi de se situer dans l'entreprise ainsi que dans son équipe. Par ailleurs, il lui sera plus facile d'envisager des possibilités d'évolution.

L'ensemble des fiches de postes de l'organisation, après description, regroupement par famille et hiérarchisation (regroupement des cadres et non cadres, allant du plus au moins de responsabilité) constitue le référentiel emploi propre à l'entreprise (appelé aussi fiche de fonction – cf outil « fiche de fonction ») de la structure selon son mode de professionnalisation.

1.3 Repérage de thèmes formalisés

Une trame peut donc être définie pour la formalisation de la fiche de poste. Selon les cas, nous retrouverons des éléments de trame communs à toutes les fiches de postes, quels que soient l'entreprise et son mode de management. Nous devrions trouver par ailleurs des éléments qui vont signer des approches particulières à une organisation et à un projet.

Les éléments cités ci-dessous le sont à titre d'exemples non exhaustifs, ni d'ailleurs obligatoires, comme support de réflexion et permet l'analyse du poste :

- *Intitulé du poste :*
 - › Quel est l'intitulé exact du poste ? De quel emploi-type il relève ?
- *Missions du poste :*
 - › Quels principaux objectifs généraux permanents sont attendus du poste ? Quels sont les grands champs permanents d'initiatives et de responsabilité du titulaire du poste, qui éclairent le service attendu ?

- *Cadrage du poste*
 - › Comment le poste se situe-t-il dans l'organigramme ?
 - › Qui donne les instructions et comment ?
 - › Qui contrôle ?
 - › Qui évalue ?
 - › Avec qui le titulaire est-il en relation ?
- *Description des activités*
 - › Quelles activités principales contribuant à l'exécution des missions ?
 - › Pour chacune, quelles tâches cela sous-tend en référence à une démarche de projet ?
 - › Selon quelles références particulières ?
 - › Selon quelles liaisons ? (L'activité est-elle déterminée par un poste en amont ? en aval ? en co-construction ? à l'interne ? à l'externe ?)
- *Responsabilité du poste : cadrage de la marge d'autonomie*
 - › Précisions sur ce qui est en responsabilité complète.
 - › Précisions des aspects sur lesquels en référer à la hiérarchie (délégations).
 - › Précisions sur ce que le collaborateur ne peut pas faire.
 - › Précisions sur la participation aux aspects collectifs du management institutionnel (dont évaluation, etc.).
 - › Critères de contrôle.
- *Conditions de travail du poste :*
 - › Lieu, horaires de travail et de congé, et contraintes de temps.
 - › Composantes de la rémunération et avantages.
 - › Règles de fonctionnement collectif.
 - › Aspects particuliers liés à la sécurité et à la prévention des risques
 - › Conditions d'apprentissage et de formation tout au long de la vie.
- *Profil de compétences requises :*

Savoirs, savoir-faire, savoirs relationnels et personnels requis, pouvant être attestés par des diplômes, des formations ou l'expérience.
- *Moyens du poste, humains, matériels, externes, autres...*

1.4 Repérage de méthodes d'utilisation et pratiques :

Quels liens avec d'autres outils RH, d'organisation, la qualité, la stratégie, et la communication de l'entreprise ?

La réflexion autour de la fiche de poste permet l'analyse du poste. Cette dernière doit répondre aux préoccupations suivantes :

- connaître l'utilité du travail ;
- décrire les composantes matérielles, organisationnelles, environnementales du travail ;
- permettre de se situer dans une démarche d'évaluation.

Au niveau de l'organisation, l'analyse des postes permet d'établir la carte des emplois² avec une meilleure approche de la répartition individuelle des fonctions selon les emplois. Cela constitue une base de gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour anticiper les évolutions liées au projet de l'entreprise.

L'analyse de postes permet d'organiser les mobilités dans l'entreprise mais aussi d'accompagner les évolutions hors de l'entreprise, d'adapter l'emploi à court et moyen terme aux besoins économiques et de performance de l'entreprise.

Quel que soit le type d'entreprise, il faut citer parmi les utilisations possibles³ :

- la définition des besoins en personnel,
- les recrutements et sélection,
- l'appréciation du personnel,
- l'élaboration des plans de carrière,
- l'actualisation des compétences (formation),
- la détermination des grilles de rémunération,
- l'organisation de l'entreprise : clarification des relations hiérarchiques et fonctionnelles et de la répartition du travail,
- la possibilité d'une autonomie dans l'organisation de son travail (attribution de compétences et délégation de pouvoirs),
- l'amélioration des conditions de travail,
- la fidélisation dans l'emploi.

1.5 Repérage de méthodes d'élaboration

Etapas préalables :

- *Le recensement des postes.* Il est nécessaire d'effectuer l'inventaire des postes de la structure. Cette observation préalable permet d'établir une véritable cartographie des ressources de l'entreprise mais aussi des besoins.
- *L'analyse du travail / du poste :* Quelle que soit la méthodologie retenue, l'analyse du travail est une phase d'observation - ou de questionnement - qui doit permettre de collecter l'ensemble des informations relatives aux postes.

Deux principes sont essentiels :

- › L'analyse s'attache au poste tel qu'il est, c'est-à-dire ce qui est fait et non ce qui devrait être fait.
- › L'observation est celle du travail et non l'évaluation du titulaire du poste. Ce qui nous intéresse ce sont les activités du poste et non la façon dont le titulaire occupe le poste, qui est du ressort de l'évaluation.

Différentes méthodologies d'élaboration :

- par référence à un "modèle type" d'une profession sans prendre en compte les spécificités de l'entreprise ;

² Un emploi est une situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et correspondant au versement d'un salaire. Il s'agit d'un terme générique d'écrivant le mode d'occupation des individus – Les Ressources Humaines WEISS Dimitri –Edition d'Organisation - -1999- 795 pages

³**Ressources humaines** - PERETTI JM -, Edition Vuibert Gestion, 1990, 573 p.

- par le directeur et/ou le responsable (N+1) mais sans y associer le salarié ;
- auto description – faite par le salarié : le mode auto descriptif est tributaire du titulaire qui pourra surévaluer ou sous-évaluer le poste ;
- par le responsable avec une collaboration du salarié : management participatif ;
- par des groupes de travail (représentatifs des différents postes) : cette méthodologie va s'appuyer sur une démarche participative, avec des groupes de travail qui peuvent être pluridisciplinaires. L'animation des groupes peut être faite par une tierce personne.

1.6 Approche des conséquences juridiques :

Une valeur juridique contractuelle de la fiche de poste variable selon sa forme

Au regard de la loi, la fiche de poste n'a pas de caractère obligatoire. La fiche de poste est un outil de gestion des ressources humaines. Elle est mise en place dans chaque structure, supervisée par la direction, ce qui permet de formaliser et officialiser les responsabilités et activités concrètes liées à chaque poste de travail : « qui fait quoi, comment, sous l'autorité de qui, et dans quel objectif », ainsi que leur évolution.

⇒ Mais sa valeur juridique va dépendre de la nature de son articulation avec le contrat de travail, selon que la fiche de poste est intégrée ou non au contrat de travail.

a- **La fiche de poste intégrée au contrat de travail**

La loi ne donne pas de définition du contrat de travail. Si on se réfère à la doctrine et à la jurisprudence, le contrat de travail se définit comme un contrat par lequel une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne moyennant rémunération.

Le contrat de travail est soumis aux règles de droit commun. Par application de l'article 1108 du code civil, quatre conditions sont requises pour sa validité :

- le consentement des parties,
- la capacité de contracter,
- un objet,
- une cause licite dans l'obligation

Par conséquent, en application de la première condition, toute modification du contrat de travail devra nécessairement être mise en œuvre par accord entre les parties par la voie d'un avenant au contrat (sauf si une clause du contrat autorise expressément l'employeur à modifier unilatéralement le contenu).

La fiche de poste, si le choix en est fait, peut donc être intégrée au contrat de travail selon les modalités suivantes :

Par un article dans le contrat de travail

Les parties peuvent convenir que la fiche de poste sera retranscrite dans le « corps » du contrat de travail.

Dans ce cas, la valeur contractuelle de la fiche de poste est claire.

La volonté des parties est de s'engager dès l'embauche sur les fonctions et les conditions d'exécution du contrat.

⇒ Toute modification de la fiche de poste nécessitera l'accord des deux parties, ce qui limite le pouvoir de direction de l'employeur et accroît le pouvoir du salarié.

Par le biais d'une annexe

L'annexe à un contrat de travail n'a de valeur juridique qu'à la double condition que :

- le contrat y fasse référence expressément,
- qu'elle soit effectivement annexée au contrat.

Le renvoi à l'annexe est donc indispensable.

Cette dernière doit figurer au contrat avant que le salarié ne s'engage.

Dans ce cas, l'annexe fait partie intégrante du contrat au même titre que les dispositions du contrat « principal ».

En cas de contentieux, il appartient aux juges de vérifier l'existence de l'annexe.

⇒ *Annexer la fiche de poste au contrat de travail limite la mise en œuvre du pouvoir de direction de l'employeur.*

b- La fiche de poste comme document non attaché au contrat de travail

La fiche de poste doit être portée à la connaissance du salarié. L'employeur et le salarié doivent s'engager en toute connaissance de cause, et donc se communiquer toutes les informations nécessaires qui régiront leur future relation.

Les parties n'ont pas l'obligation de mentionner au contrat la remise de la fiche de poste. Néanmoins, si l'employeur veut se prévaloir de ce document pour démontrer que le salarié n'a pas rempli ses obligations, il devra prouver que le salarié a eu connaissance de ce document, de son contenu.

La fiche de poste doit donc être portée à la connaissance du salarié pour que son caractère impératif soit opposable.

La signature de la fiche de poste par le salarié (pour visa) permet à l'employeur de démontrer qu'il a rempli son obligation d'information en cas de contentieux.

En revanche, la co-signature par l'employeur doit être évitée s'il ne veut lui conférer une valeur contractuelle.

⇒ *Si l'employeur veut disposer de son pouvoir unilatéral de direction, la fiche de poste ne devra pas être contractualisée. Le contrat de travail informera simplement le salarié de l'existence de la fiche de poste.*

Pour l'employeur, il s'agira de toujours veiller à ce qu'il y ait congruence entre la fiche de poste et le contrat de travail. En tout état de cause, l'employeur devra toujours veiller à ce que l'évolution du poste, retranscrite dans la fiche de poste, n'ait pas pour conséquence de modifier le contrat de travail ou bien il devra voir avec le salarié comment modifier celui-ci, notamment à la suite d'entretiens de progrès, lorsque le salarié co-investit dans le développement de ses compétences.



Les conséquences sur la valeur contractuelle de la fiche de poste et donc ses modalités d'évolution ne seront pas les mêmes selon les modalités choisies de transmission de l'information au salarié, selon qu'elle est intégrée au contrat de travail ou remise pour information au salarié.

1.7 Evolution du sens du management dans les entreprises

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'outil fiche de poste permet d'organiser, de clarifier et de formaliser les missions et activités exercées par chacun - les articulations organisationnelles sont lisibles. Cela est en lien avec la stratégie de l'entreprise.

La fiche de poste va permettre d'accompagner les évolutions internes (mobilités) ou hors de l'entreprise. Elle s'inscrit donc dans le processus de la formation professionnelle tout au long de la vie en offrant des repères à la personne pour la mobilisation, l'acquisition, la mise en œuvre et la valorisation de compétences dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel.

Cet outil est une base pour mener une réflexion sur l'évolution des postes.

L'engagement dans les démarches qualités (cf. l'Afnor⁴ ou d'autres certificateurs de la qualité) permet de réexaminer les processus de réalisation du service, ce qui permet de réinterroger la conception des postes.

⁴ Association française de normalisation.

2 – USAGE SPECIFIQUE DE LA FICHE DE POSTE POUR LES ASSOCIATIONS DE SOLIDARITE

2.1 Rappel historique et spécificités

La spécificité de la gestion des ressources humaines dans une association de solidarité est très liée au niveau de projet de cette association.

Une association dont le niveau de projet consisterait à n'être qu'une courroie de transmission des politiques publiques ou bien une association qui se définirait essentiellement comme une entreprise de services n'ont l'une et l'autre aucune raison de développer une gestion spécifique des relations humaines.

Autrement dit c'est la spécificité du projet associatif qui peut influencer sur les rapports sociaux entre les membres d'une association de solidarité.

Cela est vrai au niveau des rapports humains qui seront fortement déterminés par les orientations solidaires de l'association. Cela est vrai aussi pour la gestion des ressources humaines et finalement pour l'organisation du travail.

Le fait d'utiliser la loi de 1901 ne préjuge en rien d'une spécificité des relations humaines.

Cette éventuelle spécificité est aussi difficile à mettre en œuvre que le projet à s'affirmer.

Chaque association n'en est pas au même niveau de projet et cela a des conséquences sur sa conception des rapports sociaux. Mais cette situation évolue.

Le projet reste un « combat » au service de la solidarité, une démarche de progrès solidaire.

C'est une démarche qui va conduire à revisiter notre conception des rapports sociaux dans l'association, à commencer par revoir notre conception de la « professionnalité » (métiers, professions, compétence, qualification etc.).

Développer une professionnalité ouverte conduit à :

- réinterroger les formes de l'engagement aujourd'hui, bénévoles, militants, volontaires, professionnels engagés ;
- prendre en compte le fait que l'association d'action sociale est un système complexe ;
- ouvrir sur une conception des ressources humaines où l'utilisateur ferait partie des ressources à mettre en œuvre en tant qu'acteur dans le cadre d'un projet.

Cette démarche suppose :

- un projet en débat et qui s'affirme,
- de distinguer débat sur les orientations, réflexions et postures stratégiques, organisation et répartition des tâches, des rôles et des fonctions.

Si ce sont donc bien les fins qui déterminent les moyens et non le contraire, cela exige un effort collectif pour un débat où chacun à sa place est associé à la réflexion dans une organisation où l'on distingue clairement les lieux de débat des lieux d'arbitrages.

2.2 Objectifs spécifiques pour des acteurs diversifiés

1 - Pour les salariés

Les politiques de solidarité et de protection sociale comme les cadres d'action avec les publics vulnérables évoluent de leur côté rapidement. Les critères d'évaluation des projets vont apporter des dimensions nouvelles par rapport à l'approche traditionnelle se référant à une technicité préétablie et repérée dans le cadre de l'organisation des moyens. La fiche de poste devient un outil indispensable pour l'organisation des emplois, rôles et missions selon une approche collective et individualisée, support d'une approche prévisionnelle soucieuse de personnes inscrites dans une dimension d'apprentissage tout au long de leur vie.

Les fiches de postes permettent de mieux formaliser l'attention portée aux emplois aidés et aux salariés handicapés, au regard de leur accompagnement spécifique.

2- Pour les autres catégories d'acteurs

L'organisation du travail et des relations humaines ne concerne pas que les salariés.

Il est alors intéressant de faire le rapprochement avec d'autres types de documents similaires à la fiche de poste, développés pour d'autres catégories d'acteurs, bénévoles, volontaires, usagers, stagiaires, et permettant cette photographie individuelle. Comme la fiche de poste, ils peuvent être utilisés comme outils pour l'organisation du travail des activités au service du projet associatif, comme base aussi pour une valorisation individuelle en équipe ou dans le cadre de projets individuels tout au long de la vie. A la différence de la fiche de poste des salariés, ils ne s'inscrivent pas dans une relation de subordination telle que définie par le droit du travail.

Les fonctions assurées par ces autres acteurs vont avoir un effet sur la fiche de poste des salariés, du fait de l'organisation générale des activités, selon l'effectivité du management associatif et selon les valeurs et le projet portés par une association.

Il y a donc lieu d'être attentif aux formalisations adoptées à travers l'utilisation d'outils proches des outils utilisés dans la gestion des ressources humaines salariées, pour bien faire ressortir les différences.

a- Les bénévoles

De plus en plus, les bénévoles non seulement demandent que soit pris en compte l'aspect affectif de leur engagement, mais ont aussi des exigences d'efficacité par rapport à celui-ci.

Ils ont besoin d'une transparence sur leurs missions et rôles et posent des exigences nouvelles en termes de management associatif. Pour mieux prendre en compte ces attentes, des associations ont été amenées à développer une approche plus rationnelle de l'engagement des bénévoles sans pour autant dériver vers une

logique purement technique de leur contribution. L'apport des bénévoles interroge non seulement l'organisation collective mais aussi la politique générale de relations humaines, de communication et de valorisation des personnes, selon les principes adoptés en termes d'ambition associative⁵.

Les bénévoles ne se situent pas dans un lien de subordination par rapport à l'association et ils ne sont pas non plus forcément adhérents. Ils mettent à disposition leur temps et leurs compétences, au service du projet. Ils contribuent ainsi au projet associatif, ce qui pose la question de la contrepartie morale de l'association à leur égard pour développer des convergences entre les attentes individuelles et celles de l'association par rapport à son projet.

Pour mieux rationaliser cet apport et cet engagement, un outil non contraignant juridiquement se développe : la convention d'engagements réciproques. Il peut présenter des similitudes avec la fiche de poste mais sur la base d'un engagement moral au regard des motivations, compétences et disponibilités des bénévoles. Il permet aussi de préciser les règles sécuritaires et les moyens disponibles, notamment au regard des frais engagés, assurances... Il est tout à fait possible d'y inscrire les aspects correspondant aux modalités d'articulation avec l'activité de l'association et l'animation de son organisation, ainsi que d'y préciser la personne référente pour le bénévole dans l'organisation, lorsqu'est prévue une telle modalité.

C'est un outil individualisé qui permet d'inclure le bénévole dans une démarche dynamisante, qui offre un support pour ensuite valoriser son action à titre personnel, son apport à la dynamique collective de l'association et éventuellement sa valorisation professionnelle et personnelle.

L'un des aspects de cette valorisation peut notamment nourrir l'élaboration d'un passeport bénévole tel que notamment envisagé par le CNVA dans son rapport *Mieux accompagner et reconnaître l'activité bénévole* diffusé par le réseau France Bénévolat.

b- Les volontaires (cf. décret n° 2006-1205 du 29 septembre 2006)

Se situant dans un statut intermédiaire entre salarié et bénévole, les volontaires relèvent d'une relation particulière avec les associations pour la réalisation de missions d'intérêt général cadrée à travers un contrat spécifique qui n'est pas un contrat de travail (le contrat de volontariat exclut les liens de subordination).

Ils apportent leur engagement et leurs compétences au service d'une cause donnée pendant un temps précis. Consacrant un temps de leur vie à cet effet, les volontaires auront à inscrire leur expérience dans un parcours professionnel. Mais les risques de requalification existent⁶ : l'arrêt de requalification n°1347 du 20.09.07 concernant une association de Compagnons bâtisseurs et l'Urssaf d'Ille-et-Vilaine a ainsi requalifié des volontaires comme salariés du fait de l'existence d'un lien de subordination.

c- Les usagers

Les politiques sociales récentes conduisent à mieux valoriser l'apport des usagers dans la construction et la mise en œuvre des projets associatifs, pour affirmer l'accès à leurs droits autant que les devoirs correspondant à leurs responsabilités. Les politiques de lutte contre les exclusions, ou plus récemment la loi n°2005-102 du 11 février

⁵ **L'ambition associative – Guide pour interroger nos pratiques** – Editions Uniopss – Décembre 2003 - Tome I, 406 pages et Tome II, 100 p.

⁶ Se référer au 2.6 de cette fiche (points de vigilance juridique).

2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes, confortent les associations qui se sont engagées dans une démarche de co-construction de leur action avec les usagers.

La loi 2002-2 de rénovation des institutions sociales et médico-sociales prévoit de son côté un livret d'accueil et crée le Conseil de la vie sociale où des usagers sont appelés à exercer des responsabilités collectives de représentation. Dans les projets d'établissement et services, le livret d'accueil peut donner des informations sur les principes de co-construction avec les usagers. Les modalités d'accompagnement des usagers peuvent les conduire à exercer des tâches, fonctions et rôles à vocation collective. Leur mode de formalisation peut revêtir des formes variées, notamment : contrat dans le cadre des projets individuels donnant lieu à accompagnement, mandat pour un rôle de représentation ou adhésion à une association.

Ce sont autant d'aspects qui de leur côté vont avoir un impact sur les formulations retenues dans le cadre des fiches de poste, contrats d'engagement réciproque, indiquant la posture « professionnelle » attendue des autres intervenants.

Les usagers peuvent « changer de statut » dans le cadre du projet individuel.

Les documents répondant à certaines finalités comparables à celles de la fiche de poste faciliteront l'articulation des activités pour une co-production salariés, bénévoles et usagers

2.3 Repérage de thèmes spécifiques correspondant aux différents acteurs

La fiche de poste peut se constituer à partir des éléments cités précédemment dans la partie 1.3.

Selon les orientations de l'association, peuvent se greffer des éléments de trame additionnels, selon les axes qu'elle souhaite mettre particulièrement en valeur, par exemple en ce qui concerne :

- la prévention des risques (dont la maltraitance),
- les démarches qualité,
- le tutorat des stagiaires, des volontaires ou des contrats de travail aidés le prévoyant,
- les relations avec les bénévoles de terrain, pour certaines associations,
- le positionnement par rapport à des usagers dans une relation de co-construction,
- les conditions dans lesquelles il est possible ou souhaitable d'évoluer et les orientations envisageables (ce qui permettra notamment d'éclairer l'utilisation du passeport formation).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, France Bénévolat⁷ a mis au point deux documents types qui peuvent servir de base à la clarification des règles du jeu entre bénévoles et associations et permettre ainsi le développement de bonnes pratiques. Ces documents doivent évidemment être adaptés à chaque situation :

- Charte du bénévolat (règles du jeu collectives),
- Convention d'engagements réciproques (règles du jeu individuelles) :

Dans de nombreuses associations, les modalités de collaboration des bénévoles font l'objet d'un contrat ou d'une convention de bénévolat qui fixera les droits et devoirs des bénévoles : ainsi l'association France Bénévolat recommande l'utilisation du terme « convention », plutôt que celui de « contrat » dont le sens est plus fort et pourrait donner lieu à confusion.

⁷ www.francebenevolat.org

Si la formalisation de ce type de document n'est pas obligatoire, il permet de clarifier l'objet et les conditions d'intervention du bénévole et de limiter les risques de requalification de la collaboration bénévole en relation salariée⁸. Il convient alors d'être prudent dans la rédaction.

2.4 Méthodes d'utilisation et pratiques spécifiques

Quels liens avec l'organisation, la stratégie et les finalités de l'association en termes de capital humain et de rapports sociaux, selon quelles cohérences et tensions ?

Au service d'une approche sociale et sociétale, la fiche de poste permet de sous-tendre la politique des relations humaines :

- au regard de l'emploi :
 - progression et valorisation professionnelle,
 - engagement dans l'égalité des chances et la lutte contre les exclusions à travers l'emploi,
 - gestion des âges,
 - sécurisation des parcours professionnels et mobilités,
 - autonomie et développement personnel,
 - démarche créative dans le respect des valeurs sociales et sociétales de l'association,
 - inscription dans des démarches de management participatif,
 - démarches qualité et droits des usagers,
 - entreprise apprenante,
 - éthique et déontologie.

- au regard de la responsabilité collective :
 - sécurité et prévention des risques,
 - orientations politiques de l'association en matière de GRH et GPEC,
 - évaluation interne de son action,
 - éducation populaire,
 - développement économique et social du territoire.

Si toute entreprise est interrogée par cette double dimension, les associations de solidarité le sont d'autant plus du fait de leur caractère non lucratif mais aussi de leur rôle politique.

2.5 Repérage de méthodes d'élaboration

De la part des professionnels salariés dans les associations de notre secteur, s'exprime une crainte que la création d'un tel outil ne fasse disparaître la coopération et la complémentarité qui s'étaient installées de façon informelle dans les équipes. C'est pourquoi il convient de poser quelques préalables, avant d'explorer un certain nombre d'axes qui vont être déterminants pour le choix d'une méthodologie par une association, parmi la diversité des approches possibles.

⁸ **Guide pratique de l'employeur associatif** - Editions Uniopss

a- Préalables

Si la fiche de poste doit être un outil d'organisation s'appuyant sur la confiance, générateur de motivation, plusieurs préalables à son élaboration doivent être posés.

- Posture au service d'un projet (projet associatif et projet d'établissement) : il ne peut y avoir détermination des fiches de poste sans préalablement avoir défini un projet. L'analyse doit s'attacher à ce qui est fait dans la réalité du poste tel qu'il est à un moment donné, et non tel qu'il doit évoluer.
- Posture déontologique : la fiche ne doit pas être utilisée dans un objectif disciplinaire.
- Posture inscrite dans le temps : la révision périodique des fiches de postes permet de mesurer ses évolutions et les acquis réalisés ou à réaliser en fonction tant de la réalité des personnes que des objectifs de l'organisation, en tenant compte de la réalité entre travail prescrit et travail réel comme des enseignements des évaluations qui auront pu être menées.

b- Recommandations

- Sa portée dépendra du style de management, autoritaire, bureaucratique ou participatif. Il revient aux personnes morales d'orienter leur management en fonction de leurs valeurs et de leur projet.
- Les méthodes d'élaboration de la fiche de poste doivent être adaptées aux buts poursuivis.
- Direction et encadrement doivent être volontaires pour construire un outil qui leur permette de résoudre les problèmes de ressources humaines qu'ils rencontrent et d'améliorer les conditions de motivation de leur personnel.
- Apprécier la réalité des activités suppose que le salarié soit associé à ce travail d'élaboration.
- Le rôle des représentants du personnel est à envisager, notamment pour susciter l'adhésion à la démarche d'élaboration.
- Plus la fiche de poste est l'aboutissement d'une réflexion préalable impliquant les acteurs concernés, plus elle est performante car d'autant plus aisément appropriée par eux et motivante. D'où l'importance de la porte d'entrée dans l'élaboration des fiches de poste, s'appuyant sur une culture de la concertation.
- Les démarches participatives s'accommodent mal du seul rapport hiérarchique, d'où l'intérêt de recourir à un travail en groupe diversifié pour mieux comprendre les contraintes des uns et des autres, l'intérêt aussi du recours à un consultant à cet égard. Cela n'empêche pas qu'en fine, c'est la direction qui tranche.
- L'observation des différentes méthodes d'élaboration d'une fiche de poste conduit à un certain nombre de conséquences en matière de performance de la fiche de poste au niveau individuel comme de l'organisation collective (*se référer à la partie c- exemple de méthodes d'élaboration*).
- Le Conseil d'Administration, en tant qu'employeur, a un droit de regard sur les fiches de poste. Les administrateurs ont leur place dans la démarche - notamment par rapport à la validation des fiches. De plus, cela peut leur permettre de « découvrir ou redécouvrir » les postes existants au sein de leur association et le lien, l'articulation entre les différents acteurs.
- La transparence de l'organisation collective conduit à rendre visible la combinaison des principales fonctions identifiées dans les diverses fiches de poste, d'où l'intérêt aussi d'inclure une approche collective dans la réflexion.

- La communication est importante : les acteurs concernés doivent être informés. Cela favorise l'adhésion à l'esprit de la démarche. Il est essentiel que les objectifs de cet outil soient exposés et compris de tous. La fiche de poste étant un outil individualisé, le salarié doit se sentir acteur.

c. exemples de méthodes d'élaboration

OUTILS DEVELOPPES	METHODOLOGIE D'ELABORATION ET ACTEURS ASSOCIES	LIMITES / LEVIERS
Aucun outil	/	<ul style="list-style-type: none"> • Le salarié n'a pas de visibilité sur ses missions. • Le salarié ne se situe pas dans l'organisation ni par rapport aux autres acteurs impliqués dans le même projet. • Les évolutions possibles du poste sont floues. • L'évaluation se fera plus difficilement.
Planning journée	Le responsable avec ou sans le salarié.	<ul style="list-style-type: none"> • Le salarié a une liste de tâches à accomplir mais cela reste technique • Pas de valorisation de son poste ni de ses compétences. • Ses responsabilités n'apparaissent pas lisiblement. • Le professionnel ne se situe pas dans l'équipe. • Le collectif n'apparaît pas.
Fiche de de poste	Par le directeur ou le responsable mais sans y associer le salarié.	<ul style="list-style-type: none"> • Le salarié ne se l'approprie pas. • Toutes ses compétences ne sont pas prises en compte. • La fiche de poste ne prend pas en compte les réalités du terrain. • Le dialogue social peut être tendu.
	La fiche de poste est un "modèle type" d'une profession sans prendre en compte les spécificités de la structure.	<ul style="list-style-type: none"> • Dysfonctionnement organisationnel. • Frustration des salariés. • Erreurs de recrutements. • L'évolution du poste est compromise. • La dimension de co-construction individu / association pour une meilleure qualité n'apparaît pas.
	Le responsable avec une collaboration du salarié : management participatif.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance des compétences (valorisation). • Le salarié se situe dans la structure et dans son équipe. • Amélioration de l'organisation générale. • Prise en compte de la réalité. • Evite les doublons qui pouvaient exister pour certaines tâches.
	Des groupes de réflexion pluridisciplinaire animés par une personne extérieure.	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de groupes de travail est facteur d'enrichissement sur : <ul style="list-style-type: none"> ○ le mode d'organisation générale, ○ les difficultés que les professionnels peuvent rencontrer, ○ l'interaction des différents acteurs : mise en avant, elle permet en effet de se découvrir, découvrir les autres collègues – prendre conscience des missions, du rôle et de la place de chacun...) • Valorisation des compétences collectives. • Clarification du rôle de chacun, de son positionnement aux autres et de ses limites. • Le regard de « neutralité » de la tierce personne est un atout.

Quel que soit le mode d'élaboration choisi, il y a des acteurs qu'il faut intégrer tout au long de la démarche et qui ont des rôles différents, que l'on peut regrouper dans diverses instances :

DIFFERENTES INSTANCES	ACTEURS
Lieu de concertation	<ul style="list-style-type: none"> • Les volontaires, bénévoles, salariés, stagiaires : ces acteurs constituent un ensemble, ils sont concernés par l'élaboration de l'outil. • Les instances représentatives du personnel peuvent être associées à la démarche.
Lieu d'arbitrage	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur, responsable hiérarchique, responsable des ressources humaines : ces acteurs sont les personnes concernées par la rédaction, la formalisation de l'outil. Ils sont aussi garant de la cohérence globale.
Lieu de validation	<ul style="list-style-type: none"> • Le conseil d'administration : celui-ci va être l'organe décisionnel. • Le directeur peut valider l'outil, selon les délégations en place.

A noter par rapport à l'élaboration des outils RH : les générations se succèdent, avec des aspirations différentes, les projets évoluent en même temps que la société et le contexte économique et social. Il paraît important que dans une démarche participative, pour ne pas tomber dans une culture de la procédure se vidant de sens pour ses acteurs, la réflexion sur les fiches de poste et outils similaires puisse être revue régulièrement.

2.6 Point de vigilance juridique

La valeur de la fiche de poste dépendra de la nature de son articulation avec le contrat de travail, selon qu'elle y est intégrée ou non, comme nous l'avons présenté au 1.6.

Nous pouvons retrouver dans les contrats de travail le type de disposition suivante :

« En votre qualité de... vous devrez mener à bonne fin notamment les missions suivantes :

Les conditions d'exercice de votre fonction sont définies par la Direction et régulièrement mises à jour dans une fiche de poste qui vous est communiquée.

Il est convenu par ailleurs que votre affectation ainsi que vos fonctions pourront évoluer selon les nécessités du service »⁹.

Lorsqu'une personne contribue à l'activité d'une association, elle le fait dans un cadre organisé, et participe ainsi à son développement. Les glissements de rôles et de statuts peuvent générer des ambiguïtés. Les exemples ne manquent pas où certains « bénévoles » ou volontaires ou usagers ont saisi les juridictions judiciaires afin de se voir reconnaître la qualité de salarié avec tout ce que cela implique (un salaire minimum, une couverture sociale, la protection du droit du travail, etc.).

⁹ Extrait du Guide pratique de l'employeur associatif – Uniopss - modèle de CDI.

Afin de prévenir le risque de requalification du bénévolat en salariat, il conviendra alors de prendre un certain nombre de précautions.

La relation est susceptible d'être requalifiée en salariat dès lors que les éléments suivants existent :

- la perception d'une rémunération excédant le strict remboursement de frais professionnels et l'exercice de l'activité « bénévole » ;
- dans des conditions révélatrices de l'existence d'un lien de subordination. Plusieurs critères vont permettre de reconnaître ou non l'existence de l'état de subordination :
 - intervention dans un service organisé,
 - exécution des directives de l'employeur,
 - fourniture des moyens de l'association (cf. rémunération...),
 - contrôle et sanction de la mission.

Il est donc nécessaire d'organiser l'intervention des bénévoles et autres acteurs en les distinguant très nettement du travail des salariés.

Dans de nombreuses associations, les modalités de collaboration des bénévoles font l'objet de contrats moraux ou d'une convention de bénévolat¹⁰ marquant leurs différences avec l'activité des salariés. Si la formalisation de ce type de contrat n'est pas obligatoire, elle permet de clarifier l'objet et les conditions d'intervention du bénévole et de limiter les risques de requalification de la collaboration bénévole en relation salariée¹¹.

2.7 Evolution du sens du management et de la gouvernance des associations de solidarité aujourd'hui et demain et impact sur la conception de la fiche de poste

Dès lors que la fiche de poste est un outil de base qui s'inscrit au service de la stratégie de l'entreprise associative selon une dynamique de progrès, se pose la question de la communication, de l'animation et de l'évaluation autour de l'outil mis en place pour le faire progresser selon des repères partagés.

La fiche de poste et autres documents comparables sont des supports pour un processus dynamique évoluant en fonction des hommes, des valeurs, du projet et de la stratégie associative. Outil privilégié pour une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences et plus largement du management RH, le mode d'utilisation de l'outil fiche de poste réinterroge aussi l'approche des relations humaines, les modes de communication et d'animation selon l'ambition associative de transformation sociale qu'une association veut véhiculer.

Le travail sur cet outil amène chaque association à se questionner plus largement sur sa conception de la vie associative :

- suppléance aux pouvoirs publics,
- prestations de service d'un service,
- création de liens sociaux et réponse aux besoins en conséquence,

et donc à choisir le mode de management RH correspondant.

¹⁰ Se référer au 2.2 de cette fiche.

¹¹ **Guide pratique de l'employeur associatif** - Editions Uniopss.

3 – QUESTIONS OBLIGATOIRES & DEBATS INDISPENSABLES

L'intérêt d'un tel outil est de permettre un repère professionnel identitaire pour les professionnels concernés par rapport à leur travail, comme de le clarifier pour la communauté des autres acteurs, en l'occurrence, les autres professionnels mais aussi les bénévoles, usagers, volontaires, stagiaires...

La fiche de poste soulève donc divers enjeux tels que :

- *un enjeu organisationnel*, au service des personnes accueillies en fonction de la stratégie et des projets de l'association ;
- *un enjeu de transparence* et de communication : elle améliore la visibilité des contributions de chaque acteurs, de la chaîne des responsabilités, et est un vecteur de communication interne important ;
- *un enjeu de reconnaissance mutuelle* en identifiant les apports de chacun dans son rôle et de a reconnaissance des compétences.

La réflexion menée autour d'un tel outil, nourrit les débats suivants :

- La fiche de poste interroge le plus souvent l'organisation du travail des salariés, mais comment le conseil d'administration peut s'en saisir afin d'améliorer son organisation au service du projet, et pour réfléchir sur son propre mode de gouvernance ?
- La formalisation des missions et des compétences via une fiche de poste, ou via des outils similaires, ne limite-t-elle pas la capacité d'innovation des acteurs ?
- Comment articuler les différents outils de gestion de ressources humaines (recrutement, intégration, entretiens professionnels, ...) ?

BIBLIOGRAPHIE

- **Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences** – DONNADIEU Gérard, DENIMAL Philippe, GENTIL Bruno– Editions Liaisons – 1994 – 200 p.
- **La révolution des métiers** – PIOTET, Françoise – Editions les Presses Universitaires de France, collection Le lien social – 2002 – 362 p.
- **Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention** – AFCHAIN Jean – Editions Dunod – 2^{ème} édition 2001 – 267 p.
- **Les ressources humaines** – WEISS Dimitri – Editions d'Organisations – 1999 – 795 p.
- **La professionnalisation, acquérir et transmettre les compétences** – CONJARD, Patrick (dir.) et DEVIN, Bernard (dir.) – Editions Réseau ANACT – 2007 – 159 p.
- **L'ambition associative – Guide pour interroger nos pratiques** – Editions Uniopss – Décembre 2003 – Tome I, 406 pages et Tome II, 100 p.
- **Guide de l'employeur associatif** – Editions Uniopss. www.guide-employeur.fr
- **Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles – Ses enjeux, ses bonnes pratiques** – THIERRY Dominique (dir.) Vice président de France Bénévolat – Février 2005.
- **La France bénévole** – MALET Jacques (dir.) - Quatrième édition – mars 2007 – 63 p.
- **Site France Bénévolat** www.francebenevolat.org

Cette fiche s'inscrit dans le cadre de la recherche action formation de l'Uniopss : « Ressources humaines et spécificités des rapports sociaux dans les associations de solidarité : comment mieux utiliser les outils RH ? ».

Dans le contexte actuel, la recherche sur l'axe Ressources humaines est devenue incontournable pour accompagner le changement et l'affirmation du « métier » des associations de solidarité comme pour interroger leurs spécificités en tant qu'acteurs institutionnels.

Pour mieux mettre en relation les valeurs des associations et leur mise en œuvre opérationnelle, ce projet de recherche veut faire apparaître trois niveaux de questionnement méthodologiques autour de 7 outils RH (fiche de poste, fiche de fonction, entretien annuel d'évaluation, entretien professionnel, recrutement et intégration, formation pratique in situ, document unique de délégation).

La recherche veut :

- identifier autour de chaque outil des spécificités associatives sur le registre RH mais aussi des rapports sociaux, au carrefour d'acteurs parties prenantes de statuts très différents, salariés, administrateurs, bénévoles de terrain, volontaires, co-construction avec les usagers, etc., autour d'une démarche de projet de solidarité et en référence aux valeurs d'une ambition associative .

- interroger le niveau opérationnel et technique de ces outils selon un éclairage pluridisciplinaire; identifier comment d'autres outils à destination des acteurs autres que salariés répondent à des fonctions proches.

- resituer ces outils en termes de management RH et de gouvernance, pour une construction de compétences collectives aussi bien qu'individuelles, quel que soit le statut des acteurs impliqués et selon une vision prospective. Cela passe notamment par la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la formation tout au long de la vie.

Les administrations, les entreprises font évoluer les outils qu'elles utilisent à travers la négociation collective comme du fait de leur politique. Des entreprises réfléchissent sur leur responsabilité sociétale.

Cette recherche vise à revisiter l'héritage des entreprises à but lucratif ou de l'administration qui ont fortement marqué les conceptions du management RH, à partir de l'observation de spécificités associatives devenues plus manifestes sur ce registre.

L'approche retenue interroge la cohérence entre la démarche de mouvement associatif, l'organisation et la mise en œuvre de son action à partir de ces outils RH : elle est sans exclusive et ne prône pas un modèle unique. Elle cherche à identifier des points de tension et de bonnes pratiques autour des 7 outils retenus pour s'inscrire dans une démarche de progrès.

Cette recherche veut s'appuyer sur les réflexions et les pratiques d'adhérents de l'Uniopss et d'Uriopss volontaires impliquées dans le GRHAF (Groupe ressources humaines associatives et formations).

Ce projet se situe dans le prolongement d'un travail au long court soutenu par la DIIESSES. Il a bénéficié du soutien de la DGAS ainsi que du partenariat du Crédit Coopératif et de Chorum, ce dernier se situant dans une perspective d'extension aux autres domaines de l'économie sociale.

**Cette fiche a été réalisée par Séverine Salafia, Uriopss Pays de la Loire,
dans le cadre du GRHAF (Groupe Ressources humaines associatives et formation) de l'Uniopss,
sous la coordination d'Hélène Dolgorouky, pôle Emploi-RH
et la responsabilité de Christine Chognot, adjointe au directeur de l'Uniopss.**

Le GRHAF est composé des membres suivants :

Julie Aigret et Clotilde Guillon (Uriopss Auvergne Limousin) ; Nathalie Perret-Launay et Véronique Dorval (Uriopss Bretagne) ; Isabelle Colly-Favré (Uriopss Haute Normandie) ; Sabine Esnault (Uriopss Ile de France) ; Laëtitia Courtin (Uriopss Languedoc) ; Sylvie Mathieu et Bérengère Henry (Uriopss Lorraine) ; Valérie Delaet (Uriopss Nord Pas de Calais) ; Anne-Marie Poyet (Uriopss PACAC) ; Anne Postic et Séverine Salafia (Uriopss Pays de la Loire) ; Séverine Dupont (Uriopss Picardie) ; Christine Chognot, Hélène Dolgorouky, Jean Afchain, Romain Guerry, Annick Chuffart (Uniopss).