



ANTICIPER LES IMPACTS RH DES REGROUPEMENTS ASSOCIATIFS

OBSERVER COMPRENDRE AGIR



L'Observatoire & unifa

Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif

ANTICIPER LES IMPACTS RH DES REGROUPEMENTS ASSOCIATIFS

OBSERVER COMPRENDRE AGIR

ÉDITO

Les regroupements associatifs constituent aujourd'hui une des principales manifestations du profond mouvement de transformation engagé par le secteur sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif.

On peut en souligner les risques ou les opportunités, y voir la marque d'une fragilité économique accrue ou le signe d'un projet de consolidation et de développement. Ces regroupements ne s'inscrivent pas moins durablement dans le paysage associatif : en 2012, l'Enquête Emploi menée par l'Observatoire et Unifaf a estimé qu'au moins une association sur cinq était engagée dans de tels projets. La prochaine édition de l'Enquête Emploi, en 2017 nous permettra d'affiner et de préciser notre connaissance des mouvements à l'œuvre. Il s'agit bien d'une lame de fond qui peut recouvrir des formes très variées, de la mutualisation souple de moyens ou de ressources à la fusion-absorption.

L'ampleur du phénomène a permis qu'il soit déjà largement appréhendé et documenté du point de vue de ses finalités, de ses aspects juridiques ou financiers. Le travail mené depuis deux ans par l'Observatoire prospectif des métiers et qualifications entend porter un point de vue différent.

Différent parce que centré sur les problématiques de ressources humaines, au cœur des missions de l'Observatoire. Au-delà des débats et des polémiques, cette étude porte un regard paritaire sur les regroupements à l'œuvre et tente d'en analyser les impacts sur les emplois, les organisations, la qualité de vie au travail, mais aussi sur le développement des politiques emploi-formation.

Différent parce que produit par une instance paritaire de Branche, il se veut tourné vers l'action et l'appui au dialogue social. Pour la première fois, l'Observatoire ne publie pas seulement une synthèse d'étude mais un guide qui propose, au sein des associations concernées, des jalons dans l'élaboration d'un diagnostic et d'un plan d'actions concerté avec les partenaires sociaux, quels que soient la nature et le niveau d'avancement du projet de regroupement.

Cette initiative s'inscrit ainsi dans une volonté partagée de ne pas subir des évolutions imposées mais de devenir ou redevenir paritairement des acteurs du développement associatif, au bénéfice des personnes accueillies par nos institutions.

Pour l'Observatoire,
Franck Monfort, Président (CGT)
Jean-Marie Poujol, Président adjoint (Unifed Syneas)

Remerciements

L'Observatoire tient à remercier tous les acteurs qui ont accepté d'être interviewés pour témoigner de ce qu'ils avaient vécu lors des regroupements. L'Observatoire a confié la conception et la rédaction de ce guide méthodologique à Cécile Foucher et Natalia Korneva de Catalys Conseil. Pour construire ce guide, les équipes de Catalys et d'Unifaf ont observé des situations de regroupement associatif et rencontré les acteurs qui les ont vécues.

SOMMAIRE

Pourquoi ce guide
méthodologique ?

P.6

Méthode & parti-pris

P.8

Six dimensions RH
pour explorer
les regroupements

P.10

PARTIE 1 OBSERVER

Dix monographies
à la loupe

P.12

Se regrouper à un rythme imposé	P.16
---------------------------------	------

Coopérer pour être plus fort	P.20
------------------------------	------

Un choc des cultures	P.24
----------------------	------

Sauvegarder un projet	P.28
-----------------------	------

Des changements multiformes	P.32
-----------------------------	------

Valoriser une histoire commune	P.36
--------------------------------	------

Fusionner pour sécuriser	P.40
--------------------------	------

Se regrouper pas à pas	P.44
------------------------	------

S'appuyer sur une aide extérieure	P.48
-----------------------------------	------

Un manque de ressources dédiées	P.52
---------------------------------	------

PARTIE 2 COMPRENDRE

Les impacts RH
des rapprochements

P.56

Statut collectif & droits associés P.60

**Évolution des emplois, structuration
des métiers/compétences** P.62

Parole d'OPCA P.64

**Organisation du travail
& management des équipes** P.66

Parole de gouvernance P.68

Dialogue social, climat social P.70

Parole d'IRP P.72

**Bien-être au travail/
risques professionnels** P.74

Parole d'experts P.76

Stratégie, politique & pratiques RH P.78

Zoom sur la culture & l'identité P.80

Parole de chercheur P.84

PARTIE 3 AGIR

Anticiper les impacts RH
grâce au diagnostic

P.86

**Le dialogue social
au cœur de la méthode** P.90

**Quelques clés pour réussir
son diagnostic** P.92

Définir le projet P.94

Statut collectif & droits associés P.98

Emplois/métiers/compétences P.102

Organisation & management P.106

Dialogue social, climat social P.110

Bien-être, qualité de vie au travail P.114

Politique & pratiques RH P.118

Pour conclure P.124

Lexique & références juridiques P.128

Bibliographie P.129

POURQUOI CE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE ?

Un phénomène majeur

Les regroupements associatifs constituent l'une des principales évolutions de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif aujourd'hui. Au moins une association sur cinq serait concernée¹.

Les raisons de ce mouvement sont variées, qu'elles soient économiques (réponse à une contrainte financière de plus en plus forte), fonctionnelles (liées aux évolutions des besoins des usagers et aux enjeux de continuité des parcours) ou liées à une logique de rationalisation (largement impulsée par les pouvoirs publics).

SPÉCIFICITÉS DE CE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

UNE APPROCHE RESSOURCES HUMAINES

Les finalités et les formes juridiques des coopérations ont fait l'objet de nombreuses publications, qui explorent le phénomène sous ces angles, et proposent des méthodes structurées destinées à faciliter l'accompagnement de ces démarches. En revanche, les enjeux et conséquences en termes de ressources humaines sont eux plus rarement envisagés. L'étude menée par l'Observatoire, centrée précisément sur les ressources humaines, porte ainsi un angle de vue différent sur ce phénomène. Elle cherche à répondre aux questions suivantes :

- L'emploi est-il menacé par ces rapprochements ?
- Les fonctions support sont-elles particulièrement affectées ?
- Quelles sont les nouvelles organisations mises en place ?
- Quels sont les impacts sur les métiers et les qualifications ?
- Quels sont les effets de ces processus sur la santé au travail ?

À QUOI SERT-IL ?

À travers l'étude de dix regroupements, six axes de réflexion ont été dégagés. Ils peuvent être utilisés par les structures pour anticiper et accompagner les impacts ressources humaines de ces processus de changement. Des grilles pratiques d'analyse et de diagnostic ont été établies, permettant de guider les structures qui souhaiteraient prendre en compte les impacts RH d'un regroupement.

À QUI S'ADRESSE-T-IL ?

À QUEL MOMENT PEUT-IL ÊTRE UTILISÉ ?

Ce guide s'adresse aux acteurs du dialogue social dont la structure est engagée dans un processus de regroupement. Le questionnement a été construit pour les structures en tout début de processus de rapprochement, mais il peut également être utilisé au cours du processus.

CHIFFRES CLÉS

17 %

des associations de 250 salariés et plus assurent aujourd'hui la gestion d'un ou plusieurs établissements auparavant gérés par une autre association².

21 %

des associations ont des projets de regroupement, 14 %, un projet de coopération formalisé.³

1. Enquête Emploi 2012 – L'Observatoire et Unifaf
2. Idem
3. Idem

MÉTHODE & PARTI-PRIS

UNE APPROCHE MONOGRAPHIQUE

POURQUOI ?

L'Observatoire a fait le choix d'une approche qualitative, monographique, basée sur dix regroupements, car elle permet d'envisager le phénomène dans ses mouvements, ses processus et ses impacts, et de croiser les regards des acteurs composant le système. Elle produit également un « effet miroir », offrant la possibilité à chaque lecteur/utilisateur de ce guide de reconnaître sa propre situation parmi celles exposées.

LES REGROUPEMENTS ÉTUDIÉS

Le choix s'est porté sur des associations dont le regroupement avait eu lieu depuis suffisamment longtemps (environ trois ans entre le regroupement et l'étude) pour observer des effets sur les ressources humaines, en privilégiant la diversité notamment en termes de formes juridiques et de secteurs.

DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE : UNE MÉTHODE MOBILISANTE & DES ACTEURS MOBILISÉS

Les associations se sont mobilisées un à deux jours pour permettre aux intervenants d'aller à la rencontre des différents acteurs de ces regroupements. Le nombre d'acteurs a varié en fonction des modalités de la coopération/regroupement, de la taille de la structure. Néanmoins, ont été rencontrés la plupart du temps :

- le président ou un administrateur de la structure constituée, le ou les présidents des structures antérieures ;
- un à deux directeurs généraux (notamment dans le cadre des **GCSMS**) ;
- un DRH, ou représentant de la fonction « gestion du personnel » ;
- un à deux directeurs d'établissement particulièrement concernés par les impacts ressources humaines ;
- les **IRP**, rencontrés en réunion ;
- les salariés, eux aussi rencontrés en réunion.

EXTENSION & ENRICHISSEMENT

Pour élargir le prisme de la réflexion, des acteurs au point de vue spécifique ont été associés :

- Guillaume Jaubert, enseignant chercheur à l'Université de Lille ;
- Marine Boyer, chef de projet chez CHORUM et Guillaume Boucheron, conseiller ressources humaines Syneas ;
- Nadine Sala, conseillère emploi formation chez Unifaf en Rhône-Alpes.



GCSMS

Groupeement de coopération sociale et médico-sociale. Instauré par la loi du 2 janvier 2002, le GCSMS permet à des établissements sociaux et médico-sociaux de rassembler et gérer en commun une partie, voire toutes leurs activités.



IRP

Instances représentatives du personnel. Ce terme désigne trois types d'organismes : représentants ou délégués du personnel (RP ou DP), comités d'entreprise (CE) et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

SIX DIMENSIONS RH POUR EXPLORER LES REGROUPEMENTS

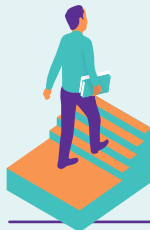


STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS

Le regroupement a-t-il eu des effets sur la convention collective de référence ?

Une analyse fine des droits et usages des associations destinées à se rapprocher a-t-elle été réalisée ?
Quelles options prises (harmonisation, conservation des droits...) et sur quelles thématiques ?

Quels accords ont été négociés ?



ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES

Le rapprochement a-t-il eu des effets quantitatifs sur l'emploi ?

Quels seuils franchis et quelles obligations inhérentes ?

Un questionnaire sur la taille critique (opportunités ou risques) a-t-il eu lieu ?

Comment ont évolué les métiers et les compétences ?



ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Quelle organisation du travail a été mise en place ?

Quelle évolution des services support / quel développement du siège ?

Quelle évolution de la ligne managériale ?

Comment ont évolué les pratiques et les procédures ?



DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL

Quelle a été la place accordée au dialogue social dans le projet de rapprochement ?

Quels ont été les effets du rapprochement sur le dialogue social et le climat social (en cours de rapprochement et à terme) ?

Quelle a été la place donnée aux instances ?
Comment ont-elles évolué ?



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS

Quels ont été les effets du rapprochement sur la santé au travail ?

Comment cette dimension a-t-elle été prise en compte dans la conduite du changement ?



STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH

Quels ont été les effets du regroupement sur l'attractivité de la nouvelle entité, et sur la mobilité interne et externe ?

Quelles ont été les évolutions en matière de gestion des carrières ?

Quels impacts le regroupement a-t-il eu sur la politique de rémunération, la formation, la communication interne, l'outillage RH... ?



01

OBSERVER

DIX MONOGRAPHIES À LA LOUPE

Les monographies présentées dans ce chapitre croisent les regards de l'ensemble des acteurs rencontrés : employeurs, IRP et salariés.

Ces retours d'expérience permettent d'envisager le phénomène de regroupement dans toute sa complexité, mais ils proposent avant tout la lecture de situations singulières : il a été difficile de dégager une typologie. En effet, les facteurs qui déterminent les mouvements, processus et impacts RH du regroupement sont nombreux :

- Le changement est-il choisi ou subi ?
- Le regroupement est-il conclu dans l'urgence ou les échéances permettent-elles de se projeter, de se préparer, d'anticiper ?
- La démarche de regroupement est-elle construite, la dimension RH prise en compte en tant que telle dans ses différentes dimensions ?
- Le regroupement signifie-t-il restructuration ?

En revanche, pour favoriser la comparaison entre les différentes situations, chacune de ces monographies est composée de la même manière, et présente :

- Les principales caractéristiques du regroupement :
 - les raisons ;
 - le déroulement ;
 - les dates-clés ;
 - les informations sur les associations regroupées.
- Les impacts RH de ce regroupement classés selon six dimensions structurantes
- Les enseignements à tirer : freins et difficultés, bonnes pratiques et facteurs de réussite identifiés.

P. 16

SE REGROUPER
À UN RYTHME
IMPOSÉ

P. 20

COOPÉRER POUR
ÊTRE PLUS FORT

P. 24

UN CHOC
DES CULTURES

P. 28

SAUVEGARDER
UN PROJET

P. 32

DES CHANGEMENTS
MULTIFORMES

P. 36

VALORISER
UNE HISTOIRE
COMMUNE

P. 40

FUSIONNER
POUR SÉCURISER

P. 44

SE REGROUPER
PAS À PAS

P. 48

S'APPUYER SUR
UNE AIDE EXTÉRIEURE

P. 52

UN MANQUE
DE RESSOURCES
DÉDIÉES

SE REGROUPER À UN RYTHME IMPOSÉ

Deux associations d'un même secteur se regroupent sur un temps contraint, les restructurations sont conduites post-fusion, la ligne hiérarchique est en souffrance.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

Le sauvetage d'une association

Pour l'association 1

→ De grandes difficultés financières (elle est à l'initiative du regroupement).

Pour l'association 2

→ La perspective d'une offre et d'un plateau technique proposant un accompagnement global et permettant une fluidité dans le parcours des usagers.

COMMENT ?

Un rythme imposé, des changements essentiellement conduits post-fusion

L'association en difficulté est à l'initiative du rapprochement. Sur le territoire, les financeurs sont incitatifs. Les travaux démarrent très vite, les administrateurs et les deux directeurs généraux se réunissent en comité de pilotage. Puis, le président de l'association en difficulté se désengage. Les autorités de tutelle convoquent les associations et décrètent la fusion au 1^{er} janvier 2011. Le rythme de rapprochement est imposé. Ce n'est qu'à partir de la fusion que démarre véritablement le processus de changement au sein des structures.

DATES- CLÉS

2009

→ Lancement des travaux de préparation d'un rapprochement

2010

→ Imposition par les autorités du maintien de la fusion dans un climat devenu complexe entre les associations

2011

Fusion des associations

Septembre : nouvelles élections du personnel
Novembre : déménagement/structuration du siège

2012

→ Négociation des accords, début des travaux sur l'évaluation interne, le projet, l'évaluation externe

2013

→ Lancement d'une démarche sur les risques psychosociaux

EN IMAGES



▼ ASSOCIATION 1

SECTEUR
HANDICAP

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
7 ÉTABLISSEMENTS & SERVICES
160 SALARIÉS

▼ ASSOCIATION 2

SECTEUR
HANDICAP

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
6 ÉTABLISSEMENTS & SERVICES
101 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



NÉGOCIATION Même si les associations dépendaient de la même convention collective, le travail de négociation a été long et a eu des conséquences négatives sur le climat social.

HARMONISATION Les enjeux sont l'harmonisation des statuts et droits associés et l'équité de traitement entre les salariés.

ACCORDS Le travail de chiffrage budgétaire mené par les services techniques a été efficace : il a permis d'objectiver de nombreux débats. 13 accords ont été signés.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



PEU DE LICENCIEMENTS La fusion a engendré peu de licenciements (deux personnes sur un service d'accompagnement à la vie sociale, très déficitaire).

EFFECTIFS Le nombre de salariés a augmenté depuis la fusion avec l'ouverture d'une maison d'accueil spécialisée (MAS) de 20 salariés.

MÉTIERS Les contours et tâches inhérents à chaque métier sont désormais mieux définis, alors qu'auparavant les activités pouvaient être les mêmes pour plusieurs métiers (par exemple aide médico-psychologique, éducateur spécialisé).

MOBILITÉS Les redéploiements n'ont pas souvent été fondés sur l'évaluation des compétences et les projets des salariés, entraînant des mobilités subies.

NOUVEAUX MÉTIERS De nouveaux métiers apparaissent dans les établissements, notamment en raison de l'évolution de la prise en charge des publics (ergothérapeutes...) ou de la structuration du siège.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



PÔLES L'activité s'est structurée et organisée en pôles. Les fonctions d'encadrement ont été redéployées autour de directeurs de pôle, directeurs adjoints et chefs de service.

FUSION D'ÉQUIPES Certains établissements ont fusionné, les équipes ont ainsi été mixées. Les personnels commencent aujourd'hui à trouver un langage commun.

SURCHARGE La multiplication des réunions liées au processus de fusion a engendré une surcharge de travail, et les équipes ont eu l'impression de s'éloigner de leur cœur de métier.

TURNOVER Au niveau de l'encadrement, l'évolution des délégations et la charge liée à la conduite du changement ont entraîné un turnover de 50 %.

SIÈGE Il a été structuré pour répondre aux enjeux de gestion d'une entité de 300 personnes. Les équipes administratives ont été mixées.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



MOBILISATION SYNDICALE L'annonce de la fusion a provoqué une très forte mobilisation syndicale. Une grève a été déclenchée.

CONFIANCE Une relation de confiance a finalement pu être instaurée, et aujourd'hui le dialogue social est qualifié de positif par tous.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



INQUIÉTUDES La fusion a généré inquiétudes (sur l'emploi et l'avenir des personnels) et insatisfactions (notamment liées aux mobilités subies).

SURCHARGE La charge de travail a augmenté, notamment pour les cadres, en raison du nombre élevé de chantiers engagés en quelques années.

IDENTITÉ Le mélange des équipes n'allait pas de soi.

SOUFFRANCE D'autres facteurs de souffrance apparaissent aujourd'hui, qui ne sont pas directement liés à la fusion, par exemple au sein de la maison d'accueil spécialisée, pourtant nouvellement créée.

INDICATEURS NÉGATIFS Les indicateurs sont inquiétants : augmentation de l'absentéisme, turnover important chez les cadres...

SANTÉ AU TRAVAIL Un comité de pilotage est mis en place pour accompagner une démarche spécifique sur la santé au travail.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



STRUCTURATION RH La politique RH s'est structurée dans ses orientations et dans sa pratique : mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'entretiens annuels, organisation de la gestion des carrières, amélioration de la gestion du plan de formation.

COMMUNICATION INTERNE La communication interne est très structurée, mais les informations ne redescendent pas suffisamment jusqu'aux salariés.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

FREINS ET DIFFICULTÉS

La gouvernance s'est désengagée en partie une fois le processus lancé.

Le rapprochement a été précipité par les financeurs.

L'anticipation n'a donc pas été possible : le processus de changement n'a été initié qu'une fois le rapprochement juridique réalisé, dans des délais contraints.

BONNES PRATIQUES

Les questions RH ont été prises en compte une fois la fusion réalisée.

Les usages dans les associations ont été finement analysés pour négocier des accords équitables et réduire le risque prudhommal.

La direction générale et les services du

siège se sont mobilisés vers l'interne.

Le processus de changement a été organisé de manière efficiente et participative, et intégré au pilotage du projet associatif.

Les effets générés par les changements engagés ont été pris en compte.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Conduire un processus de changement structuré et participatif

Anticiper au maximum le processus

Intégrer la logique métier

Attacher une attention particulière aux conséquences de la fusion sur les cadres

COOPÉRER POUR ÊTRE PLUS FORT

Quatre associations d'un même secteur décident de coopérer pour mutualiser leurs ressources, en respectant les spécificités de chacune d'entre elles.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

La force du collectif

Pour toutes les associations

- Des contraintes financières et des obligations réglementaires de plus en plus fortes.
- La volonté d'offrir aux usagers une continuité dans la prise en charge.
- Un moyen d'anticiper les évolutions structurelles du secteur : avoir le choix dans les coopérations tout en conservant son identité associative.
- La nécessité d'avoir un positionnement plus affirmé face aux autorités compétentes.
- Un objectif partagé de maintenir un tissu associatif divers sur le territoire.

Pour les trois plus petites associations

- La difficulté, voire l'impossibilité à s'équiper en compétences techniques (notamment en finance, GRH, qualité...).

COMMENT ?

Un regroupement préparé, choisi et en devenir

À l'initiative de l'une des associations, un travail de repérage territorial est lancé en 2010, puis les associations membres du groupement sont choisies. Elles partagent leurs difficultés et identifient les ressources mobilisables, pour aboutir à un projet porté par la gouvernance et la dirigeance des associations. Les objectifs et moyens du groupement sont ensuite définis : l'objectif central est structuré autour de la mutualisation des fonctions transverses (ressources humaines, qualité, santé, innovation/développement). En 2012, la convention de coopération du groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) est élaborée, et l'année suivante, le fonctionnement et les moyens nécessaires sont définis (instances du groupement, plan d'actions...).

DATES-CLÉS

2010

→ Premières rencontres des différentes associations

2011

→ Temps de travail avec 4 associations sur les objectifs et modes de fonctionnement du futur groupement

2012

Formalisation et signature de la convention de coopération

2013

→ Identification des 4 pôles de compétences et de leurs référents
→ Partage des compétences techniques
→ Mise en place des instances politiques et techniques
→ Élaboration des plans d'actions sur chaque pôle

2014

→ Recrutement d'une chargée de mission RH (premier poste au niveau du groupement)

2015

→ Réponse commune aux appels à projet
→ Création de nouveaux établissements et services

EN IMAGES



▼ ASSOCIATION 1

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
2 ÉTABLISSEMENTS
26 SALARIÉS

▼ ASSOCIATION 2

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
5 ÉTABLISSEMENTS
75 SALARIÉS

▼ ASSOCIATION 3

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
3 ÉTABLISSEMENTS
82 SALARIÉS

▼ ASSOCIATION 4

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
7 ÉTABLISSEMENTS
& SERVICES
146 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



AUCUN IMPACT Les contrats de travail n'ont pas fait l'objet de transfert d'une association à l'autre.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



PÔLES DE COMPÉTENCES Correspondant à des missions transverses, 4 pôles de compétences ont été identifiés au niveau du groupement : qualité, santé, RH et innovation. D'autres mutualisations pourraient être envisagées dans les années à venir, notamment sur la finance, les achats et la comptabilité.

QUALITÉ Un ingénieur qualité (salarié d'une des associations) intervient régulièrement pour les 4 associations. Un système d'information commun et partagé a été mis en place.

SANTÉ Un salarié d'une des associations apporte son soutien à tous les membres du groupement sur les parcours de santé et la création des services de soins.

RH Une chargée de mission RH, premier recrutement réalisé par le groupement, a pris ses fonctions en août 2014.

INNOVATION L'un des objectifs pour le groupement est de développer des réponses communes, des projets innovants, pour mieux se positionner sur le territoire.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



DIRECTION Les fonctions de direction des associations sont particulièrement impactées par la mise en place des instances du groupement (répartition des missions entre les associations et le groupement).

FONCTIONS SUPPORT Les fonctions support sont elles aussi impactées par la création de pôles de compétences sur les fonctions transverses.

ADAPTATION EN COURS Ces impacts sont encore peu mesurés, et les évolutions des fonctions ne sont pas encore intégrées dans les outils et processus RH.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



FAIBLE ASSOCIATION DES IRP La gouvernance et la dirigeance ont porté le processus. Les instances représentatives du personnel (IRP) et les salariés ont été informés mais restent faiblement associés au processus.

EFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION Les différents temps de communication ont permis de clarifier le positionnement de chacun par rapport au groupement et de rassurer les salariés. Selon les IRP rencontrées, la signature de la convention et la communication organisée autour du groupement étaient des temps forts dans la compréhension des enjeux et de l'organisation de cette coopération.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



ÉCHANGES L'identification des 4 pôles de compétences a favorisé le travail et les échanges entre les établissements et les services des 4 associations membres.

PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS Il est envisagé que le groupement, dans l'avenir, joue un rôle dans la prévention des risques professionnels en favorisant le partage de pratiques, d'expertise, entre les établissements et les associations.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



STRUCTURATION DE LA FONCTION RH La fonction RH au niveau du groupement est récente, elle commence tout juste à se structurer.

FORMATIONS La mutualisation des formations a été expérimentée dans le cadre des formations obligatoires pour les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ce qui a permis de rationaliser les coûts.

GESTION DU PERSONNEL L'objectif à court terme est la mise en conformité des associations en matière de gestion du personnel.

SÉCURISATION DU FONCTIONNEMENT RH Les directeurs devront aussi être accompagnés dans la sécurisation du processus RH et le développement de l'outillage GRH.

FREINS ET DIFFICULTÉS

L'absence de ressources financières spécifiques au regroupement rend difficile la mobilisation des compétences dédiées.

Il est difficile de maintenir dans le temps le niveau d'engagement des acteurs.

BONNES PRATIQUES

La mise en place et le fonctionnement du GCSMS ont été réfléchis, préparés et accompagnés.

Les instances mises en place ont permis le maintien de la dynamique autour des actions communes.

Les attentes de chaque association ont été identifiées, et un travail commun a été mené autour des objectifs partagés et du fonctionnement du groupement.

Un accompagnement extérieur est intervenu pour faciliter la création du groupement.

L'aspect RH a été intégré dès le départ.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Respecter les identités et l'autonomie des structures

Identifier les champs de mutualisation et leurs limites, ainsi que les compétences nécessaires

Formaliser la définition du niveau d'engagement attendu de chacun

UN CHOC DES CULTURES

Une association du secteur sanitaire absorbe un établissement dépendant d'une association du médico-social pour mettre en conformité ses activités et pratiques.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

La situation critique d'une association et en particulier de l'un des établissements

Pour l'établissement transféré

- Un enjeu économique et financier majeur.
- Une nécessité de mise en conformité réglementaire : instaurer la présence en continu du personnel infirmier, entrer dans la démarche de certification, déménager pour mettre aux normes les locaux.
- Une gouvernance associative jugée inadaptée à l'évolution du secteur et aux attendus de gestion performante des structures : un conseil d'administration gestionnaire, une absence de siège, des directeurs d'établissement autonomes.

COMMENT ?

Un projet de rapprochement en deux étapes

En 2009, l'agence régionale de santé (ARS) sollicite une association du secteur sanitaire pour appuyer un des établissements d'une association du secteur médico-social.

Un groupement de coopération sanitaire (GCS) est créé, pour mutualiser les moyens et permettre la mise en conformité réglementaire de l'établissement.

En 2011, du fait d'une coopération atone, de directeurs qui coopèrent peu, le transfert d'autorisation est décidé unilatéralement par l'ARS. Il a lieu en janvier 2012.

Aujourd'hui, le mouvement de coopération sur le territoire se poursuit avec, pour finalité, le parcours des patients.

DATES-CLÉS

2009

→ Création d'un GCS

2012

Transfert d'autorisation par décision unilatérale de l'ARS

Négociation des accords

2013

→ Signature des accords
Travaux participatifs sur le projet de soins et l'organisation

EN IMAGES



▼ ASSOCIATION 1

SECTEUR
SANITAIRE

CONVENTION
CCN 51

CARACTÉRISTIQUES
10 ÉTABLISSEMENTS & SERVICES
PLUS DE 300 SALARIÉS

▼ ASSOCIATION 2

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
1 ÉTABLISSEMENT
25 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



TRAVAIL MÉTHODIQUE C'est la seule dimension du processus RH qui a fait l'objet d'un travail méthodique, participatif dès le départ.

CHANGEMENT DE CONVENTION COLLECTIVE L'impact est déterminant pour les salariés de l'établissement transféré, passés de la convention collective CCN 66 à la CCN 51.

RAPPROCHEMENT DES DROITS Le travail mené a cherché à respecter au maximum les avantages des salariés ayant fait l'objet du transfert d'autorisation.

FINANCEURS Conseil général et agence régionale de santé ont été associés au processus afin d'arbitrer les points de difficultés.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



EMPLOI L'objectif affiché est atteint en matière de sauvegarde de l'emploi mais les départs volontaires sont nombreux.

CONFORMITÉ La structuration métier de l'établissement transféré est modifiée pour se conformer à la réglementation du secteur sanitaire : le personnel éducatif est remplacé par du personnel infirmier au fur et à mesure des départs volontaires ; la cuisine est remplacée par une cuisine centrale, les professionnels sont reclassés en interne.

MISSIONS SUPPORT TRANSFÉRÉES La situation financière dégradée de l'établissement transféré était en grande partie liée au poids des fonctions support : le siège de l'association accueillante assure désormais ces missions. La ligne managériale s'est adaptée.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



RÉGLEMENTATION SANITAIRE L'organisation du travail s'est structurée pour respecter la réglementation sanitaire.

RATIONALISATION Les démarches de projet de soin et d'accréditation ont permis de rationaliser les pratiques.

CULTURE L'organisation des équipes a fortement évolué, passant de la prise en charge médico-sociale à la prise en charge soignante. Cette nouvelle organisation percute la culture de l'établissement, où l'éducatif prenait une place déterminante.

PERMÉABILITÉ Aujourd'hui, l'enjeu est de structurer une organisation du travail qui crée la perméabilité entre les cultures éducatives et soignantes.

MANAGEMENT DE PROXIMITÉ L'établissement transféré est désormais rattaché à un pôle. Un cadre infirmier assure le management de proximité, là où un directeur et un directeur adjoint pilotaient l'établissement.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



RESPECT DU DIALOGUE SOCIAL Le dialogue social a été respecté. Le directeur de l'association accueillante a proposé aux délégués du personnel de l'établissement transféré de participer à la négociation.

REPRÉSENTATION Les deux délégués du personnel ont renoncé à leur mandat après la signature des accords, s'estimant bien représentés par les délégués syndicaux de l'association qu'ils avaient rejointe.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



IMPACT FORT C'est, avec l'organisation du travail, la dimension où l'on constate le plus de conséquences.

CADRE DE TRAVAIL Les changements de locaux, « neufs, plus agréables » et la mise à plat des processus ont eu des impacts positifs.

SENTIMENT D'ABANDON Les professionnels de l'établissement transféré évoquent néanmoins un sentiment d'abandon par le conseil d'administration de leur association d'origine.

CHOC DES CULTURES La dimension culturelle n'a pas été prise en compte alors que chacun faisait le constat que les histoires et cultures étaient radicalement différentes. Les professionnels évoquent une perte d'identité, une perte de sens, un projet très différent.

CHARGE DE TRAVAIL Les équipes soulignent son accroissement.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



PEU DE STRUCTURATION RH La gestion des RH est assurée par le siège et se centre essentiellement sur la gestion du personnel; la politique et les outils RH sont peu structurés.

FORMATIONS Le seul impact perçu par les professionnels de l'établissement transféré concerne la mutualisation des formations, ce qui devrait favoriser le lien inter-établissements et l'acculturation.

FREINS ET DIFFICULTÉS

Le processus de coopération a été contraint et peu anticipé, alors que le changement était complexe.

Pendant deux ans, les conflits de direction ont généré désorganisation et inconfort des équipes.

BONNES PRATIQUES

La dénonciation des droits et usages, ainsi que la négociation des accords, ont été menées en toute transparence.

Elles sont même allées au-delà du cadre réglementaire en associant les IRP de l'ancienne structure, ainsi que les financeurs.

Le travail mené sur l'organisation a permis la mise en conformité de l'établissement avec la réglementation et a clarifié la structuration, améliorant le confort des salariés.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Établir un diagnostic approfondi sur les aspects financiers, managériaux, RH...

Prendre en compte la dimension culturelle du rapprochement

Le faire partager par les associations et les financeurs avant d'envisager tout engagement

Être particulièrement vigilant à la dimension managériale du changement

SAUVEGARDER UN PROJET

Une association du social / médico-social fusionne avec une maison d'accueil spécialisée dans un processus accompagné, mais la dimension culturelle du changement est sous-investie.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

La sauvegarde du projet et de l'emploi, et la complémentarité de l'activité

Pour la maison d'accueil spécialisée (MAS)

→ Une situation économique difficile (déficit récurrent, difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences budgétaires, menaces de la part des financeurs...). C'est d'ailleurs le conseil d'administration de la maison d'accueil spécialisée qui envisage le rapprochement avant qu'il ne soit entrepris sous la contrainte des autorités de tutelle.

Pour l'association approchée

→ Une volonté de diversifier ses activités.

COMMENT ?

Un travail méthodique préparatoire à la fusion

En 2008, les conseils d'administration initient le travail de rapprochement et un comité de pilotage est créé pour accompagner le changement.

Il est constitué des administrateurs des deux associations, des équipes de direction et du service comptabilité de la plus grande association. En fonction des besoins, les délégués du personnel sont associés, ainsi que des représentants des autorités de tutelle. Après de nombreuses séances de travail, le traité de fusion est signé et la fusion prend effet au 1^{er} janvier 2010.

Un accord d'harmonisation sociale est ensuite signé en trois mois. Le processus de regroupement se poursuit aujourd'hui, avec l'intégration d'une nouvelle association.

DATES-CLÉS

2008

→ Rencontre des présidents des conseils d'administration
→ Constitution du comité de pilotage

2010

Fusion des associations en janvier

Mars : signature de l'accord d'harmonisation sociale

2011

→ Révision du projet d'établissement de la MAS

2012

→ Sollicitation de l'association absorbante par une autre association

2014

→ L'ancienne présidente de la MAS devient présidente de l'association résultant de la fusion

EN IMAGES



♥ ASSOCIATION 1

SECTEUR
HANDICAP

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
1 MAISON D'ACCUEIL SPÉCIALISÉ
36 SALARIÉS

♥ ASSOCIATION 2

SECTEUR
SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 51

CARACTÉRISTIQUES
UNE VINGTAIN D'ÉTABLISSEMENTS & SERVICES
PLUS DE 300 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



ACCORD L'accord d'harmonisation sociale est obtenu en seulement trois mois.

ANTICIPATION Le travail d'état des lieux des droits et usages en vigueur dans les associations avait été préparé par le comité de pilotage.

TRANSPARENCE Transparence et dialogue dans le processus sont soulignés.

NÉGOCIATION INÉGALE Les représentants de l'association absorbée disent néanmoins avoir été en position de faiblesse dans les négociations à cause des difficultés économiques de leur structure.

AMERTUME Quelques années plus tard, une « amertume » persiste du côté de l'établissement absorbé, car la CCN 51 est estimée moins favorable que la CCN 66.

REVENDEICATIONS Le processus de rapprochement se poursuit avec l'absorption d'une nouvelle association, et les revendications réapparaissent chez les salariés de la maison d'accueil spécialisée (MAS).

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



EFFECTIFS Au sein de la MAS, les effectifs ont été maintenus, même si certains redéploiements ont eu lieu.

ENCADREMENT La structure de l'encadrement et les personnes qui le composent ont évolué (départ de la direction, un chef de service devenu directeur...).

FONCTION ADMINISTRATIVE La fonction administrative a été redéfinie, en articulation avec le siège.

TRAVAIL DE NUIT Le travail de nuit a été sécurisé, et deux professionnels supplémentaires ont été recrutés.

PUBLICS De nouvelles questions d'organisation et de compétences se posent aujourd'hui pour accompagner l'évolution des problématiques des publics.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



STRUCTURATION La fusion a eu un effet structurant : organisation du temps de travail, sécurisation du travail de nuit, structuration des procédures administratives et de gestion, recrutement d'un éducateur spécialisé...

MANAGEMENT Au départ de la directrice de la MAS, le chef de service a fait fonction de directeur et tenu son poste de cadre de proximité, posture difficile à tenir sur le moyen terme. La situation est stabilisée aujourd'hui avec la titularisation du directeur et la création d'un poste d'éducateur spécialisé.

TRANSVERSALITÉ Les équipes ont du participer à des travaux transverses.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



COLLABORATION CONSTRUCTIVE Le processus a été construit dans le respect des instances et avec une volonté de dialogue social constructif.

DÉGRADATION Le climat social s'est dégradé dans l'établissement absorbé au moment de la négociation. Les délégués du personnel (DP) se sentaient en grande difficulté. Cependant ils ont été réélus, et sont aujourd'hui intégrés au comité central d'établissement et membres du CHSCT.

APAISEMENT Même si le climat social semble aujourd'hui apaisé, des revendications réapparaissent avec l'absorption d'une nouvelle association.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



PAS D'IMPACT La fusion n'a pas eu d'impact sur le bien-être au travail. La pénibilité est davantage liée à l'exercice de l'activité en MAS.

VOLONTÉ D'AMÉLIORATION Les DP ont été formés sur les risques psychosociaux, un questionnaire a été mis en place.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



RECRUTEMENT Un responsable RH a rejoint l'association en mai 2012.

GPEC Une GPEC, des entretiens professionnels sont mis en place ; un travail sur les fiches de poste est initié.

MOBILITÉ La politique de mobilité est structurée, les candidatures internes sont étudiées en priorité.

FORMATION Un plan de formation inter-établissements permet de mixer les salariés.

FREINS ET DIFFICULTÉS

Des conventions collectives différentes compliquent l'harmonisation des statuts collectifs.

Le processus d'acculturation n'est pas opéré car l'établissement

absorbé est isolé géographiquement, et son activité méconnue par l'association absorbante. Le « deuil » de l'ancienne association ne semble pas être fait.

BONNES PRATIQUES

Le processus a pu être anticipé sur la dimension RH.

Les administrateurs ont été présents à toutes les étapes du processus.

Un pilotage *ad hoc*

a été mis en place, impliquant les autorités de tutelle.

Des rencontres collectives et individuelles ont été organisées avec les salariés de l'association absorbée.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Associer au plus tôt les salariés à la définition des enjeux, au partage du diagnostic

Établir un diagnostic *ex post* afin de mesurer le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir

Prendre en compte la dimension culturelle du changement

DES CHANGEMENTS MULTIFORMES

Deux associations du secteur des personnes âgées fusionnent dans un contexte de changements multiples.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

Projet de développement versus crise de gouvernance

Pour les financeurs

→ Un souhait de s'appuyer sur des structures dont la taille critique sécurise le développement.

Pour l'association 1

→ La poursuite d'une logique de développement historique.

Pour l'association 2

→ Une crise de gouvernance (municipalité qui se désengage, conflit entre la présidence et la direction).

COMMENT ?

Une fusion et des changements multiformes

En 2011, la plus petite des deux associations traverse une crise de gouvernance qui oppose son président et sa directrice, et clive l'équipe. Le conseil d'administration prend la décision de transférer la gestion de la structure à un acteur associatif reconnu sur le territoire et le développement de la seconde association l'impose comme le parfait candidat. Le transfert de gestion est voté, la fusion-absorption prend effet au 1^{er} janvier 2013. Le regroupement est mené en parallèle de la construction et de la rénovation de trois établissements entre 2013 et 2014.

DATES- CLÉS

2011

→ Crise de gouvernance dans l'association 2
→ Décision du transfert de gestion vers un autre acteur du secteur associatif

2012

→ Vote des conseils d'administration

2013

Fusion des deux associations

3 établissements en rénovation/construction entre 2013 et 2014

EN IMAGES



♥ ASSOCIATION 1

SECTEUR
PERSONNES ÂGÉES

CONVENTION
CCN 51

CARACTÉRISTIQUES
4 ÉTABLISSEMENTS
80 SALARIÉS

♥ ASSOCIATION 2

SECTEUR
PERSONNES ÂGÉES

CONVENTION
CCN 51

CARACTÉRISTIQUES
2 ÉTABLISSEMENTS
32 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



MÊME CONVENTION Les salariés des deux associations relèvent de la même convention collective.

HOMOGÉNÉISATION L'établissement de nouveaux contrats pour l'ensemble des salariés des deux associations est l'occasion d'homogénéiser les droits et usages en améliorant la situation des salariés de l'association absorbée.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



DOUBLEMENT Les effectifs de l'association ont doublé en un an avec l'intégration de l'association absorbée et l'ouverture de 2 nouveaux établissements.

CHANGEMENTS NOMBREUX Il est difficile d'attribuer des effets au seul processus de fusion tant les changements conduits concomitamment sont multiples.

COMPTABILITÉ / GESTION Les fonctions support (comptabilité / gestion) évoluent, avec des créations ou des évolutions de postes.

ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES Certains membres du personnel de l'association absorbée bénéficient d'évolutions professionnelles. Un agent de service hospitalier est devenu gouvernant, une aide-soignante suit une formation d'assistante de soins en gériatrie.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



LIGNE HIÉRARCHIQUE Une nouvelle ligne hiérarchique, constituée de directeurs adjoints à la tête des 5 établissements, se structure.

DÉFINITION DES MISSIONS Leurs missions sont définies : appuyer le directeur général dans le pilotage opérationnel de l'association ; assurer un management de proximité respectant la spécificité des établissements tout en assurant la cohérence du projet associatif ; développer les habitudes de travail en réseau, inter-établissement.

AUTONOMIE Les établissements conservent une autonomie relative dans leur mode de fonctionnement.

MUTUALISATION Les services techniques sont mutualisés.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



IRP Deux délégués du personnel par établissement, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et un comité d'entreprise ont été mis en place là où il n'y avait pas d'instance représentative du personnel (IRP) dans l'association absorbée.

CHANGEMENTS Le dialogue social est qualifié de bonne qualité au sein de l'association, mais les changements multiples et les nombreux recrutements ont dégradé le climat social.

APPARTENANCE Deux initiatives ont été prises en 2013 pour contribuer à l'émergence d'un sentiment d'appartenance et améliorer le climat social : la fête de Noël du comité d'entreprise et le départ de l'ancien président, qui avait, durant de longues années, porté ce projet de développement.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



ATTENTION PARTICULIÈRE Cette dimension fait l'objet d'une attention particulière. La fusion, les déménagements, les nouvelles équipes qui se constituent, sont autant de facteurs de stress, de pertes de repère, de charge de travail supplémentaire.

ABSENTÉISME L'absentéisme (11 %) est élevé. Le phénomène est aggravé par la difficulté à assurer les remplacements.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



FONCTION RH À CRÉER L'association ne s'est pas encore dotée d'une fonction RH (raisons financières), mais elle est prévue à moyen terme, pour accompagner la croissance de l'association.

OUTILS Une instrumentation RH a été réalisée par l'équipe des directeur adjoints.

ENTRETIENS Les entretiens annuels restent assez formels et ne semblent pas constituer un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

MOBILITÉ L'ouverture de nouveaux établissements a favorisé la mobilité au sein de l'association.

FORMATION Le plan de formation est établi par l'équipe de direction. Les nouveaux établissements mobilisent une part importante de ce budget pour intégrer et professionnaliser les nouveaux salariés.

FREINS ET DIFFICULTÉS

La fusion-absorption se confond avec la création de nouveaux établissements et du siège de l'association.

Ces changements multiformes ont rendu difficiles l'anticipation des effets induits et l'information des professionnels.

BONNES PRATIQUES

La gouvernance de l'association s'est professionnalisée.

La conduite du changement a été menée en concertation avec les IRP.

Le directeur général et l'équipe de direction se sont impliqués dans le pilotage.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Communiquer clairement sur les différentes étapes du changement sans occulter les difficultés

Éviter, dans la mesure du possible, la coïncidence entre un processus de fusion et d'autres changements majeurs

VALORISER UNE HISTOIRE COMMUNE

Deux associations aux activités complémentaires fusionnent dans un processus porté par la gouvernance, avec l'ambition de rationaliser l'organisation et les pratiques.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

Une histoire partagée, des complémentarités

Pour les deux associations

→ Un parcours convergent, des administrateurs présents aux deux conseils d'administration.

Pour l'association 1

→ Une nécessité économique.

Pour l'association 2

→ Une volonté de sécuriser sa gouvernance.

COMMENT ?

Un processus de fusion conduit par la gouvernance

Plusieurs raisons poussent les conseils d'administration des deux associations à envisager le rapprochement : un territoire commun, des activités complémentaires, la présence des administrateurs aux deux conseils d'administration, un contexte interne qui se tend de part et d'autre. Après plusieurs mois de réflexion, les administrateurs, appuyés par la directrice de la plus petite association, décident de fusionner.

Les directeurs d'établissement, les instances représentatives du personnel (IRP), les salariés sont alors informés de part et d'autre. La fusion a lieu en mars 2012, la directrice devient directrice générale de l'association fusionnée. Aujourd'hui, le bureau de l'association envisage de renforcer les partenariats, voire de s'engager vers de nouveaux regroupements avec d'autres associations intervenant sur le même champ.

DATES- CLÉS

2010

→ Préparation de la fusion au sein des conseils d'administration
→ Recrutement d'une directrice dans la perspective qu'elle devienne la future directrice générale

2011

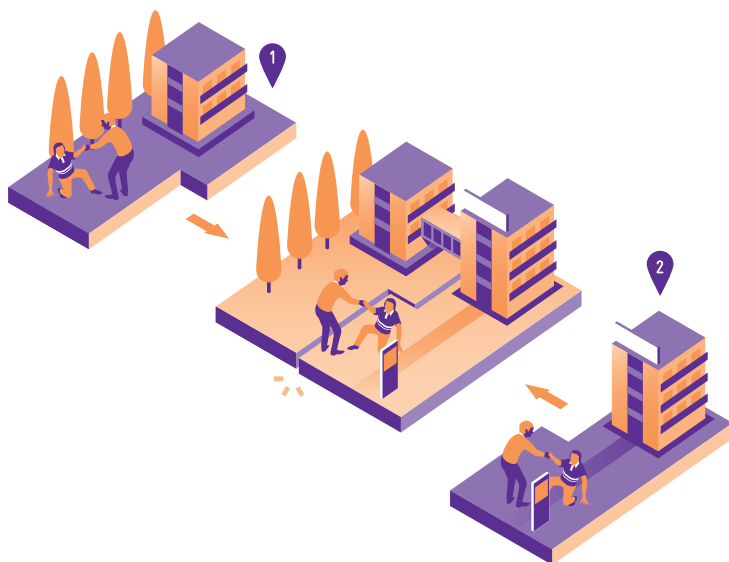
→ Information des salariés et négociation avec les instances représentatives du personnel
→ Élaboration par les conseils d'administration du futur projet associatif
→ Nomination de la directrice générale

2012

Fusion en mars

Mise en place d'un comité de direction

EN IMAGES



♥ ASSOCIATION 1

SECTEUR
SOCIAL

CONVENTION
CCN 51

CARACTÉRISTIQUES
2 ÉTABLISSEMENTS & SERVICES
15 SALARIÉS

♥ ASSOCIATION 2

SECTEUR
SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
3 ÉTABLISSEMENTS
136 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



CHANGEMENT DE CONVENTION L'ensemble des salariés relève à présent de la CCN 66 au terme d'un accord de transition qui a garanti les avantages acquis des ex-salariés de l'association relevant de la CCN 51.

DIFFÉRENCIATION Les salariés disposent donc de droits différenciés en fonction de leur association de provenance. Au moment de l'étude, l'accord est en cours de validation.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



LICENCIEMENTS Les effectifs sont en baisse : 5 personnes qui travaillaient sur un projet expérimental, arrêté en 2012, sont licenciées.

TRAVAIL DE NUIT Dans les internats, la nuit, les postes d'éducateurs sont remplacés par des postes de surveillants de nuit.

MANAGEMENT Les attendus sur les postes d'encadrement évoluent, les directeurs se centrent davantage sur leur fonction stratégique. Un programme de formation est mis en place pour accompagner le développement des compétences managériales des chefs de service.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



PÔLES Une organisation en pôles se met en place : en 2013, 2 pôles sont créés (services généraux et animation), et en 2015, un pôle santé est lancé.

LIGNE MANAGÉRIALE Elle se structure : un poste de directeur général est créé (suppression de l'emploi de secrétaire général) ; un comité de direction est institué ; les délégations des directeurs d'établissement sont redéfinies.

DÉPARTS Le secrétaire général, ainsi que l'un des 4 directeurs d'établissement, quittent l'association.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



INVESTISSEMENT Les représentants du personnel se sont investis dans le processus dès lors qu'ils furent informés.

CONNAISSANCE MUTUELLE Les instances représentatives du personnel ont été à l'origine d'une assemblée générale du personnel des 2 associations pour établir les premiers ponts entre des équipes qui se connaissaient peu.

REPRÉSENTATION Le délégué du personnel de la plus petite association est intégré au comité d'entreprise de la seconde avant même la fusion. En 2013, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est créé avec un représentant par établissement, et le comité d'entreprise est renouvelé.

AMÉLIORATION Les syndicats en présence considèrent que le dialogue social s'est amélioré depuis la fusion.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



RÉDUCTION DE LA PÉNIBILITÉ Un accord d'entreprise sur la réduction de la pénibilité, intégrant un plan d'actions, a été signé.

DUERP Le document unique d'évaluation des risques professionnels a été formalisé.

PERTE DE REPÈRES Les professionnels évoquent la multiplication des projets, une difficulté à comprendre le sens du regroupement, une perte de repères.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



ACCOMPAGNEMENT EXTÉRIEUR Un cabinet de conseil a accompagné le comité de direction dans l'analyse de tous les processus et un plan d'actions a été élaboré.

RECRUTEMENT Les procédures de recrutement ont été précisées.

MOBILITÉ La politique de mobilité interne est structurée, mais la mobilité est encore balbutiante.

FORMATION Une politique de formation associative est élaborée.

GPEC La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas encore formalisée mais il est prévu de la mettre en place à moyen terme (ainsi qu'une gestion territoriale des emplois et des compétences).

CRÉATION DE POSTE La création d'un poste de responsable des ressources humaines est envisagée lors du départ à la retraite du comptable, qui assure aujourd'hui cette fonction.

FREINS ET DIFFICULTÉS

Les directeurs et les professionnels ont été informés tardivement, l'information n'a pas été la même d'un établissement à l'autre, ce qui a généré beaucoup d'inquiétudes, l'impression pour certains d'avoir été mis devant le fait accompli.

L'association n'a pas les moyens de recruter les compétences nécessaires à la mise en conformité et à la rationalisation des processus de gestion.

BONNES PRATIQUES

Les bureaux des deux associations ont coopéré étroitement.

Un projet associatif a été entrepris dès la décision de fusion : les valeurs communes aux deux associations, ainsi que le projet qu'elles

portent, ont été mis en évidence.

La directrice générale, pilote technique, a suivi une formation sur les processus de fusion associative.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Associer les tutelles au processus pour accroître les possibilités d'appui méthodologique et financier

Informar les cadres et les professionnels dès les débuts de la réflexion

FUSIONNER POUR SÉCURISER

Un établissement du médico-social est transféré à une association du même secteur: le processus est contraint, mais la démarche structurée sécurise son fonctionnement.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

La sauvegarde du projet et de l'emploi d'une association

Pour les deux associations

→ Les directeurs des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) se connaissent.

Pour l'association 1

→ La volonté de sauvegarder le projet et l'emploi et de maintenir ses activités.
→ Une fragilisation suite au départ à la retraite du directeur et à la démission du président.

Pour l'association 2

→ La perspective de création à moyen terme d'un pôle « travail protégé » offrant ainsi un parcours professionnel diversifié aux usagers et une continuité de prise en charge.

COMMENT ?

Un processus mûrement réfléchi jusqu'au transfert d'autorisation

Le rapprochement se réalise en trois temps. En 2009 est lancée l'idée du rapprochement : une étude opportunité / faisabilité / risques (OFR) est menée, et un audit complet est réalisé sur l'ensemble des dimensions, y compris RH. L'étude révèle la difficulté dans laquelle se trouve l'ESAT.

Le candidat à la reprise en informe l'agence régionale de santé (ARS). L'ESAT est d'abord mis sous administration provisoire de l'ARS, avant que la candidature de l'association qui souhaite reprendre l'ESAT soit acceptée par l'ARS. Le transfert d'autorisation a finalement lieu. Un pôle « travail protégé », composé des ESAT des deux associations d'origine a ensuite pu être créé. Aujourd'hui, la volonté est de réunir ces deux ESAT sur un même site, pour moderniser l'ESAT repris, mutualiser les moyens et les ressources et favoriser le partage des pratiques et les mobilités.

DATES- CLÉS

2008

→ Départ du directeur de l'ESAT
→ Démission du président de l'association

2009

→ Idée de fusion, étude OFR, audit de l'ESAT
→ Mise sous administration ARS de l'ESAT (6 mois, renouvelés une fois)

2010

Reprise de l'ESAT par l'association 2

2013

→ Création d'un pôle travail protégé composé des ESAT des deux associations d'origine

EN IMAGES



♥ ASSOCIATION 1

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 51

CARACTÉRISTIQUES
1 ÉTABLISSEMENT DE TRAVAIL PROTÉGÉ
23 SALARIÉS

♥ ASSOCIATION 2

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
27 ÉTABLISSEMENTS
1 183 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



CHANGEMENT DE CONVENTION L'ensemble des contrats de travail a été modifié avec le passage de la CCN 51 à la CCN 66 pour les salariés de l'ESAT.

ÉQUITÉ La signature de l'accord d'entreprise visait l'équité de traitement.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



RESTRUCTURATION Les équipes de l'ESAT sont restructurées à partir de la définition des compétences attendues sur chacun des postes.

RENFORCEMENT DE L'ENCADREMENT Pour renforcer l'encadrement des ateliers et des activités, la fonction de chef de service est créée, des moniteurs principaux sont nommés.

EMPLOI Au niveau de la restauration, un poste de moniteur d'atelier voit le jour. Des agents d'entretien deviennent moniteurs d'atelier.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



PÔLE « TRAVAIL PROTÉGÉ » Seuls les ESAT des deux associations d'origine ont été réorganisés, pour former un pôle « travail protégé ».

SÉCURISATION Les fonctionnements et l'organisation sont sécurisés, les activités pérennisées.

RÉGULATION Des instances de régulation et de travail sont mises en place.

PROCÉDURES ET OUTILS Les processus de fonctionnement ainsi que des procédures et outils de gestion sont structurés. Le travail s'organise autour des outils de la loi 2002-2.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



INQUIÉTUDES L'investissement nécessaire à l'accueil d'un établissement en situation fragile a provoqué des inquiétudes chez les salariés de l'association accueillante.

COHÉSION D'ÉQUIPE Pour apaiser les tensions, favoriser les échanges et améliorer le climat social, une formation de cohésion d'équipe a été organisée.

AMÉLIORATION Les syndicats en présence considèrent que le dialogue social s'est amélioré depuis la fusion.

NOUVEAU FONCTIONNEMENT POUR LES IRP Un an après la reprise, de nouvelles élections ont été organisées et les nouveaux fonctionnements ont été définis pour les instances représentatives du personnel (IRP): 16 délégués du personnel, 8 comités d'entreprise et un comité central d'entreprise.

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



MISE EN CONFORMITÉ Un investissement important dans l'équipement et le matériel technique a permis une mise en conformité et sécurité pour les équipes et les usagers.

SOUTIEN Le renforcement de l'encadrement au sein de l'ESAT repris a permis de clarifier le fonctionnement et d'apporter davantage de soutien aux équipes.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



HARMONISATION Les pratiques RH ont été harmonisées et sécurisées.

CONFORMITÉ Les contrats de travail ont été réajustés et mis en conformité avec le droit du travail.

OUTILLAGE RH Les outils RH ont été mis en place : entretien annuel, fiches de poste...

COMMUNICATION Des outils de communication ont vu le jour, favorisant la communication interne et externe.

FORMATION La formation a été un réel levier pour accompagner la reprise. Les salariés de l'ESAT repris bénéficient désormais d'un plan de formation pluriannuel plus important et adapté.

MOBILITÉ INTERNE ACCRUE Les opportunités de mobilité interne sont favorisées par la taille de l'association. Des stages de mobilité temporaire ont été réalisés pour faciliter le brassage des salariés entre les différents établissements.

FREINS ET DIFFICULTÉS

La situation financière critique de l'association reprise représentait un risque tel que la reprise a été repoussée dans le temps.

Les professionnels de l'association repreneuse doutent encore de la pertinence de l'intégration de l'ESAT en difficulté.

BONNES PRATIQUES

La réalisation d'un audit détaillé a permis une parfaite connaissance de la situation de l'association à reprendre, donc la possibilité d'anticiper les difficultés.

L'intervention de l'ARS a sécurisé le processus.

Le processus de transfert d'autorisation a été appuyé par différentes expertises.

La communication a été efficace : information claire et régulière, rencontre des équipes, diffusion écrite...

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Préparer le rapprochement pour ne rien laisser au hasard

Rechercher l'équité entre les salariés des deux associations, et l'harmonisation des pratiques professionnelles

Anticiper les évolutions sur le plan administratif et RH

S'appuyer sur le soutien financier d'Unifaf pour accompagner le plan de formation ambitieux de l'association

SE REGROUPER PAS À PAS

Deux associations du médico-social se regroupent étape par étape (d'abord un GCSMS, puis une fusion), en associant toutes les parties prenantes.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

Entre nécessité et stratégie de développement

Pour l'association 1

→ Une volonté d'assurer le développement de l'activité et d'organiser la continuité des parcours.

Pour l'association 2

→ Une situation difficile, avec un climat social dégradé, des relations tendues avec l'autorité de tutelle, un nombre d'administrateurs en baisse constante, un développement d'activité incertain...

Pour les deux associations

→ Des enjeux partagés, une connaissance mutuelle (même si des différences culturelles et organisationnelles sont identifiées).

COMMENT ?

Un processus de fusion conduit par la gouvernance

Un projet de groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) naît en 2006-2007, qui vise à expérimenter la coopération et mesurer l'opportunité d'un rapprochement plus intégré. Après une année de fonctionnement du GCSMS et le départ du directeur général de l'association en difficulté, la fusion est envisagée, et les syndicats présents au sein des deux associations sont associés à la réflexion. Un audit est réalisé, des groupes de travail sont constitués : le processus aboutit à la fusion en 2009.

DATES-CLÉS

2006

→ Constat de difficultés pour l'une des associations
→ Réflexions autour d'un projet de GCSMS

2007

Création d'un GCSMS

2008

→ Étude d'opportunité de la fusion
→ Accompagnement de la fusion : groupes de travail, informations collectives, définition d'un organisation cible

2010

Arrêté de fusion

2011-2012

→ Réorganisation de l'association
→ Mise en place d'une organisation en pôles

EN IMAGES



♥ ASSOCIATION 1

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
19 ÉTABLISSEMENTS
612 SALARIÉS

♥ ASSOCIATION 2

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
7 ÉTABLISSEMENTS
159 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



ACQUIS La négociation a abouti à la conservation des acquis pour les salariés de l'association absorbée.

DÉSÉQUILIBRE Un écart entre les salariés issus des deux entités persiste donc.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



CROISSANCE L'effectif de l'association a sensiblement augmenté depuis la fusion.

COMPÉTENCES DU SIÈGE Le siège s'est à la fois renforcé en compétences et réorganisé. Un directeur général adjoint a été recruté en 2012, les services de paie ont été regroupés. D'autres fonctions ont été créées, autour de la qualité et de la communication.

COMPTABILITÉ La structuration évolue encore, les comptables des établissements ont vocation à rejoindre le siège social.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



PÔLES L'association s'est structurée en pôles en 2014. Le pôle « personnes âgées » a été un des premiers à se structurer.

SOUPLESSE & HARMONISATION Cette organisation est fondée sur un management plus souple, plus participatif, jugé plus efficace. Des réunions régulières permettent de partager et d'harmoniser les pratiques professionnelles.

MANAGEMENT La structuration de la ligne managériale est un axe de travail prioritaire. Les délégations ont évolué, notamment pour les directeurs d'établissement habitués à un fonctionnement plus autonome.

CLARIFICATION Les procédures ont été mises en place, les circuits de décision ont été clarifiés.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



ANTICIPATION Les syndicats de salariés ont été associés très tôt dans la démarche, ils ont pu partager les enjeux du rapprochement en début de processus. Puis, le comité d'entreprise et les syndicats de salariés ont été associés aux réflexions, groupes de travail.

ÉVOLUTION DES INSTANCES La fusion a entraîné de nouvelles élections et fait évoluer l'organisation des instances du dialogue social. L'enjeu affiché est le maintien d'une certaine représentativité des deux associations d'origine.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



CRAINTES Des craintes ont été exprimées à propos des conséquences de la fusion : licenciement, perte de certains avantages, dégradation de l'ambiance générale...

TRANSPARENCE Les nombreux échanges entre les directeurs, avec le conseil d'administration puis avec les salariés ont rendu la fusion et ses enjeux plus transparents.

AVENIR Après la fusion, les équipes se sont vite tournées vers l'avenir. Elles ont largement contribué à l'évolution de l'organisation, l'amélioration des pratiques d'accompagnement des usagers...

PRÉVENTION Un accord d'entreprise en matière de gestion et de prévention de l'usure et des risques professionnels est en cours d'élaboration.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



STRUCTURATION EN COURS La structuration et l'harmonisation des pratiques RH ont été indispensables, et l'outillage RH est en cours d'élaboration. La stratégie RH/gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas encore formalisée, c'est un objectif à moyen terme.

CENTRALISATION Le siège intervient en ressource et en expertise, en appui aux établissements. Le recrutement est centralisé, la formation mutualisée pour partie.

CLOISONNEMENT Les mobilités internes sont peu nombreuses à cause d'un cloisonnement sectoriel (notamment lié aux droits différenciés des salariés en fonction de leur association de provenance), et de freins à la mobilité géographique.

FREINS ET DIFFICULTÉS

La négociation sur les droits et usages a abouti à un déséquilibre entre les salariés, ce qui complexifie la gestion des ressources humaines.

La dimension RH a été faiblement anticipée, contrairement à la dimension financière et juridique.

BONNES PRATIQUES

La création du GCSMS a permis de tester la volonté et les capacités de chacun à travailler ensemble avant d'envisager un rapprochement plus intégré.

Les autorités de tutelle ont été associées à toutes

les étapes du processus.

La fusion a été préparée et accompagnée, avec l'implication du comité de direction.

Des actions ont été menées pour permettre aux salariés de découvrir les deux associations.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Favoriser la connaissance mutuelle

Accorder une place à chacun des acteurs concernés

Se faire accompagner par un cabinet extérieur sur la dimension juridique, financière et RH : échanges facilités, analyses objectivées, tensions régulées

S'APPUYER SUR UNE AIDE EXTÉRIEURE

Deux associations du médico-social fusionnent : la démarche est participative, mais insuffisamment accompagnée dans la dimension RH.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

Nécessité économique, opportunité de structurer la gouvernance

Pour l'association 1

→ La nécessité d'un déménagement et d'une mise en conformité des locaux, avec des moyens insuffisants.

Pour l'association 2

→ La volonté de rendre l'organisation associative plus efficiente et d'optimiser les ressources.

Pour les deux associations

→ Constituer une offre de service complémentaire sur le territoire pour répondre à des enjeux communs (prise en charge globale et continuité de l'accompagnement).

COMMENT ?

Des étapes menées avec l'ensemble des parties prenantes

La réflexion autour de la fusion et de son déroulement a été construite dans une dynamique participative et avec une aide extérieure : deux cabinets ont été sollicités sur la dimension juridique et financière, l'un à l'initiative de la direction et l'autre à l'initiative des instances représentatives paritaires. Les rapports rendus ont permis à la fois de confronter les visions, de partager les analyses, de constater la cohérence du projet, et de mettre en action les différents groupes de travail. Un nouveau regroupement est aujourd'hui en réflexion.

DATES- CLÉS

2007

→ Nécessité de déménagement d'un établissement et service d'aide par le travail (ESAT) d'une des associations

2008

→ Émergence de l'idée de fusion

2009

→ Projet de fusion, échanges avec les différentes parties prenantes

→ Accompagnement extérieur sur les aspects juridiques, administratifs et financiers de la fusion

2010

Fusion

Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) intégrant l'ensemble des établissements

2013

→ Consolidation du siège
→ Développement d'expertise RH/gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

EN IMAGES



♥ ASSOCIATION 1

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
5 ÉTABLISSEMENTS
168 SALARIÉS

♥ ASSOCIATION 2

SECTEUR
MÉDICO-SOCIAL

CONVENTION
CCN 66

CARACTÉRISTIQUES
12 ÉTABLISSEMENTS
608 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



AVANTAGES Les salariés « absorbés » ont bénéficié des avantages de l'accord d'entreprise de l'association absorbante, plus favorable. Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens a permis, en partie, de faire face aux charges supplémentaires.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



COORDINATION Les fonctions de coordination portées par les éducateurs spécialisés se sont développées, avec des différences quant aux missions entre les établissements.

RESTRUCTURATION La restauration est centralisée, les postes sont redéfinis, l'encadrement structuré.

SIÈGE SOCIAL Le siège social s'est consolidé et étoffé, notamment sur les champs RH, administratif et financier.

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



MODIFICATIONS IMPORTANTES La fusion a fortement modifié l'organigramme associatif et l'organisation des différents établissements.

PÔLES L'organisation en pôle se développe : création de pôles « travail protégé », « enfance » mais aussi « remplacement ».

REDÉPLOIEMENT Les équipes se mélangent, les postes sont redéployés.

HARMONISATION Les procédures de fonctionnement ont été harmonisées.

MANAGEMENT L'encadrement des établissements a peu évolué. Plusieurs modes de fonctionnement et niveaux de délégations coexistent encore.

MANQUE DE CLARTÉ Les professionnels regrettent l'éloignement du siège, la difficile lecture de l'organisation et l'allongement des circuits de décision.

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



PARTICIPATION / INFORMATION Les instances représentatives du personnel (IRP) et les délégués syndicaux des deux associations ont participé au processus de rapprochement et ont été les relais de l'information auprès des salariés.

COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE (CCE) Après la fusion, un CCE est mis en place. Il a permis le rapprochement des IRP des deux associations, mais n'a pas modifié à ce jour le fonctionnement des IRP au sein des deux associations.

CLIMAT SOCIAL POSITIF On observe aujourd'hui un bon climat social au sein des établissements.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



SALARIÉS RASSURÉS | Le projet de rapprochement a généré des inquiétudes chez les salariés mais les différents échanges organisés à l'aide des instances du dialogue social les ont rassurés.

INTERCONNAISSANCE | La mutualisation des formations a permis les échanges entre les salariés des deux associations d'origine, et l'interconnaissance.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



CENTRALISATION | La GRH est centralisée au siège, les pratiques RH ont été harmonisées. Un système d'information ressources humaines (SIRH) est envisagé à l'horizon 2019.

FORMATION | La fusion a permis de mutualiser les projets de formation.

OPPORTUNITÉS DE MOBILITÉ | Les opportunités de mobilité professionnelle et géographique sont plus importantes mais les équipes des deux associations s'en saisissent peu pour le moment.

FREINS ET DIFFICULTÉS

Les différences entre les deux associations (approches, niveau d'autonomie, fort sentiment d'appartenance) ont insuffisamment été prises en compte.

La dimension RH a peu été anticipée dans le processus.

BONNES PRATIQUES

La communication menée en s'appuyant sur les IRP a permis de rassurer et de partager un horizon de sens.

L'expertise extérieure a permis de faire avancer le projet de fusion sur des bases solides.

Le changement a associé toutes les parties prenantes.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

Mener un diagnostic des ressources humaines approfondi

Valoriser la complémentarité des deux associations au profit des usagers

Définir et formaliser clairement les rôles et fonctions du siège et de la direction générale

UN MANQUE DE RESSOURCES DÉDIÉES

Dix-sept associations créent un groupement de coopération sociale et médico-sociale porteur de projets, mais la mise en action est rendue difficile par le manque de moyens dédiés.

POURQUOI LE REGROUPEMENT ?

Les ressources humaines au cœur des enjeux

Pour toutes les associations

- Une culture de la coopération, avec des manifestations concrètes dès 1993 (mise en place d'une formation commune).
- Des restrictions budgétaires et des mutualisations nécessaires pour réduire les coûts de fonctionnement.
- La nécessité de répondre à l'échelle du territoire à l'évolution des besoins des publics.
- Une exigence de visibilité auprès des financeurs et tutelles dans le cadre des appels à projets.
- Des enjeux RH déterminants : difficultés de recrutement, adaptation des métiers du secteur social et médico-social, pyramide des âges...

COMMENT ?

Une coopération historique formalisée par un GCSMS

Dès 2006, huit associations ont porté le projet de formaliser plus avant les partenariats existants. Un groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) est créé en 2007, pour proposer une offre globale et mutualiser les moyens. Aux associations fondatrices se sont progressivement adjointes neuf autres associations du territoire. Une centrale d'achat est mise en place, des réponses communes aux appels à projets sont formalisées, des groupes de réflexion sont montés, puis une démarche de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) se structure. Financée par les associations mais aussi grâce à l'aide de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation et de l'emploi (Direccte), de la Région, du fonds social européen (FSE) et des OPCA (Unifaf et Unifformation), la GTEC soulève la nécessité d'élaborer une instrumentation RH mutualisée, et celle de mutualiser certaines formations pour répondre à une évolution forte des métiers dans les dix années à venir. L'ensemble des interlocuteurs estime aujourd'hui que le GCSMS doit s'appuyer sur des ressources dédiées pour mettre en place les différents projets ou outils.

DATES-CLÉS

1993

→ Début de la coopération

2007

Création du GCSMS

2008

→ Adhésion du GCSMS à une centrale d'achat

2012

→ Audit RH
→ Lancement d'une démarche de GTEC

2013

→ Création d'une banque de données RH

EN IMAGES



♥ 17 ASSOCIATIONS

SECTEUR

SOCIAL, MÉDICO-SOCIAL & SANITAIRE

CONVENTION

NOMBREUSES CONVENTIONS COLLECTIVES

CARACTÉRISTIQUES

ENVIRON 60 ÉTABLISSEMENTS

ENVIRON 1600 SALARIÉS

QUELS IMPACTS ?

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS



ABSENCE D'IMPACT Le groupement n'a pas eu d'impact sur les statuts collectifs des salariés et les droits associés. La mutualisation du personnel est limitée à la mise en place de conventions tripartites (les deux associations et le GCSMS) d'échange de personnel.

ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES



CRÉATION D'EMPLOIS Le GCSMS n'a pas créé d'emploi en propre mais les projets portés par le GCSMS ont permis la création d'une dizaine d'emplois et facilité l'intégration de 50 jeunes en contrats d'avenir dans des associations du groupement.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES Grâce à la mutualisation des formations, le GCSMS contribue à développer les compétences sur certains métiers du secteur du handicap (éducateurs spécialisés, assistants de soins en gérontologie...) et certaines fonctions émergentes (coordination de parcours, de réseau, de dispositif, de territoire).

ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES



PEU D'IMPACT Le GCSMS n'intervient pas dans l'organisation des associations.

ÉVOLUTION POSITIVE DU MANAGEMENT Les liens étroits établis entre les directeurs des différentes associations et l'ouverture des administrateurs à de nouvelles problématiques (communication, RH, gestion territoriale des emplois et des compétences – GTEC...), favorisés par le GCSMS, ont eu une influence positive sur le management des équipes (professionnalisation).

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL



INVESTISSEMENT DES IRP Les représentants du personnel se sont investis dans le GCSMS à partir de la démarche de GTEC.

COMMISSIONS Les instances représentatives du personnel (IRP) des différentes associations ont créé des commissions pour travailler sur des problématiques communes : commission activités sociales culturelles, commission mutuelle, groupe de référents formation, groupes de travail ponctuels pour des actions spécifiques...

AMÉLIORATION Le GCSMS et la démarche de GTEC engagée semblent avoir permis d'améliorer le dialogue social.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



ABSENTÉISME L'usure professionnelle et les troubles musculo-squelettiques génèrent un fort taux d'absentéisme dans les associations.

PAS D'ACTIONS SPÉCIFIQUES Même si les associations les plus importantes se sont saisies de la question du bien-être au travail, le GCSMS n'a pour l'instant pas engagé d'actions spécifiques sur cette problématique.

STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH



MOBILISATION LARGE La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de territoire a mobilisé les associations membres du groupement, un appui conseil, des partenaires publics (Pôle emploi, missions locales...) et privés (organismes de formation...).

RÉFLEXION Grâce à la création d'une instance RH, la réflexion inter-associations (administrations, directions, instances représentatives du personnel) a été menée. De nombreuses actions de formation ont été mises en place avec l'aide des OPCA.

FREINS En dehors des formations, les projets peinent à se mettre en place (instrumentation RH, pool de remplacements...). L'absence de ressources dédiées freine la mise en actions.

FREINS ET DIFFICULTÉS

L'absence de ressources dédiées freine la mise en action.

Toutes les associations ne s'impliquent pas de la même manière.

La pérennité du dispositif, qui repose avant tout sur des volontés individuelles, n'est pas garantie.

BONNES PRATIQUES

L'approche pragmatique a permis de s'appuyer sur les ressources existantes en les mutualisant.

Les spécificités de chaque association ont été respectées au maximum.

Les compétences des salariés ont été développées grâce à une approche prospective de l'évolution du secteur.

Des partenariats ont été établis avec des acteurs privés et publics.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

S'appuyer sur le dialogue social et intégrer les différentes parties prenantes

Fonder la coopération sur des principes démocratiques garantis par les instances



02

COMPRENDRE

LES IMPACTS RH DES RAPPROCHEMENTS

Les dix monographies présentées au chapitre précédent permettent de tirer un certain nombre d'enseignements utiles à une réflexion engagée dans le dialogue social, dans chacune des dimensions RH identifiées comme structurantes.

L'expérience vécue, le chemin parcouru par ces associations démontrent que ces processus de changement ont des impacts sur chacune des six dimensions RH identifiées, mais d'une force variable.

Ainsi, il apparaît que, pour trois d'entre elles, les conséquences méritent une vigilance particulière :

- le statut collectif et les droits associés ;
- l'organisation du travail et le management des équipes ;
- le dialogue social et le climat social.

Pour les trois autres dimensions, les impacts sont moindres, bien qu'à prendre en considération :

- évolution des emplois, structuration des métiers/compétences ;
- bien-être au travail / risques professionnels ;
- stratégie, politique et pratiques RH.

P. 60

STATUT COLLECTIF
& DROITS ASSOCIÉS

P. 62

ÉVOLUTION DES
EMPLOIS,
STRUCTURATION
DES MÉTIERS /
COMPÉTENCES

P. 64

PAROLE D'OPCA

P. 66

ORGANISATION
DU TRAVAIL &
MANAGEMENT
DES ÉQUIPES

P. 68

PAROLE DE
GOUVERNANCE

P. 70

DIALOGUE SOCIAL,
CLIMAT SOCIAL

P. 72

PAROLE D'IRP

P. 74

BIEN-ÊTRE AU
TRAVAIL / RISQUES
PROFESSIONNELS

P. 76

PAROLE
D'EXPERTS

P. 78

STRATÉGIE,
POLITIQUE &
PRATIQUES RH

P. 80

ZOOM SUR
LA CULTURE
& L'IDENTITÉ

P. 84

PAROLE DE
CHERCHEUR



STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS

Cette dimension constitue le point d'attention systématique en cas de regroupement impliquant le transfert de contrats de travail, soit essentiellement les fusions (création, absorption), les apports partiels d'actifs et certaines formes de groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS).

LA DIMENSION LA MIEUX PRÉPARÉE...

En cas de transfert de contrats de travail, c'est la dimension la plus investie en temps, et la mieux préparée, voire anticipée. Les conséquences sont très variables, selon les caractéristiques des associations se regroupant.

Cette étape consiste à dénoncer les accords d'entreprise et à les renégocier (délai légal 15 mois : 12 mois maximum, et 3 mois de préavis).

... MAIS QUI CRISTALLISE LE PLUS DE TENSIONS

C'est aussi celle qui cristallise le plus de tensions, une fois levées les inquiétudes sur le maintien de l'emploi. Le climat social peut se dégrader jusqu'à aboutir à des mouvements de grève. La situation est d'autant plus critique lorsque les associations qui se rapprochent disposent de conventions collectives différentes (essentiellement [CCN 66](#) et [CCN 51](#) dans les cas rencontrés).

LES ACTEURS EN PRÉSENCE COMME INDICATEUR D'UNE CONCEPTION ÉTENDUE DU DIALOGUE SOCIAL

Représentants des directions et délégués syndicaux sont les acteurs majeurs des négociations, mais il n'est pas rare que les dirigeants d'association intègrent dans la réflexion les délégués du personnel (qui n'ont pas vocation à négocier), et les délégués du personnel/délégués syndicaux des associations absorbées, alors même que leur mandat est remis en cause en cas de fusion-absorption. Enfin, les financeurs peuvent être sollicités (pour médiation ou arbitrages budgétaires), démarche d'ailleurs identifiée comme une bonne pratique par les associations rencontrées.

STRATÉGIES VARIABLES, IMPACTS DÉTERMINANTS

Les situations rencontrées donnent à voir des stratégies très variables dans la négociation des accords, et donc des effets très différents :

- une analyse fine des accords d'entreprise, des droits et usages, qui vise un traitement équitable des salariés des deux associations, même si l'harmonisation engendre des pertes d'avantages ;
- une négociation qui garantit certains, voire tous les droits, mais génère des différences de traitement entre les salariés issus des différentes associations ;
- un accord d'entreprise qui rapproche au maximum l'association absorbée de l'association absorbante dans un cas de fusion-absorption, mais maintient des différences de traitement.

ZOOM SUR...

LA DÉNONCIATION / RENÉGOCIATION D'ACCORDS

Dénonciation : le transfert d'une entité économique entraîne automatiquement la dénonciation des accords collectifs et des conventions collectives : de la structure absorbée en cas de fusion-absorption ; de l'ensemble des structures fusionnées en cas de fusion-crétion. Les accords dénoncés continuent à s'appliquer pendant une période dite de « survie » de 12 mois, après un préavis d'une durée légale maximum de 3 mois (soit 15 mois maximum au total).

Négociation : le code du travail prévoit une obligation de négocier un accord de substitution ou d'adaptation. Les négociations doivent débiter dans les 3 mois qui suivent la dénonciation, c'est-à-dire avant la fin du préavis s'il est de 3 mois. Les acteurs ont donc 12 mois pour négocier.

Accord : ce nouvel accord viendra soit remplacer l'ancien statut (accord de substitution), soit adapter les dispositions de l'ancien accord aux nouvelles conditions de fonctionnement (accord d'adaptation).



CCN 66

Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966, mise à jour au 15 septembre 1976.



CCN 51

Convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951.



ÉVOLUTION DES EMPLOIS, STRUCTURATION DES MÉTIERS / COMPÉTENCES

Dans ces processus de regroupement, l'emploi est généralement sauvegardé. La structuration des métiers et des compétences est néanmoins impactée. Mais ces changements sont le plus souvent inscrits dans un mouvement plus large d'évolutions du secteur.

SAUVEGARDE DE L'EMPLOI

Contrairement aux craintes généralement exprimées par les salariés, les regroupements ont en général peu d'impacts négatifs sur l'emploi. Sur dix regroupements analysés, seules deux fermetures de services ont engendré le licenciement de quatre à cinq salariés. Dans plusieurs cas observés, les regroupements sont liés à des stratégies de développement et se traduisent donc par un solde positif d'emplois.

Au-delà des questions d'effectifs, deux phénomènes plus qualitatifs sont à souligner :

- les départs volontaires : constatés surtout chez les cadres, ils font souvent l'objet d'une rupture conventionnelle ;
- les redéploiements d'effectifs qui interviennent notamment lorsqu'il y a une restructuration (fusion d'établissements, mutualisation...).

EFFET DE SEUIL

L'effet de seuil est une crainte pour quelques associations rencontrées qui approchent le seuil de 300 salariés: insuffisant pour créer un effet de levier (en particulier financier), il engendre néanmoins la perte de certains allègements de charges et d'aides à l'emploi de contrats aidés.

UNE ÉVOLUTION DE LA NATURE DES EMPLOIS & DES MÉTIERS AVANT TOUT LIÉE À L'ÉVOLUTION DU SECTEUR

Les mutations des emplois observées répondent avant tout à l'évolution des besoins du secteur et de ceux des publics accueillis. Ainsi apparaissent :

- de nouveaux métiers : ergothérapeutes, psychocliniciens, aides-soignantes, assistantes sociales dans certains établissements du handicap, gouvernantes, assistants de soins en gérontologie dans les **EHPAD** ;
- des fonctions de coordination (de parcours, de réseau, de dispositif) : créatrices d'opportunités, ces fonctions, qui répondent aux besoins émergents de transversalité et d'interdisciplinarité autour du parcours de l'utilisateur, ne sont pas toujours clairement identifiées et reconnues dans les associations où elles apparaissent.

UNE ÉVOLUTION DES EMPLOIS DANS UNE LOGIQUE DE CLARIFICATION & DE RATIONALISATION

Pour s'adapter à la nouvelle taille des organisations, les fonctions support se développent et les sièges se structurent. De nouvelles missions naissent (RH, communication, qualité, hygiène-sécurité, risques psychosociaux), voire s'internalisent (comptabilité). Les missions correspondantes dans les établissements évoluent alors, pour s'articuler avec ces nouvelles compétences du siège.

D'autres évolutions sont perceptibles dans les établissements et services :

- le travail de nuit est sécurisé et rentre dans la norme là où les pratiques restaient encore éloignées des attendus réglementaires ;
- les rôles et fonctions se clarifient là où, par exemple, moniteur éducateur, éducateur spécialisé ou encore aide médico-psychologique exerçaient les mêmes activités ;
- certaines activités sont externalisées, comme la restauration : les professionnels sont alors reclassés.

ZOOM SUR...

GCSMS ET IMPACTS SUR L'EMPLOI : DISTINGUER LE COURT, MOYEN ET LONG TERME

Maintien des effectifs : dans un premier temps, les GCSMS observés n'ont pas eu d'effet particulier sur les effectifs (sinon par le jeu des mises à disposition).

Nouveaux services : les groupements de coopération sont néanmoins créateurs de projets et de services et donc, indirectement et à moyen terme, d'emplois.

Ressources dédiées : la maturité des groupements rencontrés permet d'envisager l'embauche de ressources dédiées mutualisées notamment sur les RH et la finance.



GCSMS

Groupement de coopération Sociale et médico-sociale. Instauré par la loi du 2 janvier 2002, le GCSMS permet à des établissements sociaux et médico-sociaux de rassembler et gérer en commun une partie, voire toutes leurs activités.



EHPAD

Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

PAROLE D'OPCA

Nadine Sala, conseillère emploi/formation Unifaf en Rhône-Alpes, présente la prestation Conseil RH d'Unifaf pour accompagner les rapprochements associatifs.

SANS UNIFAF, UN FINANCEMENT PROBLÉMATIQUE

En quoi la prestation proposée par Unifaf permet-elle d'accompagner des associations qui se rapprochent ? À quelles conditions ? Quelle est la plus-value ?

Sur votre territoire, la prestation Conseil RH est mobilisée pour accompagner les rapprochements. Pouvez-vous évoquer un exemple concret d'accompagnement ?

« Je vais vous parler d'une prestation qui a démarré début 2014. Le conseil départemental souhaitait regrouper deux petites structures (40 et 30 salariés) de même activité (MECS : maison d'enfants à caractère social) avec le même type de public accueilli, et proches géographiquement. La fusion devait être effective fin 2014 et permettre de mutualiser. Cela donnait une échéance, du temps pour travailler. Il y avait beaucoup d'inquiétudes chez les salariés : questionnements sur l'emploi, l'identité, le départ à la retraite d'un directeur général. La problématique a été identifiée dès le départ à l'occasion de ma rencontre avec le directeur général. »

Quel a été le format de la prestation, son contenu ?

« Unifaf a financé deux prestations, une par association. 7 jours chacune, soit 14 jours au total. Ses objectifs : analyser l'organisation du travail, relever les enjeux et les questions essentiels, identifier les besoins d'évolution (activités, postes, compétences), anticiper la mise en œuvre du rapprochement, réaliser des rencontres individuelles et collectives, élaborer le plan d'actions et le plan de formation. L'enjeu, c'était d'apaiser le climat social. Le directeur général souhaitait avoir une approche globale. Un comité de pilotage des deux structures a accompagné la démarche. Les instances représentatives du personnel étaient associées, les salariés réunis en groupes de travail et/ou rencontrés individuellement. »

**Quel a été le résultat obtenu ?
Quelles sont les perspectives ?**

« La fusion a eu lieu dans les temps, fin 2014. Les effets sur le climat social ont été déterminants, la confiance a été restaurée. L'état des lieux a permis d'élaborer un plan d'actions et un plan de formation détaillés. Le directeur général a pris officiellement sa retraite, la directrice recrutée va maintenant s'attacher à la mise en œuvre : redéploiement des effectifs (à partir d'accompagnements collectifs et individuels), évolution de la ligne managériale et montée en compétences, articulation et harmonisation des pratiques des fonctions support, finalisation des outils RH (fiches de poste). Unifaf finance le volet formation du plan d'actions. »

Quelle est la plus-value de la démarche ?

« C'est un vrai soutien apporté à la gouvernance des structures, avec une expertise RH. Conduire ce type de changement nécessite d'être appuyé. La prestation permet la prise en compte de la dimension RH de manière globale. Par ailleurs, les prestataires labellisés par Unifaf sont des intervenants du territoire. Ils connaissent le marché du travail, l'environnement. Leur proximité géographique offre une véritable souplesse pour se déplacer en demi-journées, rencontrer des professionnels qui travaillent en soirée et la nuit. Enfin, la prestation est totalement prise en charge par Unifaf. Pour la plupart, les structures ne pourraient pas financer ce type de prestation. »

Quel est le rôle d'Unifaf dans cet accompagnement ?

« Nous intervenons à plusieurs niveaux. En amont, nous réalisons un "prédiagnostic" et nous rédigeons un cahier des charges que nous adressons à trois prestataires labellisés sur notre territoire que nous identifions comme particulièrement pertinents pour répondre à la prestation. Le choix du prestataire appartient aux associations qui reçoivent les propositions des trois cabinets sollicités. À la demande de nos adhérents, nous pouvons porter un regard sur ces propositions. Nous avons un avis consultatif. Nous intervenons ensuite en fin de prestation, lors d'un temps de restitution, et nous avons là plusieurs objectifs : évaluer la qualité de la prestation, mais surtout, prendre la suite du cabinet et appuyer l'association dans la mise en œuvre du plan d'actions élaboré lors de la prestation. »

« C'est un vrai soutien apporté à la gouvernance des structures, avec une expertise RH. »



ORGANISATION DU TRAVAIL & MANAGEMENT DES ÉQUIPES

Tous les regroupements observés n'ont pas généré de redéploiement d'effectifs et les équipes sont rarement mixées. Mais ils impulsent une rationalisation des organisations qui s'appuie sur la mise en place de pôles, ce qui impacte particulièrement l'ensemble de la ligne managériale.

UNE ORGANISATION EN PÔLES QUI PRÉDOMINE

La structuration des activités en pôles s'impose souvent. Elle n'engendre pas forcément de restructuration d'établissement (fusion d'équipes de différents établissements), mais elle structure fortement la ligne managériale et impacte le management des équipes. Ce phénomène n'est pas spécifique aux regroupements mais le rapprochement, et notamment la fusion qui nécessite la recomposition des activités, a des incidences de fait sur l'organisation des services et ceux qui les dirigent.

LA LIGNE MANAGÉRIALE PARTICULIÈREMENT IMPACTÉE

Les acteurs ne sont plus forcément les mêmes, avant et après (licenciement, rupture conventionnelle, démission). Le projet individuel du dirigeant n'est pas forcément celui du regroupement. Le leadership et les doublons ne sont pas toujours compatibles. Les crises sont parfois violentes au plus haut des institutions et dégradent le climat de travail.

L'organisation en pôles n'est pas sans conséquence, les niveaux hiérarchiques peuvent se multiplier avec la création de la fonction de directeur de pôle, voire de directeur adjoint, ou rester les mêmes avec un nombre plus important de professionnels à encadrer (une association évoque un chef de service pour 40 salariés). Ce modèle d'organisation se structure alors avec les équipes de cadres des deux associations fusionnées. Les repositionnements des cadres sont complexes, d'autant plus que, faute de temps, ils s'opèrent souvent par tâtonnement, sans vision claire de l'organisation cible, des compétences et des projets individuels des cadres.

STRUCTURATION, RATIONALISATION & MUTUALISATION AU SEIN DES ÉQUIPES

Les regroupements engendrent la mise à plat des protocoles et procédures, l'organisation de la traçabilité et la formalisation des circuits de décision. Ils permettent aussi de mutualiser certaines fonctions, services généraux ou fonctions support en particulier. Les mobilités internes sont parfois subies, mais néanmoins accompagnées, notamment par la formation. Chez les salariés s'expriment une véritable satisfaction, un confort directement relié à l'effet structurant des réorganisations. En revanche, en négatif, beaucoup évoquent l'éloignement des cadres, le rallongement des circuits de décision, une gestion administrative prégnante, moins de lisibilité des services du siège, un cloisonnement et moins de transversalité du fait de l'organisation en pôles.

UNE GOUVERNANCE QUI S'ARTICULE AVEC DE NOUVELLES MODALITÉS DE DIRIGEANCE

Les réorganisations sont l'occasion pour la gouvernance associative de questionner la place et le rôle des administrateurs. Les enjeux du secteur, les profils des administrateurs et la taille des structures évoluent, la fonction de direction générale se structure, impactant la gouvernance dans ses différentes dimensions. Par ailleurs, la composition du conseil d'administration de l'association constituée après le regroupement est souvent révélatrice des fondements et de la manière d'accompagner ce processus de changement. Ainsi, un conseil d'administration qui rassemble les administrateurs des différentes entités, ou encore un président issu de l'association absorbée, sont autant d'indicateurs d'un processus qui s'est construit en concertation.

ZOOM SUR...

LES IMPACTS DES RESTRUCTURATIONS SUR L'ENCADREMENT

Autonomie : les directeurs d'établissement doivent composer avec des directeurs de pôle, les délégations évoluent, là où l'autonomie prévalait.

Surcharge : la charge de travail augmente. La ligne managériale est amenée à conduire les processus de changement, souvent dans des délais très courts.

Compétences : les attendus en compétences changent (stratégie, conduite du changement, communication, gestion...). Les équipes voient leurs cadres intermédiaires s'éloigner du cœur de métier.

Éloignement : un management rationalisé se met en place, plus lointain, parfois en rupture avec le management de proximité / « familial », connu quelques mois auparavant.

PAROLE DE GOUVERNANCE

Les acteurs de la gouvernance d'une structure rassemblant deux associations du sanitaire et une association du médico-social, évoquent leur parti-pris.

UNE ORGANISATION QUI FAVORISE LA CRÉATIVITÉ

Le respect des spécificités

PRÉSIDENT

« Nous sommes un groupe associatif mais chacun vit sa vie, on y va par touche. Il fallait respecter les cultures spécifiques, très fortes, tout en créant une culture commune. Chacune de nos maisons cultive ses spécificités sans pour autant s'interdire de partager davantage. »

DIRECTEUR D'UN DES ÉTABLISSEMENTS

« On a essayé d'harmoniser et pas d'uniformiser : au départ ce sont 3 associations avec des cultures très fortes. L'uniformisation, ce serait partout pareil ; l'harmonisation, c'est : on tend vers, mais on accepte les différences. C'est la force de notre association : on se regroupe, mais on conserve la richesse de l'apport des autres. Et on écoute ce dont les autres ont besoin. On se fait une politique commune, une procédure commune et les protocoles peuvent être adaptés à chaque établissement. On a par exemple travaillé sur le dossier patient de cette manière. »

Une gouvernance et une dirigeance *ad hoc* qui maintiennent un management de proximité

DIRECTEUR D'UN DES ÉTABLISSEMENTS

« Notre dispositif de gouvernance mûrit dans le temps. Aujourd'hui, nous avons un conseil d'administration composé d'administrateurs des différentes associations. Les instances représentatives du personnel sont présentes au comité d'administration. Un comité exécutif rassemble le président, les trois directeurs, et les deux médecins chefs. Puis le comité de pilotage rassemble les directeurs, et le COMED est l'instance médicale. Nos réflexions, décisions sont collégiales. Nous avons récemment défini des missions transversales spécifiques à chaque directeur. Un s'occupe de la recherche et développement, un autre du partenariat et le troisième de la direction des opérations. »

PRÉSIDENT

« On met l'accent sur une organisation qui favorise la créativité, l'émergence de nouveaux projets. Je souhaite favoriser l'organisation en mode projet avec des référents métiers et les principaux managers sur des thématiques identifiées. »

Un changement conduit à « petits pas » par le management et avec les équipes

DIRECTEUR D'UN DES ÉTABLISSEMENTS

« On part du principe qu'il y a du bon et du moins bon partout : on fait un état des lieux des pratiques et on prend le meilleur. C'est la politique des petits pas. On voit ce que ça donne et on réajuste. »

DIRECTEUR D'UN DES ÉTABLISSEMENTS

« Nous avons des groupes projets qui travaillent sur les fonctions support RH, qualité, finance/comptabilité, développement durable/responsabilité sociétale des organisations. Et deux autres groupes projets qui travaillent sur le décroisement sanitaire/médico-social, et le parcours des usagers. Ces groupes associent des salariés de chaque établissement. »

Une finalité : disposer d'une souplesse d'organisation qui permette d'accueillir d'autres structures

PRÉSIDENT

« On est dans une optique de groupe ouvert. Or, ce mode d'organisation est celui qui permet le plus facilement d'accueillir d'autres structures. »

« On part du principe qu'il y a du bon et du moins bon partout : on fait un état des lieux des pratiques et on prend le meilleur. C'est la politique des petits pas. On voit ce que ça donne et on réajuste.. »

Directeur d'un des établissements



DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL

Cette dimension est mise sous tension par les processus de regroupement. Les impacts d'un regroupement sont souvent négatifs sur le climat social dans un premier temps, avant de connaître une amélioration. Les exemples étudiés montrent l'importance de fonder le processus de changement sur un dialogue social constructif.



GCSMS

Groupe de coopération Sociale et médico-sociale. Instauré par la loi du 2 janvier 2002, le GCSMS permet à des établissements sociaux et médico-sociaux de rassembler et gérer en commun une partie, voire toutes leurs activités.

DES IRP ASSOCIÉES AU PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Dans le cas des **GCSMS** ou d'associations d'associations, le processus de rapprochement reste essentiellement porté par la gouvernance. Pourtant, les situations rencontrées montrent qu'associer les **IRP** permet de rassurer les salariés et parfois même de travailler sur des thématiques spécifiques dans des instances prévues à cet effet.

Dans les cas de fusions, les IRP sont souvent associées au processus de dénonciation/négociation des accords. Les associations absorbantes maintiennent dans leur fonction les délégués du personnel/délégués syndicaux de l'association absorbée le temps des négociations, voire associent les DP aux négociations, pourtant hors de leur mandat.

UN DIALOGUE SOCIAL QUI ÉVOLUE POST FUSION

Le temps de la négociation des accords est généralement un temps où le climat social se dégrade, parfois jusqu'à la grève. Mais le dialogue social s'améliore après le regroupement et, la plupart du temps, une relation de confiance se crée, lorsque la négociation se fonde sur une transparence de l'information et des données objectives (comparaison des avantages, chiffrage budgétaire) et lorsque le rapport de force aboutit à un accord estimé équitable.

DES IRP SOUS PRESSION

L'accompagnement de ces processus de regroupement est vécu de manière inégale du côté des IRP. Si dans les plus grandes associations, les délégués syndicaux peuvent être « professionnalisés » ou appuyés par leur syndicat sur la négociation des accords, certains délégués du personnel, sans étiquette, sont quant à eux démunis et sous pression face à la complexité juridique du processus de regroupement sur fond de changement de convention collective.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT FONDÉE SUR LA CONCERTATION : UN FACTEUR DE RÉUSSITE

Au-delà de la négociation des accords, fonder la conduite de ce type de processus sur un dialogue social constructif (employeurs/IRP/salariés) est un véritable facteur de réussite dans les situations rencontrées car :

- les fondements sont discutés, appropriés ;
- le cap est fixé et connu de tous ;
- les incertitudes sont partagées ;
- le changement est réellement co-construit : les difficultés ne sont pas gommées, mais tous les acteurs sont responsabilisés.

DES PROCESSUS ADAPTÉS À LA SITUATION

Mettre le dialogue social au cœur de la démarche ne va pas de soi (crainte de freins au changement, voire de blocage, démarche chronophage...). C'est avant tout une méthode de travail fondée sur la participation, la concertation. Les situations rencontrées montrent que les acteurs, les étapes, les modalités sont à définir conformément à la culture et aux enjeux propres aux associations qui se regroupent.

ZOOM SUR...

REGROUPEMENT ET IRP : ENTRE RESPECT DES OBLIGATIONS & INNOVATION SOCIALE

Remise en cause : dans le cas des fusions, les IRP d'une, de plusieurs ou de l'ensemble des associations amenées à se regrouper sont remises en cause.

Respect du dialogue social : les acteurs rencontrés dépassent souvent leurs obligations en maintenant dans leur mandat les IRP.

Innovation : au-delà, certaines structures innovent en mettant en place un « comité du dialogue social » permettant aux IRP remises en cause des entités en cours de regroupement de se réunir au sein d'une instance spécifique, reconnue comme partie prenante du changement.



IRP

Instances représentatives du personnel. Ce terme désigne trois types d'organismes : représentants ou délégués du personnel (RP ou DP), comités d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

PAROLE D'IRP

Les délégués du personnel et le délégué syndical d'une association regroupant deux associations du médico-social reviennent sur leur implication dans le processus de rapprochement.

DES TENSIONS INÉVITABLES

Comment avez-vous été associés au rapprochement ?

« Les directions ont fait une réunion avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux au tout début. On fonctionnait différemment dans les deux associations : l'une en intersyndicale et l'autre avec un fonctionnement décentralisé (chaque établissement avait une grande autonomie) et un syndicat majoritaire puissant. Une des deux associations avait une forte culture de la lutte syndicale. Ils avaient intérêt à nous associer rapidement. Quand on nous a présenté le projet, les syndicats des deux associations ont souhaité s'appuyer sur un cabinet pour faire un audit « objectif », comprendre les enjeux de la fusion et les risques potentiels que cela couvrirait. »

Avez-vous contribué à l'accompagnement du changement ?

« Oui, nous étions associés, nous avons partagé les constats avec la direction. Nous avons des réunions institutionnelles une fois par mois pour suivre les avancées. Nous faisons le tour des ateliers pour faire le lien avec ces réunions. Le rapprochement s'est construit avec les instances représentatives du personnel, et avec les salariés dans le cadre de groupes de travail. »

Comment qualifieriez-vous le climat social pendant ces mois de rapprochement ?

« Les tensions, on ne peut pas les éviter surtout lorsqu'on travaille sur les droits des salariés et les conditions de travail. La négociation est dure, épuisante, et le résultat est pour nous insatisfaisant. On s'est serré les coudes entre syndicats, pendant la reprise.

Certains pensent qu'il y a trop de réunions, mais c'est fondamental de participer à ces évolutions. Les salariés ont été associés à des groupes de travail, les instances représentatives du personnel (IRP) ont participé. Les professionnels ont appris à se connaître, se sont rendu compte des différences de pratiques, d'encadrement des équipes... »

Et aujourd'hui, quel dialogue social ?

« Aujourd'hui un comité central d'entreprise est constitué. On retrouve une représentation des personnels des anciennes associations.

Mais le fonctionnement des IRP reste le même qu'hier avec des spécificités d'un établissement à l'autre. Le climat social s'est apaisé, les sujets de tension sont dépassés, mais la direction envisage un nouveau regroupement et nous veillons. Nous avons appris de cette expérience, et nous sommes aujourd'hui en mesure d'anticiper pour mieux représenter les salariés et leurs intérêts. »

« Certains pensent qu'il y a trop de réunions, mais c'est fondamental de participer à ces évolutions. Les salariés ont été associés à des groupes de travail, les IRP ont participé. »



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL / RISQUES PROFESSIONNELS



CPOM

Contrat pluriannuel
d'objectifs et de
moyens.



GCSMS

Groupelement de
coopération Sociale
et médico-sociale.
Instauré par la loi
du 2 janvier 2002,
le GCSMS permet
à des établissements
sociaux et médico-
sociaux de rassem-
bler et gérer en
commun une partie,
voire toutes leurs
activités.

1. Voir l'accord
national interprofes-
sionnel (ANI)
du 19 juin 2013
sur la qualité de vie
au travail.

Les associations rencontrées prennent aujourd'hui en compte cette dimension. Il semble en effet déterminant de mesurer les effets des changements sur la qualité de vie au travail des salariés, d'autant que le législateur et les partenaires sociaux y incitent désormais fortement¹.

LA RESTRUCTURATION COMME FACTEUR IMPACTANT LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Le bien-être au travail d'une part, l'évaluation et la prévention des risques professionnels d'autre part, sont des enjeux majeurs du secteur. Les risques psychosociaux et les problématiques de santé au travail ne sont pas propres aux processus de regroupement. L'étude réalisée permet cependant d'identifier des effets qui leur sont directement imputables, et qui diffèrent selon que le regroupement suppose ou non une restructuration, des fusions d'établissements ou d'équipes.

LES CONSÉQUENCES EN L'ABSENCE DE RESTRUCTURATION

Lorsque l'établissement ne connaît pas de restructuration, que l'équipe est stable, les pratiques peu remises en cause, le changement est faiblement perçu dans le quotidien des professionnels, la santé au travail est moins impactée.

Dans ce cas, la ligne managériale connaît néanmoins des changements majeurs impactant fortement la santé des cadres au travail.

LES CONSÉQUENCES LORS D'UNE RESTRUCTURATION

La situation est très différente en cas de restructuration.

On constate notamment que :

- les inquiétudes sont fortes, les mobilités parfois subies ;
- le mélange des équipes ne va pas de soi ; dans une association, les établissements où les équipes ont été mixées sont ceux où le changement est le moins bien vécu ;
- la surcharge de travail est forte ; de nombreux chantiers sont engagés dans un temps parfois contraint (**CPOM**, évaluation interne, externe, projets, mouvement de rationalisation...);
- le seul point vécu de manière positive est, le cas échéant, la rénovation des locaux, qui permet l'amélioration des conditions de travail ;
- les cadres sont par ailleurs d'autant plus impactés que leurs équipes sont en souffrance.

DES ACTIONS PRÉVENTIVES & CURATIVES QUI SE METTENT EN PLACE AUJOURD'HUI

Les associations s'engagent dans des démarches curatives et dans des actions de prévention : des accords d'entreprise sont signés sur la prévention des risques professionnels et la pénibilité, des formations sur la qualité de vie au travail sont mises en place, une association a recruté un cadre spécifique pour accompagner ces problématiques (démarche de diagnostic partagé et plan d'actions, mobilités mises en place...), un **GCSMS** a structuré un pôle santé et fait intervenir une ressource compétente à la demande des associations...

CHIFFRES CLÉS*

Parmi les salariés ayant vécu une fusion

31 %

sont rassurés pour leur emploi du fait de cette fusion (38 % des cadres, 29 % des non-cadres).

Pour

25 %

d'entre eux (35 % des cadres, 20 % des non-cadres), elle a eu un impact positif sur le travail.

Pour

47 %

d'entre eux, elle a eu un impact négatif sur certains de leurs collègues.

5,8/10

C'est la « note de qualité de vie au travail » des salariés ayant vécu une fusion, contre 6,5/10 pour les salariés n'ayant pas vécu de fusion.

60 %

des salariés estiment que la fusion a changé leurs conditions de travail. Elle a fait évoluer le métier de 57 % d'entre eux (66 % des cadres, 53 % des non-cadres).

* Baromètre Chorum CSA sur la qualité de vie au travail dans l'économie sociale et solidaire, 2014

PAROLE D'EXPERTS

Le Syneas et la mutuelle CHORUM ont étudié les conséquences des réorganisations sur le bien-être au travail et les risques professionnels dans le secteur social et médico-social.

Marine Boyer, chef de projet, CHORUM
Guillaume Boucheron,
conseiller ressources humaines, Syneas

LA DIMENSION BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

L'étude

Le Syneas, le syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale, et la mutuelle CHORUM, à travers son centre de ressources et d'action CIDES, ont mené une étude sur les impacts des réorganisations sur les ressources humaines et la qualité de vie au travail auprès d'associations du secteur social et médico-social. Le champ de cette étude qualitative a concerné des réorganisations internes (changement d'activité, reconfiguration de services, déménagement) et des rapprochements entre associations (fusions-absorptions). Dans ce cadre, le regard a porté sur l'emploi et les compétences, les modes d'organisation, les pratiques de gestion, les relations sociales et la qualité de vie au travail, avec des constats rejoignant ceux de l'étude menée par l'Observatoire.

La grille de lecture choisie

Plus spécifiquement, sur la dimension « bien-être au travail, risques professionnels », l'approche CHORUM/Syneas a reposé sur une grille de lecture combinant les éléments de définition de la qualité de vie au travail élaborée par les partenaires sociaux dans le cadre de l'ANI de juin 2013¹ et les six facteurs de risques psychosociaux identifiés par un collège d'experts (rapport Gollac)². Cette approche permet l'identification de situations facteurs de risques, mais aussi de situations facteurs de protection, qui sont des points d'appui dans les contextes de changement organisationnel.

1. Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013
Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

2. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux, 2011.
www.travailler-mieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html

FACTEURS DE RISQUES

EXIGENCES DU TRAVAIL

- La restructuration entraîne une charge de travail supplémentaire, particulièrement pour les cadres, mais aussi pour les représentants des salariés.
- La fatigue physique et psychique est également évoquée. Certains font le lien entre les douleurs ou maladies qu'eux-mêmes ou des collègues ont connu au moment de la restructuration.
- À travers l'augmentation de la charge de travail, c'est également la conciliation vie professionnelle/vie personnelle qui est impactée.

SOUTIEN SOCIAL AMBIANCE DE TRAVAIL

- En lien avec l'augmentation de la charge de travail, l'encadrement apparaît moins disponible, les équipes se sentent moins soutenues. Un sentiment d'éloignement du « terrain » de l'encadrement est alors évoqué.
- L'ambiance de travail peut s'en trouver dégradée. Au sein du collectif de travail apparaissent des difficultés de communication, des plaintes sur des sujets qui semblent sans rapport direct avec le changement ainsi que des tensions pouvant engendrer des conflits.

SENTIMENT D'INSÉCURITÉ

- Une des caractéristiques du changement lié à une restructuration est le sentiment d'insécurité qu'il peut générer : crainte pour son emploi ou pour la structuration du collectif de travail, inquiétudes pour l'avenir de la structure, crainte de perte d'identité, manque de temps et de moyens pour absorber les changements et mettre en œuvre les adaptations nécessaires...

CONFLITS DE VALEUR

- L'impact du changement sur la ligne managériale et sur l'organisation du travail peut engendrer une perception de conflit de valeurs pour les professionnels notamment en cas d'évolution importante de la taille de la structure et/ou du style de management.

MARGES DE MANŒUVRE POSSIBILITÉS D'EXPRESSION

- Certaines réorganisations peuvent interroger les latitudes décisionnelles de chacun. La possibilité de participer aux décisions, de choisir comment faire son travail, d'utiliser ses compétences ou d'en développer de nouvelles, ainsi que l'autonomie, peuvent se trouver affaiblies dans ces contextes.

FACTEURS DE PROTECTION, RESSOURCES

- La régulation apportée par les temps d'échanges sur la pratique professionnelle est identifiée comme une ressource.

- Le soutien entre collègues d'une même équipe ou d'un même service est perçu comme une ressource, un point d'appui pour affronter le changement.
- Le soutien apporté par la hiérarchie est clairement identifié par l'encadrement comme un facteur ressource.
- L'appui de la direction générale, dans le cas des fusions notamment, est alors fondamental, en particulier dans des contextes difficiles sur le plan des relations sociales.

- Dans certains cas, la restructuration garantit la poursuite de l'activité et sa pérennité, et constitue un élément rassurant qui facilite la capacité à se projeter dans l'avenir.
- Le changement peut aussi offrir de nouvelles perspectives porteuses de sens et d'opportunités (création de parcours professionnels plus variés).

- Redonner du sens au travail et repositionner l'accompagnement au cœur de la pratique professionnelle ou managériale constitue un facteur de protection mis en avant par les équipes.

- Impliquer les salariés à travers des rencontres participatives sur les nouveaux projets d'établissement ou de service, le choix du nom de la nouvelle structure ou l'aménagement des locaux est identifié comme une ressource.
- La création d'espaces d'expression dans ces réorganisations permet d'accompagner le changement.



STRATÉGIE, POLITIQUE & PRATIQUES RH

Le champ RH ne fait pas toujours l'objet d'une attention particulière en amont du processus de regroupement, mais la stratégie, la politique et les pratiques RH sont fortement structurées ensuite, notamment pour accompagner une croissance des effectifs.



GCSMS

Groupement de coopération Sociale et médico-sociale. Instauré par la loi du 2 janvier 2002, le GCSMS permet à des établissements sociaux et médico-sociaux de rassembler et gérer en commun une partie, voire toutes leurs activités.

LA FONCTION RH, UN ENJEU FONDATEUR POUR LES GCSMS RENCONTRÉS

Les **GCSMS** doivent être différenciés car la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement la **GPEC**, est l'un des champs de coopération, une finalité fréquente du processus de rapprochement. Ce type de coopération semble très efficient pour la mise en place de formations collectives sur des problématiques partagées, mais il se heurte à la difficile mise en action des plans d'actions GPEC, pourtant très structurés, lorsque le groupement ne dispose pas de ressource RH dédiée. L'un des GCSMS rencontrés vient donc de recruter un responsable des ressources humaines, pour sécuriser et outiller les pratiques RH. La question de l'articulation d'une fonction RH mutualisée et des fonctions RH associatives se pose alors aujourd'hui : « Qui fait quoi » ?

LA STRUCTURATION DE LA FONCTION RH

Dans le cas des fusions, l'augmentation de la taille des structures et les différences de pratiques contraignent à la rationalisation des processus et des outils RH (analyse, structuration et harmonisation). Cependant, la politique RH reste très inégalement investie, et le passage à une straté-

gie RH et à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas observé partout.

UNE ORGANISATION DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT & DE GESTION DES MOBILITÉS

Même si la politique de recrutement n'est pas toujours anticipatrice, les pratiques et délégations dans ce domaine se structurent. En général, on constate peu d'effets des regroupements sur l'attractivité des structures, à quelques exceptions près. En revanche, des impacts sur la gestion de carrière et des mobilités apparaissent, en deux temps.

Dans un premier temps, lors de fusion d'établissements, de création d'activité, de la structuration du siège, les mobilités peuvent être subies : les redéploiements ne sont pas toujours fondés sur l'évaluation des compétences, ne prennent pas toujours en compte les parcours et projets individuels des salariés.

Puis, dans un second temps, les politiques de mobilité se définissent. La « possibilité accrue » de mobilité, liée au rapprochement, est mise en avant, parfois dès le traité de fusion, comme un objectif. Elle est ensuite mise en place : prévention des risques psychosociaux comme critère prioritaire de mobilité, annonce diffusée en interne en premier lieu, intégration des contrats précaires en priorité, instauration de stages de mobilité... Mais dans les faits, les mobilités inter-établissements sont faibles, les salariés sont peu mobiles et les avantages sectoriels peuvent par ailleurs créer des cloisonnements (lorsque la négociation des accords aboutit à des droits différenciés).

DES PRATIQUES DE FORMATION QUI ÉVOLUENT

Une partie des enveloppes des établissements est régulièrement mutualisée pour la mise en place de formations collectives. La politique formation se formalise. Des orientations associatives se définissent, des plans de formation pluriannuels se structurent. Certains salariés estiment que, depuis le regroupement, la politique de formation laisse parfois moins de place aux projets individuels.

ZOOM SUR...

LES REGROUPEMENTS, QUEL IMPACT SUR L'ATTRACTIVITÉ ?

La plupart du temps, les regroupements étudiés n'ont pas eu d'impact sur l'attractivité. On peut cependant identifier trois situations où un effet peut être observé.

Visibilité : dans le cadre d'un GCSMS, le partenariat mis en place avec la mission locale et les organismes de formation a permis de donner une visibilité suffisante pour permettre le recrutement d'emplois d'avenir en nombre.

Turnover : le turnover des cadres est connu sur le territoire pour l'une des associations, qui en devient moins attractive pour ce type de profil.

Image brouillée : les changements de nom inhérents aux fusions (création, absorption) peuvent brouiller l'image et faire baisser l'attractivité face à des structures historiquement identifiées sur le territoire.



GPEC

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

ZOOM SUR LA CULTURE & L'IDENTITÉ

Les différentes situations étudiées permettent de mesurer l'ampleur d'un phénomène souvent sous investi dans les démarches de conduite de changement : la construction d'une culture commune et d'une identité partagée.



GCSMS

Groupeement de coopération Sociale et médico-sociale. Instauré par la loi du 2 janvier 2002, le GCSMS permet à des établissements sociaux et médico-sociaux de rassembler et gérer en commun une partie, voire toutes leurs activités.

Cette question traverse tous les types de regroupement : dans le cas des fusions, l'acculturation et le développement d'une culture commune sont fondatrices de la nouvelle identité associative. Dans les cas des coopérations (GCSMS, associations d'associations...), les questions se centrent davantage sur la proximité culturelle, gage de bonnes relations et d'un fonctionnement facilité.

LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ COMMUNE

CONSTATS DANS LES SITUATIONS ÉTUDIÉES

Les réunions avec les professionnels des différentes structures ont montré que le processus d'acculturation n'est souvent pas opéré trois à quatre années après la formalisation juridique du regroupement. En effet, on constate la persistance :

→ D'incertitudes sur les fondements du regroupement (pourquoi la fusion, pourquoi cette forme juridique), de questionnements sur le projet et donc sur le sens, en particulier quand les associations accompagnent des publics différents et relèvent de cultures professionnelles diffé-

rentes. Le manque d'information (voire parfois la « désinformation protectrice »), l'absence de démarche participative, créent un hiatus entre un environnement qui évolue, une gouvernance qui s'adapte et des professionnels qui ne sont pas assez associés à ces changements pour les comprendre et les intégrer.

→ D'un « sentiment d'abandon » (de la part de la gouvernance), l'impression de vivre un « deuil ».

→ D'une perte de repères lorsque l'association est lancée dans un développement massif (croissance interne et externe, construction de nouveaux établissements...), lorsque la taille de la structure devient importante, lorsque le rapprochement concerne des associations de secteurs différents. Les rituels associatifs, finalement peu nombreux, ne permettent pas par

ailleurs de structurer cette identité, cette culture commune. Par manque de temps, ils n'existent pas encore. La multiplication des priorités impacte aussi la question du sens. Si les travaux menés sur l'évaluation interne/externe ou les projets d'établissement ont contribué à l'interconnaissance, au partage de la pratique, à ce qui constitue un langage commun, une culture commune, ils ont par ailleurs créé de la distance avec la mission première, l'accompagnement des usagers, impactant directement la question des repères et du sens, selon les salariés.

→ D'un grand besoin de reconnaissance, d'autant plus fort dans les cas de fusion lorsque l'établissement absorbé est d'un métier différent et reste isolé géographiquement.

→ De craintes et de réflexes défensifs lorsque les équipes des deux associations se mixent. L'identité professionnelle est mise à mal en l'absence de partage des pratiques.

LES PROCESSUS

Le développement d'une culture commune s'appuie sur trois types de processus, qui interagissent les uns avec les autres :

→ Ceux qui permettent de produire le sens : pourquoi la fusion ? Quel modèle associatif ? Où va-t-on ?

→ Ceux qui permettent de produire un sentiment d'appartenance : quelles sont les valeurs de la nouvelle entité ? Comment s'incarnent-elles dans le projet, la gouvernance, les pratiques ? Quelles normes et règles de fonctionnement collectivement instituées ?

→ Les processus de reconnaissance comme catalyseur : quel message la situation de regroupement envoie-t-elle aux absorbés/absorbants ? aux différents métiers ? Quel risque pour mon emploi ? Quel système de reconnaissance personnelle ?

ZOOM SUR...

EXEMPLES D'ACTIONS MENÉES POUR FAVORISER LA CONSTRUCTION D'UNE CULTURE COMMUNE

Changement de nom : il relève de cette volonté de partager un horizon de sens nouveau, et d'éviter l'institution de relations asymétriques, entre absorbés et absorbants par exemple.

Organisation de rituels : des initiatives sont prises pour développer le sentiment d'appartenance autour de rituels au sein d'une association, par exemple une fête à l'occasion de Noël ou du départ de l'ancien président.

Formations : les formations collectives mises en place sont consciemment identifiées comme un outil d'acculturation, et des formations spécifiques à la cohésion d'équipe peuvent même être proposées.

« La perte d'identité a constitué un vrai frein au changement. Les équipes avaient beau faire le même métier, ils considéraient qu'ils appartenaient à deux mondes différents. Aujourd'hui l'identité commune se consolide [...] avec le temps et grâce aux départs à la retraite, aux nouveaux qui entrent... »

Administrateur d'une association
de plus de 700 salariés

1. Sainsaulieu, R.,
*Sociologie de
l'entreprise,
Organisation, culture
et développement*,
Éditions Presse
Sciences Po et Dalloz,
1995.

Dans ce contexte, les processus de regroupement, changements importants, d'autant plus qu'ils engendrent des restructurations, provoquent des incertitudes spécifiques fortes : ils modifient le projet et interpellent le sens, questionnent la pratique et l'identité de métier, engendrent la crainte de perdre une identité sociale structurante (par exemple en cas de perte d'emploi). Sainsaulieu¹ rappelle que l'individu au travail est aussi un sujet soucieux de cohérence personnelle, en quête de sens et de reconnaissance. Ces inquiétudes, tensions qui apparaissent font alors naître tous les symptômes de résistances au changement et de souffrance au travail.

L'acculturation ne s'opère, dans le temps, qu'à partir d'une histoire connue de tous et d'un horizon de sens partagés (formalisé dans un projet), de valeurs communes incarnées dans l'activité (formalisées à la fois dans un projet et dans les processus/procédures et pratiques), de rituels, de pratiques partagées et reconstruites, et d'un langage commun.

La question du temps est déterminante dans la construction d'une culture commune pour des équipes de taille importante : le processus est long à construire.

LES ENJEUX

Le questionnement culturel, les revendications identitaires, sont aujourd'hui très présents dans le secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif, et les professionnels sont globalement à la recherche de repères dans un environnement qui connaît de nombreuses évolutions.

FACTEURS DE RÉUSSITE POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE COMMUNE

Partager les informations
(sur l'environnement externe
et interne)

« **Faire association** », veiller
à articuler vie associative
et activité professionnelle

Faire participer les équipes
à la définition du projet et
à l'émergence des règles et
normes de fonctionnement

Développer l'échange
« inter-associatif », la
transmission, l'organisation
d'événements collectifs

Intégrer la culture commune
au pilotage du processus
de changement

Accepter la remise en cause,
le conflit, les départs comme
autant d'indicateurs
d'une identité en construction

Accepter que le processus
soit en adaptation permanente,
dans un environnement
lui-même en évolution
permanente

PAROLE DE CHERCHEUR

Guillaume Jaubert,
maître de conférence
à l'Université de Lille, auteur
d'une thèse sur la gouvernance
des associations dans
le secteur du handicap.

METTRE EN COHÉRENCE UN PROJET MILITANT & UNE CULTURE PROFESSIONNELLE

Les processus de regroupement du secteur associatif recouvrent-ils des spécificités ? Fusionne-t-on de la même manière deux associations à but non lucratif et deux entreprises ? « Le projet » de regroupement associatif nécessite-t-il une approche différente, une prise en compte des ressources humaines spécifique ?

« J'utilise la notion "d'entreprise associative" pour désigner les grandes associations du secteur du handicap que j'étudie dans mes recherches et dont les conclusions sont en partie transférables à d'autres secteurs d'action sociale. Leur particularité est d'articuler un dispositif d'entreprise (mesuré par l'importance du budget et le nombre de salariés) et un dispositif militant (dont témoignent l'importance des ressources privées ou le nombre de bénévoles actifs). Ces "entreprises associatives" développent, depuis maintenant trente ans, des pratiques de gestion consistant à rationaliser leur structure et leur organisation. Ces processus de rationalisation ont de nombreux points communs avec ceux décrits par l'historien américain Alfred Chandler lorsqu'il s'intéresse à la naissance des grandes firmes industrielles américaines. En effet, les grandes associations du médico-social ont adopté une structuration organisationnelle divisionnalisée, ont recours à une hiérarchie intermédiaire, mobilisent des techniques et des outils de gestion (comptabilité analytique, démarche qualité, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)... Les regroupements associatifs ne sont finalement qu'une étape supplémentaire de ce que j'ai pu appeler la "métamorphose de la gestion associative". Ils sont soit subis par des petites associations, soit choisis par

de grandes associations. Les regroupements subis conduisent le plus souvent à une absorption et font suite par exemple à un défaut de gestion ou à la difficulté de trouver des dirigeants bénévoles. Les regroupements choisis reflètent une volonté de mutualiser des moyens ou de renforcer l'influence politique de l'association.

Le secteur associatif et plus généralement le secteur de l'économie sociale et solidaire ont tendance à revendiquer un management alternatif à celui de l'économie classique. Cependant, lorsque l'on étudie la conduite du changement qu'impliquent les regroupements associatifs, cette opposition n'est pas si flagrante. En effet, les trois éléments qui contraignent la conduite du changement sont identiques à ceux de l'entreprise lucrative :

- la taille et le degré de structuration de l'association ;
- l'identité culturelle et sociale des dirigeants ;
- l'environnement juridico-économique, c'est-à-dire les modalités d'intervention des autorités compétentes (par la réglementation, la gestion du territoire, les processus d'autorisations, les modes de financements...).

Les regroupements, loin de nuire à la spécificité associative, obligent les associations à réaffirmer et à expliciter des valeurs parfois passées au second plan. Le bon déroulement d'un processus de regroupement est tributaire d'un travail stratégique qui porte sur deux points : Le premier est la (re)définition de l'objet de l'association et des valeurs qui lui sont attachées, le second concerne l'activité d'accompagnement et/ou de soins des associations et doit permettre de décliner les valeurs par des éléments concrets et pratiques auprès des professionnels de terrain. Ainsi, l'enjeu de ces processus de regroupement est de mettre en cohérence un projet militant et une culture profession-

nelle (à dominante éducative ou soignante) grâce aux outils qu'offre la gestion. Autrement dit de mettre en cohérence les valeurs affichées par le conseil d'administration et les valeurs déclinées par les professionnels. Pour conclure, on observe que les projets de regroupement qui aboutissent à des modes de management plus rationalisés poussent les associations à affirmer un "projet associatif" plus abouti, à définir plus avant leur positionnement vis-à-vis des autres opérateurs (associatifs ou non) et à préciser les valeurs qu'elles souhaitent défendre et la manière de les incarner avec les usagers. »

« Le secteur associatif et plus généralement le secteur de l'économie sociale et solidaire ont tendance à revendiquer un management alternatif à celui de l'économie classique. Cependant, lorsque l'on étudie la conduite du changement qu'impliquent les regroupements associatifs, cette opposition n'est pas si flagrante. »



03 AGIR

ANTICIPER LES IMPACTS RH GRÂCE AU DIAGNOSTIC

Les outils proposés ici permettent de poser un diagnostic structurant pour accompagner le changement RH. Cette boîte à outils s'appuie sur le dialogue social comme fondement méthodologique.

Il n'existe pas de processus type des regroupements associatifs, les situations sont toutes très différentes. Les raisons du regroupement, ses enjeux (partagés, complémentaires, contradictoires) ainsi que le rythme auquel il se réalise vont générer des processus très variés.

L'Observatoire a donc choisi de ne pas proposer une méthode « type » mais bien un guide méthodologique qui invite au questionnement, une véritable boîte à outils destinée à poser un diagnostic partagé des ressources humaines et à anticiper les effets des regroupements pour mieux les accompagner.

Cette boîte à outils peut être utilisée par les associations à tout moment du processus de regroupement :

- à l'émergence de l'idée, au moment de l'étude d'opportunité ;
- après le rapprochement juridique (parfois très vite engagé), lorsque les changements sont encore à construire ;
- une fois le rapprochement stabilisé, afin d'entreprendre un état des lieux, d'engager les actions correctrices nécessaires...

Une fois son diagnostic posé et les dimensions RH à accompagner clarifiées, chaque association peut alors conduire les processus de changement qui lui sont les plus adaptés.

P. 90

LE DIALOGUE SOCIAL
AU CŒUR DE LA MÉTHODE

P. 92

QUELQUES CLÉS POUR
RÉUSSIR SON DIAGNOSTIC

P. 94

DÉFINIR LE PROJET

P. 98

STATUT COLLECTIF
& DROITS ASSOCIÉS

P. 102

EMPLOIS / MÉTIERS /
COMPÉTENCES

P. 106

ORGANISATION
& MANAGEMENT

P. 110

DIALOGUE SOCIAL,
CLIMAT SOCIAL

P. 114

BIEN-ÊTRE,
QUALITÉ DE VIE
AU TRAVAIL

P. 118

POLITIQUE &
PRATIQUES RH

LE DIALOGUE SOCIAL AU CŒUR DE LA MÉTHODE

Les outils proposés intègrent le dialogue social comme fondement méthodologique. En effet, conduire le processus de regroupement dans le dialogue social, c'est considérer d'une part qu'il doit être utile et bénéfique à l'employeur comme aux salariés, et d'autre part que la concertation et la dynamique des acteurs favorisent la conduite des changements.

LES PRINCIPES

- Partager l'information, les incertitudes, lever les craintes ;
- mettre la stratégie et l'activité en relation, l'utilisateur étant au cœur ;
- co-construire le changement, en étant conscient des attendus de chacun.

TROIS POINTS DE VIGILANCE

- Clarifier les enjeux des acteurs dès le début du processus et entreprendre un état des lieux du dialogue social dans les associations ;
- définir la place et le rôle de la gouvernance, de la dirigeance, des instances représentatives du personnel et des professionnels tout au long du projet en différenciant les instances, les niveaux d'engagement, les niveaux de décision ;
- définir les modalités de fonctionnement et piloter le processus avec un souci permanent d'apprentissage des acteurs.

LES ENJEUX DES PROCESSUS DE REGROUPEMENT

Enjeux pour les salariés

Conserver son emploi

Exercer un emploi de qualité

Être reconnu dans l'exercice
de sa fonction

Développer ses compétences,
sa qualification

Disposer d'opportunités
d'évolution

Enjeux pour les employeurs

Assurer la pérennité du projet,
répondre aux besoins des
usagers

Sauvegarder l'emploi,
sécuriser les parcours des
professionnels

Disposer des compétences
en nombre et en qualification

Attirer, recruter, fidéliser

QUELQUES CLÉS POUR RÉUSSIR SON DIAGNOSTIC

Le diagnostic est une démarche structurante pour appuyer les représentants des différentes parties prenantes associatives dans l'accompagnement des processus de changement, et notamment dans la prise en compte de la dimension RH.

L'enjeu est d'importance puisque le diagnostic va permettre de développer une connaissance mutuelle entre les différentes associations, de mesurer le chemin à parcourir et de mettre en perspective les changements à conduire au regard d'un projet cible et enfin d'établir un pilotage partagé du regroupement.

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE POUR RÉUSSIR SON DIAGNOSTIC

- Prendre appui sur un projet associatif clarifié : les impacts ne peuvent être anticipés qu'au regard d'une vision cible.
- Identifier les thématiques « utiles » à aborder dans le diagnostic. Un diagnostic n'est pas un audit, ni une étude. Il vise à repérer les pratiques mises en place, les forces et les faiblesses de chaque association, et les opportunités et les risques du regroupement.
- Définir le rôle des différents acteurs dans le diagnostic et sur chaque thématique.
- Préparer le déroulement du diagnostic et les moyens matériels nécessaires à sa réalisation.
- Envisager la mise en commun des éléments de diagnostic réalisé dans chacune des associations afin de mesurer les écarts entre les associations et le chemin à parcourir pour chacune d'entre elles.
- Mettre en œuvre des outils de pilotage, en distinguant court et moyen terme.
- Prioriser les actions.

GRILLES DE QUESTIONNEMENT & TABLEAUX D'ANALYSE

Dans les pages qui suivent, des grilles de questionnement et des tableaux d'analyse synthétiques sont proposées pour permettre de po-

ser un diagnostic sur chacune des six grandes dimensions RH étudiées dans ce guide¹. À chaque dimension, sa dynamique propre et une fiche spécifique. Chaque fiche est structurée autour des principaux enjeux de la dimension abordée, d'éléments de méthode à prendre en compte, d'une grille de questions possibles et de modèles de tableaux d'analyse. Il s'agit d'aboutir à un état des lieux, d'élaborer une vision cible, d'identifier les opportunités et les risques et de favoriser la mise en actions. En complément des six grandes dimensions RH, une fiche transversale spécifique sur la définition du projet est intégrée.

1. Les tableaux d'analyse présentés sont téléchargeables sur www.obs-profes-sionsolidaires.fr.

COMMENT UTILISER CES OUTILS SELON L'AVANCÉE DU PROJET DE REGROUPEMENT

Les questions sont rédigées pour les structures en tout début de processus de rapprochement. Pour celles qui entreprennent un diagnostic *a posteriori*, les différents niveaux de questionnement sont les mêmes. Il ne s'agit pas de comparer deux ou trois associations destinées à se regrouper mais bien d'entreprendre un état des lieux / diagnostic de l'association issue du regroupement telle qu'elle fonctionne à ce moment-là.

LA DOCUMENTATION MOBILISABLE POUR COMPLÉTER LES OUTILS PROPOSÉS

Vous pouvez vous appuyer sur un certain nombre de documents à votre disposition :

- les projets associatifs des structures, les statuts ;
- les projets d'établissement et de service ;
- les documents uniques de délégation ;
- les évaluations internes / externes ;
- les rapports d'activité ;
- les études de territoire sur les problématiques des publics ;
- la ou les conventions collectives ;
- les accords ou plan d'actions d'entreprises ;
- les règlements intérieurs ;
- les contrats de travail ;
- les organigrammes ;
- les plannings ;
- les fiches de poste, cartographies emplois / compétences, référentiels métier ;
- les procédures ;
- les orientations RH ;
- les bilans sociaux, tableaux de bord RH, bases de données uniques, données du climat social ;
- les livrets d'accueil ;
- les entretiens professionnels ;
- les plans de formation ;
- les documents uniques de prévention des risques professionnels ;
- les comptes-rendus des IRP ;
- ...

DÉFINIR LE PROJET

Avant même de questionner la dimension RH, la définition d'un projet commun est une nécessité pour conduire le changement ; c'est par ailleurs une obligation réglementaire depuis le 1^{er} octobre 2015¹.

LES ENJEUX

Définir... le sens du regroupement, fixer un cap, pour construire le changement à partir d'une vision cible

Fédérer... les différentes composantes associatives

Poser... les fondements d'une culture commune

Déterminer... ce qui peut être mis en commun et mutualisé

Repérer... les problématiques communes

Identifier... les opportunités à saisir ensemble

Répondre... aux obligations réglementaires

¹ En cas de restructuration juridique, et dans le cadre de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 et décret d'application du 7 juillet 2015

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

PARTAGER les histoires et les valeurs de chaque association, les modes de fonctionnement, les priorités associatives.

FAIRE LE POINT sur ce qui est commun/ce qui oppose.

CLARIFIER les attentes de chacun sur les enjeux du regroupement : sauvegarde du projet associatif, mutualisation des moyens, qualité, inscription sur territoire, innovation, réponse aux nouveaux besoins...

ABORDER le regroupement comme un projet commun à co-construire et à co-piloter et anticiper au maximum les échanges.

DÉFINIR des orientations : nouvelles organisations, évolution des pratiques et des processus...

ÉTABLIR un plan d'actions ; identifier les freins et les leviers d'actions.

PENSER à la dimension associative de l'organisation et garantir l'implication de tous les acteurs : administrateurs, bénévoles, équipes professionnelles...

Quelques questions à se poser

IDENTITÉ DE CHAQUE ASSOCIATION

Quels sont les fondamentaux de chacune des associations ?

Qu'est-ce qui les rassemble, les différencie ?
(origine, finalités, valeurs historiques et actuelles)

Pour chaque association, quelles sont les caractéristiques de :

→ leur environnement ?

→ leurs publics ?

→ leurs activités ?

SITUATION DE CHAQUE ASSOCIATION AU MOMENT DU REGROUPEMENT

Où en sont les projets ?
(orientations stratégiques, objectifs, moyens affectés)

Quels sont les résultats, les points forts, faibles et points d'amélioration repérés ?

Quel est l'état des lieux de la gouvernance de chacune des associations ?

ENJEUX DU REGROUPEMENT

Quels sont les enjeux du regroupement ?

DÉFINITION DU PROJET COMMUN

Quelles sont les orientations et objectifs à court et moyen terme ?

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre (humains, matériels, financiers) ?
Quels sont les opportunités et les risques ?

Quel est le coût des différentes alternatives ?

Quels sont les points de vigilance et freins éventuels à la mise en œuvre du projet ?

Quel est le modèle de gouvernance attendu au regard du projet et des enjeux ?

Quel est le pilotage envisagé ?

HISTOIRE & VALEURS

État des lieux & perspectives

	ÉTAT DES LIEUX			PERSPECTIVES AU REGARD DU REGROUPEMENT	
	POINTS COMMUNS	POINTS DE DIVERGENCE	POINTS DE VIGILANCE		
LES FONDAMENTAUX	L'origine de l'association				
	Les finalités				
	Les valeurs historiques & actuelles				

CARACTÉRISTIQUES, ORIENTATIONS & MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

État des lieux & perspectives

	ÉTAT DES LIEUX				PERSPECTIVES AU REGARD DU FUSIONNEMENT		
	ASSOCIATION 1		ASSOCIATION 2		OPPORTUNITÉS	MENACES	ACTIONS À MENER
	Bonnes pratiques	Points de vigilance	Bonnes pratiques	Points de vigilance			
LES ORIENTATIONS	Les publics visés par l'association						
	L'environnement avec lequel interagit l'association, ses évolutions et les besoins (dimensions économique, réglementaire et partenariale, besoins des publics...)						
	Les activités principales mises en œuvre ou envisagées pour répondre aux besoins des publics visés ou aux orientations négociées avec les pouvoirs publics						
	Les objectifs que se donne l'association à court et moyen terme						
LA MISE EN ŒUVRE	Les moyens à mobiliser pour mettre en œuvre le projet						
	La gouvernance associative						
	Le pilotage du projet et du plan d'actions						

STATUT COLLECTIF & DROITS ASSOCIÉS

Cette dimension concerne les regroupements qui supposent le transfert des contrats de travail : fusions (création, absorption), apports partiels d'actif, certaines formes de GCSMS.

LES ENJEUX

Analyser... de manière rigoureuse les statuts collectifs des différentes entités, les droits et usages en cours dans chacune des associations

Mesurer... les écarts

Identifier... les effets de seuils et les nouvelles obligations inhérentes : cotisations sociales, IRP, négociations collectives...

Négocier... des accords équilibrés, assurer une équité de traitement entre les salariés

Prévenir... le risque prudhommal

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

CHIFFRER les coûts inhérents au rapprochement en envisageant les différents scénarii et partager les données avec les parties prenantes de la négociation.

DÉFINIR la place accordée aux différentes parties prenantes de la négociation.

QUESTIONNER l'implication des financeurs pour qu'ils puissent assurer une fonction de médiation ou d'arbitrage budgétaire.

INFORMER sur l'évolution de l'accord collectif, les droits et usages individuels (informations collectives, rencontres individuelles...)

Quelques questions à se poser

ÉTAT DES LIEUX

Pour chaque association, quel est l'état des lieux en matière de :

- conventions collectives ;
- accords d'entreprise ;
- temps de travail ;
- rémunération ;
- avantages périphériques ;
- retraite complémentaire ;
- prévoyance ;
- instances représentatives ?

Quels sont les écarts entre les associations ?

VISION CIBLE

Quels sont les scénarii possibles ? (harmonisation et équité de traitement, conservation des droits, conservation de différences de traitement entre les associations, entre les anciens salariés et les nouveaux recrutés ...)

OPPORTUNITÉS / RISQUES

Quels sont les coûts, les opportunités et risques de ces différents scénarii ?

MISE EN ACTIONS

Quels sont les points de vigilance et les freins éventuels à la mise en œuvre ?

Quelles sont les conditions à réunir pour mettre en œuvre les nouveaux droits et statuts ?

STATUTS COLLECTIFS & DROITS ASSOCIÉS

État des lieux et perspectives 1/2

THÈMES	LIBELLÉ	ÉTAT DES LIEUX				OPPORTUNITÉS	MENACES	ACTIONS À MENER
		ASSOCIATION 1		ASSOCIATION 2				
		Bonnes pratiques	Points de vigilance	Bonnes pratiques	Points de vigilance			
STATUT DE L'ASSOCIATION	→ Convention collective → Accords d'entreprise (RTT, rémunérations, intéressement, avantages divers)							
TEMPS DE TRAVAIL	→ Temps hebdomadaire contractuel → Nombre d'heures travaillées par an → Répartition hebdomadaire, mensuelle ou annuelle → Suivi du temps de travail (quel outil ? quelle utilisation ?) → Congés payés → Ponts → Congés supplémentaires → Congés de fractionnement → Modalités de gestion des CP, RTT et récupérations							
RÉMUNÉRATIONS	→ Coefficient de base → Ancienneté → Déroulement de carrière → Points supplémentaires → Statut cadre et non cadre → 13^e mois → Primes mensuelles, annuelles, exceptionnelles, etc... → Accord d'intéressement							

STATUTS COLLECTIFS & DROITS ASSOCIÉS

État des lieux et perspectives 2/2

THÈMES	LIBELLÉ	ÉTAT DES LIEUX				OPPORTUNITÉS	MENACES	ACTIONS À MENER
		ASSOCIATION 1		ASSOCIATION 2				
		Bonnes pratiques	Points de vigilance	Bonnes pratiques	Points de vigilance			
AVANTAGES PÉRIPHÉRIQUES Quelles modalités d'application ? Qui est concerné ?	→ Chèques « déjeuner » – quelle prise en charge par l'employeur ? → Mutuelle santé – quel montant et quelle prise en charge par l'employeur ? → Avantages en nature (repas, logement, téléphone, ordinateurs, etc...) → Primes transport → Autres avantages							
RETRAITE COMPLÉMENTAIRE	→ Organisme → Taux de cotisation total → Part salariale → Part patronale							
PRÉVOYANCE	→ Organisme → Couverture de prise en charge (à partir de quel jour d'arrêt maladie ?) → Taux de cotisation total → Part salariale → Part patronale							
IRP	→ Délégués du personnel → Délégation unique du personnel (DUP) → CE, CHSCT → Heures de délégation → Réunions avec l'employeur → Budget alloué							

EMPLOIS/MÉTIERS/ COMPÉTENCES

Pour accompagner les changements, la prise en compte des impacts sur les emplois et les compétences est déterminante.

LES ENJEUX

Sécuriser... les emplois

Disposer... des compétences et qualifications nécessaires à la mise en œuvre du projet

Anticiper... les impacts de l'organisation cible sur les emplois et les compétences

Accompagner... l'évolution des pratiques professionnelles des salariés

Maîtriser... les coûts salariaux

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

S'APPUYER sur une approche GPEC commune co-construite.

CONNAÎTRE les parcours professionnels, les compétences développées et les souhaits des salariés en termes d'évolution éventuelle.

REPÉRER les opportunités, anticiper les difficultés (notamment en recrutement de nouveaux métiers).

ENVISAGER les mobilités internes et externes, et identifier les moyens et les outils pour accompagner les évolutions.

PENSER AU « COLLECTIF »

car les accompagnements individuels ne suffisent pas toujours pour créer la dynamique d'équipe. Exemples d'outils qui peuvent être sollicités : analyse de pratiques croisée, échange autour des pratiques d'accompagnement des usagers...

FORMALISER pour sécuriser le fonctionnement et les pratiques.

ACCOMPAGNER les évolutions individuelles et collectives avec un plan d'actions et un plan de formation pluriannuels.

Quelques questions à se poser

ÉTAT DES LIEUX

Pour chaque association, quel est l'état des lieux des effectifs, comment se répartissent les emplois et des compétences ?

- Nombre de salariés
- Typologie des contrats de travail
- Pyramide des âges
- Tendance de l'emploi
- Qualification/certification
- Compétences/emplois clés, critiques, sensibles

Quelles sont les forces et faiblesses de chaque association ?

VISION CIBLE

Quelle est l'évolution des emplois et des compétences nécessaires au regard du projet ?

Quelles sont les décisions en matière d'emploi et de compétences ?

- Évolutions des emplois (nombre, apparition de nouveaux emplois...)
- Redéploiement/mobilité/promotion
- Évolution des compétences/qualifications
- Recrutement à prévoir
- ...

OPPORTUNITÉS / RISQUES

Quels sont les opportunités et risques pour chacune des associations ?

Quels sont les gains et coûts des choix opérés en matière d'emploi et de compétences ?

MISE EN ACTIONS

Quel est le plan de formation pluriannuel à mettre en œuvre pour accompagner les évolutions en matière d'emplois et de compétences ?

Quelles sont les conditions de la réussite ?

EMPLOIS/MÉTIERS/COMPÉTENCES

État des lieux

PAR ASSOCIATION	EFFECTIFS CDI	EFFECTIFS CDD	CONTRATS AIDÉS	DÉPARTS NATURELS À 3 ANS	QUALIFICATION/ CERTIFICATION	COMPÉTENCES/ EMPLOIS CLÉS, CRITIQUES, SENSIBLES	EN SYNTHÈSE	
							FORCES	FAIBLESSES
Service éducatif/ social → Aide médico-psychologique → Educateur → Chef de service...								
Service de soins → Infirmier → Aide soignant → Médecin → Kinésithérapeute...								
Services techniques → Agent de service → Maître(sse) de maison...								
Fonctions support → Secrétaire → Comptable → Directeur administratif et financier → DRH → Responsable qualité...								
Direction → Direction générale → Direction générale adjointe → Direction de pôle...								

EMPLOIS/MÉTIERS/COMPÉTENCES

Impacts repérés

	TENDANCES DE L'EMPLOI (STABILITÉ/AUGMENTATION/DIMINUTION)	REDÉPLOIEMENT/ MOBILITÉS	ENJEUX DE MONTÉE EN COMPÉTENCES/ OUALIFICATION/ EMPLOIS EN EVOLUTION	PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT EN NOMBRE PROFIL RECHERCHÉ	EN SYNTHÈSE		ACTIONS ENVISAGÉES OU DECISIONS PRISES
					OPPOR- TUNITÉS	RISQUES	
Service éducatif / social → Aide médico-psychologique → Educateur → Chef de service...							
Service de soins → Infirmier → Aide soignant → Médecin → Kinésithérapeute...							
Services techniques → Agent de service → Maître(sse) de maison...							
Fonctions support → Secrétaire → Comptable → Directeur administratif et financier → DRH → Responsable qualité...							
Direction → Direction générale → Direction générale adjointe → Direction de pôle...							

ORGANISATION & MANAGEMENT

La réflexion sur le projet commun clarifie les futures orientations et donne du « sens » au nouveau projet. Elle ne peut pas être dissociée du travail sur les éléments plus structurels.

LES ENJEUX

Définir... l'organisation souhaitée de la « nouvelle » association au regard des activités cibles

Déterminer... l'organisation hiérarchique et fonctionnelle : quelles responsabilités ? Quelles délégations ?

Envisager... les mutualisations qui peuvent être mises en place, et réfléchir aux fonctions support nécessaires

Identifier... les évolutions des rôles, fonctions et missions de chacun

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

PARTAGER une vision cible des activités, de l'organisation, des postes, mesurer les écarts entre la situation actuelle et celle recherchée demain.

METTRE L'ACTIVITÉ et donc les professionnels au cœur des changements.

Des groupes de travail métiers peuvent être constitués. Ils permettent d'entreprendre un état des lieux et une analyse des organisations et fonctionnements, et, au-delà, il sont vecteurs de mobilisation et instaurent les premiers fondements d'une culture partagée.

PORTER UNE ATTENTION particulière aux cadres (évaluations des aspirations, compétences, leadership, accompagnement au changement), à leur repositionnement, aux délégations afférentes, aux compétences attendues.

Quelques questions à se poser

ÉTAT DES LIEUX

Pour chaque association

→ Quel est l'organigramme (structuration de la gouvernance, de la ligne managériale, des services) ?

→ Comment les rôles et les fonctions sont-ils définis ?

Quelles délégations ?

→ Quelle est la culture managériale ? (participative/directive, autonomie/subordination, management par les compétences, dynamique de projet...)

→ Quelles sont les pratiques managériales ? (réunion d'équipe/supervision/analyse pratique, contrôle/évaluation)

→ Quels sont les modes de fonctionnement développés dans chacune des associations ?

(processus et procédures mis en place, axes de progrès identifiés par les évaluations internes/externes, outil de gestion...)

Quelles sont les forces et faiblesses de chaque association ?

VISION CIBLE

Quelle est l'organisation cible envisagée au regard du projet ?

Quelles sont les évolutions de la ligne managériale en nombre, en structuration, missions, délégations et en compétences attendues ?

Comment s'articule la vie associative et l'activité professionnelle ?

Quelle est la structuration cible des fonctions supports ?

Quels sont les modes de fonctionnement à questionner, à généraliser, à améliorer... ?

OPPORTUNITÉS / RISQUES

Quels sont les gains et les coûts de la structuration cible ?

Quels sont les opportunités et risques pour chacune des structures ?

Quels sont les opportunités et risques pour les personnes concernées par les évolutions ?

MISE EN ACTIONS

Quel plan d'actions/plan de formation faut-il mettre en œuvre pour parvenir à l'organisation souhaitée ?

Quelles sont les conditions à réunir pour favoriser le changement ?

ORGANISATION & MANAGEMENT

État des lieux et perspectives

	ÉTAT DES LIEUX					PERSPECTIVES AU REGARD DU REGROUPEMENT		
	ASSOCIATION 1		ASSOCIATION 2		POINTS DE VIGILANCE	OPPORTUNITÉS	MENACES	ACTIONS À MENER
	Bonnes pratiques	Points de vigilance	Bonnes pratiques	Points de vigilance				
STRUCTURE & FONCTIONNEMENT DE LA GOUVERNANCE								
STRUCTURE & FONCTIONNEMENT DE LA DIRIGEANCE								
ARTICULATION VIE ASSOCIATIVE / ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE								
ORGANIGRAMME HIÉRARCHIQUE / STRUCTURE								
ORGANIGRAMME FONCTIONNEL / PROJETS TRANSVERSES								
SYSTÈME DE DÉLÉGATIONS								
FONCTIONNEMENT DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE								
CULTURE & PRATIQUE MANAGÉRIALES								
ORGANISATION DES FONCTIONS SUPPORT ARTICULATION SIÈGE / ÉTABLISSEMENT								
PROCESSUS DE TRAVAIL & PROCÉDURES MISES EN PLACE								
RÔLES ET FONCTIONS / RÉPARTITION DES ACTIVITÉS (À PARTIR D'UNE ANALYSE FINE DU « QUI FAIT QUOI »)								

Tableau de répartition

[illegible]

DIALOGUE SOCIAL, CLIMAT SOCIAL

Le « facteur humain » peut être à la fois un levier et un frein dans l'avancement du projet, c'est pourquoi le dialogue social est un facteur-clé de succès du changement en matière de RH.

LES ENJEUX

Mobiliser, associer... pour lever les freins au changement

Rassurer... par l'information, la concertation

Définir... la place et les composantes du dialogue social, au-delà de l'obligation réglementaire

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

IMPLIQUER les différentes parties prenantes tout au long du changement : cela permet d'informer, de favoriser l'acceptation du changement, d'identifier les leviers d'actions, d'appréhender le climat social et de repérer les risques psychosociaux.

IDENTIFIER les contours de cette implication.

DÉFINIR des instances élargies (CA, direction, IRP, salariés, ...) adaptées aux cultures associatives, identifier leurs objectifs (information, réflexion, pilotage, prise de décision) et préciser le rôle de chacun dans ces instances.

ANTICIPER les solutions aux possibles difficultés : maintien des IRP des deux associations pour la période de transition par exemple.

REPÉRER des indicateurs clés à suivre, notamment l'évolution du climat social.

Quelques questions à se poser

ÉTAT DES LIEUX

Quel est l'état des lieux des instances et de leur mode de fonctionnement dans chacune des associations ?

Comment définir la culture du dialogue social ?

Quelles sont les forces et faiblesses du dialogue social dans chacune des associations ?

Quelles sont les thématiques abordées dans le champ du dialogue social ?

VISION CIBLE

Quels sont les impacts règlementaires du rapprochement sur les instances du dialogue social ? (disparition, nouvelles élections...)

Quelles sont les instances et les modes de fonctionnement à mettre en place demain et correspondant à la culture de la nouvelle association ?

OPPORTUNITÉS / RISQUES

Quels sont les coûts des options prises ?

MISE EN ACTIONS

Quelles sont les conditions à réunir et freins repérés à un dialogue social constructif dans la période transitoire de rapprochement ? (instances *ad hoc*, maintien des IRP d'une association absorbée...)

Quelles sont les actions à mettre en place ?

DIALOGUE SOCIAL

État des lieux

PAR ASSOCIATION	DESCRIPTION/ CARACTÉRISATION	POINT FORTS	POINTS FAIBLES	AXES DE PROGRÈS POUR ACCOMPAGNER LE REGROUPEMENT	AXES DE PROGRÈS POUR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF DEMAIN
Fonctionnement des IRP (instances, organisation des réunions)					
Formation des IRP					
Nature des relations employeur/IRP					
Thématiques abordées par le dialogue social : → Stratégie → Veille sociale → Organisation du travail → Développement des compétences → Prévention des risques → Égalité professionnelle → Gestion des âges ...					
Culture de la négociation collective					

BIEN-ÊTRE, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Le regroupement impacte la qualité de vie au travail, à la fois positivement (projection, mobilisation) et négativement (inquiétudes, perte de repères, d'identité).

LES ENJEUX

Inscrire... la qualité de vie au travail dans le diagnostic

Réaliser... un état des lieux antérieur au processus (dans la mesure du possible)

Identifier... des points d'appui et des points de fragilité au sein de chacune des associations (les phénomènes de regroupement ne sont pas les seuls facteurs impactant la qualité de vie dans les environnements de travail aujourd'hui)

Prévenir... les effets des processus de changement conduits

Piloter... les indicateurs. La qualité de vie au travail est un axe stratégique de la performance des organisations

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

DÉLIMITER le champ du questionnement.

S'APPUYER sur une approche systémique, comme le proposent les partenaires sociaux dans l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail. Les différentes dimensions du système interrogé sont autant de leviers d'action.

PRENDRE EN COMPTE les indicateurs du climat social : ancien-neté, départs, absentéisme, conflits...

PARTAGER les analyses dans le cadre d'un dialogue social constructif, déterminer ensemble les actions prioritaires et les moyens à mettre en place.

PILOTER les indicateurs dans le temps. Ce qui est mis en place à l'occasion du regroupement est à pérenniser pour accompagner le développement de l'association.

Quelques questions à se poser

ÉTAT DES LIEUX

Quel est l'état des lieux de la qualité de vie au travail dans chacune des associations ?

Quelles sont les forces et faiblesses ?
Quelles sont les thématiques sur lesquelles porter une vigilance particulière ?

Quelles sont les bonnes pratiques développées pour favoriser un bon climat social ?
(pratiques collectives, temps conviviaux, gestion en mode projet, management participatif...)?

Quelles sont les ressources pour maîtriser la dimension climat social/bien-être au travail (CHSCT, référent santé au travail, psychologue du travail, analyse de pratiques...)

VISION CIBLE

Quels sont les impacts du projet sur les différentes dimensions du climat social/bien-être au travail ?

OPPORTUNITÉS / RISQUES

Quelles sont les opportunités et menaces ?

Quels sont les coûts des options prises ?

MISE EN ACTIONS

Quelles actions vont permettre l'anticipation des effets potentiels du rapprochement ?

Quelles sont les conditions de réussite et freins potentiels ?

Quel suivi des indicateurs du bien-être au travail mettre en place ? Par quelles instances ? À quelle échéance ?

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

État des lieux & perspectives 1/2

	ASSOCIATION 1		ASSOCIATION 2		PERSPECTIVES		ACTIONS À MENER
	FORCES	FAIBLESSES	FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES	
Engagement dans le projet, sentiment d'appartenance							
Qualité de l'information partagée au sein de l'association (valeurs...)							
Qualité des relations sociales et de travail (travail d'équipe, solidarité des équipes, liberté d'expression, écoute, respect...)							
Qualité du contenu du travail (autonomie, responsabilité, variété, qualité d'intervention, sens)							
Qualité de conditions de travail (outils de travail, locaux et moyens logistiques, sécurité physique au travail...)							
Qualité des l'organisation du travail (horaires, organisation, processus et procédures, charge de travail...)							

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

État des lieux & perspectives 2/2

	ASSOCIATION 1		ASSOCIATION 2		PERSPECTIVES		ACTIONS À MENER	
	FORCES	FAIBLESSES	FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITÉS	MENACES		
Qualité des relations à l'encadrement (compréhension de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle, relation à l'encadrement, soutien dans l'activité, reconnaissance ...)								
Qualité de la relation aux usagers								
Possibilités de réalisation et de développement personnel								
Possibilité de concilier vie personnelle et professionnelle								
Autres...								

POLITIQUE & PRATIQUES RH

Les regroupements interrogent la stratégie, la politique et les pratiques RH et entraînent en général une structuration plus importante.

LES ENJEUX

Définir... une stratégie RH adaptée au projet et s'assurer de la cohérence du projet associatif et des projets et parcours individuels des salariés

Établir... une politique RH en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de fidélisation, de gestion des carrières...

Développer... les pratiques et outils RH permettant d'accompagner la pérennité du projet

ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

S'APPUYER sur un état des lieux des pratiques de chacune des associations.

IDENTIFIER les bonnes pratiques, les points d'amélioration.

STRUCTURER une fonction RH qui s'appuie sur la ligne managériale. La fonction RH est une fonction stratégique partagée par les cadres des structures.

DÉFINIR les délégations RH pour articuler les dispositifs : entretiens professionnels / plan de formation / gestion des carrières...

ANTICIPER les impacts du groupement sur les processus et pratiques RH.

DÉVELOPPER des pratiques RH adaptées à l'accompagnement du groupement. La fonction RH est déterminante dans l'accompagnement du changement lié au groupement.

Quelques questions à se poser

ÉTAT DES LIEUX

Sur quoi reposent la stratégie et la politique RH ? (orientations et priorités en matière de qualifications, compétences, gestion des carrières et mobilités, rémunération dans chacune des associations)

Quel est l'état des lieux des processus et outils RH dans chacune des associations en matière de recrutement, intégration, gestion des carrières et des compétences, gestion des âges, formation... ?

Quelle est la dynamique territoriale emploi/formation de chacune des associations ?

Quelle sera l'évolution des emplois et des métiers à moyen et long terme ? Une GPEC est-elle mise en place ?

Comment s'organise la fonction RH dans chacune des associations ? Quelles sont les délégations ?

Quelles sont les pratiques et outils mis en place ?

Quelles sont les forces et faiblesses ? Quelles sont les bonnes pratiques repérées ?

VISION CIBLE

Quelles sont les évolutions nécessaires de la politique et des pratiques RH au regard du projet ?

Quelles sont les orientations et axes stratégiques ?

OPPORTUNITÉS / RISQUES

Quelles sont les opportunités et risques du regroupement sur la politique et les pratiques RH ? (optimisation/rallongement des circuits, harmonisation/standardisation, outillage/rigidité...)?

Quel est le coût des options prises ?

MISE EN ACTIONS

Quels sont les processus et pratiques RH à mettre en place pour accompagner la transition ?

Quelles sont les modalités à mettre en place pour accompagner le changement ?

Quelle est la place des professionnels des ressources humaines dans l'accompagnement du changement ?

Quelles stratégie, quels processus et quelles pratiques sont à structurer à plus long terme ? Quelle est l'organisation de la fonction RH ? Quelles sont les ressources dédiées ? Quelles sont les nouvelles délégations ? Quels sont les pratiques et outils à mettre en place ?

Quelles sont les conditions de la réussite pour accompagner les évolutions des pratiques RH ?

POLITIQUE, PROCESSUS & PRATIQUES RH

État des lieux pour chacune des associations

PAR ASSOCIATION	DYNAMIQUE EMPLOI / FORMATION DU TERRITOIRE IMPACTS DE L'ENVIRONNEMENT	PROCESSUS MIS EN PLACE	OUTILS À DISPOSITION	FORCES/ BONNES PRATIQUES	POINTS DE VIGILANCE/ AMÉLIORATIONS REPÉRÉES
Attractivité					
Recrutement					
Accueil et intégration					
Gestion des carrières et des mobilités					
Gestion de la formation (identification des besoins, plan de formation, financement, suivi/évaluation)					
Fidélisation					
Gestion des fins de carrière (transition vie professionnelle/retraite)					
Rémunération/reconnaissance Participation et intérêtsement					
Administration du personnel (gestion de la paie, gestion des temps et activités, système d'information RH...)					

POLITIQUE, PROCESSUS & PRATIQUES RH

Les impacts repérés & les perspectives

	MENACES	OPPORTUNITÉS	ACTIONS À METTRE EN PLACE	RESSOURCES À MOBILISER	CONDITIONS DE LA RÉUSSITE	FREINS	ECHÉANCES
Attractivité							
Recrutement							
Accueil et intégration							
Gestion des carrières et des mobilités							
Gestion de la formation (identification des besoins, plan de formation, financement, suivi/évaluation)							
Fidélisation							
Gestion des fins de carrière (transition vie professionnelle/retraite)							
Rémunération/reconnaissance Participation et intéressement							
Administration du personnel (gestion de la paie, gestion des temps et activités, système d'information RH...)							

ORGANISATION & DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE DE GRH

État des lieux pour chacune des associations

PAR ASSOCIATION	PRÉSIDENT	DG	DRH/RRH	DIRECTEUR	CADRES INTERMÉDIAIRES	...
Attractivité						
Recrutement						
Accueil et intégration						
Gestion des carrières et des mobilités						
Gestion de la formation (identification des besoins, plan de formation, financement, suivi/évaluation)						
Fidélisation						
Gestion des fins de carrière (transition vie professionnelle/retraite)						
Rémunération/reconnaissance Participation et intéressement						
Administration du personnel (gestion de la paie, gestion des temps et activités, système d'information RH...)						

ORGANISATION & DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE DE GRH

Définition d'un système cible

	PRÉSIDENT	DG	DRH/RRH	DIRECTEUR	CADRES INTERMÉDIAIRES	...
Attractivité						
Recrutement						
Accueil et intégration						
Gestion des carrières et des mobilités						
Gestion de la formation (identification des besoins, plan de formation, financement, suivi/évaluation)						
Fidélisation						
Gestion des fins de carrière (transition vie professionnelle/retraite)						
Rémunération/reconnaissance Participation et intéressement						
Administration du personnel (gestion de la paie, gestion des temps et activités, système d'information RH...)						

POUR CONCLURE

Un chemin à baliser dans le dialogue social

L'étude menée par l'Observatoire montre l'enjeu pour les associations d'intégrer la dimension RH aux réflexions conduites dans le cadre des regroupements et de s'inscrire dans des démarches anticipatrices et prospectives... d'autant que nombre d'entre elles envisagent ensuite de nouveaux projets de changement.

QUATRE TYPES DE CONSTATS

→ La dimension RH est investie de manière variable dans la conduite de ces changements, et peu outillée. Les impacts des regroupements sur les ressources humaines sont peu anticipés, le changement peu préparé en dehors de la négociation des statuts collectifs et des accords d'entreprise.

→ Tous les regroupements ne produisent pas les mêmes effets, notamment en matière RH. Le facteur discriminant est la restructuration. Les impacts sont d'autant plus forts et nombreux que les établissements se restructurent et que les équipes se mélangent.

→ Il n'existe pas de processus « type » pour conduire ces changements. La formalisation juridique du regroupement (date de la fusion, du transfert d'autorisation...) n'est qu'un épiphénomène du processus de changement conduit par les structures. Selon les situations, ce temps du changement peut intervenir en début de processus (parfois dans l'urgence, sous une certaine contrainte) ou bien de manière très éloignée de l'émergence de l'idée, lorsque le processus est anticipé, préparé, choisi.

→ Là où le changement est conduit dans le dialogue social, de manière participative, la dynamique collective permet d'exprimer les divergences, de dépasser les craintes, de se projeter : au final, elle favorise la mise en actions.

LES POINTS D'ATTENTION MAJEURS

→ La construction du projet, lorsqu'elle est conduite dans le dialogue social (conseil d'administration, équipe de direction, représentants des salariés) permet de partager un horizon de sens et de co-construire le changement. C'est aussi l'occasion d'intégrer « l'activité », les usagers dans la stratégie, l'occasion de « faire » association, et enfin de construire une histoire commune, les fondements d'une culture partagée.

→ L'enjeu de questionner la dimension culturelle apparaît aux structures parfois plusieurs années après le regroupement, souvent comme un axe du changement insuffisamment pris en compte. Organisation de rencontres inter-établissements ou inter-services, rituels spécifiques, partage des pratiques, groupes métiers, sont autant de moyens pour favoriser l'acculturation, la construction d'une identité commune, facteur de bien-être au travail.

→ L'étude d'opportunité/le diagnostic est une étape fondamentale, souvent accompagnée par des expertises externes qui permettent d'objectiver l'état des lieux dans le domaine juridique et financier. Cette étape reste faiblement partagée et instrumentée sur la dimension RH. Or, elle est déterminante si elle est menée en toute transparence, pour comprendre, rassurer, permettre aux équipes de se connaître, d'avancer. C'est par ailleurs le moment de la structuration des changements à venir.

→ La fonction de direction et la ligne managériale sont à la fois impactées par le changement et porteuses de ces changements. De nombreuses problématiques sont à poser : redéploiement, évaluation des aspirations, évolution des délégations, compétences attendues, leadership...

→ La vision cible des activités, de l'organisation, des postes, et la mesure des écarts entre la situation actuelle et celle recherchée demain permet aux structures d'accompagner les changements, de mettre en lien le projet de l'association et le projet individuel des salariés, d'accompagner les mobilités, le développement des compétences, l'intégration de nouveaux métiers. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est-elle pas la meilleure méthode pour structurer le changement du point de vue RH à partir d'une vision stratégique ?

→ Ces processus de changement requièrent un pilotage et un suivi spécifique. Un comité de pilotage *ad hoc*, élargi, un dialogue social constructif, relèvent de bonnes pratiques à souligner.

→ L'accompagnement des enjeux RH peut nécessiter, comme pour les dimensions juridiques et financières, l'accompagnement d'un expert (et ce d'autant plus lorsque l'association ne dispose pas de ressources dédiées à la GRH). La prestation de Conseil RH proposée par Unifaf peut être mobilisée par des associations sur la dimension collective de l'accompagnement des structures comme sur la dimension individuelle qui vise l'accompagnement des parcours des salariés.

DES PROCESSUS DE REGROUPEMENTS QUI ANNONCENT SOUVENT D'AUTRES DÉVELOPPEMENTS

Quel que soit le vécu du rapprochement (subi, choisi), les structures se positionnent aujourd'hui plutôt en perspective de développement et s'engagent dans de nouvelles démarches de rapprochement. Les logiques à l'œuvre : la volonté de structurer une offre globale, l'atteinte d'une taille critique économiquement avantageuse... Mais évalue-t-on la portée de ces processus avant de se lancer dans une nouvelle expérience ? Évalue-t-on le rapprochement au regard des objectifs recherchés : en premier lieu l'amélioration de l'intervention auprès des usagers, mais aussi la performance et la rationalisation économique, la structuration et la professionnalisation de la gouvernance, l'adéquation des ressources et des compétences au projet... ?

LEXIQUE & RÉFÉRENCES JURIDIQUES

ARS

Agence régionale de santé. Créées par la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, les ARS ont pour missions d'assurer un pilotage unifié de la santé en région, de répondre aux besoins et d'accroître l'efficacité du système¹.

CHSCT

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Constitué dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés, le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail².

GCSMS

Groupe de coopération sociale et médico-sociale. Instauré par la loi du 2 janvier 2002, il permet à des établissements sociaux et médico-sociaux de rassembler et gérer en commun une partie, voire toutes leurs activités.

IRP

Instances représentatives du personnel. Ce terme désigne trois types d'organismes : représentants ou délégués du personnel, comités d'entreprise et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

GPEC

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

LOI N°2002-2

Loi rénouvant l'action sociale et médico-sociale. Elle a pour objectif de développer les droits des usagers fréquentant les établissements et services sociaux et médico-sociaux¹.

LOI DU 31 JUILLET 2014

Loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 et décret d'application du 7 juillet 2015. Elle encourage un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire, fonde une stratégie de croissance plus robuste, donne aux salariés le pouvoir d'agir et soutient le développement durable local¹.

CCN 66

Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966, mise à jour au 15 septembre 1976.

CCN 51

Convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951.

1. Source : Ministère de la santé

2. Source : Ministère du travail

BIBLIO- GRAPHIE

ARTICLES

Robelet, M., Piovesan, D., Claveranne, J.-P., et Jaubert, G. (2009), « Secteur du handicap, les métamorphoses d'une gestion associative », *Entreprises et histoire*, n°56, pp. 85–97.

Cret, B., Jaubert, G. et Robelet, M. (2013), « La déconstruction politique des associations gestionnaires d'établissements », *Terrains & travaux – ENS Cachan*, Vol. 2, n°23, pp. 39–58.

THÈSE

Jaubert, G. (2014), *L'invention de la gouvernance managériale des associations gestionnaires du secteur du handicap : une approche socio-historique de la construction d'un modèle institutionnel*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lyon 3.

SITES

www.anact.fr
www.chorum-cides.fr

GUIDES

ANAP (2011), *Guide méthodologique des coopérations territoriales*.

AVISE (2011), *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs*.

CNAR, CHORUM, Crédit Coopératif, IAE Paris, France Active (2014), *Guide association et fusion, Mariage d'amour ou de raison ?*

CHORUM (2015), *Accompagner le changement et agir pour la qualité de vie au travail dans l'ESS, guide méthodologique*.

CHORUM (2015), *S'engager dans une démarche Qualité de vie au travail* *Fiches repères*.

CHORUM (2011), *Secteur sanitaire et social, de la mutualisation au regroupement*.

URIOPSS Rhône-Alpes (2014), *La coopération entre associations sanitaires et sociales, Fusion, Points de vigilance sur la dimension ressources humaines*

URIOPSS Rhône-Alpes (2010), *La coopération entre associations sanitaires et sociales, Fusion, Points de repère*.

URIOPSS Lorraine (2009), *Étude sur les mutualisations et coopérations dans le secteur social et médico-social en Lorraine*.

Publication réalisée sous
la direction d'Unifaf,
Direction du développement
& des partenariats

RÉDACTION

CÉCILE FOUCHER &
NATALIA KORNEVA

RELECTURE & ÉDITORIALISATION

ELSA PELLEGRINI

CONCEPTION GRAPHIQUE

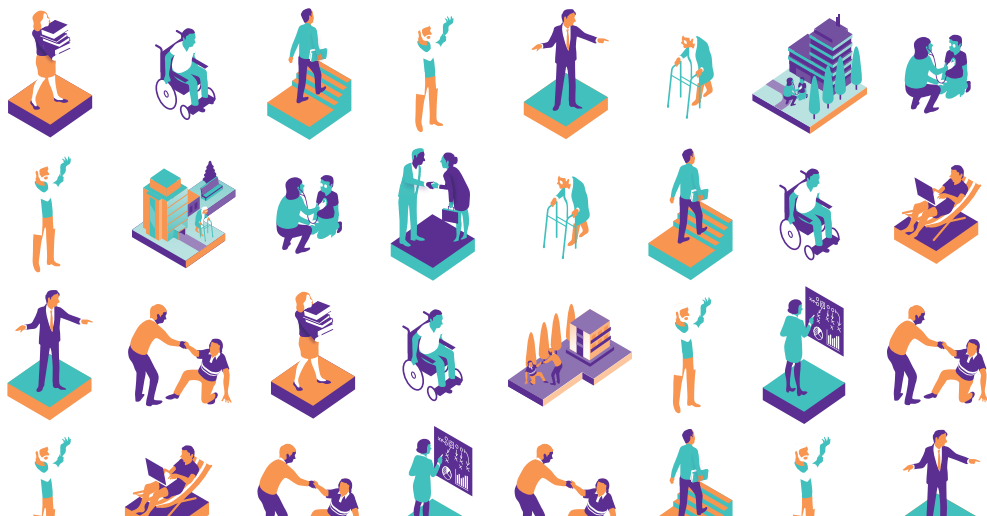
ATELIER MARGE DESIGN

ILLUSTRATIONS

LOU RIHN

IMPRESSION

ISIPRINT
NOVEMBRE 2015



RETROUVEZ L'ENSEMBLE DE NOS PUBLICATIONS SUR
WWW.OBS-PROFESSIONSOLIDAIRES.FR

L'Observatoire c/o Unifaf

31, rue Anatole France

92309 Levallois-Perret cedex

Tél.: 01 49 68 10 10

Contact : observatoire@unifaf.fr

