

**LES FORMES ALTERNATIVES DE  
GOUVERNANCE ASSOCIATIVE, UN LEVIER  
POUR L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DU  
SOCIAL ?**

A plusieurs reprises ces derniers mois, les travailleurs sociaux de France ont manifesté leur colère face à des conditions de travail dégradées et un sentiment d'abandon du secteur médico-social renforcé par l'exclusion de la prime Ségur. Les politiques budgétaires toujours plus contraignantes pour les associations sont dénoncées. Depuis la RGPP<sup>1</sup>, la baisse de l'intervention publique les encourage à fusionner pour accroître leur capacité à répondre à moindre coût à des besoins sociaux grandissants. De plus en plus d'acteurs de l'ESS et de l'action sociale veulent concilier cet impératif de rentabilité avec leurs valeurs, fondées sur des principes de démocratie et de partage du pouvoir. Ils instaurent des modèles de gouvernance innovants en alternative au modèle hiérarchique classique en

<sup>1</sup> La Révision Générale des Politiques Publiques mise en place en 2007 dans l'objectif de « *diminuer la dépense publique tout en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique* » a permis à l'Etat de réaliser des économies conséquentes en étant à l'origine de la baisse importante du nombre de postes de fonctionnaires et de la réduction drastique des budgets alloués aux associations du champ sanitaire et social.

<sup>2</sup> Un spot télévisé diffusé au printemps 2022 appelle à l'engagement des jeunes dans les métiers du soin et de l'accompagnement.  
[https://youtu.be/Bon-SG\\_1qZs](https://youtu.be/Bon-SG_1qZs)

favorisant l'autonomie et l'implication des salariés.

Mais quelles sont ces nouvelles formes de gouvernance et peuvent-elles représenter une solution en faveur de l'attractivité des métiers ?

***Turn over et difficultés de recrutement, le Travail Social français dans la tourmente.***

La France manque de travailleurs sociaux<sup>2</sup>. Depuis plusieurs années, les établissements de formation font face à une baisse constante des candidats à l'entrée en formation sur tout le territoire<sup>3</sup>. Par ailleurs, la FEHAP<sup>4</sup> et NEXEM<sup>5</sup> ont publié cette année leur « baromètre des tensions de recrutement du secteur sanitaire, social et médicosocial privé non lucratif ». Cette étude<sup>6</sup> pointe un nombre de postes vacants en hausse<sup>7</sup> et un turn over volontaire important chez la population salariée, deux éléments

<sup>3</sup> Voir figure 1 : nombre d'inscrits dans les écoles de formation aux professions sociales, de 2006 à 2020.

<sup>4</sup> La Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne qui fédère 4800 établissements du secteur social et médicosocial.

<sup>5</sup> Principal syndicat employeur de ces secteurs.

<sup>6</sup> Menée du 1er juin au 30 septembre 2021 auprès de l'ensemble des adhérents de ces deux organisations.

<sup>7</sup> Actuellement 4300 postes seraient vacants soient 5% de l'ensemble de la masse salariale du panel étudié.

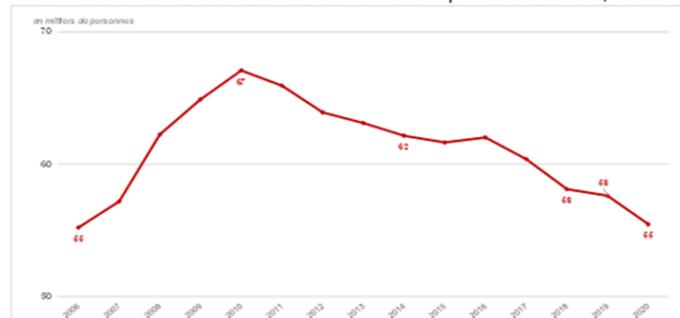
indicateurs d'une baisse globale de l'attractivité des métiers du social.

Le gel du point d'indice depuis plus de 10 ans et donc la baisse relative des salaires accentuent le sentiment des travailleurs sociaux d'être assignés à « *une place non susceptible d'évolution dans le concert économique* »<sup>8</sup>. Les difficultés financières rencontrées par de nombreux travailleurs sociaux pèsent sur leurs conditions de vie dans un contexte d'inflation généralisée et ne leur permet pas de remplir sereinement leur mission d'accompagnement et de promotion de l'autre. Selon le HCTS, un nombre grandissant d'entre eux fait le

choix de quitter le secteur pour ce seul motif.

Redonner un élan à l'engagement des jeunes, fidéliser les salariés en poste deviennent les défis actuels des établissements employeurs. Par la voix de leurs organisations, NEXEM, FEHAP mais aussi l'UNIOPSS<sup>9</sup>, les associations gestionnaires et les ESSMS appellent le Gouvernement à agir. L'accès à la prime Ségur et une hausse pérenne des salaires sont évidemment plébiscités mais la valorisation financière n'est peut-être pas le seul facteur de motivation pour les salariés.

Figure 1: Nombre d'inscrits dans les écoles de formation aux professions sociales, de 2006 à 2020



Champ : France métropolitaine et DROM. Ensemble des inscrits ayant commencé une session de formation à un moment de l'année considérée. Les réponses d'une école dispensant la formation de conseiller en économie sociale et familiale située en Auvergne-Rhône-Alpes ont été retirées entre 2006 et 2019. Les réponses des formations de mandataire judiciaire à la protection des majeurs et de délégué aux prestations familiales ont été retirées.

Source : DREES, enquête Écoles 2006-2020

### **Motivation au travail : autodétermination et Pouvoir d'Agir**

Les employeurs ont peu de levier d'action sur le plan financier. Seul l'octroi

de primes est possible mais évidemment limité<sup>10</sup>. En revanche, la motivation au travail des salariés, étroitement liée à la question des Risques Psycho-Sociaux et de

<sup>8</sup> « Livre vert 2022 du Travail Social », Haut Conseil en Travail Social, p.79

<sup>9</sup> L'Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux regroupe

20 000 structures privées à but non lucratif du secteur social, médico-social et sanitaire.

<sup>10</sup> Les salaires des travailleurs sociaux sont fixés lors de commissions paritaires composées de représentants des salariés et des employeurs.

la QVT<sup>11</sup>, fait partie de leurs prérogatives. D'autres facteurs de motivation ont été mis en évidence, entre autres par la Théorie de l'AutoDétermination (TAD).<sup>12</sup>

Le Travail Social n'est pas le seul secteur en mal d'attractivité. Malgré les revalorisations salariales, l'hôpital fait face aux mêmes difficultés. En effet, d'après la TAD, l'octroi d'une récompense comme facteur de motivation n'est guère plus efficace que la menace ou la contrainte. Cela favorise une motivation extrinsèque non intériorisée et fortement dépendante de facteurs externes. Cela est à distinguer de la motivation intrinsèque, forme la plus aboutie et la plus autodéterminée selon un continuum progressif entre différents types de motivation et leur degré d'autodétermination<sup>13</sup>. La motivation extrinsèque est directement liée aux résultats produits par l'activité. En revanche, il y a motivation intrinsèque lorsque l'individu accomplit une tâche par plaisir ou par intérêt personnel. Or, ni les travailleurs sociaux ni les personnes concernées par leur accompagnement ne

sont réellement maîtres des résultats produits. Ils et elles ont essentiellement à mettre en œuvre une obligation de moyens. Par conséquent, il paraît nécessaire d'agir avant tout sur la motivation intrinsèque des accompagnants.

Plusieurs études ont mis en évidence la capacité à faire ses propres choix comme facteur premier d'une motivation dorénavant qualifiée d'autonome<sup>14</sup>. Poursuivant leurs recherches, Deci, Ryan et coll. ont établi les nombreux impacts bénéfiques de la motivation autonome sur l'individu : performance, persistance, positivité et meilleure santé mentale. Ils affirment par ailleurs que les individus de toutes les cultures partagent trois besoins fondamentaux : le besoin d'autonomie, de se sentir libre d'agir en conformité avec ses valeurs, le besoin d'appartenance à un groupe et le besoin de compétence. Leur satisfaction est nécessaire pour stimuler la motivation autonome des individus.

Le soutien à l'autonomie en milieu de travail a prouvé son efficacité au cours

---

<sup>11</sup> "La Qualité de Vie au Travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier amélioration des conditions de travail pour les salariés et performance globale des établissements de santé.", <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail>

<sup>12</sup> « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », Canadian Psychology, vol.49, 2008.

<sup>13</sup> Voir figure 2 : le continuum d'autodétermination

<sup>14</sup> Nous nous appuyons principalement sur les travaux de Deci et Ryan, 1985.

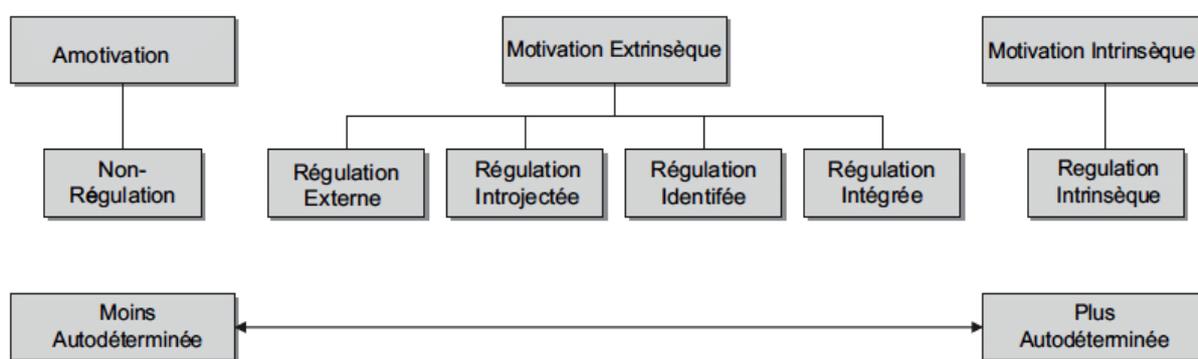
d'études et d'expériences empiriques<sup>15</sup>. Il génère de la confiance dans les relations hiérarchiques, une baisse de la pression et un mieux-être global qui se traduit par une bienveillance accrue à l'égard des bénéficiaires dans le cas de services à la personne<sup>16</sup>.

Or, le contexte économique actuel et les tensions budgétaires auxquelles sont confrontées les associations, principal employeur du secteur social, entravent le soutien au pouvoir d'agir de leurs employés. Cependant, certaines d'entre elles montrent leur capacité à résister tout

en s'adaptant et à faire entendre leur voix dans les espaces de concertation locaux : élaboration de projets de territoire, réunion pour le Développement Social des Quartiers et instances locales d'élaboration des Politiques de la Ville.

Afin d'atténuer la pression liée à la logique de réduction des coûts et d'agir en faveur des besoins fondamentaux et donc de la motivation de leurs salariés, elles seraient de plus en plus nombreuses à adopter un mode de gouvernance alternatif au modèle traditionnel<sup>17</sup>.

Figure 2 : Le continuum d'autodétermination



<https://www.researchgate.net/profile/Jean-Heutte/publication/278644420/figure/fig6/AS:543794221518858@1506662053611/Continuum-dautodetermination.png>

### **De nouvelles formes de gouvernance associative dans le social.**

La gouvernance fait partie intégrante du projet associatif, elle est une

composante de l'identité de l'association au même titre que son objet et peut être définie comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du

<sup>15</sup> Deci et al. (1989). Etude menée dans une firme du groupe « Fortune 500 »

<sup>16</sup> Lynch, Plant, et Ryan (2005), étude menée auprès des employés d'un hôpital psychiatrique.

<sup>17</sup> « En chemin vers de nouvelles formes d'organisations », Guide du MOUVES

*fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif. »*<sup>18</sup>

Or, depuis plusieurs années, les associations du secteur sanitaire et social, aujourd'hui fréquemment nommées « *associations gestionnaires* »<sup>19</sup>, sont confrontées à une profonde mutation de leur système de gestion et de financement. Le financement par appels à projet les place en prestataires de la commande publique. La gouvernance de certains Conseils d'Administration se professionnalise selon une logique entrepreneuriale. Les impératifs budgétaires et l'alourdissement de la charge administrative éloignent les directeurs d'établissement de leurs équipes.

Partagée, démocratique ou participative, les gouvernances militantes sont plébiscitées pour résister à cette tendance mais pour que ce mode de fonctionnement soit efficace et efficient, l'action collective et la coopération doivent être des points clés du projet associatif. Cela suppose, de la part du C.A, une

volonté d'impliquer les salariés dans les prises de décision selon différents niveaux de participation. On parle de gouvernance démocratique si le principe d'égalité entre les participants est respecté.

Une enquête que nous avons menée auprès de salariés de quatre associations<sup>20</sup> a montré que les formes alternatives de gouvernance permettent de recréer du lien entre les différents niveaux de système d'une organisation tout en favorisant l'implication et l'autonomie des salariés donc leur motivation intrinsèque.

Ces associations ont choisi un fonctionnement en forme d'*autogestion* : modèle organisationnel basé sur la *coresponsabilité* dans lequel la dirigeance associative est directement assurée par tous les salariés.

Ce fonctionnement génère une charge de travail importante car les missions ne sont plus seulement l'accompagnement des personnes en difficulté mais aussi toutes celles qui relèvent de la gestion associative. Toutefois cela ne semble pas impacter la motivation des « salariés-

---

<sup>18</sup> « La Gouvernance des Associations », sous la direction de C. Hoarau et J.-L. Laville, Erès 2008, p.252

<sup>19</sup> « *Construire une démarche d'expertise en action sociale* », A. GUELLIL & S. GUITTON-PHIPLIPPE, éd. ESF, 2018

<sup>20</sup> Insertion des jeunes, handicap psychique, personnes âgées ou soutien à la parentalité, elles couvrent, à elles quatre, un vaste champ de l'action sociale et la totalité des arrondissements de Marseille. Elles sont réunies en fédération.

coresponsables » qui continuent de promouvoir et de revendiquer leur statut bien qu'il ne soit pas reconnu par les conventions collectives et n'ouvre droit à aucune compensation financière. C'est leur propre *contrôle* exercé sur leur outil de travail qui stimule leur Pouvoir d'Agir et donc leur autodétermination.

*« Le développement du pouvoir d'agir, c'est la possibilité d'avoir plus de contrôle sur ce qui est important pour soi, ses proches, ou la collectivité à laquelle on s'identifie.*

*C'est un pouvoir de contrôle que l'on exerce ou qu'on développe individuellement ou collectivement. »*

*« Le développement du pouvoir d'agir dans l'intervention sociale », Yann LE BOSSÉ<sup>21</sup>*

Dans le cadre de cette enquête, nous avons également contacté d'autres associations mettant en œuvre des principes démocratiques en intégrant des salariés au C.A.

C'est le cas de l'association SITAPHY<sup>22</sup>. A l'initiative de Mr T. son directeur, elle applique depuis 2010 le principe « 1 homme = 1 voix » incluant tous les salariés qui le souhaitent, permanents

ou en insertion. Son C.A est ainsi composé de 3 collèges : les salariés permanents<sup>23</sup>, les salariés en insertion<sup>24</sup>, les personnes ressources<sup>25</sup>.

Cette organisation formalise et garantit la participation de tous les volontaires. Elle favorise la stabilité de l'équipe et en bénéficie. Certains anciens salariés sont administrateurs depuis une dizaine d'années et une relation de confiance s'est instaurée par leur intermédiaire entre les membres du Bureau et le reste de l'équipe. A titre d'exemple, le remplacement du directeur, désormais retraité, a été travaillé avec la directrice administrative et financière et avec la coordinatrice de production et d'insertion qui ont été associées au recrutement. Ainsi malgré le leadership exercé par Mr T., son départ pouvait s'envisager de manière sereine, pour lui comme pour les salariés.

Ce choix de gouvernance valorise les savoirs expérientiels des salariés tandis que le partage du pouvoir décisionnel et des

<sup>21</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=f3dOEDL60P0>

<sup>22</sup> Entreprise associative d'aide au retour à l'emploi des travailleurs handicapés et chômeurs de longue durée, implantée en Bourgogne.

<sup>23</sup> Accessible à tous dès 4 ans d'ancienneté. Ces salariés en poste ne peuvent pas représenter plus

de 30% du C.A. et ne peuvent pas voter sur tout ce qui concerne de près ou de loin leur contrat de travail.

<sup>24</sup> 4 places pour des salariés ou anciens salariés en insertion.

<sup>25</sup> Les autres administrateurs dont le Bureau.

choix stratégiques stimule la cohésion du groupe autour de valeurs communes.

Ce travail d'enquête et de mise en perspective conforte l'hypothèse selon laquelle les associations du secteur peuvent agir sur la motivation de leurs salariés en choisissant une gouvernance et une dirigeance soucieuses de leurs besoins fondamentaux.

A ce propos, les membres de la fédération sont les plus éloquents. Nourri par un fort sentiment d'appartenance, leur collectif est porteur de principes et de valeurs, « *une façon de regarder le projet collectif et d'y trouver sa place* »<sup>26</sup>.

*« Être coresponsable c'est être doublement responsable ! Être engagé envers l'autre. »<sup>27</sup>*

Certains y voient un laboratoire collectif de recherche sur l'action sociale dans le but de « *construire une structure professionnelle qui permettrait de limiter la souffrance au travail et d'exprimer le meilleur de chacun* »<sup>28</sup>.

Ainsi, de la mise en place de principes participatifs à l'autogestion, une distribution moins hiérarchisée du pouvoir semble bien favoriser la motivation autonome des salariés et contribuer à la stabilité de l'équipe en améliorant les relations avec les administrateurs.

**« De la gouvernance partagée à l'autogestion, la coresponsabilité en question »**

Nathanaëlle CORNIL, Aurélie VANMECHELEN, déc.2021 – avril 2022

Notre enquête a été réalisée dans le cadre d'une étude de terrain liée à la formation préparatoire au Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale dispensée par l'Institut Méditerranéen de Formation et de Recherche en Travail Social de Marseille.

Cette étude a été réalisée auprès de quatre associations partageant des valeurs communes telles que le co-portage, la coresponsabilité, le principe d'égalité et le développement du pouvoir d'agir. Ces 4 associations ont en commun un mode de gouvernance « horizontale » et un fonctionnement basé sur la coresponsabilité. En effet, leurs salariés sont membres des Conseils d'Administration, partagent des tâches administratives et sont impliqués dans le développement stratégique de l'association.

Afin de promouvoir ce modèle organisationnel, une fédération a été créée en 2019.

Dans l'objectif de comprendre comment s'exerçait la coresponsabilité dans chacune des associations et d'en saisir les retombées positives et négatives sur les salariés, nous avons mené une étude qualitative à visée compréhensive par le biais d'entretiens semi-directifs : une première série à destination de structures ayant mis en place des modes de gouvernance participatifs et une autre série d'entretiens appuyés sur un questionnaire adressé à tous les salariés des associations membres de la fédération.

<sup>26</sup> Propos recueillis auprès des salariés des associations membres de la fédération dans le cadre de notre étude.

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> Idem

### *Pour aller plus loin...*

Certaines structures quittent le statut associatif pour un modèle différent : les Sociétés Civiles d'Intérêt Collectif, réponse efficace au problème posé par le statut associatif lorsque les salariés sont les gestionnaires effectifs.

Instituée par la Loi du 17 juillet 2001, la SCIC est un modèle de plus en plus répandu dans différents domaines de l'intervention sociale<sup>29</sup>. Aujourd'hui en France, les SCOP et SCIC sont plus de 3 600. Elles représentent au total 67 200 salariés pour un chiffre d'affaires cumulé de 6,3 milliards d'euros en 2020. En région PACA, les SCOP et les SCIC rassemblent près de 3000 salariés<sup>30</sup>.

La SCIC obéit aux règles coopératives de base : implication de tous les associés aux décisions de gestion et à la vie de l'entreprise sur le principe « 1 homme, 1 voix », répartition d'une partie des bénéfices de manière équitable entre les associés (valable uniquement si les financements ne sont pas exclusivement publics), maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de « réserves

impartageables » qui garantissent autonomie et pérennité.

Elle se distingue cependant de la SCOP de deux façons : la reconnaissance du caractère d'utilité sociale auprès du Préfet et le multi-sociétariat obligatoire. La gouvernance d'une SCIC doit en effet réunir au minimum trois catégories d'associés : des salariés (plus de la moitié), des bénéficiaires et des collectivités territoriales. Cela permet alors le versement de subventions dans trois domaines : les charges de fonctionnement, l'investissement matériel, la formation.

Les SCIC participent au développement territorial, elles répondent aux besoins collectifs d'un territoire en mobilisant ses ressources économiques et sociales. Elles pourraient représenter une passerelle et un équilibre entre les valeurs traditionnelles du monde associatif et les enjeux de rentabilité auxquels le secteur social est confronté.

Au-delà d'un mode de gouvernance résolument démocratique, ce type d'organisation propose un statut économique plus moderne et donc plus susceptible de séduire de jeunes diplômés moins résistants à une logique

---

<sup>29</sup> Voir figure 3 : évolution du nombre de SCIC

<sup>30</sup> <https://www.les-scop-paca.coop/scop-scic-quest-ce-que-cest/les-scop-en-chiffres>

entrepreneuriale que les générations précédentes.

De même que les nouvelles formes de gouvernance, les SCIC ont assurément un rôle à jouer en faveur de l'attractivité des métiers.

**Aurélia VANMECHELEN**  
Octobre 2022

Figure 3 : évolution du nombre de SCIC



<https://www.les-scop-paca.coop/scop-scic-quest-ce-que-cest/les-scop-en-chiffres>

## Références bibliographiques :

BACQUET Marie-Hélène, « *Empowerment* », La Découverte, 2015

DECI et RYAN, « *Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie* », revue Canadian Psychology, vol.49, 2008.

GUELLIL Akim & GUITTON-PHIPLIPPE Sandra, « *Construire une démarche d'expertise en action sociale* », éd. ESF, 2018

Haut Conseil en Travail Social, « *Livre vert 2022 du Travail Social* », Ministère des Solidarités et de la Santé, 2022

HOARAU et LAVILLE (sous la direction de), « *La Gouvernance des Associations* », Erès 2008

Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES), Guide « *En chemin vers de nouvelles formes d'organisations* », octobre 2019

## @ Sources internet :

"Ils ne savent pas qu'ils savent" - Rencontre publique avec Yann le Bossé,  
<https://www.youtube.com/watch?v=f3dOEDL60PQ>

« *La qualité de vie au travail* », <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/ameliorer-les-conditions-d-exercice/qualite-de-vie-au-travail/article/la-qualite-de-vie-au-travail>

« *Le continuum d'autodétermination* », <https://www.researchgate.net/profile/Jean-Heutte/publication/278644420/figure/fig6/AS:543794221518858@1506662053611/Continuum-dautodetermination.png>

« *Les SCOP en chiffres* », <https://www.les-scop-paca.coop/scop-scic-quest-ce-que-cest/les-scop-en-chiffres>

« *Recrutement métiers du soin : rejoignez-les, ils ont besoin de vous.* »,  
[https://youtu.be/Bon-SG\\_1qZs](https://youtu.be/Bon-SG_1qZs)

**RÉSUMÉ :** Le monde associatif, principal employeur des travailleurs sociaux hors domaine public (plus d'un million de salariés) a aujourd'hui deux visages. D'un côté, de grandes structures qui fonctionnent de plus en plus sur un modèle entrepreneurial. D'un autre côté, des structures plus modestes qui tentent de résister en développant des partenariats, des systèmes de solidarité entre pairs et de nouvelles formes de gouvernance. Les questions d'épanouissement et de qualité de vie au travail sont devenues un enjeu de performance et la gouvernance partagée, voire participative ou encore « l'autogouvernance »,<sup>31</sup> est plébiscitée par un nombre grandissant d'organisations pour redonner du sens au Travail Social à travers l'implication des professionnels de terrain. Ils expérimentent ainsi une façon d'exercer leur métier mettant en avant la participation des salariés et un développement du pouvoir d'agir qui amène une reconfiguration des pratiques de l'intervention dans le champ du social et du médicosocial, un « *changement de paradigme* » pour Marie-Hélène BACQUET<sup>32</sup>.

**MOTS CLÉS :** Gouvernance Associative, Gouvernance Partagée, Motivation, Pouvoir d'Agir, Travail Social.

**LECTORAT :** administrateurs et dirigeants associatifs, cadres intermédiaires, travailleurs sociaux, étudiants, responsables pédagogiques et formateurs en Travail Social.

#### **GLOSSAIRE :**

CA : Conseil d'Administration

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

FEHAP : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne

MOUVES : Mouvement des Entrepreneurs Sociaux

HCTS : Haut Conseil en Travail Social

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques,

TAD : Théorie de l'AutoDétermination

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative

UNIOPSS : Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

QVT: Qualité de Vie au Travail

---

<sup>31</sup> « *En chemin vers de nouvelles formes d'organisations* », Guide du MOUVES, octobre 2019

<sup>32</sup> « *Empowerment* », Marie-Hélène BACQUET, *La Découverte*, 2015, p.19