

**L'OPPORTUNITE D'UNE DEMARCHE ETHIQUE POUR LE CHAMP  
ASSOCIATIF ILLUSTRÉE D'UNE INITIATIVE MENÉE PAR UN SYNDICAT  
EMPLOYEUR ASSOCIATIF.**

Hugues VIDOR  
Délégué Général du Snaecso 1  
Doctorant en Sciences de Gestion à la Faculté Jean Monnet (Université Paris-Sud)

**Résumé :** Le champ associatif est interrogé sur ses pratiques par ses « stakeholders » salariés et syndicats, usagers, pouvoirs publics. Le discours sur les valeurs qui légitime son objet et lui donne son sens autour d'une utilité sociale, n'apporte aucune garantie sur ses pratiques et comportements. Une démarche éthique serait une opportunité pour le champ associatif en France et en Europe lui permettant d'articuler valeurs affichées et contraintes de gestion.

**Submit :** The practices of associations are challenged by the stakeholders, the employees and labour unions, consumers and the public authorities. The rhetoric on the values which legitimize association and define its meaning according to a social necessity turned into causes doesn't provide any guarantee on practices and behaviors. An ethical approach would be an opportunity for association in France and Europe.

.....**INTRODUCTION**

Dans le contexte européen comme en France, la reconnaissance de la spécificité voire de l'existence de l'économie sociale est posée, la note introductive de ce séminaire en rappelle quelques enjeux : pression concurrentielle du marché, risque d'instrumentalisation palliative, ... autant d'obstacles et de freins à la promotion d'un autre modèle de développement, qui constituent autant de risques pouvant mener soit à la banalisation de l'ESS, l'ESS devenant un opérateur comme un autre dans une logique de marché, ou un simple outil d'une politique publique; soit à sa marginalisation, le politique l'ayant entraîné dans l'impasse économique et donc à sa fin.

1 Syndicat national d'association employeurs des centres sociaux et établissements d'accueil petite enfance

Pour évoquer une dynamique européenne de l'ESS, il existe une condition en forme de première étape: celle de réfléchir à la question de l'identité de l'ESS et à sa spécificité, afin d'aborder son lien avec la RSE. Le débat sur la RSE est loin d'être un débat nouveau pour l'économie sociale, même si sous cette forme il peut être appréhendé à première vue comme un nouveau paradigme. Sa formulation renouvelée n'est pourtant qu'une déclinaison de l'expression politique et sociale d'organisations qui ont cherché et cherchent... à transformer le monde et à revoir les rapports sociaux, les liens sociaux dans les organisations de l'économie sociale: coopératives, associations, mutuelles.

Cette volonté et cette spécificité se traduisent, devraient se traduire à la fois dans leurs activités d'utilité sociale, dans leurs projets ou dans la gestion de leurs organisations pour ce même projet. Cette double dimension, d'une part à travers l'engagement dans une démarche de responsabilité sociale dans le cadre de son fonctionnement en fonction de valeurs : la démocratie, la solidarité, la citoyenneté, la primauté de la personne et de l'autre à partir de son objet mesuré à l'aune de son utilité sociale, questionne aussi aujourd'hui sa propre problématique identitaire. Sa définition se réduit elle à sa production, à son nombre d'emploi, ou à sa propre force d'expression politique, à son seul projet, voire à son idéologie ? Répondre à cette question, c'est déjà choisir, et choisir c'est s'opposer. L'économie sociale et solidaire doit dépasser ce dilemme pour construire son identité nationale et européenne. Cette contribution consiste pour dépasser ce dilemme mortifère à s'interroger sur les opportunités permettant au champ associatif de s'inscrire dans une démarche éthique avec l'exemple d'un syndicat d'employeur associatif.

## **1 LES ELEMENTS DES DEMARCHES ETHIQUES ET RSE**

### **..... 1.1 Quelques repères pour aborder la question éthique et la RSE**

Depuis les années 80, les entreprises sont nombreuses à afficher une responsabilité sociale et éthique (Ballet et de Bry, 2001), formalisant ces démarches à travers des chartes qui permettent de présenter leurs valeurs et leurs principes d'action. Cet impératif se traduit pour les entreprises, par des responsabilités économiques (efficience), environnementales (précaution), et sociales (équité). L'éthique du management, et sa forme élargie dite du « développement durable », fait consensus pour permettre à la génération présente de

satisfaire ses besoins sans compromettre la capacité des générations futures à assurer les leurs. (Congrès mondial sur l'environnement. Rapport Bruntland ONU 1987).

Pour Mercier (1999), différentes raisons légitiment ces démarches: souci identitaire, recherche d'une culture commune, fusions, restructurations, transparence de l'information délivrée aux actionnaires, soupçon sur l'intégrité des audits financiers... Ce mouvement est renforcé par l'influence des *stakeholders* : actionnaires, consommateurs, salariés, ONG. qui, aujourd'hui, font pression auprès des entreprises pour qu'elles s'engagent dans ce mouvement vers le développement durable et décident d'adopter alors des comportements éthiques dans la réalisation de leurs activités. Les entreprises sont nombreuses à développer une action dans ce domaine et de plus en plus cherchent à affirmer et à formaliser leur démarche éthique. Ces chartes sont de plus en plus utilisées par les grandes multinationales puisque 80 % des entreprises de plus de 50 000 salariés en ont une (Ballet et de Bry 2001). Ainsi, aujourd'hui, les entreprises françaises manifestent un engouement croissant pour les démarches éthiques. On estime que plus de la moitié des entreprises françaises ont élaboré des démarches éthiques. Cependant, peu d'études précises permettent de mesurer le taux de formalisation. En France, une étude menée (Mercier 2003) montre que 62 % des 100 plus grands groupes possèdent un document éthique. Au Japon, 40 % des entreprises possèderait une charte ou un code éthique.

Ces entreprises, s'en servent d'outils à multiples dimensions à un niveau managérial, ou dans le cadre d'une stratégie marketing visant à développer la notoriété de l'entreprise (Salmon 2002). Ces chartes s'adressent à différentes cibles : salariés, consommateurs, investisseurs, actionnaires, sous traitants, pouvoir publics, permettant de valoriser l'image de l'entreprise, ses placements et ses produits, de retisser des liens de coopération entre les salariés dans l'entreprise, et de favoriser le développement d'une identité collective.

Pour l'instant, ces codes de conduite sont souvent adoptés de manière unilatérale par les entreprises qui ne consultent ni les organisations syndicales ni les salariés. La RSE constitue un dilemme pour les partenaires sociaux. Soit ils restent cantonnés à leur sphère traditionnelle de compétence et ne s'intéressent qu'accidentellement à la RSE. Soit ils s'ouvrent à une pluralité de logiques, et courent le risque de voir se réduire leur rôle à celui de n'importe quelle autre partie prenante.

La pratique d'accords cadre négocié au niveau international tend pourtant aujourd'hui à se répandre, donnant ainsi une indication forte sur les stratégies des organisations syndicales qui

s'inscrivent ainsi comme partie prenante incontournable. Sobzsack a identifié qu'une quarantaine d'entreprises ont signé des accords cadre internationaux sur la RSE. C'est un développement intéressant des codes de conduite qui reconnaît ainsi l'acteur syndical comme interlocuteur privilégié et donne une valeur juridique à ces engagements posant aussi la problématique entre droit dur (hard law) et droit mou (soft law) résultat de ces engagements qui peuvent être reconnu par les tribunaux, avec une nuance forte, la valeur juridique de ces accords ne s'impose pas. Le syndicat dispose pourtant ainsi d'une nouvelle légitimité du même type que celle des organisations non gouvernementales dans la négociation pour créer des normes contenues dans des contrats de travail. Pour la CGT (Saincy, 2004) "il existe là un véritable enjeu démocratique. Quant le libéralisme n'a pas de contradicteur, il devient hégémonique, et toute hégémonie se traduit par un excès de puissance, et peut provoquer des débordements". Il est donc, selon la CGT, nécessaire de constituer de nouveaux contrepouvoirs, et c'est une responsabilité nouvelle du syndicalisme pour prendre en compte le fait qu'il existe aujourd'hui au plan européen et international des entreprises plus puissantes que les Etats. Ces démarches devraient permettre de dépasser une vision contractualiste pour passer à l'idée de communauté humaine au service du bien commun.

Ces démarches éthiques prennent leur source dans différentes écoles.

## .....1.2. Les écoles, source de ces démarches

### .....1.2.1. L'école américaine de la *business ethics*

L'école américaine, la "*business ethics*" relève d'une logique utilitariste. Cette logique se combine avec une vision moraliste, contractuelle et légaliste de l'entreprise. La philosophie utilitariste reflète la mentalité américaine et éclaire la conduite des affaires. Elle cherche à valoriser et même à sacraliser l'esprit d'entreprise et la soif de compétence. Elle a pour finalité l'optimisation de la vie en société. L'éthique n'est donc pas un surcroît d'exigence d'origine philosophique. Elle devient, au contraire, une condition minimale de réussite à long terme. L'éthique est vue comme une source de profit et de réussite.

La formalisation éthique résulte de cette croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale et financière : "*Ethic pays*" ou encore "*Ethic is good for business*". Les entreprises, du fait de leur rôle central dans la société, sont de plus en plus tenues pour

responsables et leurs responsabilités se multiplient (Ballet et de Bry, 2001). Historiquement, les changements réalisés dans l'évaluation de leurs actions sont significatifs. Dès les années 30, la responsabilité des hommes d'affaire et la fonction morale des dirigeants deviennent un sujet d'analyse. Ainsi Berle et Means (1932) estiment que les dirigeants " ont pour tâche de créer des codes moraux au sein de l'entreprise " ou de favoriser " l 'émergence d'un climat de l'entreprise adéquat à l'application de règles morales de conduite ".

Pour Friedman (1962 p, 34-56), prix Nobel d'économie "Les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent et quant animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien. " La responsabilité sociale de l'entreprise est pour l'auteur une doctrine fondamentalement subversive. Ce débat pose la question de la responsabilité sociale de l'entreprise qui se trouve prise entre ces deux approches antagonistes. La première réduit la responsabilité sociale à l'obtention du profit qui doit être le plus important possible pour ses actionnaires. La deuxième étend la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise.

#### .....1.2.2. *L'école allemande de l'éthique de la discussion*

L'école allemande se rattache à l'éthique de la discussion développée par Habermas (1987), l'originalité de l'éthique de la discussion réside dans la constitution de normes morales à partir d'un dialogue établissant un consensus sur ce qu'il convient de faire d'un point de vue théorique. Habermas (1987) considère que, dans le domaine éthique, il est possible de parvenir à un consensus de qualité comparable à celui que l'on peut observer dans le domaine scientifique. La spécificité de ce questionnement éthique réside dans la nécessité d'implication de la part de l'acteur où il est essentiel que les hommes puissent échanger des arguments rationnels concernant leurs intérêts dans un espace de libre discussion.

De la discussion, naissent de nouvelles normes et des intérêts universalisables. Les normes morales apparaissent lors d'un processus de pensée cognitives, réflexif mais également pratique et lors d'un processus social interpersonnel mettant en contact et en discussion les différents agents concernés.

L'école de Francfort propose une réflexion politique et philosophique sur la société allemande. Face au paradoxe de l'éthique, le maintien d'une éthique rationnelle faite dans le cadre de l'éthique de la discussion valorise une réflexion sur le langage et l'activité communicationnelle. Cette démarche est la conséquence d'une transformation importante dans la philosophie contemporaine appelée « tournant linguistique » qui a vu un certain nombre d'auteurs accorder une importance considérable à une réflexion sur le langage sans que la perception, ni la connaissance du monde ne soient possibles.

L'école allemande, c'est aussi Jonas (1995) et le principe de responsabilité. Partant de la transformation des rapports « homme-nature » résultant de l'action de la science et de la nécessité d'une nouvelle technique, la vision de la place de l'homme dans le cosmos aurait été modifiée. Cela impose aujourd'hui une nouvelle conception de l'éthique. L'homme exerçant une maîtrise sur la nature, il s'agit d'une conception anthropocentriste. Or la nature est vulnérable de et par l'action de l'homme. La science n'est plus neutre et a changé la conception de la nature et celle de l'homme lui-même. C'est une source d'interrogation éthique. La nouvelle éthique de Jonas renverse la démarche traditionnelle qui partait du devoir pour aboutir au pouvoir « tu dois donc tu peux ».

#### .....1.2.3. *"L'école française", une école critique*

Elle se caractérise par la position de philosophes comme Lévinas (1982) où l'éthique est considérée comme l'ouverture à l'autre. Les principes fondamentaux de sa pensée peuvent être schématisés à partir des éléments suivants : l'expérience de l'être et de l'ontologie, l'extériorité qui ouvre l'accès à l'autre, fondatrice de « l'humanité » où chacun se constitue à travers l'expérience de « la sortie de l'être ». Cette expérience est décrite à travers ses premiers ouvrages à l'aide de la phénoménologie où chacun se constitue à travers l'expérience de la sortie de l'être. Il insiste sur l'obligation de privilégier l'Autre par rapport au Moi. La dénonciation de toute puissance ou de toute situation de pouvoir fait de lui un philosophe qui paraît rompre catégoriquement avec toute perspective utilitariste de la morale. L'éthique y est vraiment affirmée dans sa dimension spécifique et autonome (Pesqueux, 2002).

#### .....1.3. **La théorie des parties prenantes**

### .....1.3.1. *Le concept de parties prenantes*

Les parties prenantes sont les détenteurs d'enjeu. On considère que les *stakeholders* sont tous ceux qui sont parties prenantes au développement de l'entreprise. Une partie prenante peut être considérée comme un individu ou un groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette théorie se veut beaucoup plus exigeante que la théorie néoclassique dans laquelle le but de l'entreprise est identifiée comme la maximisation du profit et où par la même les seules parties prenantes à réaliser ce but sont les propriétaires de l'entreprise. Cette théorie s'intéresse davantage aux besoins et aux aspirations des diverses personnes et institutions qui forment la société. Il s'agit avant de prendre une décision d'en évaluer les effets économiques, sociaux, éthiques sur la société.

### .....1.3.2. *La théorie des parties prenantes*

La théorie des parties prenantes montre qu'une organisation n'est pas seulement dirigée par les intérêts des actionnaires et des managers, mais aussi par ceux de différents groupes tels que les employés, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, le gouvernement, la communauté locale, la société, les banquiers et les groupes représentatifs des intérêts spécifiques. L'entreprise évolue dans un environnement composé de différents acteurs qu'elle doit prendre en compte. Ces acteurs sont les parties prenantes que Freeman (1984, p 123) définit comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les dirigeants ne doivent plus uniquement rechercher la compétitivité de l'entreprise pour enrichir les actionnaires (« *shareholders* »). Ils doivent aussi prendre en compte la susceptibilité de toutes les parties prenantes (« *stakeholders* »), ce qui les place face à un « dilemme éthique » qu'il va falloir gérer et renvoie à la problématique de la gestion des parties prenantes.

## .....2. **L'OPPORTUNITE POUR LE CHAMP ASSOCIATIF**

Jusqu'alors l'économie sociale et le secteur associatif se sont peu saisis de ces réflexions et de ces démarches éthiques qui s'inscrivent dans une approche RSE, peut être par prudence, par méfiance voire par méconnaissance considérant, que la seule déclaration sur les valeurs ou

l'objet d'utilité sociale suffit à développer des comportements éthiques de ces organisations, laissant ainsi les entreprises marchandes s'approprier, voire capter un vocabulaire et afficher des valeurs qui, font l'essence de l'économie sociale. La question mérite cependant d'être posée pour examiner s'il y a là une véritable opportunité pour ce champ que ce soit en France ou en Europe.

Les valeurs de solidarité et de démocratie, primauté de la personne, utilité sociale, qui sont constitutives de l'identité de l'économie sociale, et des acteurs associatifs sont aujourd'hui affirmées par les entreprises marchandes. Son appropriation récente par le monde de l'entreprise fragilise les structures de l'économie sociale dont c'était la référence naturelle. Cette fragilisation est accrue par le développement de la concurrence. La tendance est alors à banaliser leurs critères de performance en référence exclusive au profit et à la rentabilité financière, bien loin d'une reconnaissance de leurs spécificités liées à leur éthiques, et valeurs. et pose le problème de la spécificité identitaire.

### .....2.1 Des enjeux liés à la RSE : champ concurrentiel, risque de banalisation ou d'instrumentalisation au niveau national et européen

Le champ associatif passe progressivement d'une logique de moyens à celle de résultats ou la rentabilité est demandé. Cette évolution interroge les pratiques, celles-ci sont progressivement envahies par les problématiques économiques et gestionnaires passant d'une gestion administrative et publique, insérée dans la fonction redistributive de l'Etat, à une gestion entrepreneuriale privée confrontée aux logiques de marché. De ce fait, la montée en puissance de la logique concurrentielle induit des comportements proches du secteur marchand en proposant aux acteurs associatifs de se repérer en fonction des codes et valeurs du secteur marchand.

Cette logique concurrentielle est encore plus prégnante au niveau européen qui a tendance à considérer l'économie sociale à l'aune de sa seule dimension de régulation sociale de l'économie. La Communauté Européenne, après avoir créé une Direction Générale « Economie Sociale » (D.G. XXIII) l'a supprimée, plaçant les coopératives et les mutuelles dans la même D.G. que les autres formes d'entreprises.

La prégnance de l'idéologie libérale et financière s'exprime déjà en en 1993 à travers l'adoption du Marché unique qui mettait en danger plusieurs spécificités coopératives et



mutualistes. Le principe de libre prestation de services contenu dans le Marché unique fonde l'établissement de conditions de concurrence avec le secteur capitaliste. Associé au principe de spécialisation, il pourrait faire éclater les activités réalisées par les mutuelles en matière de prévoyance et de soin (la gestion d'organismes de santé et celle de risques, la gestion des risques de court terme et de long terme...etc.). Ce qui est en danger à terme est la possibilité d'intervenir sur le champ économique sur la base de groupements de personnes et non sur celle de sociétés de capitaux et la reconnaissance au niveau européen d'un statut de l'association, concept largement remis en question aujourd'hui.

## .....2.2. La particularité des *stakeholders* associatifs

### .....2.2.1 *Leurs attentes*

Les organisations syndicales restent méfiantes par rapport à l'économie sociale et au champ associatif et estiment que ces entreprises sont « des collectifs de production de richesses comme les autres ». Et que de toute façon, les salariés ont les mêmes droits dans ce secteur qu'ailleurs. Elles sont attentives, au fait, que ce secteur propose de travailler pour l'utilité sociale. A ce titre, les organisations syndicales peuvent partager un certain nombre de valeurs. Cet accord sur les valeurs n'occulte en rien la demande d'un respect total du droit du travail. En particulier, elles sont assez attentives sur la question de la confusion entre militantisme et emploi, la question des conditions de travail et le problème récurrent de la précarité de l'emploi dans ce « champ ». La participation des organisations syndicales de salariés représentatives à la négociation interprofessionnelle de l'économie sociale visant à négocier un premier accord interprofessionnel illustre la volonté des acteurs syndicaux à reconnaître la spécificité et l'importance d'une structuration de ce champ.

Les employeurs ou dirigeants affirment leur spécificité à travers l'affirmation du principe de non lucrativité, leur objet d'utilité sociale, et à travers leur mode de fonctionnement « un homme, une voix ». Ils s'inscrivent dans une logique à la fois gestionnaire, politique, et démocratique.

Du côté salarié, l'expression est plus difficile à cerner. Cela étant, le champ associatif attire de nombreux salariés car elle affiche des principes, des valeurs et a pour ambition de répondre à un besoin d'utilité sociale. L'attractivité du secteur est cependant conditionnée par sa

capacité à proposer des progressions de carrière, des plans de formation, à associer les salariés dans le processus de décision, et leur place dans l'animation du projet, à respecter la démocratie, à être un espace de citoyenneté pour l'ensemble des acteurs. La question de la professionnalisation des employeurs est également posée.

Du côté des Pouvoirs Publics, l'attente s'exprime par la production de biens et de services d'utilité sociale et à satisfaire des besoins non ciblés. Les pouvoirs publics souhaitent également que les associations soient en capacité d'assumer par délégation des missions de service public et, qu'enfin, elle permette de contribuer à l'expression démocratique.

Du côté des usagers, il faut pouvoir différencier la production associative et son mode de production. La valorisation résultera de la capacité associative à faire la preuve de sa spécificité sous ces deux formes notamment dans sa capacité à être un espace démocratique porteur d'une expression citoyenne.

Du côté des bénévoles ou des « militants », les attentes sont multiples et diffuses en fonction des causes d'utilité publique ou de nature plus spécifique voire personnelle. La quête de sens et la référence aux valeurs fondent l'engagement collectif et permettent de construire une identité commune et un système de référence.

#### .....2.2.2. *Construire entre « stakeholders », les règles de conduite et les références.*

A la différence de l'entreprise classique où ce sont les actionnaires : les stockholders qui sont les propriétaires. Dans l'économie sociale, ce sont les parties prenantes, les stakeholders de l'entreprise qui sont propriétaires de l'entreprise. Le réseau EME (EMERGence de l'entreprise sociale) qui réunit des chercheurs des 15 pays de la communauté européenne (Borzoga, Defourny 2004) s'est penché sur l'organisation socio économique de ces entreprises en tentant d'affiner ses caractéristiques concernant notamment la propriété et l'organisation des facteurs de production. Il souligne que ces entreprises appartiennent à des parties prenantes autres que les investisseurs. Ces parties prenantes ne sont pas seulement les travailleurs mais peuvent être aussi les consommateurs ou les fournisseurs. Celles-ci détenues par les stakeholders ont des formes de contrôle interne avec des membres et des organes dirigeants incluant une pluralité de parties prenantes.

Cette spécificité peut être appréhendée à la fois comme un atout et comme une garantie. L'atout c'est de permettre d'impliquer naturellement l'ensemble des parties prenantes dans la démarche. Une garantie : la participation des stakeholders à la gouvernance. Cette spécificité fait que l'économie sociale est un terreau privilégié pour mettre en place entre stakeholder de façon concertée une démarche. Approche dont l'intérêt est confirmé par le Conseil Supérieur du Travail Social qui estime que la démarche éthique est un des éléments constitutifs des fondements du travail social. (CSTS 2001)

### .....2.3 Réaffirmer les valeurs dans une stratégie de différenciation

Le discours sur les valeurs qui légitime l'objet associatif et lui donne son sens autour d'une utilité sociale déclinée en causes, n'apporte aucune garantie sur ses pratiques et comportements. Une démarche éthique dans cette approche serait une opportunité lui permettant d'articuler valeurs affichées et contraintes de gestion à travers des outils de gouvernance des dirigeants mais aussi des salariés selon des principes qu'ils se sont eux mêmes donnés. Cette démarche permettrait d'affirmer que ce qui fait la spécificité du secteur et qui est affirmé comme tel en terme de valeurs, et de principes sur l'existence de la vie démocratique au sein de ces organisations, sur la participation des salariés au projet sur l'émergence de prise de parole et l'existence de revendications politiques. Une opportunité au moment où l'association doit répondre aux défis du « marché » en terme d'efficacité et de compétence sans perdre de vue ni ses valeurs, ni son sens.

## .....3. ILLUSTRATION PAR LA DEMARCHE INITIEE PAR LE SNAEC SO

### .....3.1 Le contexte de la démarche

Le Snaecso est composé de plus de 880 associations dont 80 % emploient moins de 20 salariés, la branche compte 50 000 salariés qui travaillent autour de projets dans les centres sociaux. Ce sont des équipements collectifs et polyvalents qui ont pour but de faire participer les habitants à l'amélioration de leur vie, favoriser l'éducation et l'expression culturelle de tous, renforcer les solidarités, prévenir et réduire toute forme d'exclusion. Ils développent différentes activités autour d'un projet « social » orienté autour de l'animation des jeunes, des jeunes enfants, et des adultes. En 2005, le syndicat a négocié un avenant permettant l'intégration d'associations petites enfance, donnant ainsi une nouvelle dimension à son action.

Son action consiste à structurer la relation employeurs salariés dans la branche professionnelle dans le cadre de la négociation d'une convention collective avec les organisations syndicales de salariés. Il accompagne ses adhérents dans les différentes dimensions de la fonction employeur, les informe des dispositions du droit du travail et des évolutions conventionnelles, et les aide à l'organiser. Le Snaecso a négocié et accompagné la mise en oeuvre d'une classification des emplois fondée sur la compétence et la définition d'objectifs, développe une politique de formation, intervient auprès des pouvoirs publics et s'inscrit comme l'un des syndicats d'employeurs de l'économie sociale, adhère à l'Usgeres 1 et au Ceges 2.

### .....3.2. Des spécificités liées à la fonction d'employeurs associatifs

Les centres sociaux et les associations petite enfance inscrivent leurs actions et pratiques en référence à des valeurs comme la solidarité, l'équité, la justice sociale, la primauté de l'homme, l'habitant au cœur du projet. Ces valeurs sont mobilisées pour développer des actions d'utilité sociale comme l'animation des jeunes, l'accueil des enfants, l'insertion, l'alphabétisation, le développement du lien social ... Comment sont-elles et peuvent elles être mobilisées dans la pratique de la fonction employeur ?

A l'origine, les mouvements associatifs ont participé à la création des syndicats d'employeurs chargés de structurer la relation d'emploi, de réguler les rapports sociaux. Ce fut l'histoire de la création du Snaecso en 1971. Les valeurs d'origine de la Fcsf 3 sont induites et inspirent toujours l'action du syndicat employeur mais le contexte a évolué avec le renouvellement progressif des employeurs fondateurs dans le cadre d'un passage de témoin inter générationnel, l'arrivée d'employeurs d'associations petite enfance issus d'une autre culture l'Acepp 4, le constat d'une plus grande mobilité des employeurs, la montée en complexité de la fonction...

1 USGERES. Union des syndicats et groupements employeurs représentatifs de l'économie sociale

2 CEGES. Conseil et groupement des entreprises de l'économie sociale

3 Fédération des Centres Sociaux de France

4 ACEPP. Association du Collectif Enfants Parents Professionnels

Ces questionnements surviennent dans un secteur culturellement réticent aux outils de gestion des ressources humaines, vécue comme une perte de sens et une forme de remise en question

de l'investissement militant où le capital humain est le levier essentiel de la croissance au service d'un projet. Par exemple, dans le champ associatif, la question de l'emploi se pose en relation avec celle du projet qui en est sa finalité, sa raison et même son horizon.

Les employeurs associatifs fondent leur démarche "au service du projet associatif", La finalité partagée dans les centres sociaux associatifs, ce n'est pas la recherche des bénéficiaires, c'est l'utilité sociale, c'est la volonté de vouloir quotidiennement retisser des liens entre les générations, les cultures, les habitants d'un quartier, apporter un service, développer un projet. L'apport de l'association, ce n'est pas seulement l'action des salariés, ni celles des bénévoles, ou celles des habitants, c'est une dynamique au service d'un projet de transformation ou d'utilité sociale qui s'appréhende dans sa dimension démocratique, citoyenne et d'éducation populaire. Dans ce contexte, l'employeur associatif, doit aussi animer et gérer les salariés engagés dans le projet pour justement assurer sa pérennité et sa réalisation. C'est donc sur la qualité du projet associatif que repose l'originalité de l'apport des associations et la qualité de l'exercice de la fonction employeur constitue ainsi la pierre d'angle de la construction associative.

### .....3.3. Différentes opportunités

Il s'agit de développer un sentiment identitaire sur un référentiel de valeurs partagées à partir desquelles il sera possible de décliner des principes d'action sur la fonction employeur. Ce sentiment identitaire est une condition permettant d'éviter la banalisation, l'instrumentation ou de verser dans l'in-éthique. Une condition qui n'est qu'un premier pas fondateur, une forme de passage obligé qui n'est ni suffisante, ni absolue. Les références pouvant et devant évoluer au cours du temps.

Les références éthiques des employeurs associatifs s'inscrivent dans une réflexion sur une éthique qui peut être appréhendée comme une composante des processus de professionnalisation. L'élaboration de cet ethos d'employeurs diminue les risques d'une morale de convenance laissée à la seule appréciation personnelle. Il s'agit de transformer la morale provisoire à usage privé en une pratique sociale. Cette éthique professionnelle se réfère à une ontologie ou à une doctrine de l'être, affirmée autour de la valeur de la personne et de sa singularité (Bouquet, 2004).

Cette approche contextualisée rejoint la perspective relativiste (Pesqueux Biefnot 2002), où l'éthique est définie comme un ensemble de règles partagées typique d'une société donnée (Mercier 2002). Elle est par nature contingente. Dès lors, un comportement tenu pour non éthique dans un endroit du globe pourrait sembler non-conformes aux principes de la morale, dans un autre endroit, posant à l'organisation un problème sur la conduite à tenir.

#### .....3.4. Des conditions pour réussir

Cette démarche se présente comme une "recherche action", où il s'agit de construire, pas à pas, entre parties prenantes, les règles applicables puisque ce sont les acteurs eux-mêmes qui à partir de débats et de compromis vont définir le périmètre de leurs obligations

Il s'agit de réfléchir collectivement avec l'ensemble des employeurs associatifs aux contours de cette fonction d'employeurs en référence aux chartes des mouvements fondateurs et partenaires pour identifier les dilemmes éthiques en référence à des valeurs communes sur les relation employeurs salariés, l'expression et la représentation des salariés, la formation, la prospective et l'évolution des compétences, l'application des normes conventionnelles, la définition d'accords locaux, l'accompagnement et la fin du contrat. Cette vertu pédagogique n'est pas anodine, le questionnement est déjà une forme de réponse au risque de la banalisation de l'acte.

L'approche se veut participative, ouverte permettant la confrontation des points de vue et des pratiques. Le résultat final n'est pas pré-établi, il ne s'agit pas d'établir des normes du type code de déontologie ou charte éthique. Il s'agit d'identifier un référentiel partagé sur les valeurs permettant ensuite de définir des principes d'action. Cette démarche pourra aboutir à des guides de bonnes pratiques incitatifs et d'auto questionnement sur la façon dont la fonction employeur est appréhendée par chaque association. Cela doit permettre d'aider les employeurs à clarifier la définition de leur rôle et de leurs responsabilités et ainsi animer une réflexion avec leurs parties prenantes, les salariés, les usagers, les partenaires sociaux. Elle vise également à compléter les textes fondamentaux du Snaecso (statuts, règlement intérieur,..) par une meilleure définition de ses positions et de son rôle afin que le syndicat, acteur central de la régulation puisse se référer explicitement à un système partagé de valeurs qui fasse sens.

.....**BIBLIOGRAPHIE :**

- Allouche José, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Edition Vuibert, 2003
- Ballet Jérôme, de Bry Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Edition du seuil, 2001.
- Berle A et Means G (1932), "*The modern Corporation and Private Property*", New York, Macmillan.
- Bouquet, *éthique et travail social*, Dunod 2004.
- Borzoga, Defourny, *Economie sociale et solidaire et démocratie*, Paris, CNRS, 2004.
- Demoustier Danielle, *Economie sociale*, Chartres, Syros, 2001.
- Economie sociale et solidaire et démocratie, CNRS édition mars 2004.
- Ethique des pratiques sociales et déontologiques des travailleurs sociaux*, ENSP CSTS, juin 2001.
- Freeman, (1984), "*Strategic Management. A stakeholder Approach*". Marshfield, Pitman,
- Friedman M (1962), The social responsibility of business. Is to increase its profits? *New York Times, September, 126*.
- Habermas J (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Jonas H (1995), *Le principe de responsabilité*, Paris, Cerf
- Levinas E (1987), *Ethique et infini*, Paris, Fayard.
- Mercier Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, Tournai, Edition la découverte Repère, 1999.
- Pesqueux et Biefnot (2002), *L'éthique des affaires*, Paris, Edition d'organisation.
- Russ J (1994), *La pensée éthique contemporaine*, Paris, Que sais je
- Saincy B (2004), "Les entreprises seront-elles un jour responsables?". *Entreprise Ethique n° 21*, p, 30, 35.
- Salmon Anne, *Ethique et ordre économique, une entreprise de séduction*, Paris, Edition CNRS Sociologie, 2002.
- Sobczack A (2003), "Responsabilités globales. De la lettre à l'esprit". *Expansion Management Review*. p 36, 41.