



Article 1 : La Fonction Politique

A ce jour, les fonctions de direction, de cadre, ne sont pas seulement des fonctions techniques, des fonctions de gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Ce sont aussi, et surtout, des fonctions politiques, de communication et d'innovation, ayant pour vocation prioritaire de contribuer au développement social et médico-social.

Dans ce fait, le partage habituel qui consiste à confier les fonctions politiques aux adhérents de l'association et les fonctions techniques aux salariés n'est plus aussi évident.

Ainsi, l'engagement militant se doit-il d'être, à des niveaux différents, partagé par les adhérents, les administrateurs, les cadres et l'ensemble des salariés :

- l'association, dans le fonctionnement de ses instances (assemblée générale, conseil d'administration, bureau, CVS), porte la responsabilité de la définition et de la validation des orientations de la politique associative,
- les cadres hiérarchiques ne sont plus de simples transmetteurs entre le niveau de la décision politique et sa mise en œuvre opérationnelle, mais contribuent, par le biais des instances décisionnelles collégiales dans lesquelles ils siègent, à la construction collective et interactive des orientations stratégiques,
- de même, les personnels ne sont pas de simples exécutants des orientations associatives. Par leur investissement dans les actions développées sur le terrain, ils contribuent à donner vie et à enrichir le projet associatif.

Article 2 : La Fonction stratégique

La fonction stratégique de l'association organise le projet politique en orientations pour l'action, portées et pilotées par le siège social et la direction générale. Elle s'inscrit dans une dynamique transversale, hiérarchique, fonctionnelle et thématique, à tous les niveaux du fonctionnement de l'organisation (de l'assemblée générale aux réunions d'équipes en passant par les CVS), qui vise à associer chacun dans la mise en œuvre du projet de l'association.

Les directions de dispositifs sont les garants de cette transversalité entre les établissements et l'association.

Cette confrontation des points de vue s'enrichit des positions différentes des acteurs et de leurs délégations.

Article 3 : La fonction technique

La fonction technique met, concrètement, en œuvre le projet associatif. Elle repose sur les compétences des professionnels, en référence à un projet d'établissement et/ou de service.

Cette mise en œuvre est placée sous le regard des personnes accueillies, des parents et/ou tuteurs, et des adhérents engagés dans le projet associatif.

Ce regard ne peut en aucun cas constituer ni une ingérence dans les dimensions techniques des acteurs, ni un contrôle. Il contribue à enrichir les pratiques en posant l'exigence de les expliciter à des non-spécialistes et de les rendre facile à lire et facile à comprendre.

Article 4 : Les fonctions de pouvoir et d'autorité

Comme le définit JM MIRAMON, le pouvoir est conféré par délégation. L'autorité, quant à elle, est « une influence légitime et reconnue ». De plus « l'autorité d'un dirigeant est conditionnée en partie par les délégations de pouvoir dont il bénéficie et, inversement, son autorité personnelle peut entraîner l'évolution de la zone de pouvoir qui lui a été initialement attribuée ».

L'autorité est fondée sur :

- le savoir,
- la légitimité,
- la reconnaissance
- et la soumission.

Le savoir regroupe les connaissances scientifiques, techniques, administratives, relationnelles, etc..., et la légitimité est fondée sur la compétence des individus et leur capacité de négociation.

La reconnaissance de l'autorité fait donc l'objet de négociations permanentes car elle n'est plus liée au pouvoir statutaire « pérenne » mais à la compétence de celui à qui le groupe reconnaît l'autorité. Il doit par conséquent démontrer de manière permanente qu'il la mérite. Enfin, l'exercice de l'autorité par les uns implique l'acceptation de l'état de soumission par les autres.

Article 5 : La fonction qualifiante et les compétences

L'AJH se veut être « site qualifiant », c'est-à-dire qu'elle intègre les parcours professionnels de ses salariés dans une perspective de qualification et qu'elle se situe pleinement dans la responsabilité de la formation des stagiaires dans les différents métiers qu'elle accompagne. A ce titre, les cadres s'engagent à développer des organisations allant dans ce sens et à intégrer cette donnée dans leur fonction.

L'AJH considère chaque cadre comme une personne porteuse d'un potentiel d'expériences et d'expertises qu'elle doit pouvoir valoriser et enrichir à travers diverses interventions à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. (Interventions de formations, mandats de représentation, recherche...).

L'AJH est attachée à ce que la fonction de cadre ne soit pas définie uniquement en référence à une qualification donnée, mais intègre des parcours de formations et d'expériences individuels divers.

L'accès à une fonction de cadre à l'AJH peut se réaliser soit par promotion interne soit par recrutement externe, tout en préservant l'équilibre entre l'apport d'expériences nouvelles et la consolidation de culture d'entreprise associative, aucune voie n'est privilégiée a priori.

Article 6 : La fonction symbolique

La fonction de cadre intègre une dimension symbolique vis à vis des personnes accueillies ou accompagnées mais aussi vis-à-vis des salariés dont le cadre assume le management.

Cette dimension soutient l'objectif de « faire tenir ensemble » les équipes qui oscillent entre deux mouvements opposés puisqu'elles sont composées d'une somme d'individualités qui tentent de s'affirmer, et des mêmes individus qui font masse, la population accueillie n'étant pas sans agir sur ces fonctionnements de groupe.

C'est une fonction :

- contenante, garante de l'interdit,
- instituante, garante de la loi associative et de la référence collective
- facilitante, garante d'une pensée et d'une action créatrice dans l'espace de travail.

Article 7 : Une éthique de la fonction

La responsabilité d'encadrement suppose le respect d'une forme d'éthique de la discussion, qui suppose :

- de prendre le temps de s'interroger, de chercher à comprendre les décisions,
- d'explicitier les choix faits et de motiver les décisions prises,
- de favoriser des espaces de débats où la parole de chacun puisse s'exprimer et être entendue, soit directement, soit par délégation,
- de clairement distinguer le temps du débat, du moment de la décision et du temps de sa mise en œuvre.

Cette perspective n'implique pas que toutes les décisions fassent systématiquement l'objet d'un débat, mais les décisions ne relevant pas de consultations préalables doivent cependant être explicitées et motivées.

Au nom de cette éthique, les cadres considèrent que tout désaccord doit se traiter en proximité et doit s'exprimer dans les instances prévues à cet effet et entre les personnes concernées.

Article 8 : Une responsabilité solidaire

La fonction de cadre à l'AJH ne peut se satisfaire d'une posture de transmission de ce qui a été décidé ailleurs.

Chaque cadre (directeur, chef de service, ...) prend position sur son champ de responsabilité (établissement, service, équipe) et fait sienne l'orientation fixée par l'organisation pour la porter sur son établissement, service ou équipe.

Les cadres de l'AJH s'engagent à être solidaires des décisions prises à quelque niveau que ce soit dans l'organisation, ainsi que des exigences de leurs applications.

Cet aspect représente l'application du principe de loyauté entre les différents niveaux de l'organisation.

Ce principe de loyauté ne signifie pas que tout le monde doit être systématiquement d'accord sur tout, mais que tout désaccord soit traité selon les principes posés, ci-dessus, par l'éthique de la discussion.

Article 9 : Un travail d'équipe

Les cadres veillent à respecter la responsabilité de chaque cadre hiérarchique et à la faire respecter par les salariés. La seule exception à cette règle concerne le « droit de recours » pour tout professionnel dans une situation jugée grave ou urgente.

La fonction de cadre à l'AJH suppose que tout cadre hiérarchique soit intégré à un collectif de travail entre cadres hiérarchiques. A l'AJH ces collectifs sont :

- La Conférence de Direction qui regroupe, autour du directeur général, les directeurs de dispositif, le DRH et les assistantes de direction,
- Le Collège des cadres qui regroupe l'ensemble des cadres hiérarchiques de l'association et qui se réunit au moins trois fois par an,
- Les équipes de direction qui regroupent, autour de chaque directeur, les cadres hiérarchiques de chaque établissement ou service,

Les cadres hiérarchiques de l'AJH participent, selon des modalités propres à chaque établissement et service, à la gestion des ressources humaines dans toutes leurs dimensions. Ils sont notamment associés :

- A l'organisation du travail,
- Au recrutement des salariés de leur équipe,
- Aux procédures disciplinaires des salariés dont ils assument la responsabilité,
- Aux projets de formation continue des salariés de leur équipe et aux entretiens professionnels.

Lahage, 30 septembre 2013.

Le Président, Gérard Rey. Le Directeur général, Denis Turrel.