Faire collectif pour renforcer l'attractivité des métiers : ce que nous apprend une communauté de pratique entre associations

Comment faire face collectivement aux difficultés de recrutement et de fidélisation ? Depuis 2023, une dizaine d'associations ligériennes expérimentent une communauté de pratique consacrée à l'attractivité des métiers et aux ressources humaines, animée par l'URIOPSS Pays de la Loire. L'objectif : partager leurs difficultés, s'inspirer mutuellement et tester de nouvelles solutions pour renforcer l'attractivité des métiers.

Publié le 20 novembre 2026
De Uriopss Pays de la Loire

TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | ASSOCIATION ET POUVOIR D'AGIR | DROIT SOCIAL - RH

ANALYSE

INFO PAYS DE LA LOIRE



Cette initiative est au cœur d’une recherche-action menée depuis bientôt 3 ans par l’Uriopss Pays de la Loire et financée par la DREETS.

Présentés au 37e congrès de l'AGRH 2026, les premiers résultats de cette recherche montrent que ces espaces d'échanges construits constituent bien davantage qu'un simple lieu de discussion : ils deviennent des leviers de transformation pour les professionnels, les organisations et les réseaux qui les accompagnent.

Face à la crise de l'attractivité, miser sur l'intelligence collective

Depuis plusieurs années, les établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux rencontrent des difficultés croissantes pour recruter et fidéliser leurs professionnels. Au-delà des tensions sur l'emploi, cette situation met aussi en lumière des enjeux de transmission des savoirs, d'isolement des professionnels et de capacité des organisations à apprendre collectivement.

Pour répondre à ces défis, l'URIOPSS Pays de la Loire expérimente depuis 2023 une communauté de pratique consacrée à l'attractivité des métiers et aux ressources humaines (RH). Cette démarche, soutenue par l'ARS, l'AG2R La Mondiale, rassemble des associations volontaires souhaitant partager leurs expériences et faire évoluer ensemble leurs pratiques RH.

FOCUS

Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'appuie sur une immersion de longue durée menée depuis 2020 dans le cadre d'une thèse, complétée par le suivi de la communauté de pratique « RH / Attractivité des métiers » depuis 2023. Elle mobilise plusieurs sources de données : observation-participante des rencontres et de leur préparation, analyse documentaire, questionnaires auprès des participants et entretiens avec l'animatrice. L'analyse de plusieurs centaines de documents et de nombreuses heures d'observation a permis d'étudier le fonctionnement de la communauté, le contenu des échanges, les effets perçus par les participants et les spécificités de ce dispositif au sein d'un réseau associatif.

Une communauté de pratique à l'échelle d'un réseau associatif

Une communauté de pratique est généralement définie comme un groupe de personnes qui se réunissent autour de préoccupations communes, de manière régulière. Si ce type de dispositif est désormais bien documenté au sein d'une organisation, il est encore peu étudié lorsqu'il réunit des participants issus de structures différentes.
L'originalité de cette expérimentation est justement de s'inscrire dans le cadre d'une « méta-organisation », c'est-à-dire une organisation dont les membres sont eux-mêmes des organisations. Dans ce cas précis, l'URIOPSS Pays de la Loire fédère plus de 150 associations du secteur sanitaire, social et médico-social.
La communauté RH réunit des profils variés : directeurs, DRH, RH, cadres associatifs... issus de secteurs et de territoires différents. Malgré cette diversité, tous partagent des préoccupations communes autour du recrutement, de l'intégration des nouveaux salariés, de la qualité de vie au travail ou encore du management.

FOCUS

Concrètement, comment se déroule une communauté de pratique ?

La communauté de pratique se réunit à intervalles réguliers selon un calendrier défini collectivement. Dès les premières rencontres, les participants construisent ensemble le cadre de fonctionnement : choix des thématiques, règles de confidentialité, modalités d'animation ou encore durée des séances.
Chaque rencontre prend appui sur des situations réelles rencontrées au sein des organisations membres. Les participants sont invités à partager une problématique, une expérimentation ou un projet en lien avec le thème du jour.
Les échanges permettent alors d'analyser collectivement la situation, de confronter les points de vue et d'identifier des pistes d'action. Lors de la séance suivante, les participants reviennent sur les initiatives mises en œuvre à la suite de ces échanges, alimentant ainsi un répertoire commun de pratiques. Plusieurs actions ont ainsi émergé au fil des rencontres : création d'un escape game pour recruter de nouveaux collaborateurs, mise en place de dispositifs de tutorat pour faciliter l'intégration des nouveaux salariés, la digitalisation et transformation du travail ou encore évolution des pratiques managériales.
Cette alternance entre partage d'expériences, expérimentation et retour réflexion constitue l'un des moteurs de l'apprentissage collectif au sein de la communauté.

Ce que recherchent les participants : partager, s'inspirer, rompre l'isolement, créer un réseau

L'étude montre que les motivations des participants sont proches de celles observées dans de nombreuses communautés de pratique : échanger avec ses pairs, découvrir de

nouvelles pratiques, prendre du recul sur ses problématiques et trouver des solutions concrètes.
Au fil des rencontres, la communauté est également devenue un espace de soutien professionnel. Pour des personnes souvent isolées sur leurs fonctions RH ou confrontées à des situations complexes, ces temps d'échange leur permettent de se sentir moins seules face aux difficultés rencontrées.

« *Nous sommes souvent seuls dans nos postes de RH, il était important pour moi de trouver une instance/un lieu d'échange entre pairs surtout que mon poste est une création et que je suis la première à l'occuper et seule sur la fonction RH* »
UN PARTICIPANT , DRH D'UNE ASSOCIATION DE PROTECTION DE L'ENFANCE EN 44

Des effets à plusieurs niveaux

Les bénéfices observés dépassent largement le simple partage d'informations. La communauté produit ainsi des effets à plusieurs échelles.

Pour les professionnels

Les participants développent leurs compétences, gagnent en confiance, trouvent un espace de respiration dans leur quotidien professionnel et bénéficient d'une meilleure capacité à prendre du recul sur leurs pratiques.

La communauté constitue ainsi un « *espace ressource, où l'on peut exprimer les difficultés rencontrées, partager nos interrogations, rechercher des solutions, entendre les expériences des autres, découvrir les différents fonctionnements* ».
UN PARTICIPANT , RH NOUVELLEMENT ARRIVÉ SUR SON POSTE

La communauté permet « *d'identifier des actions que je souhaite mettre en place au sein de ma structure (…) J'ai aussi pu identifier que les actions que nous mettions en place étaient justes, ça rassure* ».

UN PARTICIPANT , EN DIRECTION D'UNE ASSOCIATION D'AIDE À DOMICILE

Pour les organisations

La communauté constitue un véritable levier d'évolution des pratiques RH. Les échanges entre pairs permettent aux participants d'identifier de nouvelles approches, de s'inspirer d'expériences menées dans d'autres structures et d'adapter des outils à leur propre contexte. Cette dynamique se traduit par des réalisations concrètes, comme la « *mise en place d'un jeu en journée des nouveaux salariés* », mais aussi par l'émergence de projets plus structurants, tels qu'une « *réflexion sur des projets à plus long terme comme la formation à un management attractif pour les professionnels* ».

Au-delà de ces actions, la communauté contribue à dédramatiser des difficultés souvent vécues comme isolées en montrant qu'elles sont largement partagées dans le secteur. Certains participants observent d'ailleurs des premiers résultats tangibles, l'un d'eux indiquant avoir « *pu constater une recrudescence de candidatures depuis Janvier* ».

Ainsi, la communauté constitue non seulement un espace d'échanges, mais aussi un levier de transformation des pratiques RH.

Pour l'organisation qui porte l'animation

La communauté constitue aussi un observatoire privilégié des réalités de terrain. Elle permet de mieux comprendre les besoins des adhérents et d'adapter les accompagnements proposés. Elle contribue enfin à renforcer les compétences des animateurs eux-mêmes.

Les conditions de réussite d'une communauté de pratique entre organisations

L'étude met en évidence plusieurs conditions essentielles à la réussite d'une communauté de pratique :

- des thématiques choisies collectivement,
- des règles de fonctionnement coconstruites,
- des rencontres régulières,
- un climat de confiance, de bienveillance et de confidentialité,
- ainsi que la constitution progressive d'un répertoire partagé d'expériences et de pratiques.

Parmi ces facteurs, l'animation joue un rôle central. Contrairement à l'idée reçue qu'une communauté pourrait fonctionner de manière entièrement autonome, la dynamique collective repose sur un important travail de préparation, de coordination et de capitalisation. Dans le cas étudié, ce rôle est assuré par l'URIOPSS Pays de la Loire, avec l'appui d'une chercheure et de certains membres qui contribuent ponctuellement à l'animation des échanges. L'URIOPSS est vue comme "un tiers" neutre par rapport aux contenus des échanges.
L'engagement des participants constitue un second levier déterminant. Malgré des contraintes de temps importantes, ils maintiennent leur participation par qu'ils y trouvent un intérêt concret pour leur pratique professionnelle. Comme le résume l'un d'eux :

> « *j'ai plaisir à [y] aller, jamais l'impression de perdre mon temps bien que j'ai beaucoup d'autres sujets à traiter qui seraient plus "centraux" pour mon poste* ».
> **UN PARTICIPANT , DIRECTION À LA VIE ASSOCIATIVE D'UNE ASSOCIATION DE PROTECTION DE L'ENFANCE**

Enfin, le contexte territorial apparaît comme un facilitateur important. Confrontés à des enjeux similaires et inscrits dans un même environnement régional, les participants développent progressivement des relations de confiance qui favorisent les apprentissages mutuels et les coopérations. Dans cette dynamique, l'URIOPSS Pays de la Loire joue un rôle d'intermédiaire en créant les conditions du dialogue entre des acteurs qui auraient peu d'occasions d'échanger autrement.

Quels enseignements pour les réseaux associatifs ?

Cette recherche met en évidence l'intérêt des communautés de pratique pour soutenir les transformations du secteur. Elle montre également que les réseaux, fédérations et unions disposent d'atouts particuliers pour les faire vivre : des valeurs communes, des enjeux partagés, une connaissance du terrain et une capacité à mettre en relation des acteurs qui ne collaborent pas spontanément.
Mais elle rappelle aussi qu'une communauté de pratique ne se décrète pas. Son succès repose sur un équilibre subtil entre cadre et souplesse, autonomie des participants et soutien apporté par la structure qui l'anime.

FOCUS

Pour en savoir plus sur la recherche : Amélie Renard, Cheffe de projet transformation de l'offre et prospective - a.renard@uriopss-pdl.fr
Pour rejoindre la communauté de pratique RH : Raphaëlle Merlet, chargée de missions et conseils,
Ressources Humaines / Politiques médico-sociales - r.merlet@uriopss-pdl.fr

Cette recherche, menée en partenariat avec Brigitte CHARLES-PAUVERS (brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr), chercheure à l'IAE de Nantes, est financée par la DREETS Pays de la Loire dans le cadre de l'AAP Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi.