

# LES EMPLOYEURS DE L'ESS FACE À LA TRANSITION NUMÉRIQUE

La révolution numérique engagée depuis plusieurs décennies a connu une accélération avec la crise sanitaire. L'introduction de nouveaux outils numériques dans le quotidien de la plupart des salariés et la banalisation du travail à distance pour certains se sont ajoutées à l'exigence de pérenniser ou de développer l'activité des structures par une numérisation des services. Ces nouvelles modalités constituent un profond bouleversement et un défi à la fois dans l'organisation de l'entreprise, dans la relation clients et dans le rapport employeur-salarié.

# LA TRANSITION NUMÉRIQUE, UN DÉFI DE TAILLE POUR LES STRUCTURES DE L'ESS

Comment réussir sa transformation numérique ? Comment poursuivre son activité, tout en intégrant de nouveaux outils et de nouveaux usages ? Les enjeux pour les employeurs de l'ESS sont importants et les écueils potentiels nombreux.

**P**rendre le virage du numérique s'avère indispensable. Comme le rappelle le rapport de l'Avisé de 2019 intitulé « La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ? » le numérique est un outil incontournable tant les opportunités sont nombreuses. Le rapport de l'Anact (2019) rédigé à la demande de l'UDES, sur « l'évolution des conditions de travail dans les entreprises de l'ESS face au numérique » est quant à lui plus prudent. En effet, la complexité réside davantage dans l'exécution que dans les technologies elles-mêmes. L'étude rappelle que cette démarche ne doit pas se résumer à une dimension purement technique mais doit être globalisée dans un projet appréhendant les différents enjeux.

## Des dynamiques et enjeux majoritairement exogènes

Il apparaît, selon l'étude de l'Anact, à l'issue des investigations de terrain conduites au sein des structures, que les transformations numériques en cours sont pour la plupart dictées par une nécessité de s'adapter dans des délais de plus en plus contraints et en lien avec quatre facteurs récurrents :

**1. L'évolution de la demande des usagers et la nécessité d'améliorer la « satisfaction client ».** C'est le cas en particulier pour les structures qui sont les plus exposées à une concurrence forte du secteur marchand. Elles doivent ainsi aligner leur offre de services dématérialisées à ce qu'il existe sur le marché et demeurer ainsi attractives.

**2. Les nouvelles exigences des acteurs institutionnels et l'imposition du recours à de nouveaux outils dématérialisés (reporting, transparence, imposition du système informatique...) pour les structures disposant de financement public ou dépendant fortement des politiques publiques.** C'est le cas notamment des missions locales avec leur outil national de gestion de parcours « *e-milo* » ; les outils mis à la disposition des structures d'animation par la caisse nationale des allocations familiales ou encore la plateforme d'orientation pour la gestion des places de logement.

**3. La baisse des subventions et des aides** qui pousse les structures à réinterroger leur modèle économique et leur impose la dématérialisation d'une partie des services aux usagers pour rationaliser et optimiser les processus et les ressources mobilisées.

**4. L'intensification de la concurrence de nouveaux acteurs** dont le modèle économique s'appuie sur des coûts de structure minimaux car fonctionnant sur des plateformes et des offres de services numériques.



## La relation clients ou comment assurer la pérennité de la structure

Le numérique est un facteur évident d'attractivité pour l'entreprise qui en ne se conformant pas à la demande risque de voir s'effondrer son activité, à l'exemple du centre de loisirs et de vacances sportives CPA Lathus dans la Vienne. Le lancement d'une démarche de communication via les réseaux sociaux a contribué à attirer une clientèle au-delà de la région d'implantation, la numérisation des dossiers d'inscription a accéléré le traitement et absorbé l'augmentation des demandes, quant à la digitalisation d'une partie des sessions du centre de formation d'animateurs du centre - à l'occasion de la crise sanitaire - a permis d'assurer l'avenir de la structure dont l'activité commençait à s'essouffler.

A l'opposé, on constate dans certaines structures comme les Missions locales ou le réseau des centres sociaux de Picardie, que le numérique est un véritable frein aux démarches administratives des usagers. Dans ce cas, ce sont les salariés qui doivent se mettre à niveau et c'est à la structure

elle-même d'adapter ses services pour pouvoir accompagner les bénéficiaires à l'utilisation d'outils qui leur permettront de s'insérer socialement.

***Dans une coopérative, le manque d'anticipation et la non-implication des salariés ont causé l'échec de la démarche de transition numérique.***

## La montée en compétences des salariés : la clé d'une bonne transition numérique

La formation et les compétences apparaissent ainsi comme des mesures indispensables pour réussir la transformation de l'entreprise vers plus de numérique. Les auteurs du rapport de l'Anact regrettent cependant une approche encore trop restrictive chez les employeurs, souvent limitée à « une perspective d'adaptation », « il s'agit avant tout d'identifier et de définir les compétences nouvellement attendues ». Le manque de temps, de moyens et de savoir-faire des structures, indépendamment

de leur taille et de leur activité, en seraient les raisons, selon l'Avisé. Dans le cas d'une coopérative engagée dans sa transformation numérique, ce sont le manque d'anticipation et l'absence d'implication des salariés en amont qui ont causé l'échec de la démarche, engendrant méfiance et désorganisation chez les salariés.

Très lié au volet formation, l'emploi est au centre des entretiens menés auprès des acteurs de terrain de l'ESS par l'Anact. Les auteurs du rapport soulignent l'importance pour l'employeur de rassurer les équipes car l'automatisation des tâches génère un climat anxiogène pour les salariés qui craignent soit d'être déqualifiés, soit de perdre leur emploi. Des craintes renforcées par les fortes contraintes budgétaires qui touchent aujourd'hui un grand nombre de structures de l'ESS ou la concurrence de plateformes marchandes susceptibles d'offrir des prestations moins coûteuses.

## RESSOURCES POUR L'UTILISATION DU NUMÉRIQUE

La plateforme SolidaTech, développée par Les Ateliers du bocage, entreprise d'insertion membre d'Emmaüs France, propose aux associations, fondations reconnues d'utilité publique et bibliothèques publiques françaises, d'une part des solutions et des références d'équipements informatiques à tarifs solidaires ou gratuitement, d'autre part un accompagnement à l'usage du numérique via des formations, ressources et autres services.

À consulter : [www.solidatech.fr](http://www.solidatech.fr)

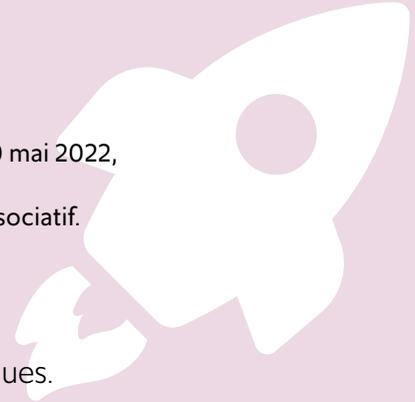


## LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LE PROJET ASSOCIATIF

Recherches & Solidarités a réalisé une enquête en ligne, du 26 avril au 30 mai 2022, auprès de 2 776 responsables reflétant la diversité du tissu associatif. L'initiative est notamment co-portée par Solidatech et le Mouvement associatif.

### La crise, accélératrice de changements

**38 %** des associations ont accéléré leurs pratiques numériques.



#### + Les points positifs du numérique

- 61 %** trouvent que le niveau de participation des salariés s'est amélioré
- 50 %** notent que l'information circule mieux
- 30 %** relèvent que la prise de décision est facilitée
- 50 %** constatent que les tâches administratives prennent moins de temps.
- 50 %** utilisent le travail collaboratif

#### - Les difficultés rencontrées

- 76 %** pour s'approprier le numérique
- 34 %** d'ordre technique
- 30 %** d'ordre financier pour s'équiper, former, etc.
- 24 %** d'ordre stratégique

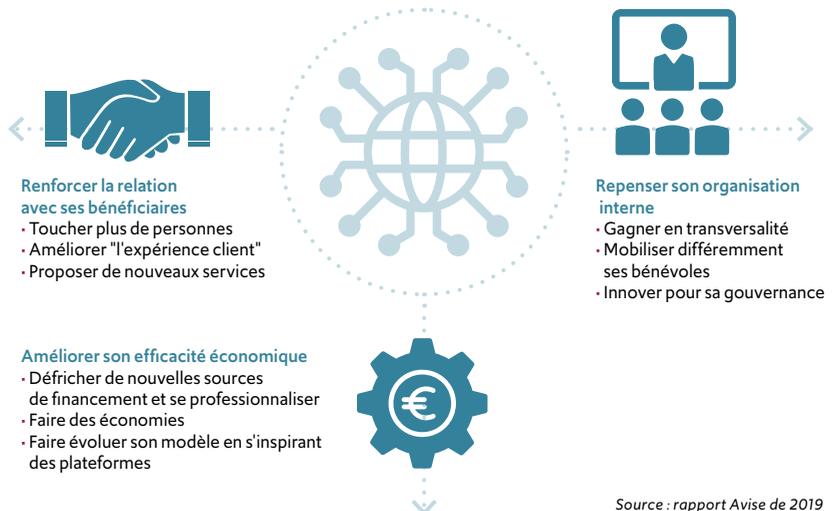
### Trois usages prioritaires pour les associations

- 1. Communiquer 74 %**
- 2. Informer et animer en interne 70 %**
- 3. Gérer 63 %**

#### À noter :

L'économie sociale et solidaire (ESS) se compose d'associations, de mutuelles, de fondations et d'entreprises commerciales d'utilité sociale. Cette étude centrée sur les associations ne peut donc pas être considérée comme représentative de l'ensemble de l'ESS.

### Les trois principaux enjeux de transformation numérique pour l'ESS



Source : rapport Avise de 2019  
La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ?

# 5 POINTS DE VIGILANCE POUR ABORDER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Mettre en place dans sa structure une démarche orientée numérique implique une approche structurée, préparée en amont, un engagement de toutes les parties prenantes et un bon diagnostic à la fois des besoins, des conséquences et des risques encourus. Malgré tout, certaines situations, mal maîtrisées peuvent engendrer des effets délétères pour le projet. Voici quelques points à traiter pour éviter les éventuels écueils.

**D**ans une démarche de mise en place d'une politique ou d'une stratégie d'orientation de son activité vers une transformation numérique, partielle (introduction d'un outil numérique) ou plus globale (modification de l'organisation du travail et des processus de fonctionnement de la structure), il est nécessaire de poser un diagnostic ; tout d'abord celui des besoins, puis des solutions à mettre en œuvre. Ensuite, afin d'installer une démarche concertée de prévention, les impacts et les facteurs de risque liés à l'usage des outils numériques doivent être identifiés et qualifiés.

L'étude « Impact du numérique et conditions de travail » conduite en 2019 par l'UDES et l'Anact, a mis en exergue les principaux impacts sur le travail, son organisation et les risques associés. Des éléments également énoncés dans le guide pratique publié à l'intention des employeurs de l'ESS pour « Appréhender les enjeux du numérique sur l'emploi et les conditions de travail ».



**1. L'automatisation et la rationalisation des processus de production** sont un moyen de focaliser les ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée : analyse, traitements complexes, expertise spécifique, cas particuliers, etc. Cependant, cette démarche peut avoir pour conséquence la perception de la part des salariés d'une perte de sens dans le cadre de l'activité réalisée. De plus, l'automatisation peut être perçue comme une complexification de l'activité réalisée plutôt que

comme une simplification. L'information sur l'intérêt de l'automatisation, la pédagogie et la préparation au changement en amont sont donc des étapes à ne pas sous-estimer.

**2. Le biais « tout contrôle » de l'usage des outils numériques** Les outils numériques et les usages associés peuvent avoir des effets positifs sur l'organisation et le fonctionnement du travail ; mais ils peuvent aussi être perçus comme des

outils de contrôle excessif du travail et impliquer une importante charge de travail supplémentaire pour les managers et les salariés, contraints de rendre compte plus régulièrement via ces outils. Le risque sera d'autant plus fort que les outils seront mal adaptés. A nouveau, la sensibilisation est une étape essentielle.

**3. La fragmentation du temps et du lieu de travail** sont des phénomènes renforcés par le développement d'outils numériques, à savoir l'interruption fréquente de l'activité professionnelle du fait de l'instantanéité des demandes et des interactions liées à l'utilisation de certains outils. Ainsi avec le développement des outils numériques, l'activité professionnelle est de moins en moins inscrite dans un lieu unique et à un temps déterminé. D'où la nécessité de créer un cadre sécurisant et des limites à leur usage.

**4. La multiplication des interactions** entre les salariés d'une même structure peut causer un réel risque d'isolement et peuvent s'accompagner d'une possible dégradation de la qualité de ces relations et d'une éventuelle « déshumanisation ». Ainsi, le développement des outils numériques, s'il facilite la mise en relation à distance en créant de nouvelles possibilités d'échanges, doit être surveillé et pourquoi pas compensé par la création ou le maintien d'occasions de rencontres « en présence ».

**5. Une polarisation des emplois** peut être créée par le développement d'outils numériques, en isolant d'une part, des emplois émergents à forte valeur ajoutée et, d'autre part, des emplois en voie de déqualification dont le cœur de métier est érodé par les avancées de l'automatisation. La formation continue des personnels peut être une réponse à ce phénomène.



*L'automatisation peut être perçue comme une complexification de l'activité plutôt que comme une simplification.*

### LES FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS LIÉS AU NUMÉRIQUE

Cinq facteurs ont été identifiés comme étant « à risque » et pour lesquels il convient de mettre en place un usage régulé :

- 1. Les risques physiques liés à l'usage de supports numériques :** troubles musculosquelettiques et fatigue visuelle.
- 2. L'intensification du travail par les interruptions multiples du travail :** un sentiment d'urgence permanente ; une surcharge informationnelle... est un facteur de risque psychosocial.
- 3. La réduction de l'autonomie des salariés :** par l'enchaînement des activités ou par le contrôle permis par les outils numériques.
- 4. L'extension de la disponibilité, du lieu et du temps de travail :** intrusion dans l'espace personnel et potentiel déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- 5. Les incivilités numériques :** par des registres de communication mal définis, effaçant les codes conventionnels de la politesse ; par l'usage des réseaux sociaux pour la relation avec les usagers.

# PASSER LE VIRAGE DU NUMÉRIQUE ? UNE QUESTION DE MÉTHODE

L'UDES et les cinq confédérations syndicales de salariés ont conclu un accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS. Un guide a été réalisé pour faciliter l'appropriation de la méthode par toutes les parties prenantes.

**F**in 2017, l'UDES, sous l'impulsion du groupe paritaire de dialogue social de l'ESS (GDS), a réalisé en partenariat avec l'Anact, une étude visant à mettre en évidence les impacts de la mise en œuvre des transformations numériques sur l'emploi et les conditions de travail dans les entreprises de l'ESS. Ces travaux ont permis l'ouverture d'une négociation et la conclusion d'un accord multi-professionnel le 6 octobre 2021.

## Un accord à visée pédagogique pour aborder méthodiquement la question du numérique

L'accord est constitué de quatre parties qui doivent permettre de prendre en compte l'ensemble des aspects de la question du numérique dans les relations de travail :

- 1. Une démarche inclusive en vue de la conduite du changement et de la mise en œuvre du dialogue professionnel**, à l'intention des différentes parties prenantes concernées, soit : les employeurs, les managers et les salariés ;
- 2. Les clés pour diagnostiquer aux niveaux des branches professionnelles et des entreprises, les impacts spécifiques du numérique**, observer

pour anticiper les impacts des évolutions des outils numériques sur les conditions de travail et l'emploi, et expérimenter dans un cadre respectueux des droits des salariés ;

- 3. La sensibilisation, l'information et la formation des salariés, managers, représentants du personnel et des dirigeants** pour permettre à toutes et à tous d'accéder à la transition numérique ;

- 4. Les aspects directement opérationnels liés à l'usage des outils numériques sont abordés dans leur ensemble** : respect de la vie personnelle, droit à la déconnexion, protection des données personnelles et sensibles ; contrôle de l'activité des salariés ; dialogue social ; télétravail.

En complément, un modèle indicatif de cadre collectif de mise en place du télétravail est annexé à l'accord et permet à la structure qui le souhaite d'envisager l'ensemble des points nécessaires à une mise en place sécurisée du télétravail via un accord ou une charte.

Pour permettre à chaque structure de l'ESS de se saisir de l'accord et de la méthode préconisée, l'UDES a réalisé un guide pratique composé

de 14 fiches qui apportent des réponses concrètes aux problématiques liées au numérique dans différents contextes. Vous trouverez dans les pages suivantes des témoignages employeurs sur leur transition et les fiches pratiques correspondantes à leur situation.

## RESSOURCES ET RÉFÉRENCE DU GUIDE NUMÉRIQUE

Le guide est à télécharger sur le site de l'UDES.

Vous y retrouverez les liens vers :

- **Le site de l'opco Uniformation** et son outil d'évaluation du niveau de maturité numérique de votre structure ;
- **Animafac, Solidatech** et leurs ressources ;
- **Le portail francenum.gouv.fr** liste des solutions d'accompagnement et de financement d'un projet numérique ;
- **L'étude de l'Anact** relative à l'impact du numérique sur les structures de l'ESS ;
- **Les ressources** du volet numérique de l'Edec ESS ;
- **L'outil d'autodiagnostic Didacthem - UDES** sur la question spécifique des conditions de travail et des risques professionnels.

# PRATIQUES DU NUMÉRIQUE DANS L'ESS : PAROLE AUX EMPLOYEURS DE TERRAIN !

Dans le cadre de leur partenariat, l'UDES et Harmonie Mutuelle ESS ont réalisé quatre témoignages d'employeurs qui font face à la nécessité d'adapter leur organisation à l'arrivée des nouvelles technologies. Pour la pérennité de leur activité, au service de leurs clients et au bénéfice de leurs salariés, ils racontent pourquoi et comment ils ont réussi leur transition numérique. À écouter sur la chaîne Youtube de l'UDES.



« Je me suis rendue compte que la numérisation pouvait créer de nouvelles opportunités »

Anne Farrugia et Laurence Milone, consultantes au sein d'Optim Ressources à Lyon

Avec le soutien de 

La scop Optim ressources est un cabinet de conseil qui accompagne les entreprises en France et à l'international sur leurs projets de transformation, d'organisation et de management, avec beaucoup de déplacements à la clé pour la plupart de ses 21 salariés, dont 18 coopérateurs. Jusqu'à la crise sanitaire, aucune urgence n'avait été identifiées pour généraliser les usages du numérique en interne par l'équipe qui cultivait les temps collectifs et coopératifs, en présence. « *Le confinement a accéléré la digitalisation et l'utilisation d'outils de réunions à distance. Cela a eu un impact énorme sur nos process de travail internes et avec nos clients* » évoque Anne Farrugia, associée de la coopérative. Très rapidement, pendant le confinement, les temps collectifs se sont organisés à distance, une solidarité s'est instaurée entre ceux qui maîtrisaient les outils et les autres et des outils permettant de maintenir le contact à distance entre les collaborateurs et les clients ont été mis en place.

Pour Laurence Milone, consultante, « *la numérisation n'était pas un mouvement naturel, mais finalement je me suis rendue compte que c'était simple et pratique. Au niveau du processus, cela a nécessité pour moi une préparation différente, de qualifier de manière plus précise comment j'allais animer les différentes séquences à distance. Cela demande une anticipation particulière et de prendre en considération que les personnes du groupe que nous animons ont besoin d'un temps d'appropriation de l'outil* ». La crainte de « ne pas savoir faire » avec les outils numériques d'abord ressentie par certains clients participants, s'est vite levée grâce à l'accompagnement apporté par leurs propres collègues, raconte Laurence Milone. Elle a également constaté que les contenus produits lors des sessions à distance étaient parfois plus riches qu'en présentiel, les participants, isolés chez eux, se sentant plus libres de participer.

Les associés d'Optim Ressources ont désormais intégré ces nouveaux outils et

le mix présence-distance à leur pratique. « *La nouveauté est aussi l'accélération de l'utilisation de modules de e-learning. À présent, cet usage est accepté et est devenu la norme pour nous et nos clients* ».

## FICHE PRATIQUE Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

- Les employeurs, les salariés et leurs représentants doivent prendre en considération le rapport qu'entretiennent les salariés vis-à-vis de la connexion aux outils numériques.
- Il revient à l'employeur d'assurer les modalités de mise en œuvre effective du droit à la déconnexion. Il doit être le garant des possibilités de déconnexion des salariés afin de leur permettre de respecter les amplitudes de travail et les périodes de repos.

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique



## « L'arrivée soudaine du Covid nous a obligé à nous adapter rapidement »

Jean-François Diguët, directeur et Isabelle Jouannic, pneumologue à l'association Air de Bretagne

Avec le soutien de 

L'association Air de Bretagne a pour mission la prise en charge des personnes ayant des souffrances respiratoires en partenariat avec les professionnels de santé. 91 collaborateurs intervenants à domicile (techniciens, infirmiers, livreurs) accompagnent environ 9 200 patients. Alors que la structure avait entamé des démarches de transition numérique sans se donner d'objectifs à court terme, « *l'arrivée soudaine du Covid nous a obligés à accélérer ce processus pour garantir la sécurité des patients, mais aussi pour assurer le suivi avec les médecins prescripteurs avec lesquels nous collaborons au quotidien* » précise Jean-François Diguët, le directeur de la structure. « *La priorité a été d'assumer nos missions à distance tout en continuant à prendre en charge nos patients* ». Entre les salariés, la distanciation sociale s'est mise en place facilement au travers d'outils de visio, de mail, mais aussi par la dématérialisation de tous les documents (prescriptions, courriers médicaux et demandes d'intervention).

Du côté des patients et des prescripteurs, la mise en place a été plus complexe. Avec un prestataire informatique, la structure a développé un « logiciel métier » qui permet désormais aux médecins de visualiser

l'ensemble des données médicales et de signer électroniquement des renouvellements d'ordonnances, via un accès personnalisé et sécurisé. Malgré quelques difficultés rencontrées, notamment pour la sécurisation et le cryptage des données de santé, le logiciel « *a facilité la communication, la rapidité de transmission des informations et réduit le temps de réactivité entre les différents interlocuteurs* » constate Isabelle Jouannic, pneumologue chez Air de Bretagne.

L'association ambitionne désormais de déployer un progiciel de digitalisation des données de santé qui permettra également de connaître l'état de présence des intervenants à domicile, les modes de prise en charge et un accès facilité aux données et aux documents relevant de chaque patient. L'objectif final, d'ici à six mois, est de réduire à zéro le papier et de fiabiliser l'ensemble des données. Pour assurer le succès de ce projet, les salariés seront formés à l'utiliser du logiciel professionnel.



### FICHE PRATIQUE

#### Comment protéger les données et encadrer leur exploitation numérique ?

- Les employeurs doivent se conformer au respect du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) issu du règlement européen n° 2016/679 du 27 avril 2016, d'application directe aux États membres, entré en vigueur le 25 mai 2018.
- Il faut veiller à ce que les prestataires ou sous-traitants respectent les règles de protection des données et s'assurer que les innovations et développements futurs des technologies numériques tels que l'intelligence artificielle et les algorithmes de management respectent le cadre de la protection des données.
- Pour une information actualisée consultez le site de la commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil).

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique



## « Nous avons besoin de matériel performant et d'être formés à son utilisation »

**Catherine Roi**, directrice et **Julien Poulet**, coordinateur numérique au Centre social et culturel de Bohain

Avec le soutien de 

L'association met en place des activités de loisirs, éducatives, sportives et de développement social pour le territoire et les habitants du pays du Vermont dans l'Aisne. La structure représente 20 salariés, dont sept jeunes en service civique, et compte plus de 2 000 adhérents chaque année.

La structure a entamé sa transition numérique il y a quelques années afin de pouvoir notamment répondre numériquement aux différents appels à projets et aux demandes dématérialisées. L'ensemble des parties prenantes – l'équipe de salariés, les membres du conseil d'administration et les administrateurs – a ainsi été concertée afin de recenser les besoins de chacun et d'investir dans les bons outils. « *Nous avons besoin de matériel performant et d'être formés à son utilisation. La question ensuite a été de savoir comment être le plus agile possible avec ce nouvel outillage ?* » précise Catherine Roi.

Les investissements se sont portés sur du matériel de qualité et transportables pour la mobilité des collaborateurs, avec une attention particulière sur leur ergonomie afin de préserver la santé et la sécurité des salariés dans le cadre d'un usage répétitif et permanent de ces outils (filtre sur les écrans, souris adaptée aux troubles musculosquelettiques, etc.).

Le déploiement en interne a été facilité par la jeunesse de la plupart des collaborateurs. Deux animateurs numériques accompagnent l'équipe au quotidien à l'appréhension et à la maintenance des outils. « *Nous avons mis en place un catalogue de formations internes et à distance, qui va du traitement de texte à des applications robotiques, afin que nos collaborateurs soient eux-mêmes capables de former au numérique le public de nos centres. Quant aux logiciels, ils sont toujours en open*

*source, c'est-à-dire en accès gratuit* » explique Julien Poulet.

Pour Catherine Roi, la limite du numérique est qu'il ne faut pas oublier que « *dans nos centres, nous travaillons avant tout avec de l'humain, or quand il faut rendre compte de plus en plus sous forme de tableur, le numérique ne reflète pas toujours bien la réalité du terrain* ». La prochaine étape pour le centre est un nouvel aménagement des locaux, adapté aux nouveaux usages du numérique.



### FICHE PRATIQUE Conduire un diagnostic partagé

- Il s'agit de mobiliser les institutions représentatives du personnel et les acteurs du dialogue professionnel dans le cadre d'un espace de discussion afin notamment d'engager une démarche de prévention des risques liés à l'usage des outils numériques et de réaliser une étape essentielle à la préparation d'un projet de transformation numérique.
- Ce diagnostic permet de recenser les usages actuels et à venir pour porter un regard panoramique sur l'ensemble des activités impactées par le numérique et d'identifier les risques professionnels engendrés par la mise en place de ces usages et outils numériques.

### Informer, accompagner et former

- La transition numérique peut représenter une opportunité d'évolution de l'emploi des salariés et de développement de leurs compétences à condition de mettre en place des actions en matière de sensibilisation, d'information et de formation.

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique



## « Aujourd'hui, 60 % de nos réservations proviennent du site internet »

Dominique Josso, directeur, et Philippe Niquet, responsable de service au centre de plein air de Lathus

Avec le soutien de 

Le centre de plein air (CPA) Lathus dans la Vienne est une structure associative d'éducation populaire, adhérente au réseau des Maisons des jeunes et de la culture de France. Elle occupe les champs de l'animation, de la formation et de l'insertion à destination de nombreux publics, des enfants d'école maternelle aux adultes.

Avant 2016, le centre communiquait essentiellement sous format papier et notamment via la diffusion de catalogues. « Il était temps de prendre un virage. Les membres de la direction, les salariés et le conseil d'administration ont été rapidement persuadés qu'il fallait évoluer vers d'autres outils pour dégager du temps et se concentrer sur la pédagogie et le développement de nouvelles activités », explique Dominique Josso, le directeur du CPA Lathus.

Ainsi, dans un premier temps, un allègement des tâches administratives a été réalisé par la création d'un site internet responsive\*, ce qui a notamment permis les inscriptions et le paiement en ligne. Les équipes ont ensuite développé des démarches de communication numérique par des campagnes d'emailing. « Aujourd'hui, 60 % de nos réservations proviennent du site. Cette démarche automatisée

a simplifié nos pratiques et a rendu plus visibles les actions du centre », relève le directeur.

Après le volet public de la transition numérique, l'évolution s'est faite progressivement dans les autres activités du centre. La formation des animateurs est passée en distanciel par l'investissement dans une station de visio-conférence et une préparation différente des programmes. C'est aussi l'organisation même du travail de la centaine de salariés du centre, centralisée sous la forme d'un planning électronique qui a été impactée : « L'outil a été bien accueilli par les salariés, malgré un temps d'adaptation. Aujourd'hui il répond entièrement à nos besoins et est utilisé par l'ensemble des équipes, qui peuvent y renseigner en temps réel leur activité », témoigne Philippe Niquet, responsable

du service Sport et activités pleine nature.

Pour financer ces chantiers, la structure a bénéficié de consultants dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA) et de fonds européens (Leader). Les ambitions de Dominique Josso ne s'arrêtent pas là : « Nous avons bénéficié par la Région d'un diagnostic de maturité numérique. Après cinq ans de transformations, il était opportun de faire un point. » Le diagnostic a permis d'identifier des axes de développement : la création de filtres « métiers », l'amélioration de la base de données, la refonte du site internet et l'installation d'outils de travail collaboratifs.

\*Responsive : qui s'adapte à tous les supports numériques.



### FICHE PRATIQUE

#### Les étapes de la transformation numérique dans une structure

- Réaliser un auto-diagnostic numérique avec le site de l'opco Cohésion sociale Uniformation
- Préparer son projet, se faire accompagner et financer par les acteurs recensés sur [Francenum.gouv.fr](http://Francenum.gouv.fr)
- Trouver les outils en logiciels libres adaptés au besoin avec Solidatech.

Source : Guide pratique de l'UDES pour appréhender les enjeux du numérique

# LES ASSOCIATIONS DOIVENT-ELLES EN PASSER PAR LA TECH ?

Le recours au digital s'amplifie mais reste un défi car, prendre le virage numérique vient interroger le projet associatif. Les compétences, elles, se trouvent pour qui sait valoriser le sens de son action et sa volonté d'innover. Chronique de Philippe Chibani-Jacquot, rédacteur en chef de Ness, le média des nouvelles solidarités, édité par Harmonie Mutuelle ESS.

**Q**ue font les organisations engagées dans la « Tech for good » ? Elles créent des nouvelles formes de dons, elles recrutent autrement des bénévoles, elles génèrent de nouvelles activités au service de leur utilité sociale, elles organisent et simplifient les process... Mais toutes les associations doivent-elles prendre le train de la « tech for good » ? « Ce serait dangereux de faire fi du numérique et de ne mener aucun projet pour faciliter la gestion des bénévoles, collecter de l'argent différemment... » explique Maud Sarda, directrice de Label Emmaüs, plateforme de vente en ligne de produits de seconde main.

## Le digital est justifié s'il contribue à l'utilité sociale

Est-ce une question de survie ? Une question d'époque. Celle où le numérique propose des solutions pour tout. Chez Emmaüs, le virage est pris, mais la transition n'est pas achevée : « Le mouvement a créé Emmaüs Connect, Label Emmaüs... Mais c'est un chemin, précise Maud Sarda. Soixante Emmaüs sur les 200 communautés vendent sur Label Emmaüs. Un ou deux compagnons par communauté travaillent directement avec notre plateforme. Faut-il souhaiter que tout le monde au sein d'Emmaüs soit dans la tech ? Je ne le prône pas.



Je ne me suis pas engagée dans Emmaüs pour le digital, mais pour le social. » Et le digital reste un outil qui se justifie s'il contribue à l'utilité sociale recherchée : « Il y a des circuits courts qui fonctionnent très bien avec un carnet et un stylo », rassure Bérengère Batiot, responsable Développement et communication chez Coop Circuits, une Scic qui commercialise des solutions numériques pour les gestionnaires de circuits courts alimentaires.



### Dans l'ESS, on devrait toujours recourir au logiciel libre

Et le digital est aussi là pour simplifier la vie : « Je vois de plus en plus d'associations qui s'orientent vers des solutions digitales comme Airtable pour gérer leurs bases de données, parce qu'elles sont plus intuitives et souples qu'un tableur classique », constate Lucie de Clerck, directrice générale d'Entourage, une association qui développe des applications pour créer des réseaux de solidarité entre riverains et SDF d'un même quartier. Bérengère Batiot rappelle toutefois que : « quand on est ESS on devrait recourir au logiciel libre parce que c'est l'opportunité de créer une ressource partagée entre ses utilisateurs. L'économie restera alors au service de l'usage et non au bénéfice de celui qui a créé le service ». Encore faut il y avoir accès : « Ça reste plus facile d'aller chez Microsoft que d'aller vers son pendant libre pour une question d'accès et de visibilité », concède-t-elle.

Faire sa transition digitale, c'est aussi l'occasion de réinventer son projet associatif, relève Maud Sarda. Faire l'effort de se mettre « à la tech » contribue à travailler son innovation sociale. Et les associations ne doivent pas rougir au moment d'embaucher des développeurs ou des spécialistes des réseaux sociaux : « On ne peut pas rivaliser avec une grosse boîte sauf sur le sens. Et nous avons quand même des rémunérations honorables, avec une organisation très flexible sur les temps de travail et la localisation », relève Bérengère Batiot. Mais pour Lucie de Clerck : « Là où les assos doivent faire un bond énorme c'est dans leur culture de l'innovation. Les gens de la tech ne peuvent pas fonctionner s'il existe en interne des réserves à la tech et une attitude *stop and go*. L'un des freins les plus fréquents est notre rapport aux données. Sur ce point, les professionnels de la tech sont clairs :

« On se fait un peu une montagne du sujet. Quand on est dans l'associatif, difficile de jouer les *digital cowboys* sur les *cookies* », rassure Lucie de Clerck qui met en regard du risque sur les données l'impact de la tech sur les actions de solidarité : « La page Facebook d'une pédiatre au Sénégal touche deux millions de mamans. Quand je travaillais dans une ONG au Mali, on touchait 300 mamans. »



Philippe Chibani-Jacquot

#### À lire :

La place du numérique dans le projet associatif en 2022 sur [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)

**Ness** édité par  
Harmonie Mutuelle ESS  
Le média des nouvelles solidarités

## INTERVIEW CROISÉE PÔLE EMPLOI / APEC

# LE NUMÉRIQUE : UNE SOLUTION D'INCLUSION ET DE RECRUTEMENT À LA DISPOSITION DES EMPLOYEURS

Véritable accélérateur de la mise en relation, le numérique a été décliné en outils adaptés aux besoins par les opérateurs de l'emploi. Stéphanie Musega, responsable des relations institutionnelles et partenariales à l'association pour l'emploi des cadres (Apec), Ivane Squelbut, directrice du partenariat et de la territorialisation et Quentin Duvivier responsable de département à la direction des services aux entreprises de Pôle emploi, présentent les services déployés.



Stéphanie Mesuga, Apec



Ivane Squelbut, Pôle emploi

### Quelle est votre analyse du marché de l'emploi dans l'ESS et de l'impact du numérique sur l'offre et la demande ?

**Apec** | Les offres d'emploi de l'ESS représentent 4,3 % des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr. Les opportunités pour les cadres y sont nombreuses car les structures de l'ESS ont des champs d'activité et des métiers très variés et sont présentes sur l'ensemble du territoire. De plus, les valeurs portées par l'ESS entrent en résonance avec les

aspirations des cadres en recherche d'un métier qui a du sens, ce qui en fait un secteur attractif. Comme tous les secteurs, l'ESS est fortement impactée par la transformation numérique des canaux de recrutement. Sans compter qu'en tant que candidat, les compétences spécifiques liées à la numérisation vont devenir incontournables.

**Pôle emploi** | Le numérique est aujourd'hui au cœur des mutations économiques actuelles et influence les pratiques de recrutement à la fois

pour les recruteurs et les candidats. Chaque mois, plus de 120 000 entreprises utilisent nos services numériques d'aide au recrutement. 88 % des demandeurs d'emploi mobilisent internet pour effectuer leurs recherches d'emploi. L'inclusion numérique est l'un des chantiers prioritaires de Pôle emploi car le numérique est un accélérateur vers l'emploi.

### Quels sont les services numériques que vous proposez aux employeurs pour leur recherche et le recrutement ?

**Apec** | Avec son *jobboard*, apec.fr, l'Apec favorise la rencontre entre candidats et recruteurs à travers la diffusion d'environ 90 000 offres d'emploi par jour et une profilhèque riche de plus de 310 000 profils cadres actualisés. Tous nos services sont proposés en ligne et en physique. Ils visent à accompagner les entreprises, dans leur recrutement et en particulier à : rencontrer des candidats, via des événements de recrutement à distance ou en physique (salons, Apec connect) ; trouver les compétences



répondant à leurs besoins (aide à la rédaction d'offres, présélection de candidats, audit des pratiques de *sourcing*, ateliers thématiques, etc.) ; se rendre plus attractives grâce à un bilan personnalisé de l'entreprise (conditions de travail, avantages salarié, valeurs) et à des ateliers sur la marque employeur ; apprendre à mener un entretien d'embauche.

**Pôle emploi** | Chaque mois 120 000 recruteurs utilisent le site [pole-emploi.fr](https://pole-emploi.fr) et l'appli « Je recrute » pour consulter les profils et les contacter. Nos services numériques accompagnent l'employeur tout au long du recrutement via son « compte entreprise » qui permet de publier l'offre d'emploi en quelques clics et de la rendre plus attractive depuis sa « Page entreprise ». L'appli « La bonne compétence pro » offre la possibilité de contacter les candidats en cours ou en sortie de formation. A une autre échelle, les 450 « salons en ligne » thématiques permettent de rencontrer et d'échanger avec des

candidats en visio, en audio ou par tchat. L'immersion professionnelle est également réalisable via le service dédié. En 2021, 200 000 immersions ont été mobilisées par les entreprises pour recruter ou valider un projet professionnel. Enfin, nos services numériques ne seraient rien sans nos 5 700 conseillers-entreprises dans nos 860 agences.

### Quels conseils donnez-vous aux employeurs de l'ESS pour qu'ils parviennent à recruter rapidement le bon profil ?

**Apec** | L'employeur doit en priorité se poser deux questions : « Est-ce que je souhaite être autonome sur l'ensemble du process de recrutement ou seulement sur une partie, le dépôt d'offre en ligne par exemple ? » Dans le second cas, il est conseillé de prendre contact au plus tôt avec un consultant ou une consultante Apec. Deuxième question : « Mon offre d'emploi risque-t-elle d'être difficile à pourvoir par manque

de compétences sur le territoire ou faible attractivité de l'offre ? » En réponse, la mobilisation des services personnalisés de l'Apec est fortement recommandée.

Pour contacter l'Apec, les employeurs peuvent appeler le 0 809 361 414 (gratuit) ou se rendre dans l'un des 50 centres, y compris outre-mer. Enfin, j'aimerais évoquer le fait que l'Apec, opérateur du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les cadres, peut aider les structures de l'ESS sur les champs de la fidélisation et de la montée en compétence des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise. L'accompagnement des salariés et des employeurs s'effectue au travers d'ateliers dédiés.

**Pôle emploi** | Pour recruter rapidement le bon profil sur un marché en tension, il faut prendre le temps ! C'est-à-dire anticiper le plus possible en n'attendant pas le départ du salarié à remplacer ou en publiant l'offre dès que le besoin est connu. C'est aussi, bien cerner son besoin de recrutement afin que les conditions soient compréhensibles par tous types de candidats. C'est enfin s'assurer que les exigences sont réellement le minimum requis et non le profil idéal, pour ne pas faire fuir les profils approchants. L'immersion professionnelle ou une formation d'adaptation au poste sont aussi de bons moyens d'évaluer ou de former des candidats avant de prendre la décision de recrutement.

Dans tous les cas, votre conseiller Pôle emploi pourra vous aider à rédiger une offre attractive en fonction d'offres équivalentes. Beaucoup d'entreprises ont gagné du temps en simplifiant le parcours de recrutement et en considérant les candidats comme leurs clients ou partenaires.