



Les pratiques RH dans l'ESS du lien social en Grand Est

ÉDITORIAL



Marc PHILIBERT

Délégué régional UDES Grand-Est

Les pratiques RH dans l'ESS du Lien Social

En conciliant objectifs sociaux et activités économiques, les associations, coopératives, mutuelles et entreprises sociales en Grand Est produisent des réponses durables et locales aux besoins non couverts par le marché ou la puissance publique. C'est le sens même de l'économie sociale et solidaire (ESS).

L'UDES, unique représentant des employeurs de l'économie sociale et solidaire, a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des dirigeants salariés et bénévoles de l'ESS, en réunissant une vingtaine de fédérations professionnelles, représentatives dans 16 branches professionnelles.

Dans le cadre de son projet sur « Les nouveaux métiers du lien social », l'UDES Grand-Est a réalisé une étude prospective sur les besoins en compétences auprès des entreprises de l'ESS de l'Eurométropole de Metz et du département des Ardennes. Les branches de l'aide et soins à domicile, du sanitaire social et médico-social, ainsi que les branches de l'animation et de l'habitat social étaient concernées. Cette étude réalisée entre juin et décembre 2023 a permis à l'UDES de cerner les enjeux des employeurs des deux territoires et a amené la question suivante : « Face aux ruptures que connaissent les métiers du lien social, comment accompagner le dirigeant de l'ESS à faire évoluer ses pratiques RH ? »

Pour répondre à cette question, l'UDES Grand-Est propose un plan d'actions sur deux ans.

SOMMAIRE



1

PRÉAMBULE

4

2

3 ACTIONS STRUCTURANTES POUR L'ESS

7

CRÉER UNE COMMUNAUTÉ DES DIRIGEANTS
de l'ESS du lien social en Grand Est

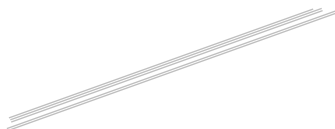
7

FORMER LE COUPLE
DIRIGEANT/GOVERNANCE sur les nouvelles
pratiques RH dans le lien social

9

SOUTENIR LA PROFESSIONNALISATION DES
PRATIQUES RH par l'accompagnement collectif

11



L'ESS face
à des
enjeux
d'attractivité
de
certains
métiers,
l'ESS a
aussi de
nombreuses
cartes à
jouer.



1. PRÉAMBULE

D'après une note de l'INSEE de décembre 2022, « En 2019, plus de la moitié des postes dans le Grand Est correspondent à des métiers en tension, pour lesquels les employeurs éprouvent des difficultés à recruter. » Les raisons avancées sont la **concurrence des zones transfrontalières** qui proposent de meilleurs salaires et des conditions contractuelles défavorables qui n'offrent pas une stabilité recherchée.

L'économie sociale et solidaire présente un potentiel important de **création d'emplois non délocalisables**. Contrairement aux entreprises traditionnelles, les structures de l'ESS ont souvent des racines profondes dans leur communauté locale, ce qui signifie qu'elles sont moins susceptibles de délocaliser leurs activités. Les employés de l'ESS sont souvent impliqués dans la prise de décision et bénéficient d'une plus grande autonomie.

Dans le domaine du lien social, l'ESS est aussi très souvent porteuse d'**innovations** comme les habitats partagés de seniors, les équipes autonomes dans l'aide à domicile, etc.

L'étude portée par l'UDES se concentre sur les besoins de l'Eurométropole de Metz et du département des Ardennes qui ont le taux de chômage le plus important de la Région avec 9,6%.

Face à cet enjeu de société, l'UDES est porteur d'une **expérimentation territoriale afin de créer des emplois dans le domaine du lien social au sein des structures de l'ESS**. Il convient alors d'**aborder la problématique sous l'angle prospectif** et de se questionner des raisons du manque d'attractivité de ces métiers, des futurs besoins en compétences et de ce que l'ESS peut apporter comme réponse à cette problématique.

ENJEUX

UN CONTINUUM D'ACTIONS POUR TOUS LES ACTEURS CONCERNÉS

Un continuum d'actions impliquant la création de communauté, la formation et l'accompagnement collectif est essentiel pour les acteurs de l'ESS du lien social en Grand Est.

En favorisant un espace commun comme une communauté, cela encourage l'échange d'idées, la coopération et le partage de bonnes pratiques. En parallèle, la formation permet d'actualiser les compétences et de s'adapter aux évolutions. L'accompagnement collectif renforce cette dynamique, offrant un soutien personnalisé pour mettre en pratique les acquis et surmonter les obstacles.

Cette approche crée un écosystème robuste, renforçant la qualité des interventions dans le lien social, favorisant l'innovation et garantissant un impact positif durable dans la société.

ACTION 1

Faire communauté

ACTION 2

Former

ACTION 3

Accompagner



LANCEMENT
DÉBUT
2024

FINALISATION
FIN 2024

LANCEMENT
DÉBUT 2025

UNE DÉMARCHE PARTAGÉE POUR UN PROJET COCONSTRUIT

La démarche de concertation s'est structurée autour de plusieurs temps forts, organisés entre juillet et décembre 2023.

SOURCES DOCUMENTAIRES

Règlements d'intervention, projets, documents de présentation, données statistiques

+ 30 ENTRETIENS

Entretiens avec les la Région, la DREETS, DEETS, les OPCO et 20 Entreprises de l'ESS du lien social

ENQUÊTE

Questionnaire à destination des salariés

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Organisation de 4 ateliers d'intelligence collective pour construire un plan d'action pertinent



DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Analyse des problématiques existantes et des actions mises en œuvre par les institutions



AMBITIONS & INTENTIONS

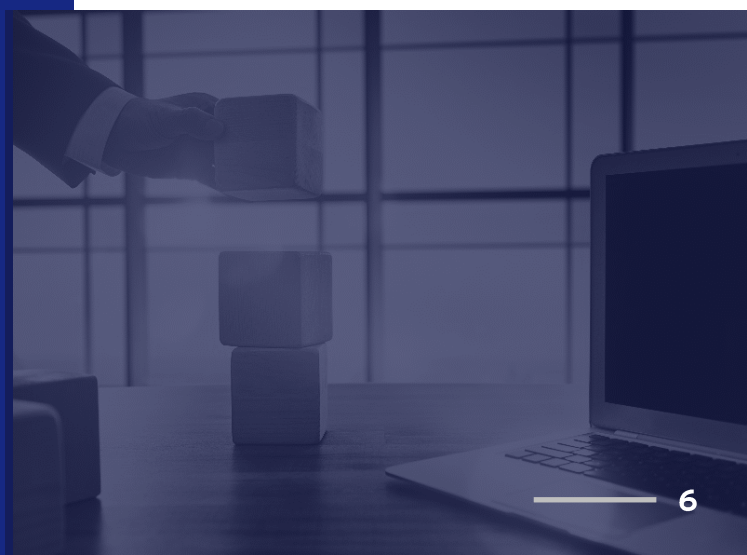
Définition des ambitions stratégiques et objectifs opérationnels



PROJET OPÉRATIONNEL

Élaboration du plan d'action du projet pour s'assurer de sa mise en œuvre et son suivi : objectifs opérationnels, actions, acteurs impliqués, moyens à mobiliser.

Méthodologie



ACTION 1



CRÉER UNE COMMUNAUTÉ DES DIRIGEANTS DE L'ESS DU LIEN SOCIAL EN GRAND EST

**“ Lutter contre
l'isolement du
dirigeant face aux
ruptures que connaît
le lien social**

”

CONTEXTE

Créer une communauté de dirigeants de l'ESS du lien social dans le Grand Est renforce l'échange, favorise l'innovation et résout ensemble les défis auxquels ils font face dans leur quotidien

Une plateforme pour partager expériences, idées et bonnes pratiques serait un moteur pour cette collaboration régionale, lutter contre le sentiment de concurrence et abattre différentes barrières.



OBJECTIFS PRIORITAIRES

1

Fédérer autour de l'enjeu de la gestion des ressources humaines

2

Créer un espace et des temps pour partager ses problématiques

3

Nourrir les dirigeants de l'ESS d'innovations organisationnelles

CRÉER UNE COMMUNAUTÉ DES DIRIGEANTS DE L'ESS DU LIEN SOCIAL EN GRAND EST

ACTION 1



MISE EN OEUVRE

- **Cible des dirigeants de structures de moins de 50 salariés**
 - Toutes les branches du lien social
 - Territoire du Grand Est
- **Animation de rencontres semestrielles sur une journée**
 - Visite apprenante d'une structure ayant mise en œuvre une innovation organisationnelle
 - Temps collectif de résolution d'une problématique posée par l'un des membres de la communauté
- **Création d'une newsletter trimestrielle**
 - Veille juridique
 - Évènementiel
 - Bonnes pratiques



2024



ACTEURS IMPLIQUÉS

- *OPCO*
- *Région Grand Est*
- *DREETS et DEETS*

ACTION 2



**FORMER LE COUPLE
DIRIGEANT/GOVERNANCE
SUR LES NOUVELLES
PRATIQUES RH
DANS LE LIEN SOCIAL**

**“Former le couple
dirigeant/gouvernance
pour faire face ensemble
aux ruptures”**

CONTEXTE

Former le couple dirigeant/gouvernance pour affronter les ruptures implique d'anticiper les changements.

En cultivant la résilience, l'adaptabilité et la vision à long terme, ils peuvent mieux gérer les crises, réorienter les stratégies et maintenir la cohésion.

Cette formation favoriserait une réponse collective et proactive face aux défis.



OBJECTIFS PRIORITAIRES

1

Former le couple dirigeant/gouvernance sur les nouvelles pratiques en termes de gestion des ressources humaines

2

Soutenir la professionnalisation des ressources humaines dans l'ESS

3

Faire évoluer les pratiques en vigueur du financement des formations

ACTION 2

**FORMER LE COUPLE
DIRIGEANT/GOVERNANCE
SUR LES NOUVELLES
PRATIQUES RH
DANS LE LIEN SOCIAL**



MISE EN OEUVRE

- Mise en œuvre d'une recherche/action aboutissant sur le référencement d'une formation dirigeant/gouvernance
- Promouvoir la formation et recruter les organisations de moins de 50 salariés de toutes les branches du lien social confondues
 - Ciblage avec les partenaires
 - Démarchage
 - Participation à des événements réseau
- Evaluer l'impact de la formation sur les pratiques RH des structures participantes
 - Evaluation à 3 et 6 mois après la formation
 - Entretiens semi-directifs avec grille de questions



2024



ACTEURS IMPLIQUÉS

- *OPCO*
- *Région Grand Est*
- *DREETS et DEETS*

ACTION 3



**SOUTENIR LA
PROFESSIONNALISATION
DES PRATIQUES RH PAR
L'ACCOMPAGNEMENT
COLLECTIF**

**“ Accompagner le
passage à
l'action ”**

CONTEXTE

Soutenir la professionnalisation des pratiques RH via l'accompagnement collectif offre un cadre pour partager connaissances et expériences.

En favorisant les échanges entre pairs et l'exploration de nouvelles approches, cet accompagnement renforcera les compétences des acteurs et stimulera l'efficacité des stratégies en matière de gestion des ressources humaines.

Cette synergie collective permet une transformation progressive des pratiques, élevant ainsi la qualité des services dans le domaine du lien social.



OBJECTIFS PRIORITAIRES

1

Accompagner la conduite du changement au plus près des dirigeants des entreprises cibles

2

Soutenir la professionnalisation des ressources humaines dans l'ESS

3

Récolter de la donnée en lien avec les pratiques RH pour observer les évolutions

SOUTENIR LA PROFESSIONNALISATION DES PRATIQUES RH PAR L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

ACTION 3



MISE EN OEUVRE

- Identifier les dirigeants souhaitant être accompagnés
 - Poursuite de la formation Action n°2
 - S'assurer d'une bonne représentation équilibrée de toutes les branches
 - Territoire du Grand-Est
- Mise en œuvre de diagnostics individuels en lien avec l'OPCO Uniformation et leur outil Diag RH
 - Etablir un diagnostic pour personnaliser l'accompagnement individuel
 - Récolter de la donnée pour dresser un panorama régional des pratiques RH de l'ESS du lien social
- Développer une ingénierie d'accompagnement collectif sur les besoins identifiés par les diagnostics individuels.



2025



ACTEURS IMPLIQUÉS

- *OPCO*
- *Région Grand Est*
- *DREETS et DEETS*

Les pratiques RH dans l'ESS du Lien social

**L'UDES GRAND EST
remercie ses
partenaires :**



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités
du Grand Est

La Région
Grand Est



aFDas

