



GUIDE 2021

Prendre soin de ses collaborateurs dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire.

RECRUTER

INTEGRER

FIDELISER

Prendre soin de ses collaborateurs dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire



Le présent guide part de deux constats.

Les entreprises de l'ESS en Bourgogne-Franche-Comté :

- Connaissent des difficultés de recrutement dans certains métiers sur l'ensemble de la région, notamment liées à la pénibilité au travail ;
- Méconnaissent des nombreux outils d'aide et d'accompagnement régionaux.

Les enjeux pour les employeurs en Bourgogne-Franche-Comté sont donc de **recruter et de former une équipe de salariés pour répondre à leurs missions** souvent auprès de publics vulnérables, tout en garantissant des conditions de travail de bonne qualité.

Dans le cadre de son projet, "Le Lab'QVT", l'UDES a souhaité proposer un Kit employeur pour accompagner notamment les pratiques en matière d'intégration et de formation des salariés afin d'éviter leur départ du territoire une fois formés. Deux outils ont ainsi été produits, s'adressant principalement aux structures de moins de 50 salariés :

- Un guide pratique pour agir sur les modes de gestion des ressources humaines ;
- Un **répertoire des outils RH** visant à repérer les leviers permettant de développer son attractivité.

Lancée avant la crise sanitaire de 2020, ce guide ne peut faire l'économie d'interroger les effets de celle-ci sur les modes d'organisation et de management des structures. Les difficultés auxquelles ont dû faire face les acteurs de l'ESS ont fortement éprouvé nos organisations sur les plans sanitaire, économique et juridique, s'ajoutant parfois à des problématiques structurelles et/ou conjoncturelles préexistantes.

Agir sur la qualité de vie au travail (QVT) reste plus que jamais un levier fort à actionner pour remobiliser ses équipes et faire valoir nos atouts pour recruter, tout particulièrement sur les métiers en tension.

QU'EST-CE QUE
LE LAB'QVT ?



En réponse à l'appel à projet de l'ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail -, l'UDES a identifié cinq territoires volontaires pour expérimenter des solutions innovantes en matière de qualité de vie au travail.

Les objectifs du Lab'QVT, littéralement "Le Laboratoire de la Qualité de Vie au Travail", en Bourgogne-Franche-Comté sont de :

- Mener une réflexion autour de la politique de l'emploi sur le territoire ;
- Agir sur les modes de gestion des ressources humaines ;
- Repérer les leviers d'action pour développer l'attractivité des métiers.

QU'EST-CE
QUE L'UDES ?



L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire - UDES - regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) couvrant 16 branches et secteurs professionnels, dans des champs tels que l'aide à domicile, l'animation socioculturelle, le sport, l'insertion, la mutualité, la coopération de production ou encore de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale.

LE RÉPERTOIRE
DES OUTILS RH
DANS L'ESS



QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

Valeurs et principes à promouvoir auprès des salariés et des partenaires.

L'économie sociale et solidaire (ESS) se caractérise par une **manière différente d'entreprendre sur des territoires** et vise à promouvoir des formes d'entreprises qui privilégient le service rendu avant le profit, tout en étant de véritables acteurs économiques répondant aux besoins des usagers et des politiques publiques.

Associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales et solidaires, parce qu'elles concilient objectifs sociaux et activités économiques, relèvent du vaste champ de l'ESS. Leurs activités s'inscrivent dans de nombreux domaines de l'économie des services. De l'animation à la santé en passant par le sport, les loisirs, l'aide à domicile, l'insertion, ... l'ESS est à l'origine de multiples services dédiés aux personnes ou aux collectivités.

L'ensemble des **principes** qu'elles mettent en œuvre les caractérisent, les distinguent et les unissent au-delà de la diversité de leurs statuts et notamment :

- Un but poursuivi, autre que le partage des bénéfices ;
- Une gouvernance démocratique prévoyant la participation des parties prenantes aux réalisations, définie et organisée par les statuts ;
- Des bénéfices majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;
- L'impartageabilité des réserves obligatoires.

Pour les sociétés commerciales : la poursuite d'un objectif d'utilité sociale et un encadrement de la répartition des bénéfices distribuables.

L'une des spécificités de ces structures réside aussi dans la gestion conjointe des projets par **des bénévoles et des salariés** notamment dans les associations et les mutuelles.

Soigner sa marque employeur pour attirer les compétences

Pour attirer les compétences et les profils adéquats, l'entreprise doit soigner sa marque employeur avec un rappel des valeurs qui la fondent. Pour ce faire, il est possible de travailler sur trois leviers, à savoir :

- Construire un **processus clair de recrutement**,
- **Préparer l'accueil et prendre un temps d'intégration** avec le nouveau salarié,
- Communiquer sur son **utilité sociale** pour donner du sens à l'activité de l'entreprise.

L'attention portée à son recrutement et à l'accueil du collaborateur, c'est du temps gagné pour la stabilité des équipes et la construction du collectif de travail !

1

CONSTRUIRE UN PROCESSUS CLAIR DE RECRUTEMENT

Les questions à se poser pour construire un processus de recrutement :

- **Analyser son besoin et construire un profil de poste** : décliner en critères de recrutement à partir de ce qui est indispensable pour la tenue du poste ;
- **Rechercher les candidats** : recourir à plusieurs canaux de recrutement pour diversifier les profils, informer l'ensemble des salariés pour encourager des candidatures en interne ;
- **Présélectionner les candidats** en fonction des compétences directement liées au poste pour éviter toute discrimination à l'embauche ;
- **Mener l'entretien de recrutement et finaliser la sélection** à partir d'un process d'entretien clair et objectif ;
- **Envoyer une réponse** à l'ensemble des candidats.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- Les ateliers pratiques de l'Apec
- Lire dans *"Le guide pratique du recrutement"* de l'UDES

2

PRÉPARER L'ACCUEIL ET PRENDRE UN TEMPS D'INTÉGRATION AVEC LE NOUVEAU SALARIÉ

Les premiers temps dans l'entreprise sont décisifs, tant pour le salarié que pour l'employeur. Une intégration efficace commence par un accueil préparé et convivial au sein de l'entreprise. Cet effort permet d'augmenter les chances qu'un salarié reste plusieurs années dans l'entreprise et sont à l'origine d'un meilleur engagement de la part des collaborateurs. Un parcours d'accueil et d'intégration permet de :

- Immerger le nouveau collaborateur dans son environnement de travail grâce à l'accueil des équipes et la mise à disposition d'un kit ou d'un livret d'accueil ;
- Familiariser aux outils de travail et au fonctionnement interne ;
- Former le salarié à son poste et définir ses objectifs avec le manager sur un temps plus ou moins long, adapté à ses besoins.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- L'appui au conseil en ressources humaines pour les TPE et PME de la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)
- *Le guide pour réussir l'intégration et l'accueil des stagiaires dans votre entreprise de l'UDES*

3

COMMUNIQUER SUR SON UTILITÉ SOCIALE POUR DONNER DU SENS À L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Les financeurs et les prescripteurs ont une influence certaine sur la vie économique de l'entreprise (les subventions ou les partenariats, par exemple) et sur la qualité de vie au travail des salariés. À cela s'ajoute une concurrence accrue d'acteurs auxquels les entreprises et les associations de l'ESS sont confrontées.

Ainsi, les structures de l'ESS sont de plus en plus amenées à démontrer leur valeur ajoutée pour prouver leur utilité sociale, tant pour se démarquer des autres acteurs économiques que pour développer le sentiment d'engagement de leurs équipes. À cet égard, la mesure de son impact social et environnemental pourrait devenir la norme dans les prochaines années.

Créée en juin 2020 par l'UDES, la plateforme VALOR'ESS est une plateforme numérique gratuite en accès libre qui permet à toute entreprise ou association de mesurer les impacts de son activité sur l'économie ou sur le bien-être de ses usagers et salariés. Elle propose un cadre permettant d'interroger ses processus d'organisation et mesurer l'impact de ses activités. Grâce à un référentiel d'indicateurs d'impact social, il est maintenant possible de valoriser son impact sur différents objets comme la santé, la réduction des inégalités, voire la production durable.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- L'aide à l'emploi associatif de la Région Bourgogne-Franche-Comté
- *L'outil de mesure de l'impact social, Valor'ESS*

Intégrer, former et développer les compétences du collaborateur

Le **parcours professionnel** du collaborateur doit être structuré par des documents comme la fiche de poste, et des temps dédiés tels que les entretiens annuels. Le salarié doit également se voir offrir des possibilités de **se former pour développer ses compétences**. De même, attirer et maintenir ses salariés dans l'entreprise passe par une remise en question des méthodes de **management** et de **communication entre les équipes**.

4

STRUCTURER LE CONTENU DU TRAVAIL POUR FACILITER L'AUTONOMIE ET L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS

Le contenu du travail doit permettre de développer l'autonomie du salarié, tout en lui donnant les moyens de réaliser ses missions dans un juste équilibre de la charge confiée.

- Des **entretiens d'évaluation** sur le travail du salarié permettent de clarifier certains objectifs (fortement conseillés tous les ans) ;
- Les **entretiens professionnels**, recommandé tous les deux ans et l'entretien professionnel bilan tous les six ans, sont essentiels pour valoriser la progression du salarié, proposer des perspectives d'évolution professionnelle ou des formations ;

Il est important de faire reposer la collaboration entre l'employeur et le salarié sur deux principes : la **capacité à demander** et la **capacité à apporter**. Durant ces moments, le manager est volontaire, à l'écoute et force de propositions.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- Les soutiens à la formation des salariés dans les entreprises en difficulté ou en développement de la Région Bourgogne-Franche-Comté
- Les grilles et les fiches pratiques pour les entretiens professionnels ou les entretiens annuels d'Uniformation, l'OPCO Santé et de l'Afdas



5

FAVORISER L'ENGAGEMENT DE SES COLLABORATEURS PAR LE DÉVELOPPEMENT D'UN MANAGEMENT PARTICIPATIF

Donner du sens aux missions de chacun est d'autant plus important que la crise sanitaire a obligé les entreprises à développer en urgence le télétravail. Pour maintenir le collectif, les employeurs peuvent actionner deux leviers de cohésion :

1. Clarifier les rôles et les missions de chaque salarié, identifier les responsabilités au sein de l'équipe, et les communiquer.

L'employeur dispose d'outils pour y parvenir comme les **fiches de poste**. Les **réunions du personnel, ou les séminaires d'équipe**, permettent de développer des moments d'interconnaissance, de diffusion des procédures de travail et de convivialité entre les équipes. La mise en place d'un **encadrement intermédiaire** contribue à clarifier l'organisation.

2. Impliquer l'équipe salariée dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Pour développer sa marque employeur, il convient de fédérer une équipe autour d'un projet et de valeurs propres à l'entreprise. Pour ce faire, il est possible d'imaginer la participation des salariés au sein des conseils d'administration de la structure, voire de **les impliquer lors de réunions sur l'organisation du travail**. Une bonne connaissance des salariés des orientations de l'entreprise sont des facteurs d'engagement.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- Les services de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)



6

ANTICIPER LES DÉPARTS ET FAVORISER L'EMPLOYABILITÉ

La vie de l'entreprise est aussi rythmée par des arrivées et des départs. Si les départs sont trop nombreux, il s'agit pour l'employeur d'en identifier les causes et de comprendre le taux de rotation du personnel. Pour ce faire, des outils de diagnostic peuvent être mis en place au niveau de l'entreprise, d'une branche professionnelle ou d'un territoire, pour mieux anticiper les départs, comme la GPEC - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La GPEC permet de :

- Mener une réflexion prospective sur le remplacement des salariés partant en retraite, répondant notamment aux enjeux liés à la préservation des savoir-faire, l'intégration de nouvelles compétences, l'attractivité des secteurs et des métiers, etc.
- Développer des actions de nature à améliorer l'intégration, la fidélisation et les parcours d'évolution professionnelle, notamment des jeunes professionnels.

Ce type de démarche contribue à développer l'attractivité d'une entreprise, l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle, tout en réduisant les difficultés de recrutement.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- L'Appui aux Mutations Economiques-Entreprises (AME) de la DREETS



Fidéliser en améliorant la participation des salariés et leurs conditions de travail

Depuis le début de la crise liée à la COVID-19, de nombreuses entreprises de l'ESS envisagent des changements dans leur organisation : transformation numérique, renforcement de la prévention en entreprise, mise en place du télétravail, réorganisation ou rationalisation des processus, ... autant de changements à mettre en œuvre.

Ces changements organisationnels ne peuvent pas faire l'économie de l'implication des salariés. Les entreprises qui ont pu témoigner de ces changements pointent du doigt la qualité des échanges et d'écoute des managers, la communication en interne et le partage des responsabilités, les diagnostics partagés avec les équipes et leurs représentants.

7

ÉCOUTER ET DIALOGUER ENTRE EMPLOYEUR ET SALARIÉ

Des entreprises portent une attention particulière au bien-être des salariés, que ce soit en maintenant le lien social quand le travail est à distance ou en prenant en compte les besoins et les situations individuelles grâce à des échanges réguliers.

Pour ces entreprises, il a fallu partager les tâches pour rééquilibrer les charges de travail ou réinterroger les pratiques internes, mais aussi impliquer les administrateurs et les représentants du personnel, en consultant" le Conseil Social et Économique (CSE). Managers et RH (responsables des Ressources Humaines) ont ainsi pu rassurer et maintenir la mobilisation des salariés de l'entreprise dans un contexte incertain et déconcertant.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

• [Le guide sur le dialogue social dans ma petite entreprise de l'ESS de l'UDES](#)



8

TRAVAILLER À DISTANCE

La capacité de télétravailler est un atout pour maintenir l'activité, mais elle amène surtout des questions : suivi du travail à distance, suivre ou dispenser une formation à distance, environnement des postes de travail et sécurité des collaborateurs, etc.

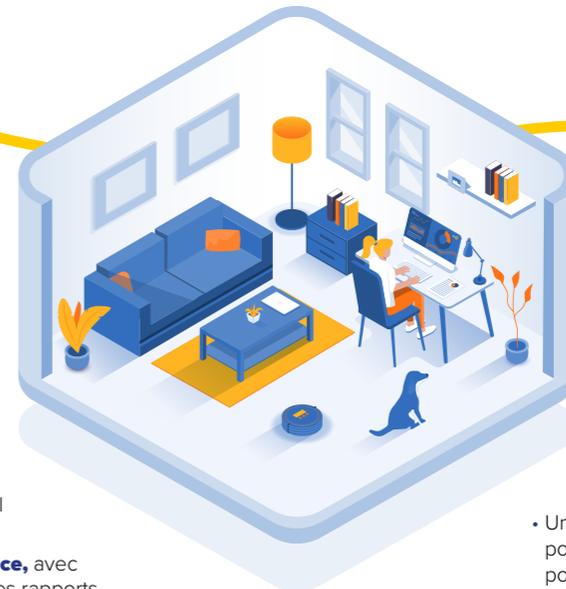
Des structures qui mettent en œuvre le télétravail relèvent plusieurs défis :

- **L'équipement informatique** des salariés (ordinateur portable, smartphone), notamment dans les zones blanches et/ou mal connectées ;
- **Le maintien d'une vie d'entreprise à distance**, avec toute l'organisation interne (outil commun) et les rapports humains que cela sous-tend (cohésion d'équipe) ;
- **L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** (absence de garde d'enfants) et de bien-être au travail (droit à la déconnexion).

À CONSULTER

L'UDES a développé avec DIDACHTEM et AG2R La Mondiale :

• [Un outil d'autodiagnostic pour évaluer les risques professionnels engendrés par la transformation numérique dans l'entreprise](#)



Les employeurs sont donc amenés à élaborer des dispositifs d'accompagnement afin d'éviter l'absentéisme de leurs collaborateurs et/ou les dysfonctionnements organisationnels. L'entreprise peut s'appuyer sur :

- Un **Plan de continuité de l'activité (PCA)** pour redémarrer l'activité le plus rapidement possible, par la voie informatique, et avec le minimum de perte de données ;
- Un accord ou, à défaut, une **charte sur le télétravail** en fonction des métiers et des situations personnelles des salariés, ainsi que de la négociation d'un accord spécifique à son utilisation, afin d'adapter les postes de travail à cette nouvelle façon de travailler ;
- L'utilisation **d'outils de communication numérique** (visio-conférences, tchats) pour créer de la spontanéité et de l'entraide entre les salariés ou maintenir des réunions avec la gouvernance, les usagers, les Instances Représentatives du Personnel (IRP)" ou les partenaires.

Cela demande à la structure un effort d'investissement dans l'équipement informatique (matériel vidéo et audio, formation des équipes à l'utilisation des technologies).

9

REPENSER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La pénurie d'équipements de protection individuelle (EPI) a marqué certaines structures qui expriment depuis leur volonté de pallier au risques professionnels des collaborateurs : stress, tensions ou conflits, perte d'engagement et de cohésion, sur ou sous-charge de travail et départ des collaborateurs in fine.

Les obligations de l'employeur en matière de santé au travail lui imposent d'agir dans son entreprise en :

- Elaborant ou en mettant à jour son **Document unique d'évaluation des risques professionnels** (DUERP), avec un plan d'actions décliné dans l'entreprise sur la prévention, la sécurité et la santé au travail, en concertation avec les salariés ;
- Travaillant avec les **acteurs de la santé et des conditions de travail**, comme le Conseil Social et Economique (CSE), les Services de Santé au Travail Inter-entreprise (SSTI) et la médecine du travail ;
- Mener des actions de prévention découlant du DUERP.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS

- [Le guide Santé au travail et prévention dans ma petite entreprise de l'ESS de l'UDES](#)
- Le dispositif Objectif Reprise de l'ARACT
- [Le guide pour agir sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap](#)



10

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE AU SEIN DE SON ENTREPRISE

En tant qu'employeur, il est important de réfléchir à la bonne articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, ou à l'équité dans le traitement de vos salariés. L'égalité professionnelle est un formidable levier d'attractivité quand elle est mise en œuvre !

Votre entreprise pourrait ainsi :

- Négocier un accord d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Prévenir les violences sexuelles et sexistes (VSS) grâce à une procédure claire et connue de toutes et tous ;
- Sensibiliser le collectif de travail aux enjeux de l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- Lutter contre toutes formes de discrimination ou d'exclusion.

LIRE DANS LE RÉPERTOIRE DES DISPOSITIFS RH DANS L'ESS :

- [Le guide sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS de l'UDES](#)
- [Le guide pour progresser sur la diversité dans son entreprise](#)
- Le dispositif Objectif Reprise de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)

Pour retrouver toutes les aides et dispositifs RH dans la Région Bourgogne-Franche-Comté à destination des entreprises de l'ESS, consultez **[le répertoire des outils RH !](#)**

L'UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

udes.fr/bourgogne-franche-comte

LES SYNDICATS ET GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS, MEMBRES DE L'UDES

▶ Acteurs du lien social et familial

Familles rurales | famillesrurales.org
ELISFA | elisfa.fr

▶ Aide et soins à domicile

ADEDOM | adedom.fr
FNAAFP/CFS | fnaafp.org
SNADOM | snadom.org

UNA | una.fr

UNADMR | admr.org

▶ Ateliers et chantiers d'insertion

SYNESI | synesi.fr

▶ Entreprises de la coopération de production

UR SCOP | les-scop-bfc.coop

▶ Logement social

Fédération SOLIHA | soliha.fr

▶ Missions locales et PAIO

ARML BFC | missionslocales-bfc.fr

▶ Mutualité

ANEM | anem.fr

▶ Organismes de formation

SYNOFDES | synofdes.org

▶ Radiodiffusion associative

SNRL | snrl.fr

▶ Régies de quartier

SERQ | serq.fr

▶ Sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif

Croix - Rouge | croix-rouge.fr
NEXEM | nexem.fr

▶ Spectacle vivant

FSICPA | fsicpa.fr

▶ Sport, animation, jeunesse et éducation populaire

HEXOPEE | hexopee.org
COSMOS | cosmos.asso.fr

▶ Tourisme social et familial

FFTV | Fédération française des employeurs du tourisme et des vacances

LES PARTENAIRES DU PROJET

▶ Le Réseau ANACT-ARACT

anact.fr
bourgognefranche-comte.aract.fr

▶ La Mutuelle Chorum

chorum.fr

▶ La CRESS Bourgogne-Franche-Comté

ess-bfc.org



UDES • 30 Boulevard de Reuilly • 75012 Paris • 01 43 41 71 72 • www.udes.fr

 [@UESnationale](https://twitter.com/UESnationale) •  [@UDES](https://www.linkedin.com/company/udes)