



LE LAB'QVT

L'INNOVATION AU SERVICE DE LA QUALITÉ
DE VIE AU TRAVAIL DANS L'ESS



LE LAB'QVT

RETOUR SUR DEUX ANS
D'EXPÉRIMENTATIONS DANS LES TERRITOIRES
LIVRABLES, CAPITALISATION, ET PERSPECTIVES

OCTOBRE 2019 - OCTOBRE 2021

AVEC LE SOUTIEN DE



www.udes.fr

LE SOMMAIRE

PROPOS INTRODUCTIF	p.3
1. LE LAB'QVT : UN PROJET PORTÉ PAR L'UDES	p.4
2. IMPACTS DE LA CRISE SUR LE PROJET	p.5
3. LES EXPERIMENTATIONS LAB'QVT LANCEES EN REGIONS	p.6
3.1 EN REGION GRAND EST	p.7
3.2 EN REGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR	p.10
3.3 EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE	p.12
3.4 EN REGION NORMANDIE	p.14
3.5 EN REGION BRETAGNE	p.17
4. L'EVALUATION DES PROJETS	p.19
5. WEB CONFERENCE DE RESTITUTION DE L'EXPERIMENTATION	p.21
6. RESSOURCES ET SUPPORTS	p.23

PROPOS INTRODUCTIF

Dans le cadre d'un appel à projet lancé par l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail ([ANACT](#)), et avec le soutien de Chorum, l'Union des Employeurs de l'Economie Sociale et Solidaire ([UDES](#)) s'est mobilisée pendant deux ans pour mettre en avant l'innovation au service de la qualité de vie au travail dans l'ESS.

Alors que nous avons traversé une crise inédite d'un point de vue économique et sanitaire, nos organisations du travail ont été elles aussi bouleversées par les impacts de l'épidémie de la COVID-19. Tout au long de la crise, les entreprises de l'ESS ont été très mobilisées dans tous les territoires et se sont adaptées aux enjeux sanitaires, notamment par leurs activités de maintien à domicile et médico-sociales, mais aussi de lien et de cohésion sociale, à travers les activités socio-culturelles menées en distanciel ou par les régies de quartier par exemple.

Malgré le contexte d'incertitudes économiques, l'UDES a poursuivi ses travaux jusqu'à la fin de l'expérimentation prévue le 30 octobre 2021.

Le projet est désormais terminé. Il n'en reste pas moins un tremplin pour les futurs projets de l'UDES sur les mois et années à venir, au sujet de la qualité de vie au travail. « L'héritage » du LAB'QVT est en réalité une base solide sur laquelle s'appuyer pour poursuivre l'émergence d'actions structurantes, au niveau national comme en régions, pour améliorer plus encore les conditions et la qualité de vie au travail au cœur des organisations de l'économie sociale et solidaire.

1. LE LAB'QVT : UN PROJET PORTÉ PAR L'UDES

Dans le cadre du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail ([FACT](#)), l'ANACT a ouvert un appel à projet en avril 2019 intitulé « la QVT, un levier pour agir sur l'attractivité d'une entreprise, d'un secteur d'activité, d'un territoire ». Les projets ciblés ont porté sur les problèmes d'attractivité et les difficultés de recrutement au sein d'une entreprise, d'un territoire ou d'une branche d'activités. C'est dans ce cadre que l'UDES a présenté un projet d'envergure nationale, basé sur des expérimentations régionales et multisectorielles.

En tant qu'organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire, l'UDES a répondu à cet appel à projet pour agir sur des problématiques récurrentes et transversales au sein de l'ESS, que sont les difficultés de recrutement et le manque d'attractivité de certains de ses métiers. Par exemple et dans un contexte hors crise sanitaire, nous pouvons citer l'aide à domicile, dont 76,8 % des recrutements sont jugés « difficiles » par Pôle Emploi en 2018¹, mais aussi les autres professionnels paramédicaux, dont 73% des recrutements sont également jugés « difficiles ».

La question de la Qualité de Vie au Travail (QVT) est au cœur d'un partenariat préexistant avec [Chorum](#), dans le cadre du [Baromètre QVT](#), présenté par l'UDES lors de déclinaisons territoriales. Ce Baromètre a ainsi été présenté en régions à trois reprises au cours de ces dernières années : en 2016, 2018 et 2020.

L'UDES anime également six espaces régionaux de dialogue social (ERDS) dans l'ESS, dont certains travaillent sur les enjeux d'attractivité ou de qualité de vie au travail. Ces ERDS sont des espaces paritaires, à même de porter des projets à forte vocation partenariale, en lien avec les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) et les Conseils régionaux. Six nouveaux ERDS sont actuellement en cours de création, couvrant ainsi l'ensemble de la métropole. [En savoir plus.](#)

C'est ainsi que l'UDES s'est appuyée sur 5 régions d'expérimentation pour la mise en œuvre du projet LAB'QVT : Bretagne, Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est, Normandie et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Pour assurer de la transversalité sur les projets, un site web dédié au LAB'QVT a été lancé dans le courant du mois de février 2020 lelabqvt-udes.fr. Il a été clôturé à l'issue du projet, le 30 octobre 2021. L'ensemble des articles publiés ont été transférés vers le site institutionnel de l'Union. En plus des comités de pilotage territoriaux, un comité de pilotage national a assuré un suivi global de la démarche avec l'ensemble des parties prenantes. Ce Comité de Pilotage s'est réuni à cinq reprises : les 18 février 2020, 23 juin 2020, 14 janvier 2021, 24 juin 2021 et enfin, le 2 novembre 2021. Ce Comité a rassemblé les membres de l'UDES, l'équipe technique, les Délégués et référents LAB'QVT régionaux, les organisations syndicales de salariés, l'ANACT et Chorum.

Un évènement de capitalisation des expérimentations régionales a par ailleurs été organisé le 12 octobre 2021. (cf page 21)

¹ « Enquête BMO 2018 », Pôle Emploi, 2018, URL : <http://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?in=4&le=0&pp=2018>

2. IMPACTS DE LA CRISE SUR LE PROJET

Incidence sur les projets

La crise sanitaire qui a débuté en mars 2020 a tout particulièrement impacté le projet et limité le développement des expérimentations. Le contexte sanitaire a mobilisé les partenaires sociaux, y compris l'UDES, sur l'impact de la crise sur les acteurs économiques. Tout au long de cette période, l'Union a participé activement aux cellules de crises nationales et régionales. Cette mission de suivi des branches professionnelles a fortement impacté l'ensemble des projets développés par l'UDES.

Cependant, la crise a aussi été une opportunité pour le renforcement des relations de l'UDES avec les institutions, mais aussi avec les entreprises permettant l'enrichissement des projets et tout particulièrement, celui du LAB'QVT. Le travail réalisé par l'UDES sur cette période a permis de :

- ▶ Intégrer les impacts de la crise dans les expérimentations ;
- ▶ Réajuster les expérimentations ;
- ▶ Donner une réalité supplémentaire aux expérimentations en lien avec l'actualité ;
- ▶ Adapter le calendrier en conséquence.

Incidence sur le calendrier

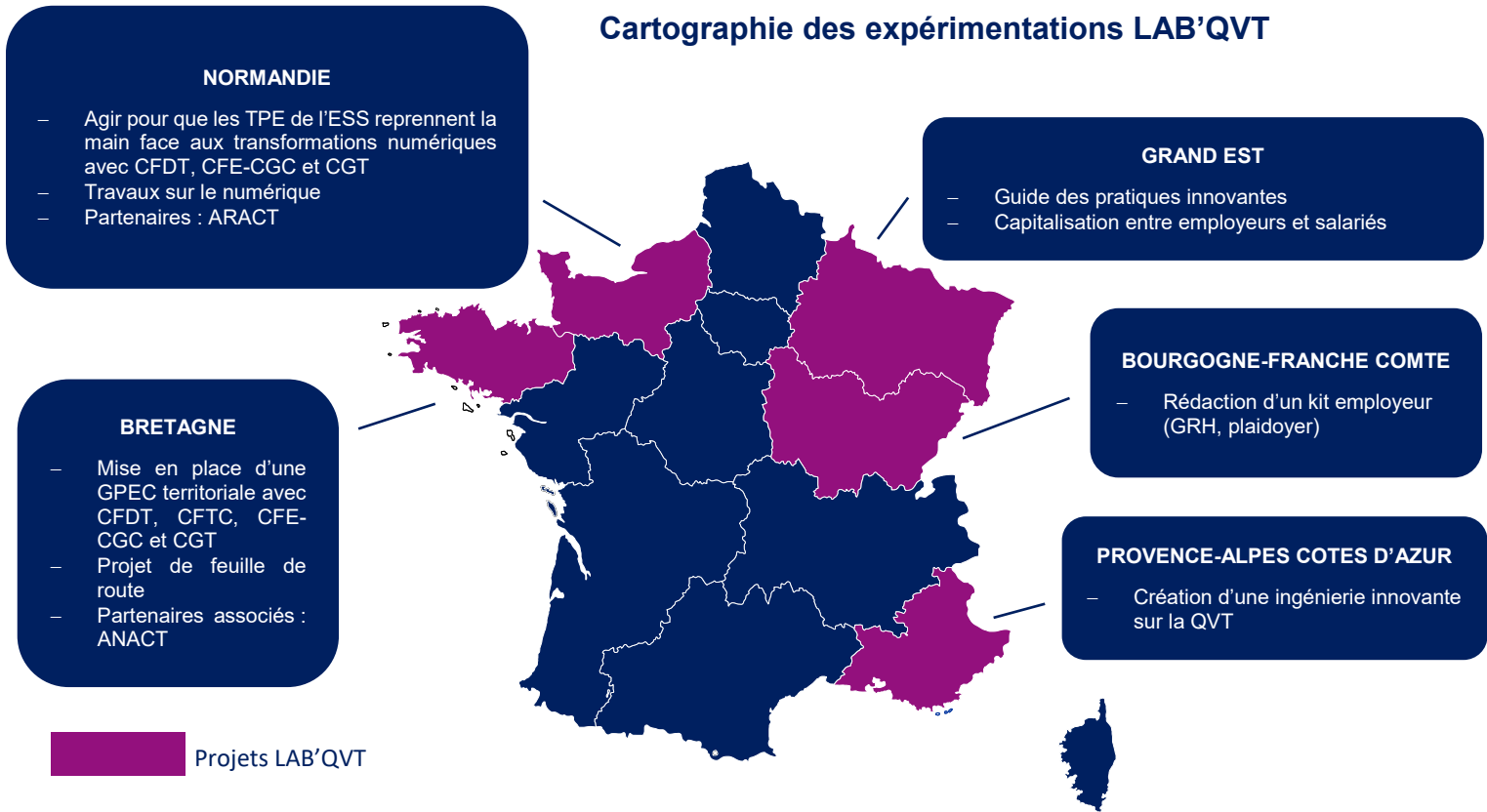
Bien qu'il n'ait pas été possible d'évaluer concrètement et avec anticipation les conséquences de la crise, l'Union a maintenu la trajectoire en trois phases définie au démarrage du projet. Pour faciliter la mise en œuvre de la continuité du projet, tous les événements prévus en présentiel ont été sécurisés par une option sous forme de webinaire ou de visioconférence, afin de poursuivre les expérimentations régionales.

Les trois séquences du projet ont été poursuivies comme suit :

- ▶ **Lancement des expérimentations** (octobre 2019 – mars 2020)
- ▶ **Déploiement des projets** (mars 2020 – mars 2021)
- ▶ **Capitalisation des résultats** (avril 2021 – octobre 2021)

3. LES EXPERIMENTATIONS LAB'QVT LANCEES EN REGIONS

Cartographie des expérimentations LAB'QVT



Détails des expérimentations LAB'QVT



3.1 LE LAB'QVT EN REGION GRAND EST

L'expérimentation

Le projet visait à capitaliser les pratiques innovantes de dialogue social dans les structures de l'aide à domicile (moins de 50 salariés) et de l'insertion par l'activité économique (entre 50 et 100 salariés). Cette expérimentation a été portée par l'Espace régional de dialogue social ([ERDS](#)) de l'ESS, réunissant l'UDES et les organisations syndicales de salariés CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT.

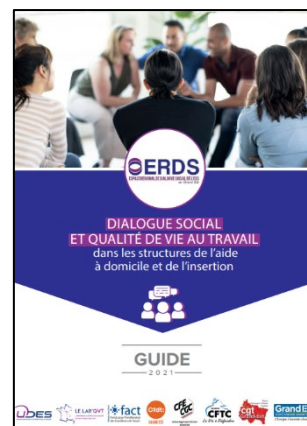
L'ERDS en Grand Est est un espace de dialogue social dédié à l'ESS récent, puisqu'il s'est constitué en juin 2019. Le projet du LAB'QVT a permis, en sus, de structurer cette instance et de faciliter les échanges entre les acteurs puisqu'il s'est inscrit dans une démarche de dialogue social de « projet ».

Les actions réalisées

Dans un premier temps, les membres de l'ERDS ont mis en place une consultation des associations visant à identifier les pratiques innovantes de dialogue social dans les structures de l'aide à domicile et de l'insertion. Cette enquête devait être lancée en mars 2020. Les restrictions liées à la crise sanitaire ont affaibli la participation au questionnaire face aux nombreuses enquêtes d'étude d'impact de la crise qui circulaient. L'enquête a finalement été mise en ligne en juin 2020.

Pour accompagner le projet, un appel d'offres a été lancé pour rechercher un prestataire en charge du parangonnage de pratiques innovantes et de la rédaction d'un guide. Un travail de démarchage des associations a été réalisé au cours du second trimestre de 2021. Le guide a été publié le 20 juillet 2021 et est téléchargeable via ce [lien](#).

Le guide, en téléchargement ci-dessus, permet aux structures souhaitant renforcer leurs pratiques de dialogue social de disposer d'un outil synthétique présentant les différentes formes de dialogue social et de dialogue professionnel à investir dans le cadre d'une démarche de qualité de vie au travail.



Le guide s'appuie notamment sur des pratiques mises en œuvre dans l'aide à domicile et l'insertion mais reste élaboré sur un principe de transversalité et peut être pris en main par toute entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Le guide est structuré de la manière suivante :

- De l'obligation de prévention... à la qualité de vie au travail
- Dialogue social et QVT : comment agir ?
- Investir les outils du dialogue professionnel
- Être accompagné pour aller plus loin !

En complément, trois web conférences ont été organisées en 2021, en partenariat avec l'Agence régionale d'amélioration des conditions de travail ([ARACT](#)), sur le thème de la qualité de vie au travail et des bonnes pratiques de dialogue social. Les web conférences ont réuni une vingtaine de structures et intervenants pour échanger sur les thématiques suivantes :

Mardi 29 juin 2021 : comment sensibiliser les Conseils sociaux et économiques (CSE) à la QVT et aux formes de dialogue social et professionnel ?

Avec l'intervention de :

- Anne FARGIER-AMAOUZ, ADMR Ardèche
- Laetitia PILLOY, ADAPA 54

Jeudi 1^{er} juillet 2021 : l'autonomisation des salariés dans l'aide à domicile, un moyen d'agir sur la QVT ?

Avec l'intervention de :

- Geneviève GAUDIN, Dom Avenir Services
- Michaël PAQUIN, ARACT Grand Est
- Naima BAGHLOUL, Réseau APA Mulhouse

Mardi 6 juillet 2021 : aide à domicile et insertion : des travaux inter-branches pour répondre aux défis des employeurs et salariés en matière de recrutement, de formation et de conditions de travail ?

Avec l'intervention de :

- Richard CHAMPAGNE, ARASC Strasbourg
- Audrey CHAPUIS, GEIQ AMS
- Amélie PIERRE, ARACT Grand Est

Les membres du Comité de pilotage

Le Comité de pilotage était composé des organisations syndicales de salariés et des représentants employeurs de l'UDES, composants l'ERDS.

En plus des membres de l'ERDS, la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités ([DREETS](#)) a manifesté son intérêt pour le projet développé et a mobilisé les unités départementales pour la réalisation de l'enquête. L'ARACT, le [Conseil régional](#) et l'OPCO Cohésion sociale – [Uniformation](#) furent également impliqués dans cette action.

Capitalisation et perspectives sur la suite du projet

En travaillant avec le secteur de l'aide et soins à domicile dans le cadre de cette expérimentation, l'ERDS a souhaité répondre aux problématiques qui concernent particulièrement ce secteur, à savoir la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'UDES a donc répondu à un appel à projet de la DREETS portant sur l'égalité professionnelle femme-homme.

Ainsi, l'UDES et les organisations syndicales de salariés proposent aux dirigeants, aux membres de conseils d'administration ou au personnel, membre de CSE ou non, de structures de l'ESS de la région Grand Est, une action collective animée par l'ARACT Grand Est.

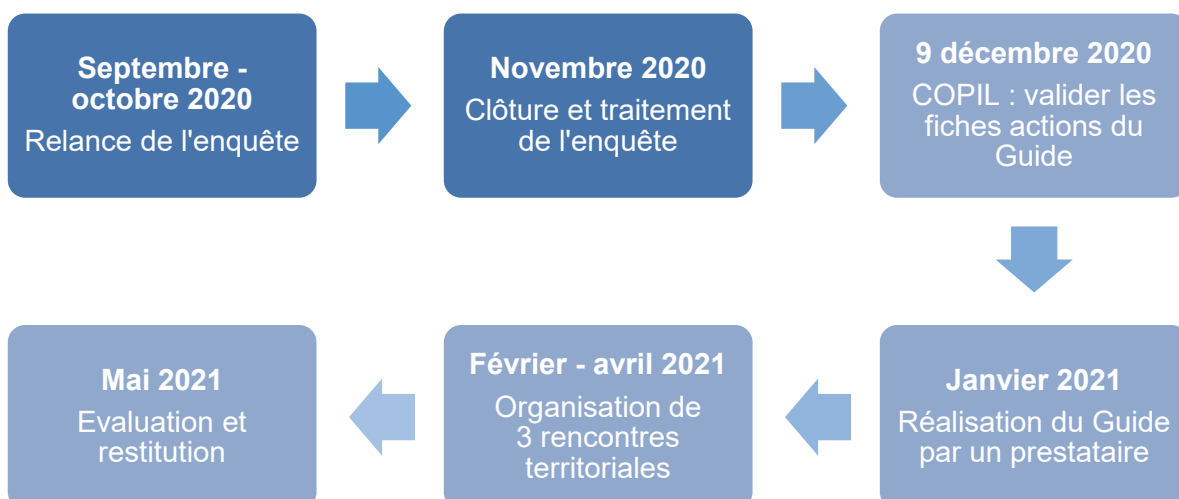
Les objectifs sont de :

- Former un binôme paritaire (direction et représentant du personnel) aux enjeux de l'égalité et de la mixité professionnelles ;
- Conduire un projet sur la base d'un diagnostic partagé ;
- Etablir un plan d'actions adapté à chaque entreprise ;
- Mettre en œuvre dans les organisations participantes des actions en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes.

Verbatim / retours des bénéficiaires

« C'est tout naturellement que nous avons orienté les suites de cette expérimentation vers l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce choix est une nouvelle fois né au sein de l'ERDS. Nous avons décidé de rentrer dans la QVT par l'intermédiaire de la question de l'égalité femme-homme et de la mixité au travail. Nous adresserons en priorité aux TPE-PME qui sont, comme nous l'avons constaté sur l'expérimentation, les moins bien outillées pour aller sur ce terrain », Marc Philibert, Délégué régional de l'UDES en Grand Est.

Le calendrier



LES CHIFFRES CLÉS | octobre 2019 - octobre 2021



3 personnes travaillent sur le projet dont la référente ERDS Grand Est, 2 salariés de l'UDES

3 comités de pilotage LAB'QVT Grand Est organisés



3 fois à l'ordre du jour des collèges régionaux pour informer et mobiliser les mandataires sur le projet



11 tweets et **6** publications LinkedIn



8 articles diffusés sur le site du LAB'QVT et **1** enquête réalisée



4 Syndicats salariés rassemblés au sein de l'ERDS dans le cadre du LAB'QVT

3.2 LE LAB'QVT DE LA REGION PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR

L'expérimentation

L'expérimentation mise en œuvre en région Provence-Alpes-Côte d'Azur a consisté à développer une ingénierie de formation innovante sur la QVT qui appuie la gestion RH et le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs.

L'objectif de ce projet a été d'accompagner les entreprises de l'ESS dans le développement d'une démarche QVT pour répondre à des défis liés aux conditions de travail (absentéisme, l'usure professionnelle, l'inaptitude) et à la qualité du dialogue social.

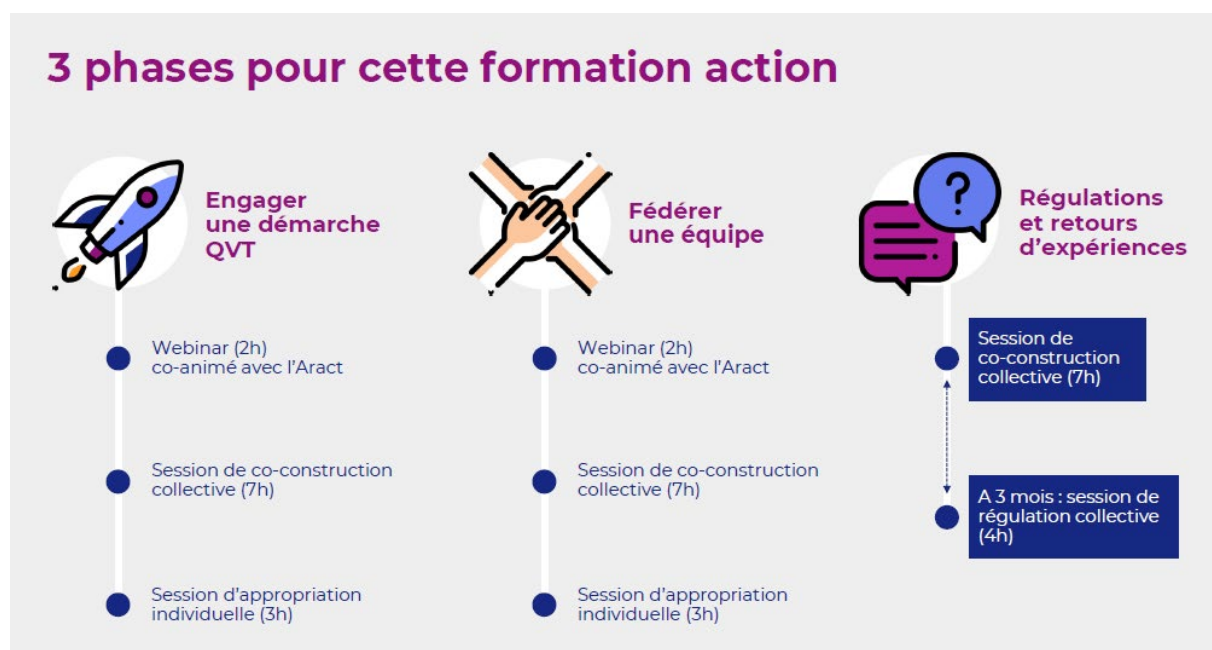
Le public cible était constitué de structures de l'ESS, ou de services d'entreprises, de moins de 50 salariés, disposant ou non de CSE. L'appel à candidature était ouvert aux structures adhérentes à l'UDES dans les 6 départements de la région PACA.

Les actions terminées

Avant la mise en place de la formation, une enquête réalisée entre le 11 février et le 13 mars 2020 a permis de recenser les bonnes pratiques et d'identifier les leviers et les freins au bien-être au travail. Cette enquête a particulièrement mobilisé les adhérents de l'UDES car 93 structures ont répondu.

Un cahier des charges a été rédigé, puis le 24 septembre 2020, le comité de pilotage du LAB'QVT PACA s'est réuni pour auditionner et sélectionner le consultant qui mettra en œuvre la formation. [Le cabinet Fraissinet](#) a convaincu notamment grâce au suivi collectif et individuel des 8 structures accompagnées. La mallette pédagogique proposée par le prestataire a été validée en novembre, s'en est suivi l'ouverture de l'appel à candidatures.

La formation a débuté le 11 décembre 2020 avec un webinar co-animé par l'[ARACT](#) sur la thématique de l'engagement d'une démarche QVT. Les prochaines sessions ont été organisées de la manière suivante :



Les partenaires mobilisés

Plusieurs partenaires se sont mobilisés sur ce projet. Un comité de pilotage a été constitué le 10 juin 2020. Les acteurs impliqués furent la Chambre Régionale de l'ESS ([CRESS](#)), les OPCO de l'ESS, la [DREETS](#), l'ARACT et l'[AGEFIPH](#).

Verbatim / retours des bénéficiaires

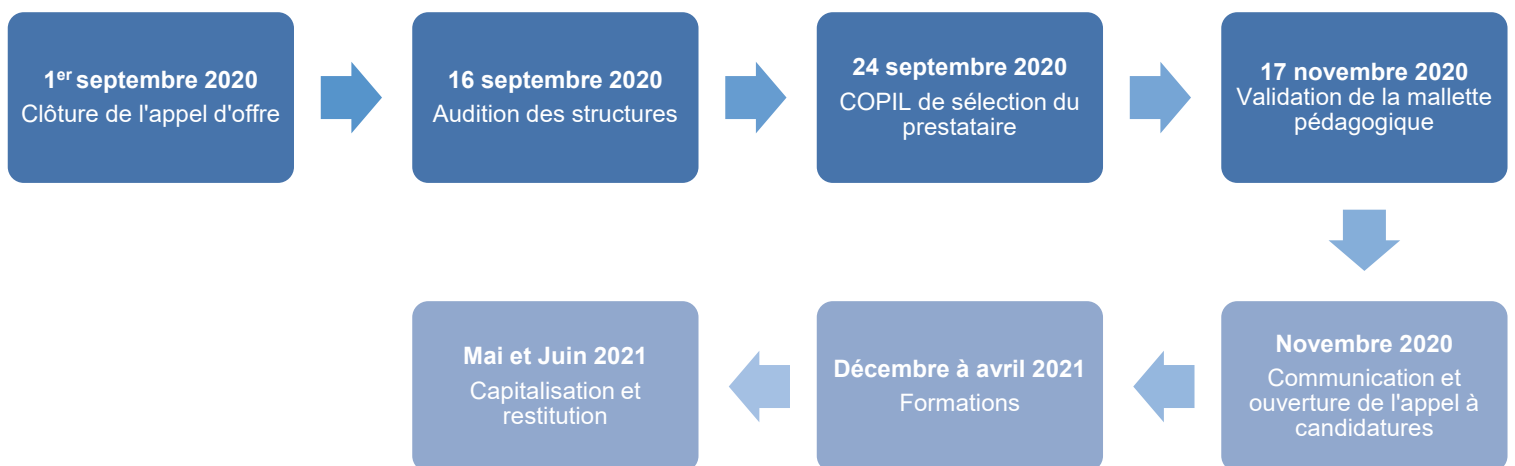
« Le résultat est vraiment intéressant car sur les sept structures participantes à la formation, quatre sont parvenues à engager une démarche de QVT au sein de leurs établissements, trois ont échoué. On a pu constater que la nature de l'activité n'entraîne pas en ligne de compte dans la réussite ou l'échec de la démarche QVT, mais qu'il s'agissait plus d'une question de conviction dans la démarche, non pas d'une personne mais bien de la structure toute entière ! Une conviction qui peut parfois être entravée par des problèmes de maturité managériale ou des conflits préexistants qu'il faut déjà régler », Aurélie Richer-Rossi, pilote du projet.

Capitalisation et perspectives sur la suite du projet

Ce type de formation devait permettre d'expérimenter une formation à la qualité de vie au travail dans laquelle devait se retrouver des entreprises de l'ESS, de taille plus ou moins différente, et de secteurs variés. Elle aura permis de rappeler un socle de valeurs qui compose cette économie pour répondre à des enjeux communs autour de la QVT, comme en témoigne la capsule vidéo produite par le prestataire.

L'Espace Régional de Dialogue Social ([ERDS](#)) de l'ESS en Auvergne-Rhône-Alpes a observé attentivement les résultats de cette expérimentation. Il ambitionne en effet de développer une démarche similaire sur son territoire mais en abordant la QVT par le prisme de la transition numérique dans les entreprises de l'ESS.

Le calendrier



LES CHIFFRES CLÉS | octobre 2019 - octobre 2021



6 personnes travaillent sur le projet dont la déléguée territoriale, une mandataire dédiée, 2 salariés de l'UDES



6 interviews réalisées et **1** prestataire externe

2 comités de pilotage organisés

4 fois à l'ordre du jour des collèges régionaux pour informer et mobiliser les mandataires sur le projet



6 publications LinkedIn et **15** tweets



7 articles diffusés sur le site du LAB'QVT



1 mailing d'appel à candidatures

1 vidéo pédagogique

1 enquête préliminaire

93 réponses de structures adhérentes aux questionnaires

Création d'**1** mallette pédagogique



6 partenaires mobilisés sur la Région et investis dans le comité de pilotage

3.4 LE LAB'QVT EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE

L'expérimentation

L'expérimentation territoriale en Bourgogne-Franche-Comté a permis d'accompagner les pratiques en matière de formation et d'accueil des salariés par l'édition d'un kit employeur.

Ce dernier a mis en exergue :

- Une réflexion autour de la politique de l'emploi sur le territoire ;
- Les modes de gestion des ressources humaines ;
- Les leviers d'action pour développer l'attractivité des métiers.



Le projet s'est tourné en priorité vers les entreprises de l'économie sociale et solidaire de moins de 20 salariés. En effet, ce sont les petites entreprises qui rencontrent le plus de difficultés pour travailler les thématiques de qualité de vie au travail, en raison du manque de temps et de personnes formées.

Les actions réalisées

Cette expérimentation n'a pu faire l'économie d'interroger les effets de la crise sanitaire 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 les structures sur les plans sanitaire, économique et juridique, s'ajoutant parfois à des problématiques structurelles et/ou conjoncturelles préexistantes.

Un questionnaire a été déployé le 10 juin 2020 auprès des adhérents de l'UDES pour identifier les bonnes pratiques et les besoins après le premier confinement au printemps 2020. Du fait des difficultés rencontrées par un grand nombre de petites entreprises, le questionnaire n'a été clôturé que le 23 octobre 2020. Ce sont 29 entreprises, majoritairement des associations, avec une assez bonne représentation de tous les secteurs de l'ESS, qui y ont répondu. Le traitement des données a été réalisé en novembre 2020 et le groupe de travail a ensuite développé un guide.

En parallèle, un répertoire des dispositifs RH a été élaboré par notre partenaire, la Chambre Régionale de l'ESS ([CRESS](#)). Il référence un ensemble de dispositifs existants en région : appui conseil, conseils en formation, aides à l'emploi et contrats aidés, dispositifs de gestion, exonération de cotisations.

C'est dans cette perspective qu'a été créé un kit employeur, disponible depuis février 2021 sur le site de l'UDES [ici](#). Une vidéo de promotion a été réalisée avec les employeurs. La visionner [ici](#).

Les membres du Comité de pilotage

Le comité de pilotage était constitué de l'UDES, de l'[ARACT](#) et de la CRESS, qui est également prestataire sur ce projet.

Verbatim / retours des bénéficiaires

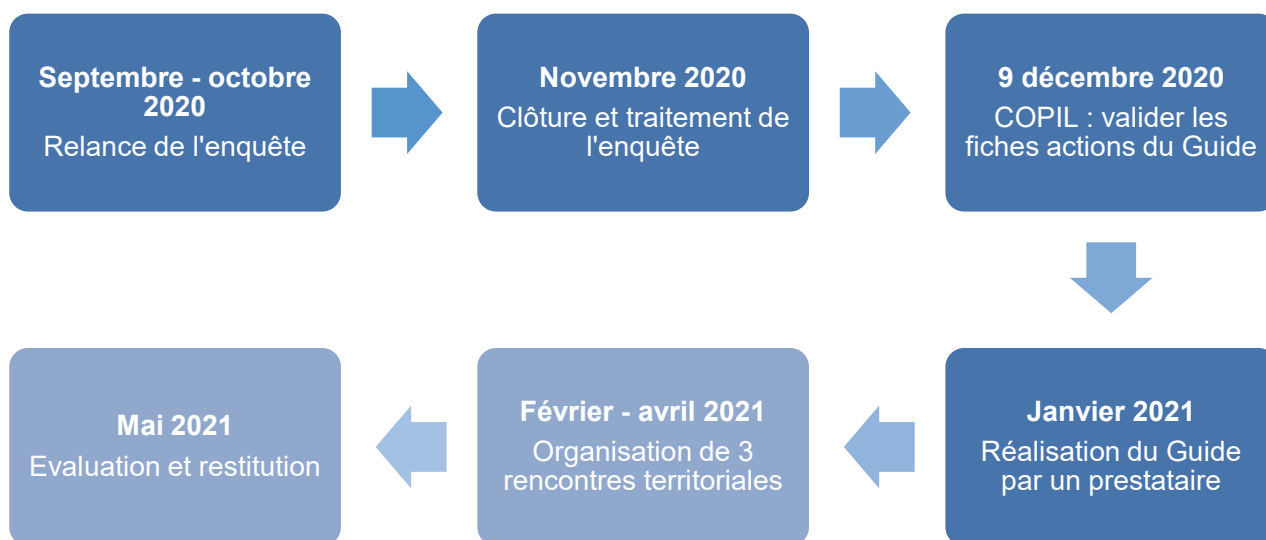


« Nous sommes partis d'une enquête menée auprès des employeurs de l'ESS de la région. Ce qui ressortait de leurs réponses, c'était un manque d'outils en Ressources Humaines avec notamment des difficultés de recrutements liées à la pénibilité, à la distance et au manque de reconnaissance. Il y avait donc clairement un besoin sur la partie RH pour mieux recruter, intégrer et fidéliser les collaborateurs. Au mode d'emploi, nous avons l'ambition de développer un mode d'envie », Richard Bidet, référent Lab'QVT en Bourgogne-Franche-Comté.

Capitalisation et perspectives sur la suite du projet

Le groupe de travail a poursuivi ses réflexions quant aux possibilités d'intervention auprès des petites structures qui pourrait faire l'objet d'un prolongement du guide « Prendre soin de ses collaborateurs dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire », afin de les sensibiliser et de leur offrir les moyens de se saisir de ces bonnes pratiques. Cette action territoriale est mise en place avec la CRESS et est financée par la [DREETS](#) et le [Conseil régional](#).

Le calendrier



LES CHIFFRES CLÉS | octobre 2019 - octobre 2021



4 Personnes travaillent sur le projet dont le Délégué régional et **1** prestataire

10 Réunions de pilotage LAB'QVT Bourgogne-Franche-Comté organisés



6 fois à l'ordre du jour des collèges régionaux pour informer et mobiliser les mandataires sur le projet



11 tweets
6 publications LinkedIn et



5 articles diffusés sur le site du LAB'QVT



1 enquête réalisée
30 réponses d'entreprises



2 partenaires mobilisés sur la Région et investis dans le comité de pilotage

3.6 LE LAB'QVT DE LA REGION NORMANDIE

L'expérimentation

L'expérimentation avait pour objectif d'aider les TPE et PME de l'ESS à « reprendre la main » face à la transformation numérique. Le projet a consisté à aborder cet enjeu sous l'angle du dialogue social, puisqu'il est conçu dans le cadre de l'Espace régional de dialogue social ([ERDS](#)) dédié à l'ESS et animé par l'UDES.

Pour cela, plusieurs actions ont été programmées :

1. **La conception d'un guide à destination des structures de l'ESS sur la question du numérique sous l'angle du dialogue social** : comment négocier dans mon entreprise sur le sujet du numérique ? Sur quels enjeux ? Quelles bonnes pratiques puis-je transférer au quotidien ?
2. **La réalisation d'un vidéo-reportage auprès de structures de l'ESS valorisant des témoignages de salariés et de présidents/directeurs de structures.** L'objectif : mettre en lumière le nouveau rôle joué par le numérique dans l'organisation du travail suite à l'épidémie de la COVID-19.
3. **L'organisation d'une conférence sociale régionale dédiée notamment au numérique dans les entreprises de l'ESS**, afin de tirer un premier bilan de l'impact de la COVID-19 dans nos secteurs d'activités.

Les actions terminées

Du fait d'un glissement du calendrier en 2020 lié à l'impact de la crise de la COVID-19, la réalisation du guide a dû être décalée. Au niveau national, l'UDES et les organisations syndicales travaillent sur la signature d'un accord multiprofessionnel sur le numérique, qui prévoit la rédaction d'un guide et de fiches actions en 2021. Aussi, afin d'éviter le chevauchement des actions, ce guide national sera alimenté par les travaux réalisés en Normandie. Le guide qui sera mis à disposition des entreprises de l'ESS ne sera pas spécifique à la Normandie mais aura bien une dimension nationale. De ce point de vue, le LAB'QVT a permis d'améliorer la capitalisation des travaux initiés en Normandie afin qu'ils puissent bénéficier à l'ensemble des structures de l'ESS en France.

Au niveau régional cette fois, l'UDES a initié le 23 novembre 2020 une conférence sociale régionale, animée par l'ERDS. Cette conférence sociale s'est déclinée en quatre rendez-vous thématiques, dont un dédié à la transformation numérique dans l'ESS après la COVID-19, en juin 2021.



Organisée conjointement par les organisations syndicales de salariés – CFDT, CGT, CFE-CGC et l'UDES – cette conférence sociale régionale de l'ESS s'est déroulée entre novembre 2020 et juin 2021, avec pour objectif de formuler des propositions faces aux besoins structurants exprimés par les secteurs de l'ESS, dont beaucoup ont été mis en lumière à l'aune de la crise sanitaire.

Cette conférence sociale régionale de l'ESS s'est concentrée sur quatre thèmes identifiés comme majeur par les partenaires sociaux : le renforcement des modèles économiques de l'ESS, le développement de la formation professionnelle, l'amélioration des conditions de travail et la transformation numérique.

Menées dans le cadre de l'ERDS, les quatre séances de travail de cette conférence sociale ont permis à la fois de poser un diagnostic partagé sur les forces et faiblesses du secteur,

mais également de formuler des propositions, grâce aux interventions d'une quinzaine de partenaires. Au total, ce sont près de 400 participants qui ont assisté en direct ou en replay aux séances de travail, pour plus de 12h de travaux. [Visionner les quatre étapes de la conférence sociale régionale de l'ESS](#)

Les partenaires mobilisés

Le projet est porté dans le cadre de l'ERDS, qui est composé des organisations syndicales de salariés (CGT, CFDT, CFE-CGC) et des branches professionnelles de l'UDES. La conférence sociale a été organisée avec l'intervention des partenaires suivants : [Conseil régional de Normandie](#), [CARSAT](#), [Crédit coopératif](#), [France Active](#), [Uniformation](#), [ARACT](#), [CNAM de Rouen](#), [AMSN](#), [CFA-PSS](#), [URSCOP](#), [Transitions pro Normandie](#) et [Chorum](#).

Les membres du Comité de pilotage

Les membres du comité de pilotage sont composés des membres de l'ERDS : François EDOUARD (UDES), Délégué régional), Pierre-Edouard MAGNAN (UDES), Françoise FANTAUZZO (UDES), Alexandre LEBARBEY (CGT), Virginie BRISELET (CFDT), Sophie MARI-NIER-TERRADE (CFE-CGC), Fabrice DESCHAMPS (CFDT).

Verbatim / retours des bénéficiaires

« Ce que nous retenons, c'est que la qualité du dialogue social est centrale pour faire progresser la QVT dans les entreprises. À la suite de cette action, nous avons signé un accord inédit avec la Région sur l'emploi et de la formation. Il permettra aux structures de l'ESS d'être accompagnées et orientées par la Région sur ces questions. Nous aimerions enfin signer un Engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) dans notre territoire », François Edouard, délégué régional de l'UDES en Normandie.

Capitalisation et perspectives sur la suite du projet

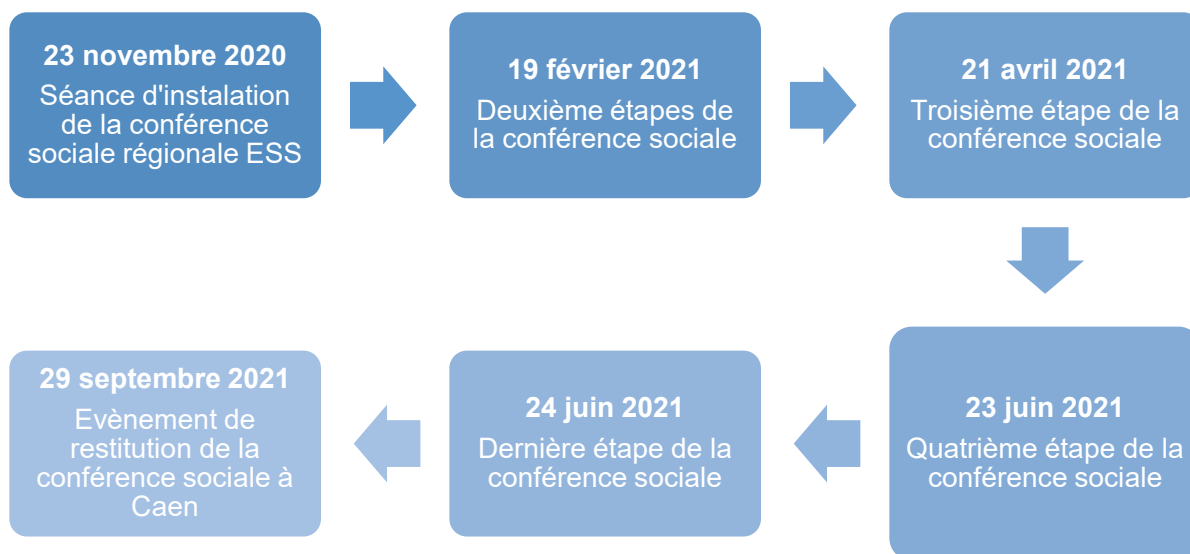
Cette conférence sociale régionale a réuni l'ensemble des secteurs de l'ESS, salariés comme dirigeants/employeurs, et a aboutie à la [publication d'une synthèse](#), diffusée lors d'une restitution publique à Caen, le 29 septembre 2021.

L'UDES et les organisations syndicales ont proposé quatre axes d'actions régionales dans le cadre de ce document :

1. **Renforcer le modèle socio-économique de l'ESS** en actualisant le projet associatif autour des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux ;
2. **Investir la formation pour développer l'attractivité du secteur**, en construisant de véritables parcours professionnels pour les salariés de l'ESS ;
3. **S'appuyer sur un dialogue social et professionnel de qualité**, en réaffirmant la volonté du secteur d'impliquer les salariés dans la gouvernance des structures, et en formant davantage au dialogue social ;
4. **Accompagner et former les employeurs, les représentants des salariés et les salariés de l'ESS** sur ces enjeux pour qu'ils se traduisent par des véritables changements au sein même des entreprises de l'ESS.



Le calendrier



LES CHIFFRES CLÉS | octobre 2019 - octobre 2021



4 conférences
organisées sur **8** mois

28 intervenants
partenaires



400 spectateurs en
direct et en replay
12 heures de
débat et d'échanges



8 tweets et
4 publications
LinkedIn



7 articles diffusés
sur le site du



3 Syndicats salariés
rassemblés au sein de l'ERDS
dans le cadre du LAB'QVT

3.7 LE PROJET LAB'QVT EN REGION BRETAGNE

L'expérimentation

Le projet a consisté en la mise en place d'un parcours d'accompagnement autour de l'égalité professionnelle femme-homme, dont l'objectif est de :

- Développer et soutenir des démarches pérennes en faveur de l'égalité professionnelle et la QVT au sein d'organisations de l'ESS, que leurs équipes soient mixtes ou non ;
- Susciter l'émergence de nouvelles pratiques, diffuser des outils et méthodes adaptées aux structures de l'ESS, quel que soit leur effectif.

Ce parcours d'accompagnement a été réalisé en partenariat avec la [CRESS](#) et l'[ARACT](#).

Les actions terminées

Ce parcours s'adresse aux structures de moins de 50 salariés adhérents aux OPCO [Uniformation](#), [Santé](#) et [AFDAS](#). L'angle original du projet s'illustre par la participation d'un binôme dirigeant/salarié dans chaque structure afin de permettre d'avoir des regards croisés et de créer des dynamiques au sein de chaque structure engagée.

Nous n'avons pas demandé de prérequis de connaissance, mais un engagement de la direction dans un projet d'actions en faveur de l'égalité professionnelle.

Concrètement, le parcours s'articule en 5 jours d'ateliers collectifs de formation et d'échanges de pratique, auxquels s'ajoutent des travaux d'intersession pour permettre d'accompagner individuellement les participants. L'accompagnement dure sept mois, de novembre 2021 à mai 2022.

Les coûts pédagogiques sont pris en charge par les partenaires de l'action : les OPCO de l'ESS, la direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité ([DRDFE](#)), la [région Bretagne](#), le [Groupe APICIL](#) et la [MACIF](#).

Pour lancer ce parcours et identifier les structures volontaires, nous avons organisé le 22 juin 2021 un webinaire de présentation, qui a permis de mettre en lumière des témoignages très intéressants de structures déjà engagées dans le sujet. [Visionner le webinaire](#).

Cinq structures vont bénéficier du projet, qui représentent une cinquantaine de salariés : le pôle ESS de Brest, l'association 3 Regards Léo Lagrange à Rennes, le Belle déchette à Rennes, le comité régional sport pour tous et les Gesticulteurs qui est un groupement d'employeurs culturel à Redon.

- ▶ **Atelier n°1** : Acquisition des notions clefs et lancement de la démarche (25 novembre 2021 à Rennes)
- ▶ **Atelier n°2** : Préparation des structures à initier une dynamique de travail interne (9 décembre 2021)
- ▶ **Atelier n°3** : Préparation d'une expérimentation interne sur un/des objectifs de progrès prioritaires identifiés par la structure (3 février 2022)
- ▶ **Atelier n°4** : Point d'étape (31 mars)
- ▶ Restitution de la démarche (16 juin 2022)

Les partenaires mobilisés

Les partenaires de l'action sont les OPCO de l'ESS, la direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE), la région Bretagne, le Groupe APICIL et la MACIF.

Les membres du Comité de pilotage

Le comité de pilotage de l'action est composé de Charles Bozonnet (UDES), Anne Poterel Maisonneuve (CRESS) et d'Elisabeth Dewanckel (ARACT).

Verbatim / retours des bénéficiaires

« L'idée avec ce collectif n'est pas de demander aux structures de plaquer des choses entendues mais bien de s'approprier les outils mis à leur disposition pour en faire quelque chose d'intéressant au sein de leur écosystème », Arnaud Pesson, délégué régional de l'UDES en région Bretagne

Capitalisation et perspectives sur la suite du projet

L'objectif à l'issue du parcours est de proposer des outils de sensibilisation et d'accompagnement permettant de diffuser les enseignements et les témoignages qui seront travaillés durant tout l'accompagnement, afin de toucher beaucoup plus de structures de l'ESS.

Le calendrier



4. L'ÉVALUATION DES PROJETS

Pour favoriser une démarche de suivi continue, l'UDES et ses partenaires dans les différentes régions intégrées au dispositif du LAB'QVT ont amorcé une démarche continue d'évaluation des projets sur deux échelles, générale et territoriale, par la sélection d'indicateurs.

Cette évaluation a permis de :

1. **Valoriser le dispositif et l'impact des projets** dans les entreprises et les territoires lors de l'évènement de restitution finale du 12 octobre 2021 (Cf page 22) ;
2. **Capitaliser sur les projets** pour engager une réflexion sur l'essaimage possible des réalisations territoriales ;
3. **Poursuivre les travaux engagés** par l'UDES sur la QVT dans les territoires.

Le suivi des indicateurs est important car l'auto-évaluation est un gage d'efficience dans la mise en œuvre et l'essaimage des actions menées. L'action n'en sera que mieux valorisée.

La volonté d'innover au service de la QVT nécessite une évaluation continue pour en favoriser l'impact positif. Ce travail de suivi est une condition indispensable à la qualité du label « LAB'QVT ».

Les indicateurs pré-sélectionnés pour l'évaluation des projets sont les suivants :

- ▶ **Indicateurs sur les objectifs généraux du LAB'QVT et au développement des projets :**
 - Développement des ERDS : structuration / renforcement des ERDS grâce au projet ;
 - Mode « projet » des régions : le LAB'QVT a initié une dynamique dans les régions concernées ;
 - Intérêts des autres régions non concernées par le projet ;
 - Liens avec les partenaires et parties prenantes : le projet a invité l'UDES à se rapprocher des acteurs locaux ;
 - Mobilisation, leviers.
- ▶ **Indicateurs sur les objectifs et résultats par projet**
 - Participation aux formations / événements ;
 - Enquête de satisfaction lors des formations ;
 - Partenaires mobilisés pour structurer le projet ;
 - Visibilité des outils / Consultation web ;
 - Nombre de structures touchées sur les territoires durant l'élaboration des projets et qui seront intéressés par les outils mis en place.

LES CHIFFRES CLÉS | octobre 2019 - octobre 2021



Plusieurs dizaines
d'acteurs travaillent
sur le projet

Dont des délégués territoriaux,
des mandataires dédiés et
des salariés de l'UDES

Ainsi que **2** prestataires externes



5 comités de pilotage LAB'QVT
nationaux ont été organisés
ainsi que

20 comités de pilotage
organisés en région

11

fois à l'ordre du jour des collèges
régionaux pour informer et
mobiliser les mandataires sur le
projet



51 tweets et **30** publications LinkedIn



37 articles diffusés
sur le site du LAB'QVT

2 enquêtes réalisées comptant plus de



120 réponses de structures
adhérentes aux questionnaires



15 partenaires sont mobilisés sur
l'ensemble des régions : les ARACT,
les CRESS, les OPCO, Pole Emploi, les régions, les
DREETS, l'AGEFIPH, des syndicats salariés.

RESTITUTION EXPÉRIMENTATION DU LAB'QVT

12 OCTOBRE 2021 - 10h00 À 12h00



Le 12 octobre 2021, l'UDES a organisé un événement de restitution des différentes expérimentations régionales afin de partager les expériences d'employeurs et de salariés de l'ESS.

A cette occasion, Manuella Pinto, administratrice à l'UDES en charge du développement territorial, a notamment évoqué le paradoxe des métiers de l'ESS, chargés de sens et donc répondant aux aspirations des 18-30 ans et qui peinent à recruter, et a dévoilé les champs explorés pendant ces 2 ans d'expérimentations : contenu du travail, modes d'organisation et de management ; causes des difficultés de recrutement et de « turn over » ; gestion des Ressources Humaines et mise en place d'actions de QVT.

QVT : entre stratégie et équilibres à imaginer

« S'engager dans une démarche QVT c'est déjà nourrir le dialogue social et pour les plus grandes entreprises c'est aussi se mettre en conformité avec la loi » explique Nadia Rahou, chargée de mission département expérimentations et développement outils et méthodes à l'ANACT. Selon elle, 6 « déterminants » permettent d'aboutir à un résultat qualitatif : La relation au travail et climat social dans l'entreprise ; Le contenu du travail ; La santé au travail ; Les compétences et parcours professionnels au sein de l'entreprise ; L'égalité professionnelle ; Le management.



Pour Carole Hellegouarc'h, secrétaire confédérale de la CFDT « [La place du salarié dans l'entreprise] est essentielle : il s'agit de l'articulation entre l'expression des salariés, celle de leurs représentants et celle de l'employeur au sein de l'entreprise » détaille-t-elle.

Pour Emmanuel Boutterin, représentant de l'UDES et président de la Commission Prud'hommes « [L'ESS] a pris toute la mesure des enjeux liés à la QVT en en faisant l'un des points cardinaux des valeurs de la filière. La QVT revêt un aspect social évidemment très fort mais aussi côté entreprises, un aspect stratégique et économique ».

Cinq régions, cinq expériences à découvrir !

Les 5 référents régionaux sont intervenus pour présenter les projets menés dans les territoires. Ainsi :

- **Une action collective** a été menée avec l'ARACT sur le thème de l'égalité professionnelle femmes/hommes en Grand Est

- **Un guide pour aider les employeurs à recruter et fidéliser leurs salariés** a été créé en Bourgogne-Franche-Comté
- **Une session de formations dédiées à la QVT** auprès des employeurs de l'ESS a été organisée en Provence-Alpes-Côte d'azur
- **Une conférence sociale régionale de l'ESS** inédite initiée par les partenaires sociaux a été mise en place en Normandie
- **Un parcours d'accompagnement collectif** sur l'égalité professionnelle, la QVT et la santé au travail auprès des structures de moins de 50 salarié.e.s a été lancé en Bretagne

Retrouvez le détail des actions menées dans les 5 territoires sur le site de l'UDES www.udes.fr/ludes-en-regions

« L'employeurabilité » : le marqueur de l'ESS de demain ?

En conclusion de cette matinée, le directeur général de l'UDES, Sébastien Darrigrand, a rappelé l'engagement constant des employeurs de l'ESS, et de leurs représentants « la QVT est traitée de manière transverse dans l'ensemble des accords que nous signons, celui sur le handicap, sur l'égalité ou plus récemment sur le numérique. »



Pour Fabrice Deschamps, vice-président de Chorum, la prise de responsabilité de l'UDES sur ces questions de QVT permet d'enclencher un cercle vertueux d'actions : « Avec l'UDES nous travaillons ensemble pour faire diminuer cette sinistralité et améliorer les conditions de travail des entreprises de l'ESS ».

L'UDES entend faire connaître ses expérimentations pour que les bonnes pratiques « puissent être essaimées dans les territoires » a expliqué Manuella Pinto.

« De la même façon que l'on parle d'employabilité, il nous semble pertinent de réfléchir ensemble à ce concept de « l'employeurabilité » afin qu'il devienne un marqueur des employeurs de l'ESS » a conclu Sébastien Darrigrand.

Visionnez le replay des échanges et téléchargez l'intégralité de la synthèse via [ce lien](#).

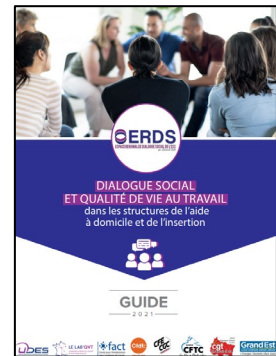


6. RESSOURCES ET SUPPORTS



Le Magazine ACT'ESS n° 3 (édition mars 2020)
[« Le Lab'QVT : des expérimentations régionales pour améliorer de la qualité de vie au travail dans l'ESS »](#) (page 30)

Le Guide « Dialogue social et Qualité de Vie au Travail dans l'aide à domicile et l'insertion » (juillet 2021)



Le Guide « Prendre soin de ses collaborateurs dans une entreprise de l'économie sociale et solidaire » (septembre 2021)

La synthèse de la conférence sociale Normandie et les propositions des partenaires sociaux (octobre 2021)



Consultez tous les articles sur le **site institutionnel** de l'UDES www.udes.fr et dans les **pages régionales** www.udes.fr/ludes-en-region



LE LAB'QVT
L'INNOVATION AU SERVICE DE LA QUALITÉ
DE VIE AU TRAVAIL DANS L'ESS



LE LAB'QVT

RETOUR SUR DEUX ANS D'EXPÉRIMENTATIONS DANS LES TERRITOIRES LIVRABLES, CAPITALISATION, ET PERSPECTIVES

OCTOBRE 2019 - OCTOBRE 2021

AVEC LE SOUTIEN DE



www.udes.fr