

# PACTE CIVIQUE

## ATELIER EMPLOI

PROJET « EMPLOYEURABILITE »

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE  
CR D'ENQUETES



# L'EMPLOYEURABILITE VUE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Les 7 « points de vue » — CR enquêtes

<b>PRÉSENTATION DU DOCUMENT</b>	<b>1</b>
<i>Introduction L'ESS, pour mémoire...</i>	<b>2</b>
➤ <b>L'économie sociale et solidaire, un secteur très présent et peu connu</b>	<b>2</b>
1. Les associations	2
2. Coopératives	3
3. Entreprises sociales	4
4. Fonds et fondations	4
5. Mutuelles santé (Code de la mutualité) et...	5
6. ... mutuelles d'assurance (Code des assurances)	5
7. Structures de l'insertion par l'activité économique	6
8. Syndicats employeurs	6
<b>UDES (Union DES EMPLOYEURS de L'ESS)</b>	<b>7</b>
<i>Rencontre J.-M. Borello (12 avril 2019)</i>	<b>8</b>
<b>SOS SENIOR Grand Est</b>	<b>9</b>
➤ <b>Introduction — contexte</b>	<b>9</b>
➤ <b>Rencontre le 12/9/2019 à Metz avec la Directrice de SOS Senior Grand Est, le DRH et la responsable du recrutement.</b>	<b>10</b>
<i>Un JOB ? Et si j'essayais l'EPHAD...</i>	<b>12</b>
<b>UNE DEMI-JOURNÉE AU CŒUR D'UN EHPAD</b>	<b>12</b>
LE PROGRAMME DE LA DEMI-JOURNÉE :	13
LA LISTE DES EHPAD PARTICIPANTS	13
➤ <b>Synthèse</b>	<b>14</b>
<b>FAS – projet SEVE</b>	<b>18</b>
1. Présentation du projet	18
2. Méthodologie	18

3. Liens avec le projet « employeurabilité » _____	19
➤ <b>Structure interrogée : « Entraide et Solidarité » de la Région Centre – Val de Loire.</b> _____	<b>19</b>
1. Échanges téléphoniques et mails avec Sébastien LAMANT _____	20
2. Échanges à Tours avec Sébastien LAMANT le 13/12/2019 _____	20
➤ <b>Synthèse</b> _____	<b>22</b>
<i>L'ANSA : colloque « ALLER VERS l'entreprise »</i> _____	<b>23</b>
➤ <b>Introduction par le Président de l'ANSA</b> _____	<b>23</b>
➤ <b>Introduction par le Directeur de la DASES (Mairie de Paris)</b> _____	<b>23</b>
➤ <b>Introduction par la conseillère J.-M. Marx (PIC, Ministère du travail)</b> _____	<b>24</b>
➤ <b>Enquête AIS sur « insertion professionnelle et relation à l'entreprise : quelles pratiques dans vos structures » ?</b> _____	<b>24</b>
➤ <b>Atelier 1 : « ouvrir les portes pour ouvrir les horizons » CREPI Est</b> _____	<b>24</b>
➤ <b>Atelier 2 : « La médiation à l'emploi » avec A.CO.R.</b> _____	<b>24</b>
➤ <b>Table ronde de l'après-midi :</b> _____	<b>24</b>
<i>Le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) devenu depuis le Mouvement « Impact France ».</i> _____	<b>26</b>
➤ <b>Colloque « réinventer son organisation » avec F. Laloux le 15/10/2019</b> _____	<b>26</b>
<i>Secteur « libéré » : ALENVI</i> _____	<b>27</b>
➤ <b>Rencontre avec Guillaume Desnoës, l'un des fondateurs d'ALENVI</b> _____	<b>27</b>
1. Histoire de la création de la structure _____	27
2. Projets _____	28
3. Organisation du travail _____	28
4. Cadre _____	29
➤ <b>Les arguments « attractivité » d'ALENVI</b> _____	<b>29</b>
➤ <b>Synthèse</b> _____	<b>30</b>
<i>Chorum</i> _____	<b>31</b>
➤ <b>Réunion 13 février 2020</b> _____	<b>31</b>
1. Expertise QVT de Chorum _____	31

2. Entretien _____	31
➤ <b>Synthèse</b> _____	<b>33</b>
3. Suivi de la présentation du Baromètre 2020 : _____	34
<b><i>Synthèse générale</i></b> _____	<b>36</b>

# PRÉSENTATION DU DOCUMENT

Le présent document est constitué de nos travaux et enquêtes « de terrain » concernant le champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Son contenu a nourri les synthèses, propositions et livrables produits par ailleurs.

On y trouvera donc ici essentiellement la « matière première ».

À savoir :

- Une introduction « pour mémoire » rappelant la nature et les différentes facettes de l'ESS. Elle est tirée du Mémoire de Master 2 de David Le Dû qui a travaillé sur le projet pendant six mois dans le cadre d'un stage. Ce mémoire a été soutenu à l'Institut Catholique de Paris, Faculté des Sciences Sociales et Économiques (Économie Solidaire et Logique de Marché).

Le titre du Mémoire était : « GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT DANS LES ORGANISMES DE L'ESS » ;

- Nos échanges avec l'UDES et le lancement de son LAB QVT ;
- Nos échanges avec J.-M. Borello ;
- Notre enquête de terrain sur les problèmes de recrutement de SOS Senior dans le Grand Est ;
- Notre enquête au siège de FAS et sur le terrain dans une structure du réseau concernant l'expérimentation SEVE ;
- Nos échanges avec l'ANSA et ce que nous a dit sur l'employeurabilité leur colloque « Aller vers l'entreprise : innovations sociales pour réussir l'entreprise » ;
- Notre écoute des actions du MOUVES (devenu « Impact France » sur l'aspect « Réinventer son organisation ») ;
- L'enquête sur une entreprise « libérée » mettant en œuvre ces principes, ALENVI ;
- Nos échanges avec CHORUM et l'analyse de son Baromètre de la QVT au sein de l'ESS.

Et un petit mot de synthèse générale.

# INTRODUCTION L'ESS, POUR MEMOIRE...

## ➤ L'économie sociale et solidaire, un secteur très présent et peu connu

L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- Une **gouvernance démocratique**, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'**information et la participation**, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des **associés**, des **salariés** et des **parties prenantes aux réalisations de l'entreprise** ;
- Une gestion conforme aux principes suivants : les **bénéfices** sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et les réserves obligatoires constituées, impartageables, **ne peuvent pas être distribués**.

L'ESS est l'un des principaux secteurs de l'économie en France avec 2 360 000 employés répartis dans 200 000 organisations et 10 % du PIB national.

Le Conseil national des Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire subdivise les organismes de l'ESS en huit grandes catégories :

### 1. Les associations

Si les principales associations (et fédérations d'associations) en France se concentrent surtout dans les domaines du sport, de la culture et des loisirs, ces associations sont surtout des associations de membres actifs dont la plupart des actions sont faites pour des bénévoles. Les secteurs de l'humanitaire, du social et de la santé (sanitaire et social) concentrent non seulement la majorité des budgets du secteur associatif, mais aussi la majorité des salariés. La figure première des ressources humaines associatives, ce sont les bénévoles. Il ne peut y avoir d'association sans bénévoles (85 % n'ont pas de salariés). L'embauche du premier salarié de l'association va complètement changer sa nature : la législation du travail s'y applique à l'association et les règles de fonctionnement ne sont plus totalement choisies et exclusives des statuts. Aujourd'hui, 50 % des associations employeuses ont moins de deux salariés.

Le salarié de l'association n'a pas le même statut que le sociétaire. Le premier connaît les actions, mais ne peut pas prendre de décision sans mandat clair d'un Conseil d'Administration qui peut changer régulièrement et prendre, en fonction de la politique générale, des décisions qui peuvent être variables d'une année sur l'autre. Autre problème souvent rencontré : le bénévole est souvent présenté comme moins compétent face au salarié. Étant hors du cadre du Code du travail et sans contrat de subordination le liant à un employeur, il ne compte pas ses heures et ne respecte pas des horaires normaux de travail (en particulier si le bénévole l'est en dehors d'une activité salariée qui lui est propre).

C'est un travail de « cause », souvent avec un salaire plus faible et plus dur en termes d'horaires (qui doivent parfois se caler sur ceux des bénévoles). Il est important de préciser que le bénévole n'est pas un salarié qu'on ne paie pas, mais un membre à part entière des ressources humaines qu'il est primordial de considérer comme telles (**cf. la création du récent Syndicat des salariés du secteur associatif**).

De même, l'emploi associatif est devenu un vecteur de politique publique de lutte contre le chômage avec des contrats de travail différents ou des contrats de service civique qui rendent difficile la gestion des Ressources Humaines.

Plus l'association (ou la fédération) est grande est plus sa gestion du personnel sera celle d'une entreprise, commençant par un bénévole s'occupant du recrutement au service complet avec gestion des salaires, primes, convention collective, formations (en particulier dans le sanitaire et social, soumis à des réglementations précises). Plus le nombre de salariés est grand et plus le Conseil d'Administration se réduit à un rôle de conseil de surveillance avec une simple présentation d'objectif qui est mis en œuvre par les salariés. Cette « entreprise » du fait de ses statuts associatifs devient une entreprise sociale avec un but bien défini et une non-lucrativité... qui ne l'empêche pas pour autant de créer des filiales capitalistiques qui lui apportent des revenus complémentaires.

Il est important de noter que la relation au sein d'une association est donc ternaire : dirigeants-bénévoles, salariés (et direction éventuellement) et bénévoles de terrain.

## 2. Coopératives

Initiées dès le début du 19<sup>e</sup> siècle (Pionniers de Rochdale en Angleterre) et développées dans des secteurs aussi variés que la banque (Raiffeisen dans le monde germanique ou le Crédit Mutuel en France) ou le commerce (Leclerc), les sociétés coopératives modernes répondent à sept grands principes :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- Participation économique des membres ;
- Autonomie et indépendance ;
- Éducation, formation et information ;
- Coopération entre les coopératives ;
- Engagement envers la communauté (et mise en application dans les législations nationales) dont l'engagement environnemental.

Les coopératives en France se répartissent en cinq grandes catégories :

- Coopératives d'entreprises : les associés sont des entrepreneurs (agricoles, maritimes, d'artisans, de transports, de commerçants) et le grand principe en est la mutualisation des achats et la vente de leurs biens.
- Coopératives d'utilisateurs ou d'usagers (scolaires, HLM, d'habitants, de consommateurs) : les associés sont les utilisateurs des biens et des services produits (par exemple supermarché coopératifs et collaboratifs comme les Louves, mais agissent dans le cadre de la pédagogie

coopérative, l'accession sociale à la propriété ou la location immobilière ou encore l'habitat participatif.

- Banques coopératives : banques de dépôt dont les associés sont les clients, déposants ou emprunteurs. (Crédit Mutuel, Crédit Agricole, BPCE)
- Coopératives de production : ce sont les seules coopératives dont les membres associés sont les salariés, majoritaires au capital, ce sont les SCOP (Société coopérative et participative) et coopérative d'activités et d'emploi (qui accompagnent des entrepreneurs individuels). IL s'agit surtout essentiellement de création d'entreprises. Ce système qui permet de les impliquer plus dans la gestion de la coopérative.
- Coopératives multisociétaires : elles associent plusieurs parties prenantes autour d'un même projet, dont a minima les salariés et les bénéficiaires de l'activité. Ce sont les SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif).

### **3. Entreprises sociales**

Elles sont définies par l'article 11 de la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Ce statut est un agrément qui oblige la structure à avoir comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale afin de créer un écosystème favorable au développement des entreprises solidaires. Seules les entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent en bénéficier. Ces entreprises doivent poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal (soit en direction des publics vulnérables, soit en faveur du maintien ou de la recréation de solidarités territoriales). La rémunération des employés répond à deux impératifs : la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à sept fois le SMIC et la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 10 fois le SMIC. Les titres de capital ne doivent en aucun cas être négociés sur un marché financier.

Cet agrément est donné de plein droit aux entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion, associations intermédiaires, ateliers et chantiers d'insertion, organismes d'insertion sociale, services de l'aide sociale à l'enfance, centres d'hébergement et de réinsertion sociale, régies de quartier, entreprises adaptées, centres de distribution de travail à domicile, établissements et services d'aide par le travail, associations et fondations reconnues d'utilité publique et considérée comme recherchant une utilité sociale, établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés. De plus, sont assimilés aux entreprises solidaires d'utilité sociale les organismes de financement dont l'actif est composé pour au moins 35 % de titres émis par des entreprises de l'économie sociale et solidaire et les établissements de crédit dont au moins 80 % de l'ensemble des prêts et des investissements sont effectués en faveur des entreprises solidaires d'utilité sociale.

### **4. Fonds et fondations**

Les fonds et les fondations ont une place à part dans le système de l'ESS. En effet, un particulier, une famille, une entreprise affecte une somme d'argent, des biens, des moyens à une œuvre d'intérêt général et sans

aucune lucrativité. Seule différenciation avec le reste des autres grands secteurs : leur gouvernance n'est pas nécessaire démocratique, les dirigeants pouvant être désignés directement dans leurs statuts, au sein de la famille ou de l'entreprise contributrice (avec un représentant de l'État). Jusqu'en 1987, elles étaient assimilées aux associations. Elles fonctionnent avec des bénévoles, des salariés (directs ou des fondations abritantes) ou des mécénats de compétences alloués par les entreprises qui les accueillent.

Par la suite, elles peuvent fonctionner dans trois cadres différents :

- La fondation reconnue d'utilité publique (qui requière l'autorisation de l'État pour se constituer) ;
- La fondation d'entreprise (fonctionne avec des ressources affectées par une personne morale) ;
- La fondation abritée (ou sous égide), créée au sein d'une autre fondation (fondation mère ou abritante), sans avoir le statut de personne morale, dispose d'une certaine autonomie opérationnelle.

#### **5. Mutuelles santé (Code de la mutualité) et...**

#### **6. ... mutuelles d'assurance (Code des assurances)**

Même si les deux structures ont pour objet exclusif la protection sociale de leurs adhérents, la propriété de la mutuelle dépend de leur statut juridique.

C'est un phénomène ancien issu d'une logique corporatiste et religieuse, les corporations de travailleurs protégeaient contre un risque ou un aléa (accidents, invalidité, veuvage). Le principe consistait en une mise en commun de l'argent pour fournir une indemnisation. Petit à petit, un certain nombre de sociétés de secours mutuel vont se succéder sous couvert d'une protection religieuse, d'un village, d'une activité commune. Elles seront interdites par la loi Le Chapelier agissant contre le corporatisme et pour laquelle la relation entre l'État et l'individu doit être direct (ainsi, en 1800, 20 000 personnes seront déportées pour acte de mutualité).

Elles seront réinstaurées en 1850 par Louis-Napoléon Bonaparte, la révolution industrielle entraîne une paupérisation de la population à très grande vitesse. La protection des individus est alors organisée dans chaque village, chaque quartier et la mutuelle alors une logique de protection de la santé et du décès avec deux limites : un nombre d'adhérents limité à 3000 membres au maximum (imposé jusqu'en 1985 en France) et chaque mutuelle doit être créée par le maire et le curé de la commune. Le président de chaque mutuelle est nommé par décret impérial. À partir de 1900 et l'essor coopératif, les mutuelles seront les porteurs de l'assurance sociale à destination des salariés, ainsi, les mutuelles de fonctionnaires vont fortement se développer. En 1945, la loi sur la Sécurité Sociale voit la disparition programmée des mutuelles qui gardent une fonction d'aide et de conseil pour l'État. Les mutuelles de fonctionnaire et d'indépendants vont continuer à gérer la Sécurité Sociale des fonctionnaires par délégation de service public. À partir des années 70 et le début du remboursement des soins de santé, les mutuelles deviennent des complémentaires santé et de prévoyance.

Le code de la Mutualité (Mutuelles Santé) prévoit de gérer la santé alors que les mutuelles d'assurances (Code des Assurances IARD) ont une fonction plus large (par exemple : MAIF pour les instituteurs, MACIF pour les artisans, Casden pour la banque...). L'adhérent est « propriétaire » de la mutuelle, la cotisation est à renouveler tous les ans. On ne la possède pas, mais on la transmet.

La stratégie mutualiste est en train d'être revue par la « mutualisation » des établissements de santé, de la protection santé, mais aussi en y intégrant la prévoyance (retraite, assurance vie) ou encore l'accès au logement (rappelons que la logique première des mutuelles est le bien-être des individus et la santé et leur protection, et à ce titre, la protection de l'individu, dont la réhabilitation des logements peut être considérée comme une optique).

## **7. Structures de l'insertion par l'activité économique**

Il s'agit d'un statut composite qui réunit dans un même secteur des associations, des entreprises classiques avec un objectif de rendements économique, mais aussi des entreprises d'insertion sociale, des régies de quartier (associations locales pour l'amélioration du cadre de vie et de renforcement du lien social conventionnés EI et/ou ACI).

En 2017, 3860 SIAE étaient présentes en France, dont 140 régies de quartier qui occupaient 136 000 salariés en insertion (sur un total de 2 à 2,2 millions de personnes éloignées de l'emploi). L'objectif pour 2022 est de monter ce chiffre à 240 000 personnes.

Le public concerné est principalement les personnes considérées comme incapables de trouver un emploi classique et 80 % des salariés en insertion sont peu ou pas qualifiés (CAP/BEP au maximum). Pour ce faire, il est indispensable d'obtenir un agrément Pôle Emploi pour une durée maximum de deux ans afin d'incorporer le poste proposé dans une optique de formation et de reclassement. Il y a une démarche proactive du « bénéficiaire » qui renforce les capacités à s'autoformer. Le travail est aussi considéré comme un outil d'intégration sociale qui contribue au mieux-être, au-delà du revenu économique qu'il génère.

Les structures sont conventionnées par l'État par le biais d'un agrément entreprise d'insertion ou atelier chantier d'insertion avec des règles associées. Elles bénéficient d'une contribution financière de l'État par la DIRECCTE. La production économique réalisée grâce au travail permet alors de proposer un modèle plus intéressant que d'autres organisations proposant une prise en charge de personnes en difficulté.

cf. Pacte d'ambition : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte\\_d\\_ambition\\_iae\\_sept\\_2019\\_synthese.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pacte_d_ambition_iae_sept_2019_synthese.pdf)

cf. ESAT

## **8. Syndicats employeurs**

Constitués en associations, union et fédérations ayant pour but unique la défense des intérêts de leurs adhérents, l'organisation des syndicats se base sur une double structure : une délégation légale de temps prise au sein des entreprises et une représentation administrative dans les branches et les fédérations.

Les syndicats professionnels (qui nous occupent en particulier) sont souvent organisés par branche d'activité et regroupés en fédération sur le plan départemental, régional et national. Chaque branche est théoriquement autonome par rapport à sa fédération, mais suit des directives globales.

## UDES (UNION DES EMPLOYEURS DE L'ESS)

L'UDES, union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels. Avec plus de 30 000 entreprises, employant plus d'un million de salariés, l'UDES est la seule organisation multi-professionnelle de l'économie sociale et solidaire. Elle rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire.

Nous avons pu rencontrer en juillet 2019 :

- Sébastien DARRIGRAND, Directeur Général de l'UDES ;
- Serge GUILLOT, Responsable du Pôle Relations sociales.

Les échanges se sont ensuite poursuivis par écrits et partages d'informations.

La question de manque d'attractivité et de difficultés de recrutement est bien présente dans les problématiques importantes traitées par l'UDES.

Nous avons donc évoqué ensemble les facteurs d'attractivité à mettre en place pour favoriser les embauches de personnels surtout dans les secteurs en pénurie de main d'œuvre.

Les syndicats d'employeurs ne sont pas forcément disposés « naturellement » à proposer à leurs adhérents un questionnement, voire une remise en cause de leur manière d'exercer la fonction employeur.

Le rôle « naturel » attendu par les adhérents de l'UDES est plus leur représentation après des différentes parties prenantes et le plaidoyer en leur faveur que la mise en œuvre d'un auto-questionnement sur leur fonctionnement.

Les instances de l'UDES ressentent cependant bien le besoin d'ouvrir ce chantier.

C'est pour répondre à ce besoin que l'UDES a mis en place fin 2019 le LABQVT.



Ce LAB rejoint totalement l'approche du Pacte Civique en faisant le lien entre QVT et recherche de solution pour être « meilleur employeur » et grâce à cela être plus attractif et recruter plus facilement et fidéliser son personnel.

Ce LAB est piloté par l'UDES et soutenu par l'ANACT, le FACT et CHORUM.

Lors de nos échanges, nous avons proposé et envisagé l'utilisation de notre outil IKIGAÏ, en commençant pourquoi pas, par le tester auprès de l'équipe salariée de l'UDES.

## RENCONTRE J.-M. BORELLO (12 AVRIL 2019)

Les échanges ont surtout porté sur le rôle de J.-M. Borello dans la construction des politiques publiques et peu sur ses fonctions de Président du groupe SOS.

J.-M. Borello est très présent dans les actions « emploi » du gouvernement. Pour mémoire le « rapport Borello ».

Il l'est encore ; en particulier dans les plans de mobilisation des entreprises : « Plan 10 000 entreprises en faveur de l'inclusion dans l'emploi » pour lequel il est « missionné pour impulser et amplifier la mobilisation des entreprises sur le volet national » (les 100 « majors »).

À ce titre il termine une série de 10 dîners avec M. Penicaud et à chaque fois 10 des 100 patrons du top 100 des entreprises françaises.

L'exercice bien que sûrement utile peut sembler un peu convenu avec un niveau de perception des problèmes et réalités faible chez ces grands managers. Mais peut-être cette « sensibilisation » n'en est-elle que plus utile ?

Il leur est demandé de mobiliser leurs implantations régionales dans le volet « territoires » du Plan (les 9 900 autres entreprises mobilisées dans les départements).

J.-M. Borello semble sans grande illusion sur les « prises de conscience » des entreprises (type RSE). Il pense plutôt que les changements viendront :

- De la nécessité : les entreprises ont pris l'habitude d'être exigeantes en période de fort chômage. Les embauches redémarrant (entretien avant la crise sanitaire), elles devront prendre « ce qu'elles trouvent » et former et accompagner les personnes recrutées (redevenir « employeurs » comme elles le faisaient, il y a 40 ans en période de plein emploi).
- Elles constateront alors que ce « sang neuf » leur est bénéfique et est une chance de développement pour elles.

Cependant J.-M. Borello pense qu'il y a un vrai problème d'employabilité des chômeurs (pas choqué par les discours sur les « savoir-être »). C'est le rôle de l'IAE d'apprendre aux chômeurs à :

- Respecter les horaires ;
- Avoir le sens de la hiérarchie ;
- Respecter « les codes de l'entreprise ».

J.-M. Borello est d'accord pour dire que l'ESS est très diverse en particulier en termes d'employeurabilité (banques versus IAE...) et questionnable sur ses pratiques

Pour les liens à tisser entre « économie classique » et ESS, il est évoqué les embauches en sortie d'IAE.

Suite envisagée :

- Aller voir sur le terrain un secteur d'activité du groupe SOS (voir ci-dessous) ;
- Se rapprocher du Plan 10 000 entreprises.

# SOS SENIORS GRAND EST

Difficultés de recrutement des EPHAD du Groupe SOS dans le Grand Est

## ➤ Introduction — contexte

À la suite de la rencontre avec J.-M. Borello, nous avons souhaité voir comment se traduisait la dimension « sociale et solidaire » portée par le Groupe SOS face à une situation « employeuse difficile », en l'occurrence au sein de la Branche EPHAD du groupe gérée au sein de SOS Seniors.

Nous avons été alertés par un article du Monde du 25 mai 2019 évoquant la situation particulièrement difficile du Grand Est :

### Morceaux choisis :

- *« Il me manque 6 infirmières et 15 aides-soignantes pour pouvoir ouvrir la totalité des places » se désole le directeur de cet EPHAD, proche de la frontière luxembourgeoise.*
- *Certains, comme Camille, prennent le train. Aide-soignante française, elle vit aux marches de la Moselle et travaille depuis 13 ans dans une « Maison de soins » pour personnes âgées au Luxembourg. « Au Grand-Duché, une aide-soignante débutante est rémunérée 2 400 € contre 1 200 € en France », dit-elle.*
- *« Le “Lux” c’est l’eldorado... » Pour veiller sur 24 résidents d’Alzheimer, Camille est épaulée par quatre autres soignants ; des conditions de travail nettement plus favorables qu’en France. « C’est le jour et la nuit, confirme Fatima, infirmière française partie au Luxembourg. “On nous donne les moyens matériels et humains qui nous permettent de nous concentrer sur notre mission.” »*
- *« Dans l’Est, on a des difficultés de recrutement qu’on ne connaît pas ailleurs », confirme Jean-Marc Borello, patron du Groupe SOS.*
- *Pour fidéliser leurs personnels, les directeurs d’EPHAD n’ont d’autre choix que de les choyer.*
- *Directrice de l’EPHAD de Thionville, Leila Muller est aux petits soins avec son équipe. Mais ses efforts pour améliorer la « qualité de vie au travail » des soignants ne les détournent pas tous de l’envie de passer la frontière.*
- *Patrick Weiten, patron du département de la Moselle, prend sa part du fardeau. Il compte réunir les patrons des EPHAD mosellans pour leur annoncer que le département est prêt à cofinancer la formation de bénéficiaires du RSA qui voudraient travailler dans leurs établissements.*
- *Au siège du Groupe SOS à Metz, on explore toutes les formules de contrat de travail pour attirer les postulants, révèle Luc Algis, directeur des ressources humaines de SOS Seniors.*

Nous avons donc souhaité rencontrer les dirigeants de SOS Seniors à Metz pour en savoir plus.

- **Rencontre le 12/9/2019 à Metz avec la Directrice de SOS Senior Grand Est, le DRH et la responsable du recrutement.**

**Les constats :**

- Le secteur souffre d'une mauvaise image auprès du grand public, provoquée par ce qu'on pourrait qualifier « d'EPHAD *bashing* ». Il y a eu des enquêtes, des reportages (F. Aubenas, E. Lucet...) montrant des conditions d'accueil et de travail très dégradées, voire de la maltraitance. Du coup, les gens qui cherchent du travail dans le médico-social ne veulent pas venir en EPHAD et apparaître comme complices ou acteurs de ce qui est dénoncé.
- C'est aussi un secteur où les contraintes générées par le travail sur la vie personnelle sont fortes. En particulier, le travail en poste, avec des horaires de nuit et de WE. Pour ses salariés (dont une grande majorité de femmes) et en particulier pour les jeunes ayant des enfants, on peut comprendre que cela soit très dur à gérer.
- Le travail en EPHAD a également évolué depuis quelques années sans réelle prise en compte de l'évolution : les patients en EPHAD sont de plus en plus âgés à leur entrée en EPHAD et de plus en plus dépendants. Leur état demande donc de plus en plus de soins et d'interventions des équipes soignantes. La charge de travail par patient a augmenté et les ratios et effectifs n'ont pas suffisamment suivi.
- Face à la pénurie de main-d'œuvre, l'intérim est la « bouée de secours » des responsables. Les salariés s'y retrouvent en termes de salaires, car mieux payés (au moins à court terme) et sont sûrs de trouver du travail quand ils veulent.
- Même pour les embauches, certains salariés qualifiés refusent les CDI et enchaînent d'un établissement à l'autre les CDD avec un CDD de printemps et un CDD d'automne pour « sécuriser » leurs dates de congés d'été et la trêve de Noël. Ce sont souvent des femmes qui veulent se caler sur les congés de leur conjoint. On peut le comprendre, mais ce n'est pas facile d'assurer la continuité des établissements dans ces conditions.
- On assiste à une véritable « uberisation » d'une partie du personnel (souvent de bonne qualification) qui « se vend » ainsi d'un établissement à l'autre.
- Le personnel moins qualifié est souvent plus stable, car désireux de sécuriser voire améliorer un emploi qu'il est moins sûr de retrouver facilement à proximité de son domicile.
- Pour fidéliser les équipes, on assiste à un retour vers une forme de paternalisme. L'exemple des chocolats à Noël, cité dans l'article du Monde, en est une illustration un peu dérisoire, mais révélatrice...

## Les efforts déployés :

Face à cette situation (aggravée, on l'a compris par la « concurrence » frontalière), la Direction Régionale de SOS Senior met en œuvre, plusieurs types d'actions et de mesures RH :

- Sur le « front » des rémunérations, des gestes sont faits avec des primes, des avantages à l'ancienneté pour les CDI... Mais les salaires sont bas et l'écart avec la « concurrence » frontalière tel qu'il est illusoire de vouloir lutter sur ce plan en l'état.
- Concernant le recrutement une modernisation des outils a été faite avec des « vidéos témoignages » destinées à permettre aux candidats (aux candidates dans les faits) de se projeter positivement dans le métier (et d'effacer les traces de l'EPHAD *bashing*).

Des tentatives ont été faites avec des « chasseurs de têtes » pour tester des techniques et approches peu utilisées d'habitude.

Des primes à la co-optation ont été tentées (sans grand succès...).

- Le deuxième axe est de recruter hors des cercles de gens déjà prêts à rejoindre le secteur (comme évoqué dans l'article du Monde pour les formations proposées aux allocataires du RSA).  
Il faut être capable d'aller chercher des gens avec une entrée faiblement qualifiée (mais motivée) dans la profession comme « auxiliaire de vie sociale ». Mais il faut ensuite être capable de les accompagner dans une véritable montée en compétence et donc de vraies possibilités d'évolution et de carrière. Pour cela une refonte de la VAE (Valorisation des Acquis par l'Expérience) serait un outil intéressant.
- Nous devons aussi faire évoluer les métiers, les rendre plus attractifs par leur contenu, leur « ambiance ». Nous travaillons à des changements symboliques, mais signifiants comme le fait de travailler en tenue civile. La gestion du temps des plannings, des récupérations se fait de plus en plus mode participatif. Avec Pôle Emploi, nous avons travaillé à une nouvelle approche de présentation de nos offres mixant la recherche de publics nouveaux et l'effet contact permettant de se projeter dans les nouvelles manières d'exercer que nous cherchons à développer.
- En 2018, nous avons bâti une opération « de grande envergure »... mais qui n'a donné aucun résultat : mailing très large (3 000) puis relance (600) pour un objectif de 50 participants à une manifestation à l'agence de Pôle Emploi. En fait il est venu 20 personnes, 17 sont restées et 7 ont rempli la fiche de contact...
- En 2019 les choses ont été revues entièrement.

## Récit !

Journée de recrutement Pôle Emploi — SOS Senior — 26 septembre 2019

Nous avons pu y participer.

Elle nous a paru suffisamment intéressante pour la relater

Voici la présentation de l'action :

## UN JOB ? ET SI J'ESSAYAIS L'EHPAD...

**GROUPE SOS Seniors** et **Pôle Emploi** ont décidé d'agir pour à la fois briser les préjugés sur le travail en EHPAD et combler les besoins en recrutement dans les établissements mosellans du GROUPE SOS. Le 26 septembre, découvrez le travail en EHPAD !

Le travail en Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) est sujet à de nombreuses idées reçues. La représentation des fonctions d'Infirmier, d'Aide-soignant ou d'Auxiliaire de vie sociale n'est pas toujours conforme à la réalité et les conditions de travail diffèrent d'une structure à l'autre. En Moselle par exemple, ces métiers sont soumis à de nombreux défis : des postes exposés aux risques professionnels, des activités sur des plages horaires nuit/jour, une concurrence avec le Luxembourg, des besoins croissants du secteur...

### UNE DEMI-JOURNÉE AU CŒUR D'UN EHPAD



Le GROUPE SOS Seniors et Pôle emploi ont décidé d'agir pour à la fois lever les préjugés sur le travail en EHPAD et combler les besoins en recrutement dans 26 établissements mosellans du GROUPE SOS. Ils se sont associés pour organiser une action originale et innovante le 26 septembre : organiser des demi-journées de découverte dans les 14 EHPAD-pilotes de l'opération. Les participants pourront découvrir les métiers d'Infirmier, d'Aide-soignant et d'Auxiliaire de vie sociale, les activités liées à la prise en charge des personnes âgées et le quotidien d'un EHPAD de l'intérieur.

L'objectif de cette action est qu'à l'issue de cette demi-journée les participants auront 4 alternatives et repartiront avec une proposition concrète :

- Une semaine d'immersion dans un des EHPAD partenaires de l'opération grâce à une période d'immersion professionnelle ;
- Un 2<sup>e</sup> rendez-vous avec le directeur de l'EHPAD pour approfondir l'entretien ;
- Une inscription à un parcours de formation sur un des métiers présentés ;
- Une proposition de contrat de travail.

## LE PROGRAMME DE LA DEMI-JOURNÉE :

13 h 45 : accueil des candidats

14 h 00 : présentation de GROUPE SOS Seniors, des métiers d'infirmier, d'Aide-Soignant et Auxiliaire de Vie Sociale

14 h 30 : visite de l'établissement

15 h 00 : entretien individuel en binôme

## LA LISTE DES EHPAD PARTICIPANTS

- **Les Peupliers** (Petite Rosselle) en lien avec **Les Cerisiers** (Forbach) et **Les Platanes** (Stiring-Wendel)
- **Les Châtaigniers** (Hagondange)
- **Les Coquelicots** (Talange)
- **Le Witten** (Algrange) en lien avec **Le Belvédère** (Algrange)
- **Le Clos Fleuri** (Fameck) en lien avec **Les Séquoias** (Florange)
- **La Forêt** (Hayange) en lien avec **Le Tournebride** (Hayange)
- **Le Plateau** (Ottange)
- **La Source du Breuil** (Sainte-Marie-aux-Chênes)
- **Les Cèdres** (Metz)
- **Les Mirabelliers** (Metz) en lien avec **Les Acacias** (Delme) et **les Pins** (Rémilly)
- **Le Hêtre pourpre** (Hombourg-Haut) en lien avec **Les Chênes** (Créhange), **Les Charmes** (Morhange) et **Les Lauriers** (Longeville-Lès-Saint-Avold)
- **Les Oliviers** (Phalsbourg) en lien avec **Saint-Joseph** (Saint-Jean-de-Bassel)
- **Les Tilleuls** (Terville) en lien avec **Les Érables** (Yutz)
- **La Kissel** (Hettange-Grande)

Nous avons pu participer à la rencontre organisée dans l'EPHAD des Mirabelliers à Metz

Ce que nous en avons retenu :

- Environ 50 000 demandeurs d'emploi en Moselle,
- Sur ces 50 000 personnes, le Pôle Emploi a procédé à une analyse et des arbitrages, en écartant les personnes non disponibles pour des raisons de santé (maladie/inaptitude/contre-indications aux métiers soignants), ayant engagé une formation sur une autre voie, ayant plus de 60 ans, ou encore en maternité. Par ailleurs, le Pôle Emploi a dimensionné un panel en fonction de ses capacités de présence (nombre de conseillers) le jour de l'opération. Au final, en tenant compte de ses différents critères de sélection, le Pôle Emploi a envoyé un mail invitant à une première réunion de présentation (début septembre) du sujet à 2234 demandeurs,
- Sur ces 2234 demandeurs d'emploi, 665 se sont effectivement déplacées, début septembre, pour assister à une première présentation, par le Pôle Emploi, des métiers soignants et du groupe SOS,
- Sur ces 665 personnes présentes, 320 ont confirmé souhaiter être présentes au sein d'un de nos établissements le 26 septembre,

□ Sur 320 personnes devant être présentes, 262 se sont bel et bien rendues dans un de nos établissements le 26 septembre,

□ Sur ces personnes présentes, 246 ont souhaité bénéficier, à la fin de la visite, d'un entretien tripartite avec un recruteur du groupe SOS et un conseiller Pôle Emploi.

16 recrutements (11 CDD et 5 PEC) ont pu avoir lieu dans les heures/jours qui ont suivi l'opération :

CDD : 5 AS, 2 AVS, 3 ASL (dont 1 en cuisine), 1 animateur,

Contrat Aidé (PEC) : 5 personnes.

L'absence (prévisible) d'une proportion importante de diplômés le jour de l'opération n'a pas permis de réaliser un grand nombre d'embauches immédiates. Cependant, il ne faut pas oublier que l'objet principal du projet était aussi de trouver les « soignants de demain ». Et à ce titre, le nombre de personnes potentiellement à former est conséquent.

Le chiffre exact ne pourra être connu que d'ici quelques semaines compte-tenu des différents arbitrages à réaliser (immersions, 2èmes entretiens, décisions des intéressés et des directeurs...). Une nouvelle réunion de point d'étape est prévue à ce sujet dernière semaine d'octobre.

Une fois qu'une liste précise des personnes à former, tant en cursus complet qu'en cursus partiel, pourra être arrêtée (d'ici le 15/11), une vaste opération de professionnalisation/qualification sera menée en lien, notamment avec notre IFAS de Saint Avold, avec des financements de Pôle Emploi. Ainsi cette opération du 26 septembre est un travail à long terme, un long processus aussi d'ouverture de l'EHPAD vers les demandeurs d'emploi, et plus généralement vers le grand public.

Appliqué aux autres entreprises / départements / métiers, ce type d'opérations peut permettre de remettre en relation les métiers à fort potentiel de recrutement (dont les métiers d'aide à la personne) et les demandeurs d'emplois actuels ou futurs. L'offre et la demande ont un lieu de rencontre à privilégier : l'entreprise.

### ➤ **Synthèse**

Même si cette journée a ouvert des perspectives et montré qu'il était possible de recruter autrement, convaincre, attirer de nouveaux salariés la situation (relatée par l'article du Monde et confirmée et vécue par nos interlocuteurs de SOS Seniors) restait préoccupante et très tendue à fin 2019.

En parlant de cette journée, la presse locale parlait « d'appel de détresse ».

# EHPAD : SOS Seniors lance un appel de détresse

En France, l'espérance de vie augmente car la mortalité des seniors baisse. **PROBLÈME** : les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes manquent de personnel soignant au moment où le vieillissement de la population accentue leurs besoins. Le Groupe SOS Seniors et Pôle emploi Moselle se sont unis pour organiser une demi-journée de recrutement innovante, le **JEUDI 26 SEPTEMBRE**.

On imagine donc dans quelles conditions les EPHAD se sont trouvés confrontés à la crise sanitaire de début 2020.

La presse a relaté beaucoup de témoignages sur le dévouement dont ont fait preuve les équipes pour faire face à l'épidémie en protégeant « au mieux » les patients, allant jusqu'à s'enfermer dans l'établissement avec les patients pour prévenir toute contamination par des contacts extérieurs.

Ce dévouement aura permis de sauver beaucoup de vies et d'éviter le désastre absolu, même si, dans certains EPHAD, de nombreux patients ont finalement été atteints.

Le sentiment général n'en demeure pas moins qu'il est possible et indispensable d'améliorer la situation et de vraiment s'attaquer aux problèmes de sous-effectifs et de recrutements et pour cela (comme le démontrent toutes les facettes de notre enquête sur les secteurs en tension) aux conditions d'exercices de ces métiers.

Le dévouement est à saluer (et sera à « reconnaître » dans tous les sens du terme). Il ne peut constituer une méthode de gestion des ressources humaines.

Nous proposons d'attaquer le « chantier » du changement de la « manière d'employer » dans ce secteur des EPHAD (l'employeurabilité) sous trois angles :

- **Les rémunérations**

Pour des raisons multiples et dépassant le cadre de notre enquête, le secteur fait indiscutablement partie de ceux offrant des niveaux de rémunérations faibles en comparaison des contraintes et responsabilités de son personnel.

Ce n'est pas le cas partout, et malheureusement pour les structures du Grand Est, en particulier dans les pays limitrophes (Luxembourg, Suisse, Allemagne).

L'écart est même parfois tel que même si un effort doit rapidement être fait, il ne comblera pas le fossé actuel à très court terme.

Il faut donc faire cet effort, mais en sachant qu'il ne sera pas seul suffisant.

Pour fidéliser les plus qualifiés, il faudra aussi mobiliser les avantages financiers attendus par les salariés en CDI et se sentant inciter à y rester (voir les témoignages sur les fuites vers l'intérim et les CDD).

- **Les conditions de travail et la qualité de vie au travail**

Cet aspect nous paraît essentiel et se retrouve au cœur de toutes les aspirations des salariés des secteurs « en tension », secteurs qui n'attirent pas, ne fidélisent pas leur personnel.

Quelques points importants propres à ce secteur :

- Les horaires et plannings

Les personnels savent et acceptent les contraintes du métier. Ils ne supportent plus, par contre, les plannings « qui tombent » sans concertation, dialogue. Il faut pouvoir introduire de la souplesse, de l'écoute, des échanges au sein des équipes pour les établir. Il y a déjà de belles avancées, des expériences, des outils de co-construction... Il faut un vrai dialogue social de proximité sur ces sujets.

- La soutenabilité psychologique et physique des postes

Il ne paraît plus possible de demander à une personne de tenir en permanence un poste au contact et service continu des patients les plus lourdement dépendants. Des EPHAD ont déjà mis en place des rotations entre les secteurs et niveaux de dépendance pour que chacun prenne sa part dans les limites de ce qu'il peut supporter. En concertation et dialogue avec les équipes, cela peut et doit contribuer à mieux supporter la charge de travail et constituer un élément important de sa soutenabilité dans la durée.

- Le travail en équipe, le dialogue

Sur tous les « petits » sujets du quotidien, les contraintes particulières inopinées, les difficultés rencontrées, beaucoup de salariés expriment le besoin de pouvoir s'exprimer, être entendus de leurs collègues, de leurs managers.

Beaucoup de témoignages montrent que quand cette dimension « collaborative » n'est pas en place (dans ce secteur comme dans d'autres), les salariés « craquent »... et s'en vont.

On ne peut pas fidéliser si on n'écoute pas. Certains employeurs l'ont compris. D'autres ont besoin d'en prendre conscience et d'agir.

- **L'attractivité vers de nouveaux publics et leur accueil/accompagnement**

Les deux axes précédents devraient permettre s'ils progressent de façon significative, visible et connue de rendre ces emplois plus attractifs.

Ils comportent une part de « pénibilité » incontournable, mais sont aussi riches de sens et d'utilité sociale. Et si les difficultés sont reconnues et prises en compte, les valeurs associées à ces métiers seront plus audibles.

On peut donc espérer, avec des actions permettant de vraies rencontres et de vraies découvertes (comme celle relatée plus haut), toucher des publics ne venant pas spontanément vers ces métiers alors qu'ils sont en recherche difficile d'emploi.

Ces personnes peuvent se découvrir motivées et prêtes à rejoindre ce secteur, mais ne pas avoir les qualifications requises, voire pouvoir rencontrer des difficultés pour les acquérir.

Il faudra donc mettre en place les filières de formation classiques ou au sein des établissements avec des entrées à des niveaux de qualification faibles. Il faudra aussi mettre en place des accompagnements, dégager du temps à des pairs qualifiés, permettre des évolutions, revoir la VAE...

Après des échanges avec la Fondation du Crédit Coopératif, nous nous sommes intéressés au projet SEVE porté par la Fédération des Acteurs de la Solidarité, car ce projet interroge la relation aux employeurs (extérieurs à la structure concernée), mais aussi la manière de gérer ses propres ressources humaines pour atteindre ses objectifs.

La manière d'impliquer le personnel dans la réflexion nous paraissait également intéressante à investiguer.

**Rencontre avec A. Goursolas dans les locaux de la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FAS ex FNARS) le 25 juillet 2019**

### 1. Présentation du projet

L'expérimentation Sève (SIAE et Entreprises Vers l'Emploi) a été lancée en mai 2016. Elle est soutenue par l'État, le Fonds Social Européen et la Fondation de France.

**Objectif** : permettre à des structures d'insertion de développer une offre de services pour les employeurs du territoire, notamment en termes de ressources humaines.

L'objectif est de comprendre à quelles conditions une structure d'insertion, au regard de son secteur d'activité, de son bassin d'emploi, de ses pratiques d'accompagnement, peut développer une offre de services pour les employeurs du territoire, et trouver davantage de solutions de sortie pour les personnes qu'elle accompagne.

Une première phase d'expérimentation a eu lieu à partir de mi 2016 avec une durée d'environ 18 mois. L'expérimentation a été lancée dans 10 structures de l'IAE (Insertion par l'Activité Économique) répartie dans trois Régions.

Chacune des 10 structures a bénéficié d'un financement spécifique pour permettre à l'ensemble de son équipe de dégager du temps, et a été accompagnée par une équipe de formateurs pendant les 18 mois.

Une seconde vague d'expérimentation se met en place en 2019.

### 2. Méthodologie

Il s'agit de mettre en place une démarche de médiation (même s'il est souvent plutôt question de proposer « un service aux entreprises, répondant à leurs attentes ») :

« Développer une médiation dans les territoires entre entreprises et demandeurs d'emploi, en particulier ceux qui sont peu ou pas qualifiés, consistant à :

- Accompagner les entreprises dans leurs pratiques de recrutement, d'accueil et d'intégration de nouveaux salarié.e.s, d'adaptation des postes de travail aux compétences des personnes, et dans l'émergence d'offres d'emploi ;
- Permettre aux salarié.e.s en insertion de mieux définir et préparer leur projet professionnel. »

Le projet doit être porté par l'ensemble de la structure. Des moyens financiers sont apportés pour dégager du temps et permettre à tous (direction, encadrants techniques, conseillers en insertion) de participer.

### **3. Liens avec le projet « employeurabilité »**

Notre objectif n'est pas d'effectuer une analyse du projet SEVE (et encore moins une évaluation, faite par ailleurs).

Nous voudrions « interroger » le projet suivant 2 axes « employeurabilité » :

#### **En interne à la structure : impact du projet sur son organisation « employeur » et sur le rôle de chacun dans la structure ?**

Qu'a changé le travail fait autour du projet dans la perception de chacun de la structure, de sa place au sein de celle-ci, de sa relation aux autres salariés (permanents et en insertion), au management...

En résumé, le projet a-t-il fait progresser la structure en termes d'employeurabilité ? A-t-elle collectivement le sentiment d'être meilleur employeur de ses propres ressources humaines ?

Le projet a-t-il changé quelque chose en termes de « qualité de vie au travail », « bien-être au travail »... voire simplement « ambiance » au sein de la structure ?

Quelle place pour les salariés en insertion dans le projet ?

#### **Vis-à-vis des employeurs extérieurs : ont-ils changé de regard sur l'IAE, ses équipes de permanents ?**

Sont-elles réceptives aux efforts faits pour les aider à « changer de regard » sur les salariés en insertion de l'IAE ?

Constate-t-on des progrès en termes d'employeurabilité (capacité à faire évoluer sa manière d'employer) de ces entreprises « classiques » dans la manière de recruter, d'accueillir et intégrer, de mobiliser leur propre personnel dans ces changements...

Suites souhaitées : la suite consisterait à aller questionner une des 10 structures de la première phase d'expérimentation avec cette grille. Le projet y est terminé et certaines tendances doivent pouvoir y être décelées et analysées.

Ses résultats seront partagés avec la structure et avec le réseau FAS.

#### **➤ Structure interrogée : « Entraide et Solidarité » de la Région Centre — Val de Loire.**

Fondée à Tours en 1947, l'Entr'Aide Ouvrière (EAO), aujourd'hui Entraide et solidarité est une association départementale laïque et humanitaire, partenaire de l'État et des collectivités territoriales pour la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'urgence, d'accueil, de soins, d'hébergement, de formation et d'insertion.

Elle est structurée en quatre pôles d'activités, dont un pôle IAE.

Le Pôle SIAE est composé d'un Atelier et Chantier d'Insertion (ACI) conventionné par l'État et réparti sur deux sites de production :

- ACI de Tours : Bât second œuvre, propreté, espaces verts, restauration, recyclage bois,
- ACI Chinon : Bât gros œuvre, peinture bât, espaces verts.

Nous nous intéresserons à la structure de Tours

## **1. Échanges téléphoniques et mails avec Sébastien LAMANT**

Son jugement global sur le projet est positif. Les premières tendances en termes d'amélioration des sorties dynamiques des ex-salariés en insertion sont positives.

Il parle plus d'un « service » mis en place et proposé aux entreprises que d'une « médiation ». Le service est structuré en plusieurs temps depuis la rencontre initiale, le travail sur le périmètre des postes à pourvoir, la proposition de candidats ciblés et le suivi dans l'intégration dans l'entreprise.

L'équipe s'est mobilisée avec mise en commun de tous les réseaux personnels et expériences disponibles (encadrants techniques, encadrants sociaux, management).

La stratégie mise en place vise à proposer des services de recrutement aux employeurs prospectés. Les services s'appuient sur l'expertise de la SAIE en tant qu'employeur et valorise les compétences des salariés en insertion (pas d'utilisation du CV).

La stratégie mise en place a profondément modifié les pratiques d'accompagnement et a transformé le métier des CIP (chargés d'insertion professionnelle) devenus suite au projet des CME (chargés de mission emploi).

Dans la mise en œuvre, la « spécialisation » demeure, même si moins marquée, car les encadrants techniques restent très pris... par l'encadrement technique et la production !

## **2. Échanges à Tours avec Sébastien LAMANT le 13/12/2019**

- S. Lamant est arrivé il y a cinq ans. Quand il a pris ses responsabilités dans le Pôle IAE, la « relation entreprise » était classique pour des chantiers d'insertion : tâche confiée à un CIP (chargé d'insertion professionnelle) recherchant en fin de durée des contrats d'insertion une « sortie » pour les salariés en insertion. On était dans le « placement ».

S. Lamant avait une expérience d'approches différentes (méthode IOD en particulier).

Il souhaitait donc faire évoluer les choses et a donc été très intéressé par le lancement de l'expérimentation SEVE qui venait justement questionner les pratiques dans ce domaine.

- Le travail a été fait dans la durée avec les formateurs avec plusieurs rencontres avec la Direction, les CIP et les encadrants. SL a été sensible au fait qu'on est vraiment dans une démarche à entreprendre, une analyse locale de ce qui se fait et une recherche par les acteurs des améliorations. Chaque structure entrant dans l'expérimentation doit construire

sa propre démarche SEVE (dans un cadre qui doit développer mises en relation et mises en situation pour les salariés des chantiers).

Et SEVE est un état d'esprit qui pousse à une évolution permanente. Actuellement, accent nouveau mis sur le suivi dans l'emploi après sortie. (L'objectif est de travailler avec les entreprises sur la prise de poste, de sécuriser les démarrages, et de transformer les contrats courts).

- Le principe fondateur est de se recentrer sur le retour à l'emploi (l'objectif, la « sortie »).

Ce doit être l'objectif de toute la structure et non du seul CIP en fin de parcours.

En particulier, les encadrants techniques doivent devenir des maillons importants et accepter cette priorité (départ de « bons éléments » en cours de contrat si opportunité par exemple).

- Cela se traduit par une évolution du vocabulaire :
  - ✓ On ne parle plus de salariés « en insertion » ou, mais « en transition professionnelle » ou de « salariés » tout court.
  - ✓ Les CIP sont maintenant des Chargés de Mission Entreprise (CME).
- Le travail fait avec les entreprises a changé :
  - ✓ On ne vient plus « vendre des profils » à sélectionner.
  - ✓ On analyse le poste et les tâches à réaliser.
  - ✓ On propose un candidat (qu'on connaît puisqu'il est salarié en poste de l'IAE) à l'entreprise.
  - ✓ On demande à l'entreprise de passer de la « sélection » au « recrutement », l'objectif est d'abaisser les critères d'embauche et de les centrer sur les tâches à réaliser.
  - ✓ De la première rencontre à la période de démarrage, l'entreprise peut à tout moment récuser le candidat. (il y a environ 25 % de rupture rapide, mais est-ce plus qu'avec d'autres types d'embauches ?).

- Cette démarche a donné naissance à une nouvelle activité dans la structure :

Dans le flyer, au côté d'« Espaces verts », « Bâtiments », « Restauration », « Propreté »... on trouve « Ressources humaines » avec comme détails : Recrutement, analyse des besoins, présélection de candidats, mise en relation et suivi dans l'emploi.

- **Réflexions sur la suite des points qui seraient à traiter :**

- En complément du témoignage de S. Lamant, recueillir celui d'un ex-CIP (devenu CEM après SEVE) et d'un encadrant sur leurs ressentis de l'évolution décrite de leurs pratiques.

Il aurait été intéressant d'accompagner cette démarche d'un suivi au sein de l'équipe de type « index IKIGAI » sur lequel nous travaillons par ailleurs.

- Il serait intéressant d'interroger une ou deux entreprises pour voir si :
  - ✓ Leur regard sur l'IAE a changé (le principe, les structures, les salariés...)
  - ✓ Elles se sentent questionnées dans leurs manières de recruter, d'être « employeur ».
- À creuser aussi (même si pas facile) : comment les salariés (ex « en insertion ») perçoivent-ils ces changements ? (s'ils peuvent les percevoir du fait de leur « volatilité » dans la structure...)

### ➤ Synthèse

L'expérimentation SEVE (SIAE et Entreprises Vers l'Emploi) a été lancée en mai 2016 par la Fédération des Acteurs de la Solidarité avec le soutien de l'État, du Fonds Social Européen et de la Fondation de France afin de permettre à des structures d'insertion de développer des offres de services pour les employeurs du territoire, notamment en termes de ressources humaines, de bassin d'emploi, de secteur d'activité et de pratiques d'accompagnement. Elle a au départ été lancée avec dix structures de l'IAE dans trois régions.

Le financement a permis aux équipes de ces SIAE (direction, conseillers, encadrants) de dégager du temps pour une démarche de médiation spécifique, un service à proprement parlé, pour les entreprises : accompagnement dans les pratiques de recrutement, accueil, intégration des nouveaux salariés, adaptation des postes de travail aux compétences, préparation du projet professionnel.

La structure « Entraide et Solidarité » (Région Centre-Val de Loire) a jugé le projet très positif, tout particulièrement concernant les sorties dynamiques des personnes en insertion. Le service proposé est alors structuré entre une rencontre initiale, un travail sur le périmètre des postes à pourvoir, la proposition de candidats ciblés et le suivi dans l'intégration au sein de l'entreprise. Il s'appuie à la fois sur l'expertise de la SAIE et sur les compétences des salariés en insertion (et non sur leur CV).

## L'ANSA : COLLOQUE « ALLER VERS L'ENTREPRISE »

L'ANSA est un partenaire régulier de l'Atelier Emploi du Pacte Civique (participations « croisés » sur nos projets respectifs).

C'est donc tout naturellement que nous nous sommes intéressés à la journée nationale de 2020 dont la thématique nous semblait bien en lien avec notre sujet.

En voici donc une restitution ciblée « employeurabilité » :



### « Aller vers l'entreprise : innovations sociales pour réussir l'entreprise »

4 février 2020

L'AIS a été créé il y a 4 ans au sein de l'ANSA pour favoriser (et financer) l'essaimage (« passage à l'échelle ») de bons projets.

#### ➤ Introduction par le Président de l'ANSA

- « Mobiliser l'entreprise », « sensibiliser », « rendre l'entreprise inclusive »...
- Commentaire : Mais pas « faire évoluer ses pratiques »...

#### ➤ Introduction par le Directeur de la DASES (Mairie de Paris)

- Enquête auprès des bénéficiaires :
- Leurs témoignages : « Pas grand-chose en termes d'intermédiation vers l'emploi » mais « contents de l'accompagnement vers la reprise de confiance ».
- Alors, la DASES va travailler à l'accompagnement vers et dans l'emploi.
- Commentaire Pacte Civique : accompagner « dans » l'emploi n'est-ce pas encore rester dans l'« employabilité » ? Un renoncement définitif à ce que ce soit fait par l'entreprise et donc à l'employeurabilité ?

➤ **Introduction par la conseillère J.-M. Marx (PIC, Ministère du travail)**

- Besoin de réconcilier l'économique et le social ;
- L'IAE va être très renforcée (création de 100 00 postes sur quelques années) ;
- Il faut « faire bouger les entreprises, les mettre en mouvement » ;
- Plan « Les entreprises s'engagent » avec 97 clubs régionaux ;
- Commentaire Pacte Civique : on est sur un versant purement entreprises sans mise en relation avec le « social ». Il semblerait très utile de créer des ponts entre les AAP du 100 % inclusion et les entreprises de ces clubs régionaux.

➤ **Enquête AIS sur « insertion professionnelle et relation à l'entreprise : quelles pratiques dans vos structures » ?**

- Vu du « social », les difficultés à toucher les entreprises ;
- Commentaire Pacte Civique : on a parlé toute la journée des « entreprises » (les « classiques ») sans en voir une seule... Sans doute, une illustration du clivage dans ce domaine.

➤ **Atelier 1 : « ouvrir les portes pour ouvrir les horizons » CREPI Est**

- Essaimage via AIS de l'action « Rallye pour l'emploi » ;
- Positionnement intéressant des CREPI : association dont les adhérents sont des entreprises « partenaires d'insertion ». Le « chaînon manquant » ?

➤ **Atelier 2 : « La médiation à l'emploi » avec A.CO.R.**

- Approche très originale :
  - Se méfie de l'accompagnement des DE (too much ; les gens n'en peuvent plus) ;
  - « L'accompagnement peut devenir un frein » ;
  - 80 % de conseillers entreprises au sein de la structure ;
  - Objectif : « captation d'opportunités » ;
  - Message aux entreprises : « laissez-vous surprendre ».

➤ **Table ronde de l'après-midi :**

- PAQTE :
  - Suite de « entreprises et quartiers »
  - Semble encore très catalogue établi par les entreprises de choses déjà prévues et pas forcément très nouvelles...

- SEVE (FAS ; Diane Demon)
  - Voir enquête sur SEVE ci-dessus ;
  - 315 structures à former en trois ans.
- FEI :
  - Idem SEVE version Fédération des EI.
- VITA AIR porté par COORACE
  - Idem SEVE pour les AI.

**D'où question posée aux intervenants : comment gérer cette concurrence de structures qui « vont toutes vers l'entreprise » avec chacune son outil, sa démarche ?**

**Réponse : « cela se gère sur le terrain par la concertation ».**

**On l'espère... Mais ?**

- AMIE du Boulonnais (MDE Boulogne-sur-Mer) :
  - Mise en place d'un « référentiel du savoir-être » : pour un employeur, qu'est-ce que quelqu'un de bien, qu'on peut recruter » ;
  - Enquête auprès des employeurs et de DE ;
  - Première liste à 32 critères !
  - Sont redescendus à neuf : ponctualité, adaptabilité...
- L. Duclos (expert DGEFP) :
  1. Quid des savoir-être des employeurs ?
  2. L'accompagnement des entreprises ne produit pas plus de recrutement, mais de meilleure qualité (expérimentation PE).

# LE MOUVES (MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX) DEVENU DEPUIS LE MOUVEMENT « IMPACT FRANCE ».

## ➤ Colloque « réinventer son organisation » avec F. Laloux le 15/10/2019

Manifestation « MOUVES » tout à fait passionnante !

Le grand témoin, Frédéric Laloux est très intéressant avec beaucoup de recul, de fonds...

Son livre « *Reinventing organizations* » est très inspirant sur une nouvelle vision « libérée » de l'entreprise et de ses composantes humaines (dirigeants, managers, employés).

Il a évoqué plusieurs fois le groupe atypique très majoritaire aux Pays-Bas dans l'aide à la personne qui a tout revu dans le service, les métiers, l'organisation...

Il s'agit du groupe Buurtzorg de Jos de Blok

Voir ci-dessous rencontre avec la petite structure ALENVI rencontrée lors de la manifestation, qui s'inspire de ce modèle dans l'aide à la personne.

Plein d'autres très beaux autres témoignages :

- Groupe ARES : organisation RH sans DRH après la démission de la responsable (l'équipe a repris et réorganisé). Présence de Thibault Guiluy.
- PME La Fabrique à Lyon (ébénisterie « libérée »).
- Importance de la sincérité des démarches (témoignage poignant de F. Laloux sur une directrice d'hôpital belge qui « libérait » son hôpital). Pourquoi lui demandait-il ? Elle trouvait des tas de motifs intellos et un jour, elle « craque ». : « Un jour j'ai traversé l'hôpital au moment de la relève et vu les infirmières et aides-soignantes attendant devant les pointeuses... Cela m'a démolie ! Qu'a-t-on fait de ces femmes pour en arriver là ? »

# SECTEUR « LIBERE » : ALENVI



ALENVI est une petite et récente structure qui a pour but d'expérimenter et développer une nouvelle approche de l'aide à la personne (ciblage « séniors »).

Cette nouvelle approche se décline sur trois plans :

- **La mission** : Un enjeu de société majeur. Mettre en place un modèle capable de faire face à la demande croissante d'accompagnement tout en renouant avec la nature profondément humaine des métiers concernés est le défi qu'Alenvi a choisi de relever.
- **Le modèle** : Un modèle d'entreprise innovant. Créer Alenvi sous la forme d'une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) centrée sur une mission permet de tester de nouveaux formats d'actions et d'apporter des solutions novatrices.
- **L'impact** : Un impact social positif à développer à grande échelle.
  - En réalisant [une première étude d'impact](#) en 2018, Alenvi a pu montrer que valoriser le métier d'auxiliaire de vie et reconnaître le pouvoir et la responsabilité de ceux qui accompagnent les personnes âgées est possible et souhaitable tant cela crée de valeur sociale.
  - Fort de ce constat, ALENVI cherche à démultiplier cet impact en se développant, en proposant leurs innovations à leurs confrères et en co-construisant l'avenir du secteur.
  - La création d'un référentiel partagé de mesure d'impact, [l'Indice d'Alignement Humain](#), est ainsi une initiative lancée par Alenvi en 2019 pour faire progresser le secteur dans son ensemble.

ALENVI est très présent au cœur du mouvement de réflexion sur les « entreprises libérées » (au sein du MOUVES, Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, en particulier).

ALENVI est une des structures évoquées dans le rapport El Khomri : « *“Le ministère des Solidarités et de la Santé et la CNSA apportent un soutien aux démarches des structures en faveur de la qualité de vie au travail, dont la promotion d'organisations nouvelles, comme par exemple les équipes autonomes inspirées du modèle Burtzoorg, »*

## ➤ Rencontre avec Guillaume Desnoës, l'un des fondateurs d'ALENVI

### 1. Histoire de la création de la structure

Alenvi a été créé par Guillaume Desnoës avec deux anciens camarades de HEC il y a 3 ans et demi (ex de Sodexho et de Leroy Merlin). Ils sont partis d'une problématique sociétale : accompagner les personnes âgées. Le déclencheur de départ était qu'on payait les gens au SMIC dans un secteur où le travail est

standardisé à outrance. La planification se fait dans les bureaux, l'exécution sur le terrain. Pour les malades, le sentiment d'être infantilisé revient en permanence. On assiste à la douleur d'être instrumentalisé tout en observant la souffrance des professionnels du secteur.

Alenvi est une équipe de 75 professionnels (50 il y a un an) répartis entre Lyon et Paris en équipe autonome, avec un salaire plus élevé d'environ 10 % que le secteur et propose des CDI 35 heures. Le mode d'organisation du travail est différent des autres structures, car il implique à la fois prospection et rôle tournant. En effet, s'occuper d'une personne âgée est complexe, il est donc possible de s'occuper d'autres choses que de tâches répétitives. Alenvi veut des professionnels de l'empathie et non de tâches, qu'il considère comme des « auxiliaires d'envie » et non de vie.

Il s'agit d'une SAS avec agrément ESUS qui a une gouvernance partagée composée d'un comité représentant chaque équipe. Les équipes s'occupent beaucoup de troubles cognitifs (en particulier Alzheimer) et sont rémunérées sur la base du ticket modérateur. La structure est un prestataire de service en coordination avec du personnel médical et paramédical (médecin, infirmier, accueil de jour). Il y a un lien fort entre les professionnels et les auxiliaires par le biais de réunions informelles ou formelles (obligatoires). Il y a aussi des réunions de coordination dans les cas les plus complexes (par exemple pour les services sociaux ou quand il n'y a pas de famille impliquée).

Ils souhaitent s'occuper d'une pathologie dans son ensemble, de gens qu'ils accompagnent. Les équipes locales se débrouillent avec un forfait d'heures. Ce n'est pas seulement un modèle, mais aussi une philosophie. Un coach aide les équipes à être plus autonomes.

Les autres structures d'aides à domicile (autant les associations que les entreprises privées) commencent à se réunir autour du collectif « Humains d'abord ». On assiste aussi chez les concurrents du secteur à des problèmes d'absentéisme (15 à 20 % dans le secteur contre 4 % chez Alenvi) ainsi qu'un turnover important. L'entreprise a donc à cœur d'être l'acteur d'une vraie transformation de son secteur et de considérer l'importance des savoir-être autant que de la communication et de la formation (auxiliaires de vie et encadrants : 300 personnes formées en 2019, 1000 de prévus pour 2020). Ils ont ainsi créé leur propre ERP, qui est un pilier important de leur structure managériale avec des outils coopératifs.

## **2. Projets**

- Facturation au forfait des infirmiers (et non à l'acte), ce qui permet de découvrir d'autres pathologies ;
- Accompagnement pluridisciplinaire dont les gens ont besoin (infirmier, auxiliaires de vie).

## **3. Organisation du travail**

La structure propose des CDI 35 h sous conditions et sous réserve que les personnes soient capables de les réaliser (actuellement 70 % de temps pleins). 10 % du temps de travail concerne la coordination des auxiliaires de vie (travail du management). Si des diplômes spécifiques peuvent être demandés, il est possible de les faire avoir par équivalence ainsi qu'un agrément départemental.

Le cadre de la modulation annuelle du temps de travail fait que les heures supplémentaires sont payées à la fin du mois (alors que la convention collective précise qu'elles sont modulées sur l'année et payées à la fin si elles sont en positif, ou alors elles sont perdues pour l'entreprise). Cette formule permet un suivi plus fin de manière comptable. Environ 20 % du temps de travail est considéré en heure supplémentaire (les mois où le temps de travail est moindre ne sont pas compensés par ceux avec une plus grande activité).

Ils considèrent qu'il s'agit d'un des métiers de l'humain qui ne doit pas se limiter à faire la toilette et le ménage, mais doit aussi gérer l'humain dans le cadre d'un contrat de service à la fois formel et informel.

Le suivi du planning mouvant sur la quinzaine est fait à la fois par la famille et les auxiliaires. La facturation par quinzaine permet ainsi un affinement des prestations.

Le recrutement des auxiliaires est fait soit par des sites d'annonces généraux (p.-ex. : Indeed) amis aussi via Pôle Emploi ou les écoles de formation (auxiliaire de vie, aide-soignant). Mais beaucoup de personnes ont basculé parce qu'elles étaient démotivées par leur travail dans les autres structures et les conditions de travail. Le turnover dans le secteur est important parce que salaire est souvent très faible. Le recrutement se fait entre pairs, l'équipe centrale rassemble les demandes. On a environ 30 candidatures pour un recrutement, mais à Paris, Pôle Emploi envoie assez facilement des personnes pas nécessairement qualifiées vers ces formations. Un tiers des périodes d'essai ne sont pas validées, souvent parce que les auxiliaires ne s'épanouissent pas dans ce type de modèle.

#### 4. Cadre

La « Charte d'envie » impose solidarité et respect de l'autre. L'intégration dans les équipes se fait avec une formation à la charte pour en expliquer le fonctionnement. Des réunions de l'équipe (12 équipes sectorisées) sont imposées tous les 15 jours pour communiquer aussi sur les plannings, mais communication passe aussi par des chats. Les plannings sont gérés en direct et tout le monde peut en voir les modifications (demandes venant des bénéficiaires parfois, mais il faut de la flexibilité et de la responsabilisation dans les deux sens), ce qui provoque un impact sur la qualité des accompagnements et des relations avec les personnes avec lesquelles ils ont une mission.

#### ➤ Les arguments « attractivité » d'ALENVI

**5 bonnes raisons de devenir auxiliaire d'envie**

				
<b>Temps longs avec vos bénéficiaires</b> pour prendre le temps et leur offrir un accompagnement de qualité	<b>CDI avec évolution vers un contrat 35 heures</b> et rémunération revalorisée par rapport au secteur des services à la personne	<b>Equipe de 6 à 8 auxiliaires, autonome</b> dans leur gestion (planning, recrutement, suivi qualité, partenaires)	<b>Suivi personnalisé</b> grâce à votre parrain, aux coachs, aux formations continues et <b>une réunion en équipe tous les 15j</b>	<b>Outils favorisant la collaboration</b> au sein de l'équipe (Comani, outils blended learning, Messenger...)

[POSTULER CHEZ ALENVI](#)

On peut y voir une approche assez différente de celle du secteur associatif « traditionnel » et du secteur marchand. L'accent est principalement mis sur le sens, la durabilité, mais surtout l'autonomie/collaboration (3 arguments sur 5).

### ➤ Synthèse

Alenvi est une structure de petite taille et jeune qui s'organise autour d'une cible sensible qui demande une grande attention et une bonne coordination avec d'autres intervenants pour éviter une régression rapide des personnes suivies. Elle accorde une place importante au bien-être de ses collaborateurs. L'accompagnement des personnes âgées peut être quelque chose de très difficile à vivre au quotidien pour eux et il est primordial que les gestes ne deviennent pas automatiques. À cette fin, ils ont donc pu mettre en place deux grandes innovations.

Tout d'abord la prise en charge non pas d'un acte médical, mais d'un forfait d'heures qui considère la pathologie de la personne accompagnée dans son intégralité. Cette approche pluridisciplinaire, à l'opposé de celle qui peut se faire dans le cadre des cadres du ticket modérateur de la Sécurité Sociale, permet de ne pas se focaliser sur un symptôme particulier, mais permet aussi de pouvoir déceler d'autres types de problèmes qui peuvent parfois aller outre le domaine médical et demander d'autres interventions qui n'auraient pas été préalablement détectées. L'accent est aussi mis sur la participation de tous à la gestion des bénéficiaires de leurs services : réunions à la fois formelles (réunions de cohésion ou imposées par la législation) et informelles impliquant le personnel médical, paramédical et d'assistance afin d'acquérir une vision globale du soin à développer. Les plannings sont revus chaque quinzaine avec les patients, leurs familles et les équipes dans leur globalité, toujours de manière collégiale. De même, l'accent est mis sur la formation non seulement de ses propres professionnels (75 personnes début 2020), mais aussi des autres structures du secteur. Ils veulent mettre l'humain et non le patient au centre de leur démarche et souhaite être l'acteur de la transformation du secteur en conciliant savoir technique et connaissance fine des besoins des patients.

Alenvi propose en plus de ces mesures, un salaire plus élevé de 10 % que ces concurrents et a une politique heures supplémentaires plus intéressantes (ils vont au-delà de ce que propose la convention collective) et par conséquent, a un absentéisme et un turnover moindre.

Sa philosophie peut se résumer à ce qu'Alenvi est un professionnel de l'empathie. Le travail se fait par des auxiliaires d'envie, et non de vie, qui gère l'humain et respecte l'autre.

## ➤ Réunion 13 février 2020

BWG — DLD

Chorum : Muriel Guenoux — Marine Boyer

### 1. Expertise QVT de Chorum

Chorum représentant les intérêts de 17 branches de l'ESS considère « qu'ils doivent rester à leur place » et ne peut réaliser que des études très générales. Ils sont mandatés pour leurs recherches par un comité scientifique représentant toutes ces branches. Ils proposent une expertise QVT à ses adhérents depuis 10 ans. Le questionnement se base sur « comment améliorer la QVT ».

### 2. Entretien

#### Modalités pratiques de lancement de la nouvelle enquête :

- *Comment a évolué le questionnaire d'une fois sur l'autre ? En fonction de quels critères ?*

Le questionnaire a été fait par des personnes issues de l'ESS (ANACT, syndicats : ANEM, UDES, SNECSO, une chercheuse du CNRS, des représentants du mouvement associatif...). Un comité scientifique a déterminé les thématiques et Chorum s'est ensuite rapproché du CSA pour valider les dimensions importantes. Le premier questionnaire comportait une centaine de questions, le suivant était plus important et la troisième vague a été vague réduite à 10 minutes pour ne pas s'éparpiller.

Sur ces points, l'UDES voulait s'interroger sur le numérique et l'ANACT avait déjà fait des questions qu'il était possible d'intégrer directement.

- *Concernant l'intervalle entre deux enquêtes (2020/2017/2013), est-ce un bon rythme maintenant ?*

Il s'agit en fait d'une grosse charge de travail pour Chorum, entre l'élaboration du questionnaire, la diffusion des résultats, l'extraction par branche ou par régions. Il y a beaucoup de matière à traiter. Tout ceci permet à Chorum de pouvoir accompagner ses adhérents sur leurs problématiques : déclinaison opérationnelle. Répondant : volontariat, représentatif pour avoir une image.

*Quelles sont les conditions pratiques d'élaboration du questionnaire et de son évolution ? Qui s'en est occupé, et suivant quelles modalités ?*

Il s'agit d'une enquête nationale avec des représentants de syndicats, d'employeurs, de fédération... qui en sont parties prenantes. Le questionnaire rédigé par le CSA avec des allers-retours avec le comité scientifique qui le valide. Chorum donne un avis, mais ne formule aucunement les questions, le CSA dispose en effet d'un pool de questions déjà existant que le comité scientifique adapte. Le CSA reste garant de la formulation finale, car ils savent comment se fait le questionnaire.

- *Quel est le périmètre choisi pour ces questionnaires ?*

On assiste à une disparité selon le statut, une différence de ressenti entre un salarié en fonction de son environnement, de l'autonomie du poste de travail, du lien physique avec les publics accompagnés ou de la nature du projet. Ainsi, un travail dans une mutuelle est perçu comme plus sûr que l'aide à domicile par exemple, mais c'est un secteur où il y a eu beaucoup de restructuration et une modification de la législation. C'est aussi un secteur fortement concurrentiel et des métiers très bureaucratiques. La culture managériale explique aussi ces différences. Un statut de coopérateur fait qu'on est souvent partie prenante dans de nombreuses décisions. Pour beaucoup, dans le secteur de l'ESS, le travail est utile et a du sens.

Ces enquêtes sont des outils de communication et Chorum ne peut pas être derrière chaque adhérent. Ils partagent les données et les connaissances sur le ressenti, mais il n'y a aucune contrainte de QVT pour les adhérents.

Il est ainsi possible de faire une extraction du rapport pour un acteur spécifique (comme les assureurs, les travailleurs handicapés, etc.). Cette mise en commun pour les adhérents fait partie de l'offre de service de Chorum.

- *Systématiquement les dirigeants semblent plus heureux que les salariés (p.7) du contenu de leur travail (93/76 %), sur le sentiment d'être utile (93/83 %), d'avoir un travail varié (93/82 %), sur l'impression d'être reconnu (95/88 %), d'être fiers de travailler dans leur structure (93/73 %), continuer à travailler dans l'ESS (94/83 %), plus confiants dans leur avenir professionnel (71/55 %), meilleur ambiance au travail (p9).*

Ce n'est pas étonnant, les patrons sont porteurs des valeurs de leur entreprise, mais dans la troisième édition, on s'aperçoit que cela se dégrade.

- *Quelles sont les conditions de traitement des résultats de ces enquêtes : sont-elles confiées à l'extérieur ou faites en interne ?*

Il n'y a pas le même objectif en fonction des branches. Il est possible de réaliser un questionnaire clef en main pour un adhérent qui est adapté en interne avec des comités de pilotage. On peut ainsi rajouter des questions et Chorum se charge de traiter les résultats (c'est un service clef en main et fourni aux adhérents de plus de 350 salariés). Les salariés se connectent en ligne et les résultats sont fournis sous 3 semaines. Les clients travaillent ensuite sur un plan d'action. Ce service sur mesure a été lancé en 2017, il n'y a eu que 40 demandes depuis (soit environ 2 par mois). Chorum n'est qu'un facilitateur, un co-facteur de prise de conscience. L'équipe derrière est capable de trier et de traiter les données, mais n'est pas là pour donner des directives ou des conseils de gestion. Ce questionnaire est fait avec les acteurs de l'économie sociale sur la partie diagnostic. Cependant Chorum propose un club prévention sur la question de la santé au travail avec proposition d'outils.

Certains clients veulent mesurer le climat social et se posent la question du turnover ou de l'accompagnement de leurs salariés. Il ne faut pas oublier la place de Chorum dans le système et voir l'attente du conseil d'administration et de ses représentants salariés et employeurs. Les employeurs intègrent le

partenariat avec la QVT pour y travailler ensuite avec les salariés et donner des réponses pertinentes à leurs structures.

Ce service aux adhérents permet de ne pas avoir à payer un cabinet-conseil permet de se situer par rapport à une branche ou un secteur d'activité

- *Les résultats semblent parfois paradoxaux : on a une assez faible dégradation globale des notes (p.4) avec une satisfaction globale passe de 78 % à 77 % pour les salariés et de 89 à 88 % pour les dirigeants alors que 49 % des salariés et 34 % des dirigeants ressentent une dégradation (p.6) : comment expliquer ce paradoxe ?*

En fait, la satisfaction globale change peu (« mon boulot fait sens » sur mon métier), mais elle évolue beaucoup plus dans la répartition entre dirigeants et salariés actuels (« actuellement par rapport à avant » sur les conditions d'exercer mon métier).

- *Quelles sont les pistes d'amélioration pour l'avenir : les grandes questions que vous vous posez ? Celles dont vous espérez qu'elles seront abordées dans votre nouveau baromètre ?*

Les choses évoluent beaucoup, l'accompagnement du changement est en chute et on a tendance à revoir les modes de management (autonomie des salariés, coopération, faire confiance, travailler différemment). La culture que l'on veut voir est celle à laquelle on veut s'attacher dans les entreprises. Mais on voit aussi une certaine inquiétude des dirigeants (cf. actualité de l'UNIOPS) dépend de l'action publique en termes de financement.

## ➤ Synthèse

Les branches de l'ESS ont des intérêts divergents (les associations restent proches du terrain alors que les mutuelles sont gérées de manière assez administrative).

Malgré une bonne résistance d'un baromètre à l'autre (2017/2013) des notes globales mises par les salariés toutes branches confondues (77 % de satisfaits de leurs conditions de travail contre 78 % en 2013) et pour les dirigeants (88 % contre 89 % en 2013), cela ne peut cacher deux craintes fortes des entreprises du secteur de l'ESS qui ont dues à :

- La rationalisation qui s'accélère parmi les mutuelles ce qui ne peut qu'inquiéter leur personnel ;
- La diminution des crédits budgétaires (État et collectivités territoriales) pour les structures comme les associations qui en dépendent pour fonctionner ;

En ne donnant qu'un thermomètre général de l'état d'esprit des salariés de toutes ces branches, les résultats qu'ils publient sont trop globaux pour être opérationnels. Si les résultats sont globalement bons pour les structures de cette filière, on ne peut toutefois que noter le fort décrochage des notes mises par les salariés par rapport à celles octroyées par les dirigeants.

Sur les 27 000 entreprises adhérentes, il n'y en a qu'une quarantaine à avoir demandé une analyse spécifique les concernant. Preuve qu'il y a encore à faire pour faire prendre conscience que ceux-ci devraient

être présentés autrement pour être plus opérationnels. De plus, nous ne savons pas en quoi ceux-ci, une fois extraits pour une entreprise demandeuse, peuvent être utilisables en l'état (concordance entre le périmètre des résultats avec celui des équipes sur le terrain) pour leur permettre d'adopter une stratégie de recherche d'une meilleure employabilité.

### 3. Suivi de la présentation du Baromètre 2020 :



Quelques morceaux choisis :

Les points positifs :

- Les salariés de l'ESS ont de plus en plus le sentiment de faire un travail utile. L'ambiance de travail atteint toujours un bon score.
- 65 % estiment que les temps d'échanges sur le travail (réunions, transmissions, entretiens avec la hiérarchie, analyse de la pratique...) permettent d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés

Les « réserves »... :

- La clarté des objectifs progresse depuis la 1re édition du baromètre. En revanche, la connaissance des critères d'évaluation du travail effectué reste toujours aussi floue.
- Des changements d'organisation mal expliqués et mal vécus, peu enclins à rassurer les salariés sur leur emploi.
- Le ressenti par rapport à la charge de travail est stable, mais reste important depuis 2014 alors que le sentiment d'indications contradictoires connaît une progression notable.
- Les possibilités d'expression sur son travail sont jugées satisfaisantes sans générer toutefois un engouement unanime depuis 2014. Il en est de même concernant l'utilité des temps d'échanges sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. Des progrès sont à faire selon 1/3 des salariés.
- Les dirigeants mesurent l'impact positif des changements sur leur travail. Pour autant, ils perçoivent, eux aussi, un déficit d'informations sur ces transformations.

### **Questionnement en guise de conclusion :**

L'ESS présente des déficits en termes de QVT et de ressenti des salariés sur la manière dont ils sont « employés ».

Les résultats ne sont cependant pas pires que ceux des entreprises « classiques », mais pas forcément meilleurs non plus.

Mais compte tenu des valeurs qu'elle affiche, des attentes de la société vis-à-vis d'elle, l'ESS ne devrait-elle pas être ou devenir un modèle concernant les relations sociales au sein de ses structures ?

Ne devrait-elle pas donner envie d'y travailler, non seulement en raison de son utilité sociale, mais aussi en raison de la Qualité de Vie au Travail en son sein et d'une manière attractive d'y vivre les relations « employeurs — employés » ?

## SYNTHESE GENERALE

On le voit le secteur de l'ESS est varié et foisonnant de réflexions, innovations et expérimentations.

Il peut être considéré comme « à part ». C'est un secteur qui adhère à un grand nombre de valeurs indispensables à notre quotidien : écologie, fraternité, démocratie, proximité. On oppose souvent l'ESS au capitalisme, même si chacun a sûrement quelque chose à apporter à l'autre en termes de performance, management, de relations entre employés et employeurs.

Les organismes qui le composent ont une utilité sociale, qu'elle soit sectorielle, locale ou fédératrice. Elle est associée à une non-lucrativité qui lui permet de développer des innovations à visée exclusivement sociale ou sociétale. Les derniers évènements (crise sanitaire et gilets jaunes) nous ont confirmé qu'il fallait repenser l'utilité sociale : la solidarité est une réalité de notre quotidien en particulier en temps de crise (à supposer que la crise ne devienne pas la norme de nos sociétés).

Mais plus l'organisme de l'ESS est « gros » et plus il se comportera en entreprise « normale » avec ses problèmes de gestion et de ressources humaines.

Beaucoup de choses sont donc à inventer ou retrouver dans ce domaine par rapport aux promesses d'origine de l'ESS :

- Retrouver une organisation à échelle humaine (la bonne « granulométrie ») pour permettre l'implication de tous ;
- Inventer des modes de co-construction des fonctionnements où le management garde ses responsabilités, mais prend en compte les aspirations, le potentiel, mais aussi les contraintes de chaque salarié ;
- Faire en sorte que la manière de recruter, d'employer le personnel soit elle aussi « sociale et solidaire. »

Et si l'ESS ouvrait la voie dans ce domaine à l'ensemble de l'économie... ?