

Qualité du travail et de l'emploi, un atout pour l'Économie Sociale et Solidaire

 **Fiches** pour l'action

Octobre 2012

Sommaire

Le point de vue des acteurs institutionnels	3
<i>La Région LR</i>	
<i>La DIRECCTE LR</i>	
Le groupe de travail « Têtes de réseaux ESS ».....	4
Quelques liens utiles.....	6

Les fiches pratiques

Fiche méthode	Qualité du travail et de l'emploi dans l'ESS
Fiche 1	Prévenir et évaluer les risques psychosociaux (RPS)
Fiche 2	Prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS)
Fiche 3	Comprendre l'absentéisme pour agir
Fiche 4	Accompagner l'allongement de la vie professionnelle
Fiche 5	Mettre en œuvre une démarche de GPEC
Fiche 6	Réussir le recrutement et l'intégration d'un collaborateur
Fiche 7	Mettre en œuvre une démarche de tutorat
Fiche 8	Mutualiser les ressources et les compétences



A travers la stratégie de développement de l'économie sociale et solidaire, la Région fait le pari de développer des formes alternatives et complémentaires à l'économie traditionnelle. Coopératives, Mutuelles, Associations : toutes ces organisations représentent aujourd'hui 12,5 % de l'emploi régional. Au-delà du potentiel de création d'emplois d'utilité sociale, ce sont des valeurs de responsabilité, de partage et de solidarité qu'elles portent et diffusent.

La Région a mis des moyens conséquents pour aider ces entreprises. Des moyens financiers d'abord puisque près de 17M€ ont été engagés directement ou indirectement dans ce secteur. Des moyens politiques et techniques ensuite à travers l'action des élus régionaux ou des services de l'administration régionale pour accompagner les entrepreneurs dans leurs démarches et leur permettre d'accéder à d'autres financements, notamment européens. Symbole de l'engagement fort de la Région, le pôle Réalis d'entrepreneuriat en économie sociale, offrira dès l'été 2013, à Montpellier, dans un bâtiment de 3 560 m² répondant aux dernières exigences de confort et d'économie énergétique, un ensemble de services complets à une trentaine de jeunes pousses de l'économie sociale.

L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail bénéficie, depuis 2007, dans le cadre du contrat de projet, du soutien de la Région qui lui a permis, et continue de lui permettre, de mener des actions sur des problématiques conformes aux préconisations du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles jusqu'en 2011 et du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations

Professionnelles aujourd'hui.

Elle contribue ainsi à la mise en œuvre d'un des axes forts de la politique de la Région qui est de montrer que le capital humain est un facteur primordial de performance pour l'entreprise et d'inciter les entreprises à s'engager dans des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

C'est dans ce cadre que la Région a ainsi décidé de confier, dès 2009, à l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, la mission d'animer et de coordonner plus spécifiquement, étant donné l'importance que revêt ce secteur dans notre région, un groupe de travail associant les réseaux de l'économie sociale et solidaire autour de la qualité de vie au travail et de l'anticipation des besoins des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire en ressources humaines.

Le colloque du 25 octobre, que la Région a le plaisir d'accueillir dans ses nouveaux bâtiments, constitue l'aboutissement de ce travail de trois ans. Un aboutissement mais aussi un point de départ pour que dans les entreprises mettant en avant les valeurs de l'économie sociale, les salariés puissent évoluer dans la responsabilité et dans la sérénité et ce dans l'intérêt global du projet entrepreneurial.

Christian BOURQUIN

*Président du Conseil Régional
du Languedoc-Roussillon*

Sénateur



Le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire représente 12,5 % de l'emploi dans notre région. La DIRECCTE, Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi du Languedoc-Roussillon, s'intéresse donc naturellement au soutien de ce secteur, sous différents aspects.

Sous l'angle économique, aux côtés de l'URSCOP LR et de la CRES LR, elle accompagne l'émergence de projets économiques et soutient la compétitivité des entreprises de ce secteur, notamment par l'intermédiaire des fonds européens FEDER.

Trois exemples :

- soutien à hauteur de 35% aux côtés de la Région, au projet Alter'Incub, premier incubateur d'entreprises sociales
- contribution au Pôle Régional d'Innovation Sociale, qui a participé activement à la stratégie régionale d'innovation
- accompagnement de la montée en puissance vers une dimension nationale de la convention d'affaires COVENTIS, qui vise à développer le courant d'affaires entre filières de l'ESS et avec les collectivités

Sous l'angle de l'emploi, le soutien de la Direccte au secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (entreprises et associations d'insertion) représente dans notre région près de 5 M€ par an. Ce seul secteur accueille également plus de 3500

contrats aidés, soit une contribution de l'Etat de plus de 12 M€ chaque année. Le dispositif « emplois d'avenir » concernera lui aussi largement l'Economie Sociale et Solidaire, au-delà des seules structures d'insertion.

De plus, la Direccte mobilise les dispositifs locaux d'accompagnement pour développer la professionnalisation du secteur associatif, et accompagne les entreprises du secteur de l'ESS dans des démarches de mutualisation et de formation, qui concourent à la qualité des emplois dans ce secteur.

C'est un troisième volet que développe le présent guide :

il s'agit que les pratiques du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, en matière de qualité de vie au travail, soient conformes aux valeurs qu'il porte, dans un contexte que la faible structuration de certaines associations et la fragilité de certains publics peut rendre délicat. Ainsi, en complémentarité avec sa mission de contrôle, la DIRECCTE s'est engagée à accompagner les démarches de prévention des risques professionnels sur les thématiques des troubles musculo-squelettiques et des risques psychosociaux, et soutient les efforts des branches professionnelles pour s'emparer des questions de qualité de vie au travail dans le cadre du Plan Régional Santé Travail.

Philippe MERLE

*Directeur régional de la
DIRECCTE Languedoc-Roussillon*

Le groupe de travail « Têtes de réseaux ESS »



Contact :

Marie-Hélène Izarn
04 67 60 18 53
mhizarn@creslr.org

La CRES LR regroupe un ensemble de réseaux coopératifs, mutualistes et associatifs, qui se reconnaissent dans le concept d'économie sociale. Les entreprises concernées sont régies par des principes communs : finalité sociale et sociétale, primauté de la personne sur le capital ; économie de proximité et développement territorial durable ; gouvernance démocratique participative (1 personne/1 voix), liberté d'adhésion, lucrativité limitée... Elle a pour but de rassembler, défendre, promouvoir et représenter ses membres (35 réseaux et entreprises à ce jour) et de favoriser l'émergence et le développement des structures du secteur :

- Rassembler les coopératives, les mutuelles et les associations pour les aider à développer leur solidarité et à utiliser au mieux leurs complémentarités.
 - Représenter ses adhérents auprès des pouvoirs publics.
 - Promouvoir le champ de l'Économie sociale en favorisant l'émergence et le développement des entreprises présentes dans la majorité des secteurs d'activité (santé, banque, sport...)
- La démarche d'appui à la qualité de vie au travail est un des axes prioritaires intégrés dans le contrat d'objectifs pour le développement de l'ESS signé entre la CRES LR, l'Etat et le Conseil Régional, notamment dans les dé-

marches d'accompagnement des compétences et des parcours professionnels au sein des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire.

- Elle répond à un enjeu d'affirmer les valeurs par les pratiques et de favoriser le développement des richesses humaines au sein des entreprises.
- Elle vise à renforcer la fonction employeur dans ses dimensions managériales et d'animation des équipes salariés et bénévoles.
- Elle contribue à pérenniser les structures de l'ESS et à consolider leur développement économique tout en étant garant de l'objet social.



Contact :

Mariette COUDRAY
04 67 06 17 17
contact@caplr.fr

CAP LR est une association créée en 2003 par des Directeurs d'Entreprises Adaptées du Languedoc-Roussillon. Les Entreprises Adaptées ont pour mission de permettre à des personnes reconnues travailleurs handicapés, qui n'auraient pas pu avoir d'emploi dans une entreprise traditionnelle, d'exercer une activité professionnelle adaptée.

L'action de CAP LR s'inscrit dans un projet durable à la fois économique, social et environnemental. L'Entreprise Adaptée est au carrefour d'une dimension sociale forte et d'une dimension économique incontournable.

CAP LR respecte une charte déontologique aux valeurs fortes :

- Un engagement pour le développement des compétences professionnelles des salariés en situation de handicap,
- Une promesse de ne pas utiliser d'arguments de vente culpabilisants et misérabilistes exploitant le handicap,
- Une intégration permanente des valeurs et principes éthiques de CAP LR dans ses relations professionnelles.



Contact :

Pierre AURIAU
04 67 06 01 20
pauriau@scop.coop

L'URScop LR fédère les entreprises coopératives de production (SCOP) et d'intérêt collectif (SCIC) de la région (140 entreprises coopératives, 1700 salariés). Elle accompagne la création et le développement de ces entreprises. Elle représente et impulse un modèle d'économie coopérative auprès des acteurs locaux.

Basé sur une dynamique entrepreneuriale collective, le principe coopératif permet à chaque salarié d'être associé au projet stratégique de son entreprise. Pour soutenir et renforcer les compétences coopératives et de métiers, l'URScop LR a initié un dispositif d'appui au développement des compétences soutenu par la DIRECCTE et le Conseil Régio-

nal, intitulé « la Coopération : un pacte de compétence ». Faire de la coopération un véritable levier de développement pour pérenniser les entreprises et les emplois dans le cadre d'un développement économique territorial et de qualité de vie au travail en est le principal enjeu.



Contact :

Muriel CHIMBERT
04 99 51 29 75
contact@urei-lr.fr

L'Union Régionale des Entreprises d'Insertion du Languedoc Roussillon (UREI-LR) est le réseau des entreprises d'insertion par la production ou par le travail temporaire de la Région Languedoc-Roussillon (EI-ETTI).

Elle est membre du réseau national CNEI (Comité National des Entreprises d'Insertion).

Les entreprises d'insertion ont pour objectif spécifique

l'insertion de personnes en difficulté par l'exercice d'une ou de plusieurs activités économiques concurrentielles, dans le secteur marchand.

La certification du système de management AFAQ EI/ETTI permet à ces entreprises de qualifier leurs pratiques sociales et leur politique de qualité de vie au travail, notamment sur la sécurité de l'emploi et des parcours professionnels, le développe-

ment des compétences...

La Région Languedoc-Roussillon compte 51 *Entreprises d'Insertion (EI)* et *Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)*, dont 70% adhèrent à l'UREI-LR. Ce sont 1000 salariés dont 832 en insertion qui travaillent dans ces entreprises. Les EI et ETTI de la Région LR représentent un *chiffre d'affaires annuel cumulé de 18 millions d'euros*.



Contact :

Laetitia COURTIN
04 67 52 51 29 l.courtin@uriopss-lr.asso.fr

L'URIOPSS, dans le cadre de ses missions de conseil aux organismes de droit privé à but non lucratif (associations, congrégations, fondations, mutuelles), sanitaires, sociaux et médico-sociaux, est investie dans la démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail auprès de ses

adhérents. En effet, au carrefour des besoins des établissements, des usagers et des aspirations professionnelles des salariés, il paraît indispensable de favoriser la construction de démarches collectives et concertées autour de ce thème. L'évolution de l'organisation du tra-

vail et du management doit être le moyen de favoriser la concertation et la participation de tous, selon ses capacités. Une démarche d'amélioration de qualité de vie au travail se construit pas à pas, et l'URIOPSS est là pour vous accompagner.



Contact :

Vincent MAURAGE
04 99 52 61 40
v.maurage@anact.fr

L'ARACT Languedoc-Roussillon, structure régionale du réseau ANACT, est une association paritaire au service des entreprises et des partenaires sociaux régionaux. Le Conseil d'Administration de l'ARACT est composé de représentants d'organisations d'employeurs et de salariés. Sa mission vise l'amélioration des conditions de travail des salariés, l'efficacité des entreprises et des organisations et la promotion des démarches d'innovation sociale. L'ARACT intervient en appui des projets des organisa-

tions en aidant leurs acteurs à mettre en place des méthodes de changement concerté. Elle se mobilise également aux côtés des autres acteurs régionaux - secteurs professionnels, territoires - et de l'action publique afin de faciliter la dynamique régionale sur ces thématiques.

Dans le cadre d'une démarche impulsée par la Région Languedoc-Roussillon, l'ARACT intervient depuis 2009 auprès de la CRES et des têtes de réseaux de l'ESS pour favoriser le déploiement de

la qualité du travail et de l'emploi au service du développement des organisations de l'ESS.

Ce document, qui illustre le travail engagé, a pour spécificité d'intégrer la dimension travail dans l'action d'appui et d'accompagnement des têtes de réseaux auprès de leurs adhérents.

La démarche s'inscrit dans un processus de partenariat mené avec plusieurs réseaux de l'ESS sur des projets compétences, parcours et conditions de travail soutenus par l'Etat et la Région LR.

Quelques liens utiles

Sites des réseaux ayant participé au groupe de travail.....

ARACT : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail : <http://www.languedocroussillon.aract.fr>

CAP LR : Réseau régional des Entreprises Adaptées : <http://www.caplr.fr>

CRES LR : Chambre Régionale de l'Economie Sociale Languedoc-Roussillon : <http://creslr.org>

UREI LR : Union Régionale des Entreprises d'Insertion du Languedoc Roussillon : <http://www.urei-lr.fr>

URIOPSS LR : Union Régionale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux : <http://www.uriopss-lr.asso.fr>

URSCOP LR : Union Régionale des Sociétés Coopératives et Participatives en LR : <http://www.scop-lr.coop>

Quelques sites d'organisations professionnelles de l'ESS.....

CEGES : Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale : <http://www.ceges.org>

CG SCOP : Confédération des Sociétés Coopératives et participatives : <http://www.les-scop.coop>

CJDES : Centre de Jeunes dirigeants de l'Economie sociale : <http://www.cjdes.org>

CNA JEP : Comité National des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire : <http://www.cnajep.asso.fr>

CNCRES : Conseil National des CRES : <http://www.cncres.org>

CNEI : Comité National des Entreprises d'Insertion (CNEI) : <http://www.cnei.org>

COOP de France LR : <http://www.coopdefrance.coop/fr>

CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives : <http://cpca.asso.fr>

GEMA : Groupement des entreprises mutuelles d'assurance : <http://www.gema.fr>

GNC : Groupement National de la Coopération : <http://www.entreprises.coop>

UNAT : Union Nationale des Associations de Tourisme : <http://www.unat.fr>

UNIOPSS : Union nationale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux : <http://www.uniopss.asso.fr>

UNIFED : Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social : <http://www.unifed.fr>

USGERES : Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs de l'Economie Sociale : <http://www.usgeres.fr>

Centres de ressources.....

Agence Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Fondation de Dublin) :

www.eurofound.europa.eu

ANACT : Agence nationale d'amélioration des conditions de travail : <http://www.anact.fr>

AVISE : Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques : <http://www.avise.org>

CIDES : Chorum : Initiatives pour le Développement de l'Economie sociale : <http://cides.chorum.fr>

COEPTIS /Ecole Coopérative de Management / Formation pour les dirigeants d'entreprises de l'économie sociale : <http://www.ecole-ees.coop>

Conseil Régional.....

Conseil Régional Languedoc-Roussillon : www.laregion.fr

Direction du développement des entreprises : <http://www.info-entrepriseslr.fr>

DIRECCTE.....

Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi :

www.languedoc-roussillon.direccte.gouv.fr

FSE.....

Fond Social Européen : www.languedoc-roussillon.eu

Fiche méthode

Qualité du travail et de l'emploi dans l'ESS

■ Pourquoi des fiches sur la qualité du travail et de l'emploi dans l'ESS ?

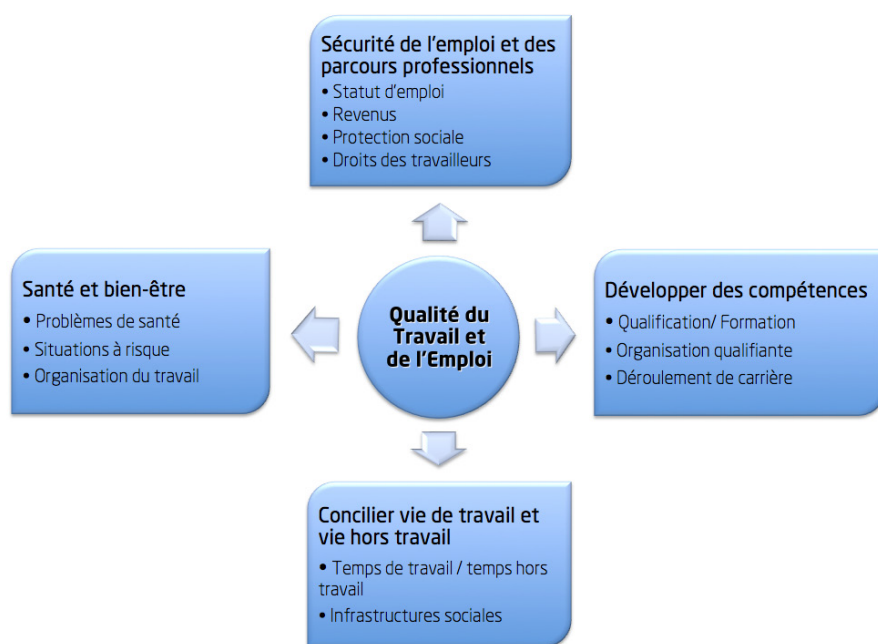
Ce document propose une synthèse d'un travail collectif de plusieurs têtes de réseaux ESS mené depuis 2009 avec le soutien la Région LR et l'appui méthodologique de l'ARACT.

La démarche engagée au sein du collectif consiste en l'échange d'expériences, la diffusion des bonnes pratiques et le développement de plusieurs aspects de la qualité du travail et de l'emploi dans les entreprises et établissements des réseaux de l'économie sociale et solidaire.

Développé par la fondation de Dublin, Agence européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (www.eurofound.europa.eu), le concept de qualité du travail et de l'emploi propose 4 axes qui concourent à l'efficacité du fonctionnement des organisations :

- la sécurité de l'emploi et des parcours professionnels ;
- le développement des compétences ;
- la santé et le bien-être des travailleurs ;
- la conciliation entre vie de travail et vie hors travail.

Ces axes ont servi de points de repère pour préciser les liens entre les valeurs de l'ESS et la qualité du travail, ainsi que pour repérer les modalités d'optimisation de la dimension travail dans les projets et les pratiques des structures de l'ESS.



■ A qui ce document est-il destiné et dans quel objectif ?

Ce document s'adresse d'abord aux professionnels des têtes de réseaux de l'ESS, qui assurent un rôle d'accompagnement et de suivi de leurs adhérents.

Il a pour ambition de proposer un outillage synthétique sur différents aspects de la qualité du travail et de l'emploi.

Ces repères doivent permettre aux professionnels des réseaux d'analyser les points forts et les points sensibles dans le fonctionnement des structures sur ces thématiques, de sensibiliser leurs interlocuteurs et de les orienter, éventuellement, sur une démarche plus approfondie.

■ Que comporte-t-il ?

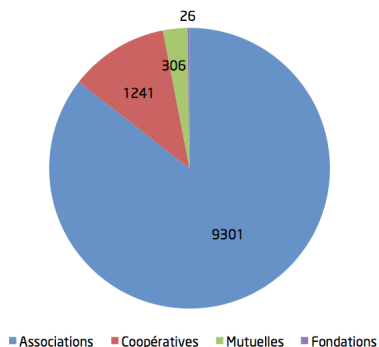
Chacune des 8 fiches proposées correspond à un thème choisi et traité par le groupe, en lien avec des problématiques importantes identifiées au sein d'un ou plusieurs réseaux. De nouvelles fiches permettront progressivement de couvrir l'ensemble des dimensions de la qualité du travail et de l'emploi. Chaque fiche est structurée en 4 rubriques :

- une définition de la problématique ;
- les enjeux dans le contexte de l'ESS ;

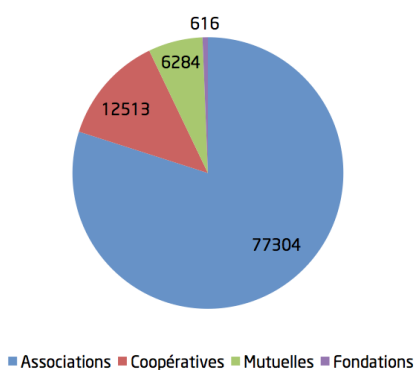
- des éléments de méthodologie pour le diagnostic et l'action ;
- des repères « pour aller plus loin » indiquant des guides ou outils élaborés au sein de l'ESS ou du réseau ANACT, permettant une approche et un accompagnement approfondis.

Dans la Région LR, l'Economie Sociale et Solidaire (composée des associations gestionnaires, des coopératives, des mutuelles, des fondations, des structures d'insertion par l'activité économique, des entreprises adaptées) compte plus de 10 500 établissements employeurs et près de 95 000 salariés, soit 12,5 % du total de l'emploi¹.

Etablissements employeurs



Effectifs



Parmi ces établissements, on mentionnera la présence de :

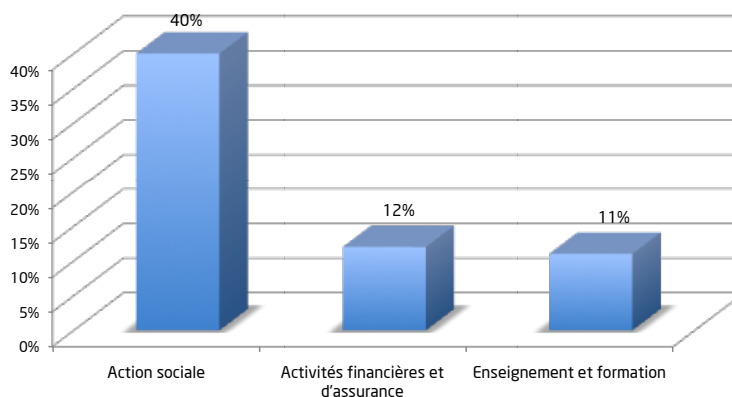
- 9301 associations
- 306 mutuelles
- 1241 coopératives dont 130 Sociétés Coopératives et Participatives, Scop ou Scic (Sociétés coopératives d'intérêt collectif)
- 319 structures d'insertion par l'activité économique
- 27 Entreprises Adaptées pour les travailleurs handicapés...

Ces chiffres placent le Languedoc-Roussillon au quatrième rang des régions françaises quant au poids que représente cette forme d'entrepreneuriat dans l'ensemble de l'économie. L'Economie Sociale et Solidaire constitue ainsi un creuset d'emplois important et en développement en Languedoc-

Roussillon. Elle joue un rôle essentiel sur les territoires dans la dynamique de création d'emplois et d'insertion socioprofessionnelle, mais également en termes d'innovation sociale, en répondant à des besoins sociétaux : environnement, habitat, santé, accompagnement des populations en situation de fragilité sociale et/ou professionnelle...

Si l'ESS est présente dans quasiment tous les secteurs d'activité, ses « gros bataillons » en matière d'effectifs sont concentrés dans un petit nombre d'entre eux, de nature tertiaire :

Poids des 3 principaux secteurs d'activité dans le total des effectifs de l'ESS



Cette concentration sectorielle fait que l'emploi dans l'ESS présente des caractéristiques affirmées :

- forte féminisation des effectifs ;
- poids élevé des employés et des professions intermédiaires ;
- fort développement de l'emploi à temps partiel ;
- part significative d'emplois destinés aux personnes en difficultés d'insertion ;
- spécificité du statut de salariés associés, co-entrepreneurs de leur entreprise ;

... lesquelles font de la question de la gestion des « richesses humaines » et de la qualité de vie au travail un enjeu majeur pour la pérennité et la croissance de ces organisations essentielles au développement économique et social de notre région.

¹Source : Insee - Clap 2010.
Pour aller plus loin : creslr.org

Fiche pratique N°1

Prévenir et évaluer les risques psychosociaux (RPS)

1 Stress et RPS, de quoi parle-t-on ?

« Un état de **stress** survient lorsqu'il y a un **déséquilibre** entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face », définition de l'agence européenne de Bilbao pour la sécurité et la santé au travail.

L'expression plus large de **risques psycho-sociaux** évoque diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail. Elle renvoie à des contextes de

travail différents et à des causes très variées qui se cumulent : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficultés à trouver du sens au travail, conflits de valeurs... qui se traduisent par des troubles physiques, psychiques, intellectuels et comportementaux. Elle rappelle que la santé mentale se construit aussi dans la relation aux autres, par la reconnaissance, par la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.

2 Quels sont les enjeux ? Au cœur des RPS : les tensions au travail.....

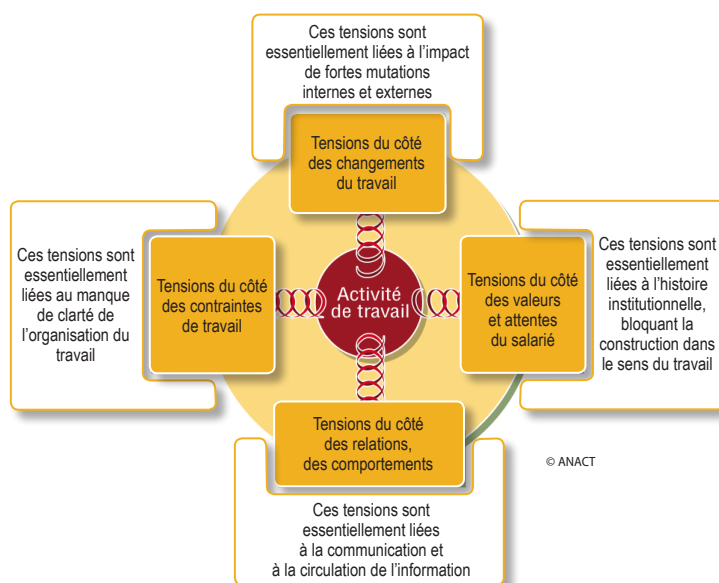
Travailler est une source permanente de tensions entre les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise. Les acteurs tentent de construire des compromis acceptables dans l'activité quotidienne.

Les RPS sont issus de tensions excessives ou de tensions non régulées au sein de l'organisation du travail et des relations de travail.

Le réseau ANACT a caractérisé 4 familles de tensions.

Ces tensions ne génèrent pas nécessairement des RPS, mais selon les configurations, elles peuvent être exacerbées, dégrader les conditions de travail et présenter des risques dont les signes peuvent prendre différentes formes : plaintes récurrentes, absentéisme, développement de situations conflictuelles...

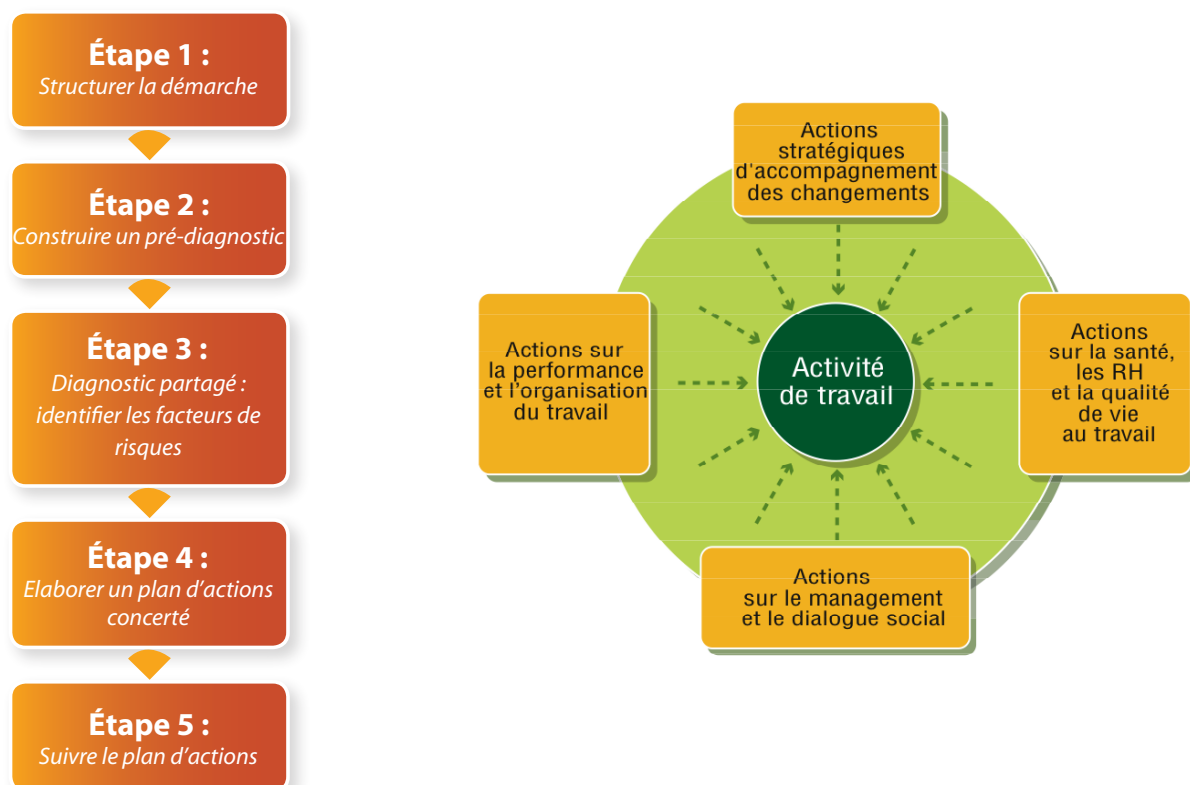
■ L'objectif d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est de prévenir et/ou réduire les tensions et de construire leur régulation en cherchant et analysant les causes et en définissant des actions partagées. Une des sources particulière des RPS dans l'ESS réside aussi dans la multiplicité des valeurs auxquelles les structures de l'ESS se réfèrent, et leur antagonisme potentiel avec les logiques marchandes et sociétales...



- Comprendre la constitution des RPS :

- Identifier les « situations problèmes » : acteurs impliqués, objets en tension excessive.
- Repérer les exigences du travail : ce que requièrent les tâches sur les plans physique, mental (traitement de l'information) et psychique (ressenti au travail).
- Comprendre les conditions de réalisation du travail : organisation du travail, régulations possibles.
- Identifier les effets possibles, positifs ou négatifs : sur les individus, collectifs, la qualité.
- Identifier les facteurs de risques et les mécanismes de protection pour y faire face.

- Construire une démarche de diagnostic et de prévention : les étapes clés



Pour aller plus loin...

Réseaux ESS

- Repères pour évaluer et prévenir les risques psychosociaux dans le secteur médico-social - ARACT LR et URIOPSS
- Guide « Prévention des risques professionnels dans l'économie sociale » - USGERES / CHORUM
- Guide « Santé au travail et prévention des risques professionnels dans l'économie sociale » - USGERES / CHORUM

Hors Réseaux

- Risques psychosociaux, repenser du travail, agir sur l'organisation : dialoguer, analyser, réguler - Travail & Changement n° 332 juillet/août 2010 disponible sur www.languedocroussillon.aract.fr
- Agir sur la prévention des risques professionnels. Du Document Unique au plan d'actions - Editions ANACT - 2009
- Stress au travail - Les étapes d'une démarche de prévention - Brochure INRS ED 6011 disponible sur www.inrs.fr
- Dépister les risques psychosociaux - Des indicateurs pour vous guider - Brochure INRS ED 6012 disponible sur www.inrs.fr
- www.travailler-mieux.gouv.fr/Stress-les-risques-psychosociaux.html

Fiche pratique N°2

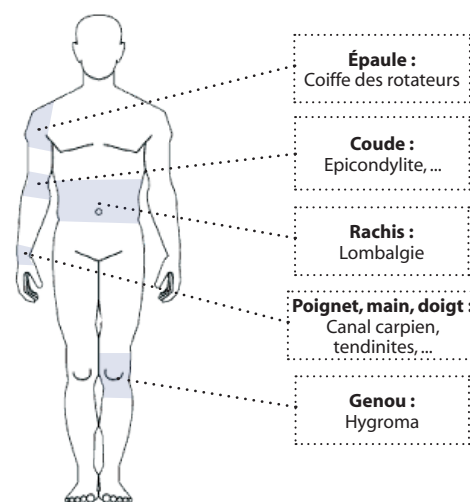
Prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS)

1 Les TMS : de quoi parle-t-on ?

Les TMS regroupent de nombreuses pathologies qui affectent les muscles, les tendons et les nerfs. Sont touchés, les membres supérieurs, les membres inférieurs et la colonne vertébrale. Parmi les pathologies les plus connues, on trouve : les tendinites, les syndromes canaux (canal carpien) et les lombalgies.

- 1^{ère} pathologie professionnelle reconnue, les TMS représentent à eux seuls environ 80 % des maladies professionnelles en France.
- Une pathologie en constante augmentation : elle a évolué d'environ 15 % par an en moyenne ces 10 dernières années.
- Tous les salariés sont touchés, avec une probabilité d'apparition plus importante pour les salariés âgés et les femmes fortement représentées dans l'ESS.
- Tous les secteurs d'activité sont concernés : fortement présents dans l'alimentation, les services et le BTP, les TMS existent également dans d'autres secteurs d'activité (transport, métallurgie, agriculture...).

• Le risque d'apparition des TMS est lié à une combinaison de plusieurs facteurs : des facteurs de risques biomécaniques (forces, répétitivité et postures) et des facteurs de risques psychosociaux (perception qu'ont les salariés de leur travail et de leur vécu au travail).



2 Quels sont les enjeux de la prévention des TMS ?

Les TMS résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les sollicitations qui apparaissent dans un contexte de travail notamment, sans possibilité de récupération suffisante. Et il apparaît que les travaux exigeant des gestes répétés sous forte contrainte de temps restent très répandus, voire se développent dans de nouveaux secteurs d'activité. Si le coût humain est important (souffrance, risques d'inaptitude professionnelle, atteinte à l'image de soi, dégradation de la vie privée), le coût économique est aussi élevé pour l'entreprise.

- Les coûts directs, imputables aux TMS et à leur gestion, sont composés des cotisations à l'assurance maladie (compte employeur) et des indemnités versées pour les salariés.
- Les coûts de régulation, liés au remplacement d'un salarié, représentent « 2 à 7 fois les coûts directs ».
- Les coûts stratégiques : les TMS ont un impact sur la capacité de l'entreprise à mobiliser ses ressources pour gagner ou maintenir une position concurrentielle.

3 Comment agir ? Les points clés pour construire et mettre en œuvre une démarche de prévention

Phase 1 : Préparer la démarche

- Nécessité d'un engagement fort de la Direction.
- Un pilotage de la démarche.
- Une implication de tous les acteurs (encadrement, salariés et leurs représentants).

Phase 2 : Construire un état des lieux pour repérer les situations à risques

- Recueillir les indicateurs permettant d'identifier les difficultés rencontrées :
Répartition des accidents de travail et maladies professionnelles, absentéisme, expression de douleurs, écarts de productivité, Document Unique, etc.

Le médecin du travail peut être sollicité dès cette phase.

Phase 3 : Analyser la ou les situations de travail

Une analyse plus fine de la situation de travail est nécessaire pour comprendre ce qui est à l'origine des problématiques de TMS et ainsi mieux définir des actions appropriées. Il s'agit de repérer l'ensemble des facteurs professionnels qui vont être à l'origine des contraintes biomécaniques et des contraintes psychosociales.

Exemples de facteurs professionnels : l'organisation de la production et du travail, la conception des équipements de travail et des produits, l'aménagement des postes de travail, le manque de reconnaissance, l'ambiance de travail, les compétences et les parcours professionnels...

Phase 4 : Agir sur les situations de travail

Une fois les situations de travail analysées et les facteurs de risques repérés, il s'agira de :

1. Proposer des actions d'amélioration à différents niveaux
2. Hiérarchiser la priorité de ces actions
3. Mettre en œuvre les actions proposées et les évaluer :
 - **Transformer les situations de travail** : conception des équipements et espaces de travail, évolution de l'organisation...
 - **Développer la politique des ressources humaines** : polyvalence, parcours professionnels...

Phase 5 : Pérenniser la démarche

Pour être efficace, une démarche de prévention doit s'ancrer dans le temps. Elle doit être anticipée et intégrée dès l'aménagement de poste ou lors de changements organisationnels. Le travail engagé autour du **Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER)** est un levier efficace pour structurer une démarche de prévention des TMS.

Pour aller plus loin...

Hors Réseaux

- Prévenir les TMS : un enjeu majeur pour les entreprises et les salariés de la région Languedoc- Roussillon - ARACT LR – CRAM LR – DIRECCTE LR – MSA – OPPBTP – Prévention santé au travail LR www.languedocroussillon.aract.fr
- Prévention des TMS : « comment innover ? conception-organisation-management » - Travail et Changement n°331 mai/juin 2010 disponible sur www.languedocroussillon.aract.fr
- La prévention durable des TMS - Collection Agir sur - Editions ANACT
- Vous avez dit TMS ? - Brochure INRS ED 6094 disponible sur www.inrs.fr
- Démarche de prévention des TMS et outils pour l'action - Brochure INRS ED 6117 disponible sur www.inrs.fr

Fiche pratique N°3

Comprendre l'absentéisme pour agir

1 L'absentéisme : de quoi parle-t-on ?

L'absentéisme, considéré dans une perspective de prévention, caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prise en compte suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail (ambiances physiques, organisation du travail, qualité de la relation d'emploi, conciliation vies privée et professionnelle...). Ainsi, toute absence n'est pas de l'absentéisme.

Il existe des absences que l'on peut anticiper : congés de formation, congés de maternité...

Certaines absences sont « non prévisibles » et de ce fait nuisent au fonctionnement de l'organisation.

Elles constituent la notion d'absentéisme et regroupent :

- absences pour maladies ;
- absences pour accidents de travail (AT) ;
- absences pour accidents de trajet ;
- absences pour maladies professionnelles (MP) ;
- absences injustifiées.

Taux d'absentéisme =

Nombre de jours d'absence (ou d'heures) pour maladies, accidents de travail ou de trajet, maladies professionnelles, absences injustifiées pendant une période donnée

Nombre de jours (ou d'heures) théoriques travaillé(e)s pendant la même période

X 100

2 Quels sont les enjeux ?

De prime abord, l'absentéisme est perçu comme un phénomène coûteux pour la structure : remplacement au pied levé du salarié, retard dans la production, report de charge de travail sur les autres salariés... Cependant, face à l'absentéisme, l'enjeu n'est pas que financier. L'absentéisme est un révélateur du fonctionnement de l'organisation, de son attrait pour les salariés (engagement au travail), de l'état de santé global d'une population. Il n'y a pas de cause unique à rechercher mais une réflexion globale à adopter sur :

- **Les conditions de travail** : conditions matérielles, contraintes de temps, objectifs, charge de travail, responsabilité accrue...
- **L'engagement au travail**, c'est-à-dire l'implication du salarié dans le travail. Le désengagement peut être lié aux *risques psychosociaux* qui, non régulés, peuvent être à l'origine de position de retrait du salarié vis-à-vis de son travail. De même la *polyvalence accrue* des salariés produit un sentiment

d'interchangeabilité au sein de l'équipe ou de la structure, peu valorisant pour les travailleurs.

- **Les caractéristiques des populations** : l'âge et l'ancienneté peuvent être associés à des formes spécifiques d'absentéisme : fréquence, durée des absences. Pour cerner ces caractéristiques, une analyse démographique des populations peut s'avérer nécessaire. Elles peuvent renvoyer à des enjeux d'intégration des jeunes recrues, à une problématique d'usure des plus anciens...

Le genre peut être une variable pertinente à prendre en compte (conciliation vies privée et professionnelle surtout chez les femmes, métiers à fortes contraintes physiques...).

- **La conciliation travail et hors travail** : bien que la vie hors travail appartienne aux salariés, des éléments peuvent être utiles pour comprendre certaines formes d'absentéisme : garde d'enfants, transport domicile-travail, les horaires, notamment décalés ou fractionnés.

3 Comment agir ?

• 1^{ère} étape : Caractériser l'absentéisme

Un même taux d'absentéisme peut cacher des réalités diverses. C'est pourquoi il importe de connaître « ce qui fait » l'absentéisme au sein de la structure. *Attention : selon les structures, le taux d'absentéisme n'inclut pas les mêmes absences. Il n'est donc pas pertinent de comparer des structures, mais de s'intéresser à une évolution dans le temps au sein d'une même organisation.*

1. Identifier les **types d'absentéisme** (AT, AM, MP, ...) dans la structure ou le service et les caractériser : fréquence (nombre d'absences) et gravité (nombre de jours d'absence).

2. Recueillir **les données du personnel** qui permettent d'affiner l'analyse :
âge - ancienneté - métiers - services - types d'absence - fréquence et gravité des ab-

sences.

3. Croiser les **données** et réaliser des **tableaux de bord** :

- discerner le type d'absentéisme dominant ;
- à partir de données sur plusieurs années, visualiser l'évolution du phénomène ;
- objectiver des tendances : quelle population avec quel type d'absentéisme.

4. Envisager **l'évolution dans le temps**, via un croisement absence et ancienneté.

En fonction de leur pertinence, d'autres croisements peuvent être réalisés : absentéisme et genre, absentéisme et ancienneté.

5. Définir des **alertes** via des seuils et signaler leurs dépassements.

• 2^{ème} étape : Mettre en œuvre une démarche pour l'action

Pour réduire l'absentéisme, deux dimensions peuvent être sollicitées : une dimension corrective et une dimension préventive. Celles-ci s'inscrivent dans des temporalités différentes.

Dans les deux cas, l'enjeu du climat social doit être pris en compte.

Attention : avec le temps, la mesure perd de son efficacité en devenant un élément normal de la rémunération. Elle présente également le risque de sanctionner des absences par ailleurs justifiées ou d'inciter à venir travailler alors que l'état de santé ne le permet pas.

1. Agir sur le **respect du cadre juridique de l'absence**, via des leviers d'action immédiatement mobilisables :

- le rappel des règles et des usages en vigueur ;
- la contre-visite médicale : réalisée à la demande de l'employeur par un prestataire médical chargé de vérifier le bien-fondé de l'arrêt maladie d'un salarié ;
Attention : cette mesure ne favorise pas un climat social propice au dialogue.
- les primes d'assiduité consistent à valoriser un présentéisme des salariés ;

2. **Prévenir les facteurs d'absentéisme** dans l'organisation du travail via une démarche participative des acteurs de la structure :

- l'organisation du travail (coordination, coopération, degré d'autonomie...) ;
- les perspectives professionnelles contre le désengagement au travail ;
- la conciliation vie au travail / vie hors travail ;
- l'entretien de retour pour comprendre les difficultés ;
- la prévention des pathologies professionnelles et de l'usure liée à l'âge.

Pour aller plus loin...

Hors Réseaux

- *L'absentéisme. Outils et méthodes pour agir* - ANACT, 2009 www.anact.fr
- *L'absentéisme, des solutions à bâtir ensemble* - Travail & Changement n° 300 janvier / février 2005 disponible sur www.languedocroussillon.aract.fr

Fiche pratique N°4

Accompagner l'allongement de la vie professionnelle

1 De quoi parle-t-on ?

L'amélioration des **conditions de travail** et la structuration des **parcours professionnels** deviennent d'autant plus nécessaires dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, marqué par un âge légal de départ à la retraite à 62 ans. Agir pour le travail des seniors nécessite la prise en compte du parcours à tous les âges en travaillant sur 3 leviers d'action :

- La préservation de la santé à travers la prévention des facteurs de pénibilité.
- L'acquisition et le développement des compétences, gage de professionnalisation et de capitalisation d'expériences transférables.
- La stimulation de l'engagement qui donne du sens au travail.

2 Quels sont les enjeux ?

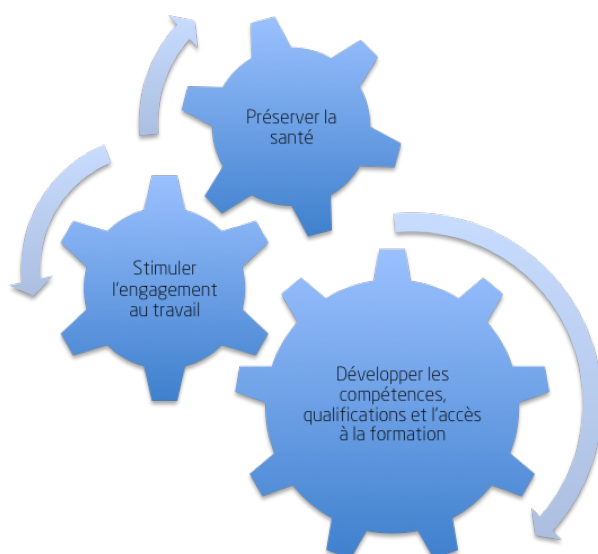
Parler d'allongement de la vie professionnelle, ce n'est pas seulement s'intéresser aux conditions de travail après 55 ou 60 ans ni aborder cette question sous l'angle exclusif des seniors.

Il s'agit de traiter un défi plus global d'anticipation : la qualité des parcours professionnels tout au long de la vie. Une carrière ne se

déroule plus de manière linéaire : elle est désormais jalonnée par plusieurs employeurs, postes de travail, métiers, exercés parfois selon des statuts différents. Comment faire pour que chaque étape du parcours professionnel puisse simultanément enrichir les compétences et préserver la santé ?

3 Comment agir ?

Trois leviers d'action permettent d'accompagner l'allongement de la vie professionnelle



1. Préserver la santé :

Efforts physiques répétés, exposition à la chaleur, horaires décalés... La pénibilité peut concerner chacun à tout âge et se révéler particulièrement préjudiciable aux seniors. En prévenant l'usure et les situations de pénibilité, l'entreprise améliore ses conditions de travail, assure son avenir et celui de ses salariés.

La préservation de la santé passe aussi par une anticipation de l'évolution des carrières professionnelles et un aménagement des fins de carrière afin de préparer la transition entre activité et retraite.

Les axes d'action :

- Identifier les situations de pénibilité dans l'entreprise.
- Transformer les situations de travail : réduire les contraintes et développer les marges de manœuvre individuelles et collectives.
- Organiser les parcours professionnels.

2. Développer les compétences, les qualifications et l'accès à la formation :

L'adaptation des compétences des salariés et l'entretien de leurs capacités d'apprentissage tout au long de leur carrière est un facteur clé du maintien dans l'emploi. Les salariés, restés longtemps au même poste, sans bénéficier de formations régulières, sont les plus difficiles à réorienter en cas de fortes évolutions de métiers ou de difficultés économiques.

Les axes d'action :

- Identifier les besoins en formation des seniors et suivre un indicateur des formations dispensées par âge.
- Mobiliser les dispositifs existants (DIF, VAE...).
- Favoriser des occasions régulières d'apprentissage dans le travail.
- Rassurer sur la capacité à acquérir des compétences nouvelles.

3. Stimuler l'engagement au travail :

• L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles

Le maintien en emploi des salariés dans des conditions satisfaisantes jusqu'à la fin de leur carrière dépend beaucoup de la capacité de l'entreprise à leur proposer des parcours qui leur permettent de préserver leur santé, de développer leurs compétences et de maintenir leur engagement au travail.

• L'aménagement des fins de carrière et la préparation de la transition entre activité et retraite

Les dernières années de la vie professionnelle peuvent être difficiles pour certains en raison de leur état de santé ou d'un sentiment de « fin de vie professionnelle » qui nuit à leur engagement dans le travail. Favoriser l'engagement doit permettre aux salariés seniors de rester acteurs durant les dernières années de travail.

• La transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat

La transmission des savoir-faire des salariés expérimentés représente un enjeu de performance important pour nombre d'entreprises. Pour les salariés seniors, le fait de transmettre leurs compétences peut favoriser un prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions.

Les axes d'action :

- Reconnaître le travail des seniors.
- Aménager les horaires de travail.
- Proposer aux salariés des missions ponctuelles.
- Utiliser le compte épargne temps.
- Valoriser et reconnaître les missions de transmission et organiser le tutorat
- Informer les salariés sur les dispositifs.
- Bilan retraite.

L'ESS offre également l'opportunité aux retraités de continuer à être actifs et à donner du sens à leur temps libéré par l'engagement associatif et le bénévolat.

Pour aller plus loin...

■ Réseau ESS

- Référentiel « Ages et travail dans l'économie sociale et solidaire : prendre en compte les Seniors dans la politique des ressources humaines » - disponible sur <http://cides.chorum.fr>

■ Hors Réseaux

- www.priorite-seniors.fr
- Allongement de la vie professionnelle : comment agir - Travail & Changement n° 337 mai/juin 2011 disponible sur www.languedocroussillon.aract.fr
- Accords Séniors, une étude des accords en région Languedoc-Roussillon - mars 2012 disponible sur www.languedocroussillon.aract.fr

Fiche pratique N°5

Mettre en œuvre une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

1 La GPEC, de quoi parle-t-on ?

Issue de la négociation sociale interprofessionnelle et inscrite dans le cadre législatif de la formation tout au long de la vie, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences répond à une double finalité :

1. Pérenniser l'activité

Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de la structure en termes d'effectifs et de compétences.

2. Sécuriser les parcours professionnels

Promouvoir de façon également anticipée le développement des capacités d'évolution et d'adaptation des salariés vis-à-vis des emplois internes et externes de la structure.

En anticipant les changements

une adaptation aux changements :

*Comment faire la structure de demain avec les salariés d'aujourd'hui ?
Comment accompagner les projets professionnels des salariés ?*

2 Les enjeux pour la structure et pour les salariés

Enjeux pour la structure

- **Enjeu économique**
*Assurer la pérennité de la structure.
Maintenir ou améliorer une qualité de service / produits.*
- **Enjeu social**
*Dynamiser les richesses humaines.
Mobiliser les équipes autour du projet sociétal.
Etre conforme aux valeurs de responsabilité sociétale.*
- **Enjeu de professionnalisation, accompagner les parcours professionnels pour :**
 - préparer les départs en retraite des salariés expérimentés ;
 - préparer les salariés à l'évolution des compétences sur les métiers dits sensibles ;
 - détenir les compétences clés nécessaires à la performance de la structure.
- **Enjeu d'attractivité**
Répondre à des difficultés de recrutement.
- **Enjeu de dialogue social** au regard de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 (obligation triennale de négociation dans les entreprises de plus de 300 salariés).

Enjeux pour les salariés

- **Enjeu de développement professionnel**
Activités, compétences.
- **Enjeu de sécurisation et d'employabilité**
Compétences actualisées.
- **Enjeux de participation à la construction des parcours professionnels** en mobilisant les dispositifs tels que CIF, DIF (Congé et Droit Individuel à la Formation).
- **Enjeux de visibilité des mutations et des évolutions des métiers de la structure :**
 - demande des usagers ou des clients, technologie, matériaux, réglementation...
- **Enjeu de reconnaissance**
Evolution professionnelle.
- **Enjeu d'amélioration des conditions de travail**
Développer ses compétences pour maîtriser la situation du travail.

3 Comment agir ?

1. Poser la problématique : quels sont les objectifs pour la structure ?

- Quelle est sa stratégie ? Quel est le contexte (économique, démographique, social...)?
- Quel est le lien avec les compétences ?

2. Analyser l'existant : comment fonctionne la structure ?

- Quelle est l'activité de la structure ? Comment est organisé le travail dans la structure ?
- Qui sont les salariés et quelles sont leurs ressources (*effectifs, âges, anciennetés, qualifications, parcours professionnels, compétences, éventuelles inaptitudes...*) ?
- Quel est le niveau de dialogue dans la structure (*réunions d'équipe, existence d'un CHSCT ou d'un CE, présence de délégués du personnel, système d'information et de communication...*) ?
- Quelles sont les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines (*formations, salaires, méthodes de recrutement, système d'évaluation et de reconnaissance, évolution interne...*) ?
- Comment fait-on actuellement pour anticiper les besoins en compétences ? Quels indicateurs ?
- Comment impliquer les bénévoles (élus et de terrain) dans la démarche d'évolution de l'entreprise ?

3. Se projeter dans l'avenir : quelles sont les scénarios d'évolution de la structure ?

- La structure est-elle amenée à se développer et dans quel domaine (*nouveaux marchés, nouvelles missions, extension de l'activité actuelle...*) ?
- Comment l'effectif salarié est-il susceptible d'évoluer (*départs en retraite, turnover...*) ?

4. Construire un projet Emplois/Compétences/Parcours : quelles sont les évolu-

tions de compétences, d'organisation du travail à préparer et à construire ?

Au regard des différents scénarios possibles d'évolution de la structure, il s'agit de définir :

- quels sont les besoins en termes de ressources humaines, d'évolution des compétences, d'organisation du travail : accroissement d'effectif, fidélisation des salariés, nouvelles compétences, renforcement des compétences actuelles, modification de l'organisation...
- quels dispositifs mettre en place pour favoriser la capacité des salariés à construire leur parcours professionnel.

5. Mettre en œuvre un plan d'action qui s'intègre dans une démarche globale. Le dispositif GPEC ne se limite pas à la seule gestion des ressources humaines, mais s'articule avec la stratégie et le management global de la structure.

Quelques points de vigilance sont à observer pour favoriser une démarche de GPEC efficace :

- Un dispositif **concerté voire négocié** qui implique les IRP et les salariés concernés.
- Un dispositif **«mutuellement profitable»** qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs.
- Une démarche **pragmatique** : définir et traiter les besoins prioritaires et de court terme puis élargir progressivement le champ d'action et ouvrir sur la dimension anticipation/prospective.
- Un projet qui se différencie d'une **gestion de crise** et de préparation des plans de sauvegarde de l'emploi.
- Une articulation entre les **problématiques emploi-compétences et le management global** (stratégie, projet, valeurs).
- Une prise en compte des spécificités de l'économie sociale, notamment concernant la place de l'humain au sein du projet de la structure.

Pour aller plus loin...

Réseaux ESS

- Auto-diagnostic GPEC : où en est mon établissement ? UNIFAF LR et ARACT LR
- Démarche méthodologique : la coopération, un pacte de compétences, URSCOP LR
- Référentiel du système de management des entreprises d'insertion et/ou de travail temporaire d'insertion, AFNOR/CNEI (accompagnement proposé par l'UREI LR contact@urei-lr.fr)

Hors Réseaux

- GPEC – GPEC Territoriale : repères pour l'action en LR, ARACT LR
- Anticiper les besoins en compétences de l'entreprise, ARACT Haute Normandie
- Textes réglementaires : www.legifrance.gouv.fr

Fiche pratique N°6

Réussir le recrutement et l'intégration d'un collaborateur

1 Recrutement et intégration : de quoi parle-t-on, quels en sont les enjeux ?

Le recrutement d'un nouveau salarié, comme son intégration, regroupe plusieurs étapes depuis le repérage des compétences nécessaires à la structure jusqu'à la confirmation du salarié. Ces deux processus répondent à des enjeux différents mais complémentaires.

Enjeux de recrutement

- Pour la structure, il s'agit d'identifier et de disposer des compétences nécessaires.
- Pour le salarié, le recrutement lui permet d'être au clair sur sa mission et sur la réalité du travail.

Un recrutement non réussi représente un ensemble de **coûts directs et indirects** (temps mobilisé, image de l'entreprise, mobilisation de l'équipe...).

Enjeux de l'intégration

- Pour le salarié, l'intégration lui permet de s'approprier sa mission et son environnement pour répondre aux exigences de son emploi et des enjeux sociaux de la structure.
- Pour la structure, il s'agit de conserver les compétences dont elle a besoin pour contribuer à sa performance et d'impliquer le salarié au niveau de ses valeurs et de son objet social.

2 Comment agir ?

L'embauche et l'intégration d'un salarié sont l'aboutissement de réflexions et d'actions de la structure. Dans la vie d'un salarié et d'une structure, recrutement et intégration ne sont pas indépendants mais s'articulent au cours d'une démarche en 6 étapes clés :

1. Validation du besoin de recrutement : la nécessité d'un recrutement n'est pas automatique. Une promotion interne, une réorganisation peuvent aussi répondre au besoin de la structure.

2. Définition du contenu et des conditions de l'emploi : attentes de la structure en termes d'activités à réaliser, de compétences et les conditions d'emploi proposées.

Attention à ne pas rechercher « un clone » du salarié précédent. Le recrutement peut être l'occasion de faire évoluer les missions ou les conditions de réalisation du poste, ou encore de revoir l'organisation de l'équipe.

3. Publicité de l'offre : en fonction du profil recherché, les moyens suivants peuvent être mobilisés : les Services Publics de l'Emploi (Pôle Emploi, Cap Emploi pour le recrutement de personnes handicapées), les sites internet et

la presse spécialisés (ESS, la presse régionale...)

4. Sélection : il existe plusieurs méthodes de sélection des candidats :

- Le tri des CV doit permettre de faire une première sélection sur la base de critères objectifs (diplôme, expérience...) en respectant les règles de non discrimination.

- Le ou les entretiens sont une phase essentielle pour présenter et valoriser la structure et préciser les spécificités de l'ESS, notamment en termes de valeurs et de fonctionnement. Il permet également d'apprécier certaines compétences et l'intérêt des candidats.

L'intégration se joue aussi au moment de l'entretien : plus les éléments relatifs aux missions et aux conditions de travail du futur salarié sont abordés de façon claire, plus le candidat s'en fera une idée réaliste.

- D'autres méthodes peuvent être mobilisées, telles que les mises en situation.

5. Contractualisation : formalisation de la relation de travail au travers d'un contrat qui précise notamment les règles applicables en

matière de temps de travail et de rémunération.

Des contrats spécifiques existent : contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, contrat de jeune volontaire (service civique), contrat aidé par l'Etat, contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) pour les entreprises d'insertion. Ils peuvent correspondre à la situation de la structure et à celle du candidat recruté.

Une convention de mise en situation du candidat et des aides à l'emploi peuvent être mobilisées par la structure, via les Services Publics de l'Emploi (Pôle Emploi, Cap Emploi).

6. Accueil et confirmation : poursuite de l'intégration

- Avant l'arrivée du nouveau salarié : communication auprès de l'équipe sur le processus de recrutement, les missions confiées au salarié, les modifications d'organisation éventuelles, la date d'arrivée prévue...
- Le premier jour : l'accueil du nouvel embauché vise à lui présenter la structure, l'équipe, les outils, les règles de vie... Un livret d'accueil peut compléter ou rappeler ces éléments.
- Au cours des semaines qui suivent l'em-

bauche :

- une période d'observation, d'adaptation ou une formation peuvent être prévues ;
- un référent ou un tuteur peut être nommé pour accompagner le salarié sur des questions générales de fonctionnement de la structure ou de l'équipe ;
- des échanges ponctuels peuvent être réalisés par le responsable (ou le dirigeant) et la nouvelle recrue, centrés sur les activités, les difficultés éventuelles du salarié,...
- En fin de période d'essai, un entretien permet de faire le point sur ces premières semaines et d'aborder la suite.

Dans les entreprises d'insertion, en raison du turn-over inhérent à l'activité d'insertion, les processus de recrutement et d'intégration sont récurrents. Selon les entreprises, sont associés : la direction, l'encadrement technique, la personne en charge des ressources humaines et le chargé d'accompagnement socioprofessionnel. Dès le recrutement, le chargé d'accompagnement socioprofessionnel intervient sur des questions sociales (logement, santé, mobilité...) et professionnelles, en collaboration avec le reste de l'équipe et des partenaires extérieurs.

Des ressources internes et externes sont mobilisables pour le recrutement et l'intégration d'un salarié.

Ressources Internes

- La fiche de poste ou la fiche de mission
- Le référentiel compétences
- La grille de critères dans le respect du principe de non discrimination
- Le livret d'accueil
- Le responsable de l'équipe

Ressources Externes

- Services Publics de l'Emploi : Pôle Emploi, Cap Emploi, ...
- Têtes de réseaux ESS
- Bourse de l'emploi CRES LR

Pour aller plus loin...

■ Réseaux ESS

- *Référentiel du système de management des entreprises d'insertion et/ou de travail temporaire d'insertion*, AFNOR/CNEI (accompagnement proposé par l'UREI LR contact@urei-lr.fr)
- Groupement d'entreprises sociales et solidaires 34 - 06 58 35 29 81 - gess34@gmail.com
- CAP LR : Club des Entreprises Adaptées du Languedoc-Roussillon - www.caplr.fr
- Guide du recrutement USGERES - www.usgeres.fr

■ Hors Réseaux

- *Agir sur l'intégration dans l'entreprise : travailler en coopération*, ANACT, 2008
- *Agir sur les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises*, ANACT, 2001

Fiche pratique N°7

Mettre en œuvre une démarche de tutorat

1 Le tutorat, de quoi parle-t-on ?

Le tutorat recouvre diverses pratiques ayant en commun de mettre en relation **un professionnel compétent chargé d'accueillir, de guider, de contrôler l'action d'un professionnel qui l'est moins. La situation de travail est au cœur de la démarche de développement des compétences requises, accompagnée par le tuteur.**

Le tutorat intègre les pratiques de management et de gestion des compétences pour favoriser :

- L'intégration de toute personne nouvelle dans l'entreprise.
- Le développement des compétences au regard du poste.
- La transmission des compétences clés de l'entreprise.
- L'appropriation de la culture, de l'organisation et des spécificités de l'entreprise.

Le tutorat dans le cadre des structures de l'économie sociale et solidaire, favorise également la compréhension et l'appropriation des fondamentaux de ce secteur ainsi que des spécificités du statut et de l'historique de la structure (coopérative, mutuelle ou association).

La loi encadre les pratiques de tutorat dans le cadre des contrats de professionnalisation et d'apprentissage, à travers des systèmes de tutorat formalisés (objectifs, conditions de mise en œuvre...). A l'inverse, il existe des dispositifs non encadrés, définis au niveau d'un secteur ou d'une entreprise : formation d'un nouvel arrivant dans le cadre d'une adaptation au poste ou d'un accompagnement à la mobilité, formation en situation de travail avec l'appui d'un tuteur...

2 Quels sont les enjeux ?

La transmission des savoirs et savoir-faire en situation de travail répond aux enjeux suivants :

- Le maintien des **compétences clés** pour la structure, notamment celles détenues par les seniors à l'approche du départ à la retraite.
- La reconnaissance de l'expérience de salariés et de leur capacité à transmettre.
- Le maintien dans l'emploi des **salariés seniors** : en leur donnant un nouveau rôle utile à l'entreprise tout en favorisant leur engagement au travail et en prévenant des risques d'usure.
- La construction des **parcours professionnels** (enjeu particulièrement fort dans les entreprises d'insertion) et l'acquisition d'une qualification.
- La professionnalisation des jeunes ou nouveaux arrivants en y incluant **l'intégration** (valeurs, pratiques relationnelles, normes implicites), facteur de **fidélisation** des nouveaux embauchés.

Cette dimension est d'autant plus importante

pour le tuteur de l'économie sociale et solidaire qui aura pour mission de rendre visible, au cours de l'accompagnement, les valeurs de l'ESS et leurs liens avec la pratique professionnelle.

Dans les structures de l'ESS, la transmission des éléments caractérisant les principes et les valeurs, constitue un enjeu essentiel :

- L'histoire et les enjeux sociétaux du secteur et de l'entreprise.
- Le statut et les particularités des entreprises du secteur et de l'entreprise.
- Le mode de gouvernance : le rôle des élus, des administrateurs, les instances de pilotage.
- Le rôle des associés (dans le cadre d'une SCOP ou SCIC) ou sociétaires (dans le cadre d'une mutuelle).
- Les modalités pour devenir associé.
- Le rôle des bénévoles.

Pour être efficace, la pratique du tutorat ne s'improvise pas mais s'inscrit dans une démarche à construire :

Identifier ce que l'on souhaite transmettre et pourquoi :

- Des savoirs de base liés à l'apprentissage d'un métier.
- Des savoir-faire critiques de la structure (savoir-faire fondamentaux).

Ils sont difficilement imitables, achetables ou copiables à l'extérieur.

- Des savoirs d'expérience (savoirs liés à l'expertise acquise par la pratique, à des parcours spécifiques...).

Mobiliser les acteurs :

- Identifier les tuteurs : les missions de tutorat ne sont pas réservées aux seuls seniors. Cette mission sera d'autant plus valorisée et utile que le choix des tuteurs se basera avant tout sur les compétences, les capacités à transmettre et le volontariat.
- Impliquer le tuteur dans le choix du salarié auquel il va transmettre son expérience.
- Expliciter la mission du tuteur et celle des autres acteurs dans l'organisation.

Organiser la mission de tutorat en amont : définir et formaliser les éléments-clés :

- Définir l'objectif et les critères de réussite ; identifier les situations de travail propices à l'apprentissage.
- Définir les moyens nécessaires au déroulement de l'activité de transmission, en particulier en termes de ressources temps et

d'aménagement des situations de travail, si nécessaire.

- Contractualiser avec les acteurs.

Préparer le tuteur à sa mission : la formation pédagogique est importante, mais ne suffit pas.

- Aider le tuteur à organiser et planifier sa mission avec les acteurs de l'entreprise, mais aussi les partenaires externes (par exemple dans le cas d'un contrat d'apprentissage).
- Penser la question de l'évaluation dès le début, car le tuteur est aussi celui qui évalue les acquisitions et la progression du tuteuré (alternance, entreprise d'insertion...).

Reconnaître et valoriser la fonction de tuteur via différentes formes de reconnaissance :

- Symbolique, au travers du simple fait d'avoir été « choisi ».
- Professionnelle, quand la fonction de tuteur sert de tremplin vers d'autres fonctions ou qu'elle devient une fonction à part entière évaluée dans le système de progression interne.
- Salariale (prime, majoration des heures consacrées au tutorat).

Communiquer dans l'entreprise sur le dispositif. Plusieurs acteurs sont indirectement concernés et peuvent contribuer à la réussite de la démarche, en particulier si les situations de travail sont utilisées comme supports à l'apprentissage. Cette communication est aussi un élément de reconnaissance pour les tuteurs.

Pour aller plus loin...



Réseaux ESS

- *Référentiel du système de management des entreprises d'insertion et/ou de travail temporaire d'insertion*, AFNOR/CNEI (accompagnement proposé par l'UREI LR contact@urei-lr.fr)



Hors Réseaux

- *Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi « Seniors tuteurs : comment faire mieux ? »*, Bernard Masingue, Mars 2009
- *Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail?*, ANACT, disponible sur www.anact.fr

Fiche pratique N°8

Mutualiser les ressources et les compétences

1 La mutualisation : de quoi parle-t-on ?

La mutualisation repose sur l'idée d'une synergie entre plusieurs structures permettant une mise en commun de ressources et de moyens qui peuvent être matériels, immatériels ou humains. Chaque structure en tire profit en respectant les enjeux et les intérêts de chacune d'entre elles.

Des structures peuvent se regrouper pour répondre à un besoin d'emploi et de compétences dont elles ne pourraient bénéficier individuellement. Pour le salarié, cette mutualisation permet de disposer d'un emploi, avec un temps de travail plus important, sans subir un temps partiel non choisi.

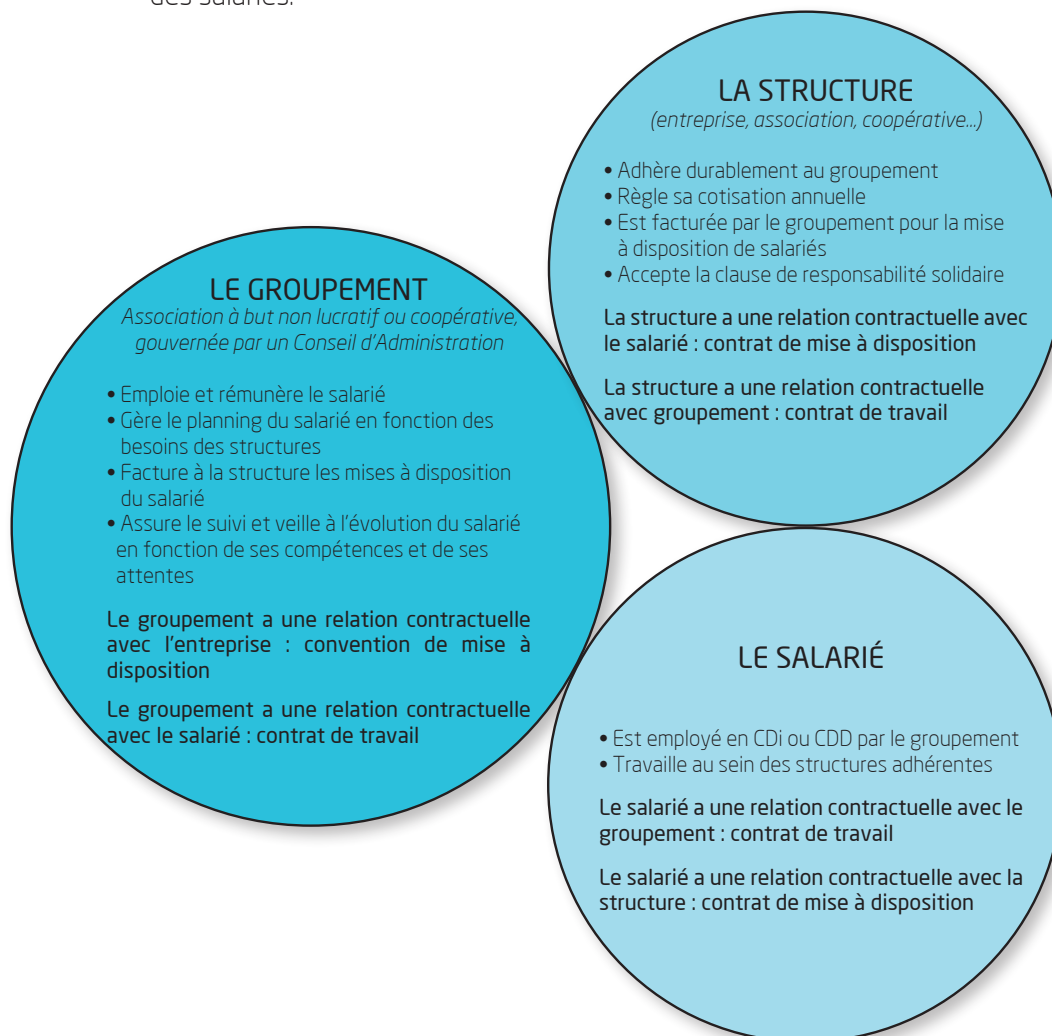
Juridiquement, la mutualisation peut prendre la forme d'une simple mise à disposition entre deux structures, mais peut aboutir à un projet collectif de groupement d'employeurs (GE), encadré par des textes afin de sécuriser la fonction d'employeur et la situation de travail des salariés.

Il existe de nombreux groupements d'employeurs créés par des structures de l'ESS, notamment par des associations sportives, des structures d'insertion ([le Groupement d'Entreprises Sociales et Solidaires 34](#), association qui permet de mutualiser l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion en mettant à disposition de ses membres des chargés d'accompagnement).

[Un groupement d'employeurs](#) est une association qui mutualise des compétences. Son objet est de mettre à disposition de ses membres des salariés liés à ce groupement par un contrat de travail.

Toute personne physique ou morale de droit privé : exploitants agricoles, entreprises, artisans, associations, coopératives ou collectivités territoriales, peut adhérer au GE.

Tous les salariés, de tous les secteurs d'activité sont potentiellement concernés.



2 Mutualiser les compétences : quels enjeux ?

Pour les employeurs	• Bénéficier de compétences. • Faire face aux variations d'activité prévues ou aléatoires. • Bénéficier des compétences d'un service RH mutualisé. • Réaliser des gains économiques. • Échanger de l'expérience et des bonnes pratiques au sein d'un réseau. • Externaliser les tâches administratives liées à l'embauche. • Bénéficier des effets d'expérience des salariés.
Pour les salariés	• Transformer plusieurs contrats de travail en un seul contrat avec un employeur unique. • Favoriser l'accès à la formation professionnelle. • Sécuriser son emploi à temps plein et en CDI. • Limiter la précarité personnelle liée au cumul de « bouts » d'emplois. • Augmenter ses compétences par la diversité des tâches réalisées.
Pour le secteur	• Sécuriser les emplois des salariés. • Doter les petites et moyennes structures de compétences clés nécessaires à leur développement économique. • Contribuer à la professionnalisation des petites structures à la GRH. • Fixer la main d'œuvre dans son secteur.

3 Comment agir ?

La décision de constituer un groupement d'employeurs est le résultat d'un processus qui comprend plusieurs étapes :

- Identifier les besoins d'emplois et leurs causes : pics d'activité, saisonnalité, compétences clés que vous ne pouvez assumer financièrement...
- Recenser les porteurs de projet de mutualisation : d'autres structures qui ont des besoins complémentaires ou proches.
- Identifier les besoins collectifs : types de

contrat, métiers, temps de travail...

- Réaliser, avec l'appui d'un expert, une étude de faisabilité : diagnostic approfondi de chaque structure, simulation du fonctionnement du groupement d'employeurs, sur le plan financier et de l'organisation du travail, aboutissant à un plan d'actions de création à faire valider par les porteurs du projet.

Pour aller plus loin...

Réseaux ESS

- Groupement d'entreprises sociales et solidaires 34- 06 58 35 29 81 - gess34@gmail.com

Hors Réseaux

- Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs LR : www.crgelr.com

