



investiRHumain

*Conseil – Coaching – Formation Facilitation du  
changement*

*L'Humain au cœur de votre développement*



# Impacts de la crise sanitaire sur les structures de l'ESS

## Fonction Ressources Humaines

### NOTE DE SYNTHÈSE

*Etude menée dans le cadre de la mission RH de l'APES*



## A. PRESENTATION DU PANEL

- o **Territoire d'intervention** : La commune Urbaine de Dunkerque (CUD) et ses communes associées : Dunkerque ; Coudekerque-Branche ; Cappelle-La-Grande ; Grande-Synthe ; Gravelines ; Fort-Mardyck ; Saint-Pol-Sur-Mer ; Loon-Plage ; Bourbourg.
- o **Statut des structures** : 16 associations et 3 entreprises coopératives.
- o **Domaine d'action** : aide à domicile (2) ; ateliers et chantiers d'insertion(4) ; éducation à l'environnement et transition écologique (3) ; animation socio-culturelle et éducation (5) ; insertion socio-économique (1) ; médiation sociale (1) ; sport-santé (1) ; généraliste (1) ; autre (1).

## B. RH & ESS

### 1. Discussion et mise en débat du volet RH dans les instances de gouvernance

Les principaux sujets RH de discussion impliquant très souvent des financements à la clé ont trait à :

- Le type de compétences à recruter et le nombre d'embauches ;
- Les remplacements et les licenciements ;
- Le développement de nouvelles compétences et les orientations au regard des divers postes ;
- La formation et le renforcement des compétences ;
- La mise en place et le maintien ou non du télétravail ;
- Le comportement des salariés ;
- Le repositionnement d'un salarié au regard de la grille salariale ; le changement de catégorie d'un salarié ; la validation du passage de CDD ou CDII à CDI ; la validation de l'augmentation du temps de travail ainsi que l'augmentation des pesées...
- L'application des divers protocoles sanitaires et du PASS sanitaire dans le cas d'un ERP.

Un des principaux freins identifiés aux échanges RH est le manque de temps ne permettant pas d'en discuter finement et de façon optimale.

## 2. Intégration des questions RH dans le document stratégique de la structure (projet associatif, social, coopératif...)?

Une première moitié des structures interrogées s'accorde sur la présence de **la dimension RH dans le document stratégique**. A ce titre, les Ressources Humaines constituent le socle de la structure où il est question de :

- **sécurisation des emplois des salariés** déterminante pour la pérennité de l'action de la structure ;
- **bienveillance** et le **bien-être des salariés au travail** : peu d'heures supplémentaires ; respect du cadencement des week-ends ; prise de congés régulières... ;
- **respect** et la **reconnaissance** du travail réalisé par l'équipe salariée : adéquation entre le nombre de projets par personne et la réelle capacité d'absorption... ;
- l'expression du **soutien de l'équipe bénévole** envers l'équipe salariée ;
- **transformation de l'organisation managériale**.

Une deuxième moitié considère que **les questions RH n'apparaissent pas clairement voire pas du tout dans le document-programme** malgré l'association des salariés aux différentes réflexions stratégiques de la structure. Un temps serait donc utile pour « se poser » et ainsi réécrire le projet de la structure dans toutes ses composantes en y intégrant le volet RH.

## 3. Déclinaison des valeurs de la structure dans la gestion quotidienne des RH

Unaniment, l'ensemble des Dirigeants interrogés se rejoignent sur le fait que **les valeurs portées par leur structure transparaissent dans la gestion quotidienne des pratiques managériales** :

- conduite d'un **management participatif** et d'une négociation partenariale ;
- **formation continue** de l'équipe salariée et auto-formation ;
- **égalité** dans le recrutement et accès à l'emploi ;
- **valorisation des parcours** professionnels des personnes formées en interne ;
- **pérennisation** souhaitée **des postes** non permanents ;
- **polyvalence** des salariés en cas d'absence, de maladie et d'urgence ;
- **approche inclusive des salariés en situation de handicap**.

Ainsi qu'au niveau du comportement adopté par chaque salarié dans la sphère professionnelle :

- savoir-être (**bienveillance et signes de reconnaissance**) des salariés en lien permanent avec les publics, les entreprises et les partenaires du territoire ;
- **fibre sociale et associative** : des salariés **engagés et investis** dans leur mission ;
- **autonomie professionnelle.**

#### 4. Spécificités de la politique RH dans l'ESS ?

83% des directeurs et directrices interrogés estiment que la **politique RH** menée au sein de leurs structures respectives revêt **une spécificité de par leur appartenance à l'ESS.**

Côté « employeur », le caractère singulier repose sur :

- **bien-être des salariés au travail ;**
- **sens au travail ;**
- **amélioration de l'autonomie** personnelle et professionnelle des salariés ;
- **apport sociétal et économique** à travers l'insertion de jeunes en difficultés, de personnes en fin de carrière ; accompagnement de personnes en situation de fragilité ;
- **sécurisation des emplois ;**
- **pérennisation des contrats courts** (CDD, CDDI) en CDI ;
- **montée en compétences du salarié par la formation ;**
- **management participatif fondé sur la prise en compte des besoins des salariés ;**
- **reconnaissance de l'humain.**

Côté « salarié », cela se traduit par un certain savoir-être placé sous le signe de :

- **coresponsabilité de chaque salarié ;**
- **engagement certain ;**
- **solidarité entre salariés** face à des situations difficiles ;
- **implication des salariés** dans l'élaboration de la stratégie de la structure ;
- **polyvalence** des salariés ;
- **goût du travail.**

Les 17% restants jugent qu'il n'y a pas de politique RH spécifique et ce malgré l'appartenance de la structure à l'ESS. Certains directeurs gèrent au ressenti (parfois « à l'affectif ») leur équipe salariée au quotidien ; le fait d'appartenir à l'ESS ne traduit en rien une gestion spécifique des ressources humaines.

## 5. Appartenance ESS = levier et/ou ressource pendant la crise sanitaire ?

**83%** des structures interrogées considèrent que **l'appartenance à l'ESS et à des réseaux dédiés par filière d'activité a constitué une véritable valeur ajoutée ayant permis d'aborder sereinement la période de crise sanitaire liée à la Covid-19 :**

- **Prise de hauteur** et **montée certaine en compétences** ;
- **Echange** autour de bonnes pratiques professionnelles ;
- **Mobilisation sur des actions communes** et éviter ainsi toute forme d'isolement ;
- **Entraide** entre structures membres d'un même réseau ;
- **Identification** des acteurs ESS du territoire concerné ;
- **Mise à disposition d'outils** structurés, valorisés et accessibles ;
- **Leviers financiers.**

En parallèle, 17% des structures interrogées pensent que l'ESS n'a pas réellement constitué une ressource pendant la période de crise sanitaire.

En effet, malgré la crise, les financeurs ont continué à financer en prenant comme référence l'année N-1 de l'activité. Certaines structures ont bénéficié d'une trésorerie confortable ayant permis de passer la crise sereinement ; d'autres ont agi seul face à cette situation en réalisant de la veille sur leur secteur d'activité.

## II. **LES IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES DOMAINES D'INTERVENTION DE LA FONCTION RH**

### 1. Le pilotage RH

**90 % des structures interrogées ne sont pas concernées** par ce domaine d'intervention relatif à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une organisation. Cette situation s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs :

- taille de la structure ;
- stade d'évolution de la structure ;
- mode de fonctionnement (coopératif) ;
- secteur d'activité (ACI) ;
- principe de lucrativité limitée et tributaire des subventions allouées annuellement.

**10 % seulement des structures interrogées sont dotées d'un système de pilotage RH.** Pour une d'entre elles, la crise sanitaire n'est pas venue « chambouler » le pilotage RH de la structure. La deuxième, quant à elle, concède avoir été dans l'incapacité d'anticiper tout au long de la crise sanitaire.

## 2. La gestion des carrières

L'apparition de la crise sanitaire en mars 2020 a conduit à une baisse d'activité significative (arrêt des activités non essentielles pendant le 1<sup>er</sup> confinement) **impactant négativement le recrutement tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif** chez bon nombre de structures interrogées.

Globalement, **la majorité des structures interrogées a connu une absence de recrutement pendant les diverses périodes de confinement et au plus haut de la crise.**

Dans un même temps, force est de constater que le recrutement sur le territoire dunkerquois est marqué par **un marché du travail fortement concurrentiel et ce quel que soit le secteur d'activité.**

Parallèlement au recrutement, **la crise sanitaire a complexifié le processus d'intégration des nouveaux embauchés** ; situation expliquée par divers facteurs :

- le principe de **distanciation sociale et géographique** entre les nouvelles recrues et les salariés en poste parfois éclatés sur plusieurs sites ;
- l'intégration des salariés permanents à distance lors des périodes de confinement.

La crise sanitaire a eu **des impacts positifs sur le volet « formation » du salarié.**

Chez les permanents en CDI, **une accélération dans les demandes de transition professionnelle, d'évolution professionnelle** a été constatée au sortir du 1<sup>er</sup> confinement depuis juin 2020 :

- **formation diplômante** et de **longue durée** type VAE (secteur de l'aide à domicile) ;
- **formation à visée qualifiante** pour l'apprentissage de nouvelles postures (secteur de la petite enfance).

Le format à distance a été privilégié pour éviter tout décrochage et démotivation.

Dans certaines organisations, les formations des équipes salariées ont été soit annulées soit re- portées. La crise sanitaire a donc impliqué **un retard dans la mise en place des formations en particulier à destination des salariés en insertion.** Pour celles effectivement réalisées, elles ont eu lieu en visioconférence pour la période d'octobre 2020 à mars 2021.

Ce contexte particulier n'a donc pas permis à la majorité des structures de l'ESS de réaliser le plan de formations annuel et la mise à niveau requise pour certains salariés. Tout ceci a créé **un sentiment de frustration** chez les salariés concernés.

Pour bon nombre de structures interrogées, la crise sanitaire a conduit à la **mise entre parenthèse sur 2020 des évaluations annuelles des permanents et mensuelles pour les salariés en insertion** du fait de :

- la **mise en chômage partiel forcé** d'une grande majorité du personnel ;
- le **caractère obligatoire ou encouragé du télétravail** selon les périodes de confinement;
- la **reprise des activités arrêtées brutalement** et la **surcharge de travail** qui en a découlé au sortir du 1<sup>er</sup> confinement.

Dans la majorité des cas, **le taux de turnover** aux conséquences financières lourdes **a augmenté considérablement avec l'arrivée de la pandémie** et la baisse d'activité qui s'en est suivie.

**Une hausse du nombre de départs de salariés par démission, licenciement ou rupture conventionnelle** au sortir du 1<sup>er</sup> confinement a été motivée par :

- une **envie de changement de métier** ;
- un **déménagement** ;
- une **vision trop idéaliste du métier** entraînant des désillusions ;
- un **congé parental** ;
- la **mise en place de l'obligation vaccinale** malgré l'accompagnement du salarié.

### 3. La gestion administrative

En dépit de la crise sanitaire et de la difficulté à recruter des salariés en CDI, **la majorité des structures interrogées n'a pas eu recours à des contrats dits spécifiques** (PEC, contrats aidés...) même si elle en a eu l'opportunité, **la politique salariale restant basée sur le recrutement de salariés en CDI** et non sur des contrats aidés où la question de la pérennisation est soulevée.

Un faible nombre de structures interrogées a eu **recours à des contrats spécifiques** (PEC et contrats d'apprentissage) **pendant la période de crise sanitaire avec le souhait de les pérenniser**. Cela a imposé à la structure d'être innovante dans ses actions via la réponse à des appels à projet.

D'un côté, la survenue de la crise sanitaire a généré **plus de souplesse dans l'organisation du travail et dans la gestion de la charge de travail** avec l'instauration du télétravail pour les salariés permanents en CDI n'accueillant pas de publics, exerçant une fonction administrative ou « support ».

La mise en place du télétravail a ainsi permis d'explorer d'autres modes de faire et de communication.

D'un autre côté, la crise sanitaire a induit des bouleversements profonds dans la façon de travailler,

d'organiser le travail qui s'en est trouvé complexifiée. La crise sanitaire a imposé à plusieurs structures de repenser leur organisation de travail et très souvent d'organiser le travail sur le principe de la réaction tenant compte des nouveaux protocoles sanitaires et non par anticipation.

Chez certaines structures interrogées, la crise sanitaire a facilité des **aménagements dans les horaires de travail** en particulier pendant les périodes de confinement successives. **Une souplesse dans la gestion du temps de travail a ainsi été instaurée en vue de maintenir l'activité et l'outil de travail.**

A noter qu'**une partie des structures interrogées n'a pas eu recours au temps partiel** ni même au contrôle accru des horaires au plus au haut de la crise et pendant les périodes de confinement.

Pendant la crise sanitaire, **la majorité des structures interrogées a maintenu le salaire intégral pour l'ensemble de leurs salariés** et ce malgré une baisse d'activité. A cela s'est ajouté **le versement de primes défiscalisées** au regard des efforts fournis par le salarié pendant les périodes de confinement et au plus haut de la crise sanitaire.

**Le maintien du salaire pendant les périodes de confinement a constitué un effort dans la rémunération du salarié.**

**Des avantages non monétaires** (bon cadeau, chèque culture...) ont aussi été accordés aux salariés en guise de compensation et de reconnaissance du travail réalisé pendant cette période particulière.

Pour d'autres, **le système de rémunération chez certaines organisations est resté inchangé.** En effet, ces dernières n'ont pas été en mesure de verser des primes exceptionnelles pendant cette période de crise sanitaire fautes de moyens financiers suffisants ou d'un système de primes faisant partie intégrante des pratiques managériales de la structure quel que soit le contexte sanitaire ou conjoncturel.



#### 4. La gestion des relations sociales « relation au travail au sens du dialogue social »

Pour certaines directions interrogées, la crise sanitaire a conduit globalement à des **rapprochements** et à de **meilleures compréhensions au sein de l'équipe salariée**. Aucun conflit ni tension n'a été constaté durant cette période où chaque salarié a appliqué depuis le début de la pandémie les diverses mesures sanitaires qui lui ont été imposées.

**Une forme de solidarité** s'est exprimée **au sein de l'équipe salariée** depuis le début de la crise sanitaire.

A l'inverse, certains responsables de structure ont considéré que **la crise sanitaire a globalement généré des tensions au sein de l'équipe salariée** dans le degré d'acceptation des diverses mesures prises en termes d'aménagement des espaces de convivialité et des conditions d'exercice de la mission au contact des publics.

**Un changement dans les comportements** a été constaté avec la survenue de la pandémie et l'application qui s'en est suivi des diverses mesures gouvernementales, générant **un fort impact émotionnel** (peur, lassitude, agressivité), source de conflits et compliquant l'accomplissement du travail au quotidien.

#### 5. Le développement des RH « relation au travail au sens managérial »

**La crise sanitaire a créé de nouveaux besoins dans le travail tels que des demandes d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle :**

- **Modification du rapport au travail** pour donner priorité à la famille et aux loisirs avec une limitation du nombre d'heures travaillées ;
- Projection de la prise de congés au-delà de la période de grandes vacances ;
- Choix d'un temps partiel pour vivre d'autres choses en dehors de la sphère professionnelle.

**Le modèle coopératif est, en ce sens, une réponse aux aspirations des cadres en phase de re-conversion professionnelle et en quête de ce qui fait sens dans le travail.**

La crise sanitaire a créé aussi de nouveaux besoins chez le salarié aspirant à plus de reconnaissance et d'écoute de la Direction ainsi qu'un lieu de vie et de partage en direction de l'équipe salariée.

**A contrario, la crise sanitaire n'a pas impacté l'expression de nouveaux besoins dans la relation au travail.**

Plusieurs situations vécues expliquent cette situation :

- une équipe permanente préoccupée avant tout par sa situation financière ;
- un souhait de partager de nouveau des moments conviviaux (rencontres ; petits déjeuner ; accueil de stagiaires...);
- un <sup>3</sup>/<sub>4</sub> temps de travail facilitant la mise en place de sas de décompression ;
- un état d'esprit positif des salariés ;
- un investissement des salariés avant et après cris.

### III. CONCLUSIONS & PRECONISATIONS

#### A. Du côté des responsables de structure (leadership)

##### 1. Ressentis et impressions

A l'unanimité, le temps d'échanges autour des impacts de la crise sanitaire sur les pratiques managériales a été apprécié ; il a contribué à **alimenter la réflexion autour des enjeux de la RH dans la gestion et le développement de chaque structure.**

L'entretien a finalement permis aux Responsables de structures **une prise de recul** dans l'exercice de leurs pratiques managériales.

##### 2. Enseignements tirés de la crise sanitaire et points de vigilance

##### 3. Selon les structures, les interviews ont permis :

- o D'établir des **points de vigilance face aux émotions ressenties** par chaque salarié et leur capacité de résilience face à la crise sanitaire ;
- o De se **fixer des signaux d'alerte au regard de l'exercice de la fonction RH**
  - o Déterminer une convention collective ;
  - o Elaborer un organigramme de structure établissant les relations professionnelles in- ter salariales ;
  - o Mettre à jour le DUERP ;
  - o Mettre à jour les fiches de poste...
  - o Ancrer des pratiques managériales jusque-là non écrites et formalisation tenant compte des obligations employeurs: entretien Annuel d'Évaluation avec son n+1 ; entretien professionnel, structuration du dialogue social...

L'entretien a aussi constitué une mise entre parenthèse bénéfique pour une mise en perspectives de la culture & orientations RH au sein de la structure par le biais de la :

- **présence** de la structure **dans divers réseaux d'animation de l'ESS** ;
- **consolidation du projet de transformation** de la structure.

#### 4. En synthèse, principaux besoins RH exprimés

- 1) **Développement de la partie « RH » dès 2022**. Pour y parvenir, nécessité de formaliser les pratiques RH et besoin de s'outiller notamment sur l'évaluation de l'équipe salariée (Entretien Annuel d'Évaluation et entretien professionnel)... ;
- 2) **Participation à des séances de co-développement** pour un échange entre pairs (directeurs de structures ESS) sur des pratiques de management et les difficultés rencontrées ;
- 3) **Approfondissement des connaissances** dans le domaine RH.

### **B. Préconisations par le Cabinet investiR Humain**

Tenant compte de leur assise financière, de leur structuration RH initiale et de leur capacité intrinsèque d'innovation et de résilience, les 19 structures ESS interrogées ont vécu très différemment la période de crise sanitaire.

L'étude d'impact de la crise sanitaire sur les cinq domaines de la fonction RH présente à la fois **une pluralité ainsi qu'une disparité des situations vécues** par les Responsables d'organisations et leurs équipes salariées malgré un socle commun solide = appartenance à l'ESS et à ses valeurs, portées à la fois pour le leadership et les équipes (cf. page 6 – appartenance ESS).

Dans le cadre d'un atelier de travail élargi, il conviendrait de **croiser les ressentis des Dirigeants de structures avec l'ensemble des parties prenantes de chaque structure en particulier leurs équipes salariées**.

#### Deux préconisations

- Offrir **un accompagnement individualisé du dirigeant et des personnes-ressources RH** afin d'apporter une analyse fine et un support technique RH spécifique (de type PCRH) qui prendra en compte :
  - o La taille et l'étape de développement de la structure,
  - o Son histoire & sa culture,
  - o Son organisation (télétravail, organigramme, fiches de poste...)

- o Les enjeux internes (recrutement, plan de développement des compétences, qualité de vie au travail QVT...) et externes (environnement concurrentiel ou non, pressions légales et réglementaires, financières...)

- Proposer sur le territoire CUD **un groupe d'analyse des pratiques professionnelles des dirigeants** (groupe de pairs), animé par un tiers.

L'analyse des pratiques professionnelles est une méthode de formation & de perfectionnement fondée sur l'analyse d'expériences professionnelles, récentes ou en cours, présentées par leurs auteurs dans le cadre d'un groupe composé de personnes exerçant la même profession, ou travaillant ensemble au sein d'une même équipe.

Elle repose sur l'idée que l'expérience professionnelle est source de construction de savoirs. Elle prend ses racines dans l'intelligence collective et le co-développement.

Ce qui fonde un groupe d'analyse des pratiques, c'est la demande des professionnels d'y participer. Sur la base d'analyses de situations réelles, il s'agit de regarder son implication personnelle, pour développer de nouveaux savoirs faire et savoirs être, d'intégrer des options, de clarifier et de développer son style professionnel...

### Objectifs opérationnels

- ✓ Analyser sa pratique professionnelle, en lui donnant une place, en identifiant les problèmes rencontrés, et en élaborant des options appropriées ;
- ✓ (Re) faire l'expérience des processus de coopération requis pour penser et œuvrer en équipe ;
- ✓ Clarifier les circuits d'information et de décision ;
- ✓ Apprendre à traiter « les bruits de couloirs » ;
- ✓ Favoriser la prévention de l'épuisement professionnel ;
- ✓ Soutenir la ré-élaboration de la motivation professionnelle en soutenant l'appartenance à l'ESS.

# La mission Ressources Humaines à l'Apes

## La mission RH en un coup d'œil

### 5 AXES DE TRAVAIL COMPLÉMENTAIRES

**01** AXE Un groupe  
d'accompagnateurs  
pertinent et innovant



**02** AXE Des parcours  
collectifs  
en action sur  
les territoires



**03** AXE Des communautés  
apprenantes  
passionnantes  
et diversifiées



**04** AXE Des outils pour  
aller plus loin  
à court, moyen  
et long terme



**05** AXE Une dynamique  
partenariale  
fédératrice

