



Compte-rendu des échanges

Animation : ADESS Centre Bretagne – CRESS
Nombre de participants : 22

Étaient présents : Solenn DEMARS (**Dans l'ensemble**), Marie DUFOUR (**AMISEP**), Anne-Hélène RIOU (**Pôle E2S Pays de Vannes**), Damien PROD'HOMME (**Bretagne Active**), Nolwenn STEPHANO (**GEM L'arbre de vie**), Alain JOUAN (**ADESS Centre Bretagne**), Estelle POBES (**GEM Le pas-sage**), Christelle MARIE (**Conseil départemental 22**), Armand LE RAY (**ADESS Centre Bretagne**), Lucie GUILLAUME (**Codev Pays de Pontivy**), Antoine CLAPIER (**Retritex**), Josette VIVIER (**Entreprendre au féminin**), Soizic LE CORRE (**Biocoop Callune**), Françoise HURSON (**CRESS Bretagne**), Soazig PERRIGAULT (**ADESS Centre Bretagne**), Corinne HERVIEUX (**ADESS Centre Bretagne**), Pascal JOUAN (**GEM L'arbre de vie**), Odile LE GOFF (**individuelle**), Graziella ALMEIDA DE SOUSA (**CIBC**), Florence CAILLIER (**ADESS Centre Bretagne**), Françoise JOUAN (**GEM Le pas-sage**), Frédérique PROSPER-PAUL (**Retritex**)

Présentation de la démarche

Suite à la loi ESS de juillet 2014, un guide des bonnes pratiques a été coconstruit par des réseaux fédératifs nationaux, applicable à toutes les entreprises de l'ESS quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Avec la loi ESS, C'est une obligation légale d'évaluer ses pratiques au regard de ce guide, mais de façon non contraignante.

L'objectif est avant tout d'amener l'ensemble des acteurs dans une dynamique de prise de recul et d'amélioration de leur pratique. C'est aussi un levier pour éviter la banalisation des entreprises ESS, affirmant leurs différences et spécificités par rapport à la concurrence du secteur privé.

Cette matinée d'échange s'inspire de la démarche du guide des bonnes pratiques. Elle se voulait ouverte à l'ensemble des acteurs économiques (ESS et non ESS) qui s'interrogent sur leurs pratiques et souhaitent partager leurs expériences sur deux thématiques que sont la gouvernance et les conditions de travail des salariés.

Déroulé :

→ Plénière avec 3 témoins : Retritex, Biocoop et Entreprendre au féminin.

→ Puis deux groupes (gouvernance démocratique et RH (conditions salariales et bien-être au travail) pour partager les bonnes pratiques et identifier des problématiques communes ainsi que des pistes de solutions

Témoignages

Biocoop Callune (Soizic Le Corre – associée) :

La Biocoop c'est 30 salariés dont 9 salariés associés. Les salariés associés élisent un gérant pour 4 ans. Un salarié associé donne du temps de travail contre rémunération et du temps de « gouvernance » bénévole.

Avant, un salarié devenait automatiquement associé au bout de 2 ans. Système aujourd'hui basé sur le volontariat car constat qu'il ne sert à rien d'obliger des personnes qui ne le souhaitent pas à prendre des responsabilités.

La problématique aujourd'hui est de mobiliser un plus grand nombre de salariés pour qu'ils deviennent associés. L'objectif est de prendre au maximum des décisions à plusieurs et de partager les responsabilités. Pour cela, l'idée est de proposer à des salariés une « période de découverte » en les invitant aux réunions d'associés et au temps démocratiques de l'entreprise.

Une démarche est également mise en place pour faciliter les échanges et la concertation avec les salariés non associés : réunions régulières avec l'ensemble des salariés, participation aux réunions nationales pour une meilleure connaissance de la politique générale et le développement d'une vision globale.

Retritex – Emmaus action ouest (Antoine Clapier – secrétaire)

Au sein de l'entreprise, des actions ont été mises en place pour améliorer les conditions de travail dans les domaines de la sécurité-santé et le développement des personnes (RH). A Retritex, les métiers sont assez physiques avec de la manutention (manipulation d'une tonne par jour...). Deux constats ont été posés :

- Les personnes s'abîment
- Les arrêts maladie ou accidents de travail des uns provoquent une surcharge de travail pour les autres (qui se paie par la suite)

Une action particulière a été mise en place depuis trois ans : initiative des « 5 minutes sécurité ». Une fois par semaine : 5 min sont prises pour faire réfléchir les salariés sur une action, là où ils ont observé un danger. Les salariés prennent le temps de se demander pourquoi c'est arrivé. Cela permet de développer une culture sécurité au travail.

Autre action : l'échauffement 5min le matin sur la base du volontariat.

Astuces : Mettre du ludique pour rayonner dans toutes les strates de l'entreprise. Cela permet d'associer plus largement tous les salariés. Aujourd'hui, une centaine de personnes sont formées à la sécurité. Et il a été observé une amélioration notable de la situation.

Surtout ne pas lâcher pour que cela rayonne, il faut y revenir tout le temps, à chaque réunion. Légalement, la démarche qualité veille à ce que ce soit abordé régulièrement (documents à remplir).

Sur le point budgétaire, on se rend compte qu'un turnover lié aux arrêts maladie à répétition vaut bien une personne en plus pour animer cette thématique auprès de tous et limiter ce turn-over. → cela montre que c'est bien une action à valoriser !

Problématiques en cours au sein de Retritex : Comment prendre en compte la pénibilité particulière des encadrants techniques (accueil, formation des agents, résultats économiques attendus) ?

Entreprendre au féminin (Josette Vivier – animatrice)

Au-delà des observations en tant que réseau d'accompagnement, Josette a animé un atelier « bien-être au travail » lors de l'événement Innov deiz à Languieux en novembre 2017. Voici une synthèse :

- 3/4 des femmes ne veulent plus du salariat
- Envie de création d'activité car besoin d'autonomie, valeurs à défendre, vision d'un cap = sens de l'action
- Privilégier la qualité plutôt que la productivité
- Choix de son temps de travail → Plus de souplesse
- La hiérarchie qui donne peu de reconnaissance.
- Instrumentalisation des propositions

A l'inverse l'autonomie, la prise de responsabilité, l'articulation des différents temps de vie peuvent être perturbants :

- Craintes de trop d'autonomie
- Prise de responsabilités anxiogène
- Est-ce que j'ai vraiment le choix de m'investir ou pas ?
- Surcharge de travail
- La perte de repères : c'est qui le chef ?

Les enjeux identifiés :

- Dynamique de changement à accompagner dans l'organisation et sur la cohésion de groupe
- Mettre en place des espaces de paroles pour que chacun puisse exprimer sa demande
- Créer de la confiance pour éviter les mauvaises interprétations
- Accepter/permets le droit à l'erreur
- La nécessité de prendre du temps pour transmettre ces valeurs et cette nouvelle acculturation.

Atelier 1 : condition de travail et développement des personnes

Problématiques identifiées :

- Gouvernance / relations administrateurs-bénévoles : Quels outils mobiliser ? comment créer des espaces communs ? Comment faire réellement de la participation ? Comment gérer la professionnalisation des salariés et la place des bénévoles dans les structures associatives ?
- Surcharge de travail : comment la prévenir et la soulager ?
- Temps/moyens : comment s'emparer de ces problématiques ?

Identification des bonnes pratiques

- Anticipation : prendre le temps et ne pas attendre que ça aille mal. Faire intervenir un superviseur / tiers extérieur (ex : DLA)
- Intégrer les salariés dans les CA (ex du MRJC national ou les salariés ont 0.5 droit de vote). Partage de la délégation du personnel.
- Clarification des rôles : statut de « direction » obsolète (coordination, cogestion). Avoir un référent RH et fixer des fréquences de rencontres.
- Créer des espaces de paroles : espaces collectifs animés par des tiers, formations communes administrateurs/salariés (cohésion d'équipe), faire un DLA
- Egalité homme/femme avec un label

- Télétravail : donner de la souplesse dans l'organisation du temps de travail avec l'attention à la solitude, les risques d'abus (que ce soit ponctuel et non permanent).

Les pistes pour aller plus loin

- « La place », plate-forme de coopération et d'échanges entre structures ESS
→ Permettre aux structures ESS de mutualiser au sein d'un réseau et d'échanger sur leurs pratiques
→ Consolider des emplois : Déprécariser en diminuant les temps partiels et limiter la polyvalence forcée de certains salariés de petites structures ESS
→ Accompagner par des formations conseil spécifiques, notamment méthodo de projet, recherche de financement, gestion RH.

- Solliciter un DLA (Bretagne active)
- Initier une culture des bonnes pratiques dans sa structure (séminaire, formation, capitalisation)
- Démarche régionale sur la qualité de l'emploi : rencontre du 14 juin à St Brieuc
- Thématique pour une prochaine rencontre : bien-être des dirigeants

Atelier 2 : gouvernance démocratique

Problématiques identifiées

- Favoriser l'interconnaissance des missions/conditions de travail de l'autre
- Favoriser la participation de l'ensemble des parties prenantes aux « décisions »
- Favoriser la communication
- Faciliter la participation au capital pour des entreprises
- Garder une dynamique collective et l'investissement de tous dans la mise en œuvre

Identification des bonnes pratiques

- Utilisation de méthodes d'animation participatives
- Développer l'écoute par la mise en place de lieux d'échanges/expressions avec l'ensemble des parties prenantes
- Attitude de valorisation de l'engagement : cultiver l'optimisme et la confiance en soi
- Déléguer, partager les responsabilités
- Organiser des temps conviviaux (repas, ...)
- Formation continue, évolution : identifier et solliciter les personnes

Les pistes pour aller plus loin

- Se former à la communication non violente / gestion de conflits / méthodes participatives
- Prendre du temps en début de réunion pour réfléchir sur soi, se poser : organiser une journée bien-être au travail entre administrateurs et salariés
- Inviter les salariés au conseil d'administration

Conclusion

Les deux thématiques sont très liées : une bonne gouvernance facilite la gestion RH.

Sur les conditions de travail, il est nécessaire d'apporter une prise de conscience auprès des dirigeants qui n'assument pas la fonction employeur. Il y a une frontière dans la place et le rôle des uns et des autres qui est souvent sujette à tensions.

Dans la gouvernance, l'interconnaissance des membres et la participation des parties prenantes dans la stratégie de la structure sont des enjeux importants. Il a été souligné l'importance de valoriser les salariés (comme les administrateurs), les reconnaître et leur donner confiance. Des méthodes d'animation sont à développer pour être mieux à l'écoute des attentes et besoins et faciliter la communication.

Il faut trouver un bon équilibre entre efficacité, performance et bien-être. Cela passe par la mise en place d'espaces de dialogues dans les structures entre salariés et dirigeants pour anticiper les problématiques. La clarification des rôles de chacun est également un enjeu, comme l'égalité homme-femme.

Des initiatives sont déjà en place pour innover et proposer de nouvelles solutions dans ces domaines. On peut penser au projet « La place » porté par le pôle ESS de vanves (mutualisation de l'emploi).

Les acteurs peuvent s'appuyer sur des outils comme le DLA, des formations à la communication non violente et la gestion de conflits.

Un accompagnement global et collectif peut être proposé sur la thématique RH lors de la mise en place de nouvelles obligations légales.

Une capitalisation des bonnes pratiques semble nécessaire pour s'outiller et s'inspirer mais également de continuer à initier une culture des bonnes pratiques dans les structures.

Les 5èmes rencontres de la qualité de l'emploi dans l'ESS organisées le 14 juin 2018 à St Brieuc peuvent être une suite intéressante à cet atelier.

Des thématiques pourront également être creusées dans de futurs ateliers.