

# Groupe de travail RH/Management

ACCOMPAGNEMENT ESS #COVID19 · FICHE GT

## INTERVENANT.E.S



### Catherine BROYEZ

Consultante et présidente de COOPESSANCE

COOPESSANCE : conseil en accompagnement du changement (développement stratégique, management des ressources humaines, communication et accompagnement des transformations) dédié à l'Économie Sociale et Solidaire. Ses secteurs d'intervention sont, entre autres, le secteur social et médico-social, la culture, les loisirs, l'hébergement, l'insertion, la santé, la solidarité internationale et la citoyenneté. Son objectif principal est d'aider l'ensemble des acteurs (partenaires, bénévoles, dirigeants, équipes, ...) à mieux travailler ensemble dans un contexte de profondes transformations. En particulier Catherine Broyez dispose d'une expertise sur les démarches de rapprochement, mutualisation et fusion d'association ou d'organisation.



### Clarisse SURIN

Avocat, Membre du Conseil de l'Ordre des avocats du Barreau de Paris, conseil en droit du travail

Dans le contexte de la crise sanitaire et économique, la CARPA et l'Ordre des avocats de Paris ont souhaité prendre part à la relance économique en apportant aux entreprises en grande difficulté un soutien, tant en termes de réponses juridiques qu'en terme d'apport de solutions de relance, en permettant aux avocats affecté.e.s par la crise d'assurer diverses missions rémunérées. La Chambre du commerce et de l'industrie, la CRESS Île-de-France, Chambre de métiers et de l'artisanat, Cité des métiers, ADIE, Association Femmes entrepreneurs figurant parmi les partenaires de ce projet.



### Erwan MARTIN

Responsable de la Vie fédérative et du Développement territorial, UDES - Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire

UDES, union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels. Avec plus de 30 000 entreprises, employant près d'1 million de salariés, l'UDES est l'organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire. Elle rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire.



### Danielle RICHIN

Consultante RH, Plateforme RH

Cofinancée par la Direccte et le GIP Maison de l'Emploi de Plaine Commune, la Plateforme RH est un des Services d'Appui RH aux employeurs de moins de 50 salariés. Elle informe et oriente sur l'ensemble des questions de ressources humaines. Danielle Richin intervient sur Plaine Commune mais des Appuis RH sont disponibles sur l'ensemble des territoires franciliens. Pour les trouver, consultez l'@annuaire Web RH.



### Linda TADJINE

Conseillère emploi formation, OPCO Santé

Créée en 2019, les principales missions de l'OPCO Santé sont<sup>1</sup> : « de contribuer au développement de l'emploi, des compétences, des qualifications et des parcours professionnels, d'accompagner les transformations sectorielles, les enjeux emploi-formation des métiers du soin et de l'accompagnement, de répondre aux besoins de ses adhérents qui, malgré des activités et des publics différents, partagent des enjeux communs. »



### Yannick ANTOINE

Conseiller emploi formation, OPCO de la Cohésion Sociale

« Pour nos adhérents nous développons des services et un accompagnement de proximité pour améliorer l'information et l'accès des salariés à la formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques des différents secteurs d'activité. Nous accompagnons 20 branches professionnelles sur des enjeux d'emploi et de formation : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, détermination des priorités de financement, accompagnement sur les certifications et blocs de compétences, observation des secteurs d'activité et des territoires »<sup>2</sup>.

1 - Source : <https://www.opco-sante.fr/decouvrir-lopco-sante>

2 - Source : <https://www.uniformation.fr/qui-sommes-nous/nos-missions>

### Enjeux et contexte avant la crise

#### ■ Un cadre institutionnel favorable : une incitation implicite des pouvoirs publics

- Volonté forte de rationalisation et de maîtrise des dépenses, mise en concurrence, souhait d'une réduction du nombre d'interlocuteurs
- Présence ou développement de nouveaux acteurs (« gros porteurs », secteur lucratif). Cela interroge sur la survie des petites associations
  - > **Passage d'une logique de besoins à une logique de moyens**

#### ■ Des associations fragilisées

- Enjeu politique : devenir incontournable, être force de proposition pour les évolutions du secteur (gouvernance et activité), défendre le modèle associatif et ses valeurs - préserver la diversité (des offres) et l'unité (de l'approche associative), ...
- Incertitude sur l'avenir et fragilité économique : baisse des subventions, difficultés de trésorerie, déficit chronique, endettement, etc. Remise en cause du modèle associatif et amplification des logiques marchandes : se rapprocher pour faire des économies
- Montée des contraintes administratives et des nouvelles exigences (gestion, formation, qualité, ...)
- Rationalisation de la commande publique via les appels à projets pilotés par des instances régionales
- Évolution des ressources : besoin de professionnalisation et bénévolat plus volage
  - > **Des enjeux économiques, sociaux et politiques mais aussi une opportunité de réinterroger l'organisation**

### Enjeux et contexte pendant/après la crise

- Une tension plus forte sur l'activité et les ressources selon les secteurs. Les impacts économiques ont été conséquents notamment dans celui de la culture, du sport, de l'animation et du tourisme social et familial
- L'impérieuse nécessité de préserver une qualité de service à l'utilisateur malgré les contraintes réglementaires et la crise sanitaire
- L'enjeu du numérique insuffisamment maîtrisé et le télétravail mal préparé et très peu accompagné
  - > **Coopérer pour être plus fort ensemble, mutualiser les ressources et les expériences devient une impérieuse nécessité**
- Entre le confinement et les changements de mesures, il a fallu s'adapter au fur et à mesure à de nouvelles contraintes. Le volet RH, la gestion des risques professionnels, le télétravail, l'activité partielle, et tant d'autres sujets ont dû être traités en urgence pour répondre à la situation sans que les ressources ne soient toujours faciles à identifier



### Ressources incontournables

- CREDIT COOPERATIF et FRANCE ACTIVE. – Je joue collectif, guide pour toutes formes de coopérations. – octobre 2020
- OPALE\_ Les groupements d'employeurs culturels plébiscités par leurs membres - Synthèse des résultats d'une enquête menée en 2017
- Collection des guides du CR DLA Financement, France Active
- JURIS ASSOCIATIONS. – Enjeux juridiques et financiers de la coopération entre les entreprises sociales et solidaires. – supplément au numéro du 15 septembre 2017
- CR DLA IAE, Appui à la création d'un Groupe économique solidaire (GES), 2017
- CR DLA Sport, Mettre en place une démarche interfédérale,
- AVISE, Accompagner les groupements d'employeurs non marchands, 2015
- UNIOPSS, La coopération : un levier pour faciliter l'innovation et le lien social dans les territoires, 2016
- URIOPSS Rhône-Alpes, La coopération entre les associations sanitaires et sociales, La fusion points de vigilance sur la dimension ressources humaines, 2014

### SITES UTILES

- Le site de l'**Avise** [www.avise.org](http://www.avise.org)
- Le site de **France Active** : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)
- Le site de **Juris Association** [www.juriseditions.fr](http://www.juriseditions.fr)
- Le site d'**Opale** : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)
- Le site du **Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs** : [www.cрге.com](http://www.cрге.com)
- Le site de **CHORUM** : [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)
- Le site de la **fédération des entreprises d'insertion** : [www.lesentreprisesdinsertion.org](http://www.lesentreprisesdinsertion.org)

### LES DISPOSITIFS POUR ORGANISER LA REPRISE OU LA CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ :

- Objectif reprise : [le panorama des offres de services d'Île-de-France](#)
- Objectif reprise : [le questionnaire en ligne sur le site de l'ARACT IDF](#)
- PCRH - Prestation de Conseil en Ressources Humaines : accompagnement RH personnalisé, ce sont les OPCO qui porte le dispositif.
- Région Île-de-France : [les mesures](#)
- Les pages gouvernementales dédiées : [ministère du travail](#), [ministère de l'économie](#)

### LES ACTEURS

- **UDES** : informations en ligne sur la crise et la mobilisation des employeurs
- Direccte : [@nnaire Web RH](#) (aide et conseil RH) et conseil en [Droit du travail](#)
- OPCO : accompagnement RH
- **ANACT/ARACT** : ressources et formations en ligne, accompagnement
- **INRS** : ressources en ligne, formation et accompagnement
- **CRAMIF** : ressources en ligne, formation

### SYNTHÈSE DES ATELIERS

#### ■ Quelles problématiques ont été soulevées lors de l'atelier ?

##### ■ Les aspects juridiques des différentes formes de mutualisation/rapprochement

##### ■ Les impacts organisationnels/de management :

les règles du jeu et les facteurs-clés de succès, les points de vigilance, ce qui change dans l'organisation quand on entre en coopération, la réalité économique des rapprochements

- > Maintenir la cohésion à tous les niveaux (CA, équipe salariée, bénévoles, interservices)
- > Maintenir la motivation, le sens, l'engagement et l'implication
- > Gérer les risques psycho-sociaux et les risques sanitaires pour les salarié.e.s mais aussi pour les dirigeant.e.s
- > Gérer le télétravail et le management à distance (outils/matériel, organisation du travail, contraintes des salariés, etc.)
- > Gérer les impacts et les projections financières (gestion administrative du chômage partiel, réactivité face aux annonces du gouvernement, conséquences RH des projections)
- > Gérer le dialogue social qui peut être parfois tendu
- > Difficultés d'être en phase avec les besoins des bénéficiaires

#### ■ Quelles solutions ont été trouvées ? Quelles bonnes pratiques ?

##### ■ Celles juridiques pour la mutualisation :

- > Nécessité d'un audit préalable sur la faisabilité et l'opportunité du projet (aspect organisationnel, structurel et financier)
- > Différents dispositifs peuvent être envisagés : mutualisation des moyens (mise en commun de locaux, matériels, constitution de groupements d'achats, supports de communications communs) ou mutualisations de ressources humaines (mise à disposition de personnel, groupement d'employeurs, art.L1253-1 à L1253-24 du code du travail, coopérative d'activité et d'emploi)
- > Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif est possible sous réserve d'application des dispositions légales et conventionnelles
- > La mise à disposition de personnel (art.8241-2 du code du travail) demeure la forme la plus répandue. Cette opération complexe nécessite le respect d'un formalisme strict des conventions de mise à disposition, du lien de subordination et de la refacturation
- > La coopérative d'activité et d'emploi (CAE)

#### ■ Celles sur l'organisation dans le cadre d'une mutualisation

- > Prendre du temps pour la préparation en amont : 2-3 mois pour se connaître et définir le projet commun
- > Réfléchir aux impacts organisationnels : partage des pouvoirs, périmètres d'autonomie, postes en doublon, modification des fiches de poste, évolution des besoins en compétences, relocalisation, changement de pratiques, de hiérarchie, de process, d'outils de pilotage (plannings, suivi d'activité...)
- > Des aspects économiques avantageux : économies d'échelle (compétences partagées, moins de postes en doublon, fonctions supports optimisées, équipements communs, tarifs négociés avec les fournisseurs, ...) et coûts cachés (contraintes RH, temps de préparation et mobilisation des managers, communication interne et externe, accompagnement du changement)
- > **Il est important de ne pas réduire l'intérêt d'une coopération au seul aspect financier. Elle permet aussi d'enrichir les pratiques et l'offre aux usagers, de diversifier les parcours, de développer les compétences, ...**

#### ■ Concernant l'organisation interne :

- **Remettre des temps informels pour la cohésion d'équipe** : organiser par exemple des « cafés zoom » tous les matins pour l'équipe ou des séances de sport collectif en visioconférences
- **Adapter l'organisation du travail**
  - > Mise en place de « chat » en ligne (type « rocket chat » ou « slack » gratuit) pour simplifier les échanges et limiter l'utilisation des mails
  - > Mettre en place de nouveaux modes de réunions et de concertation
  - > Veiller à la charge de travail (appréhender l'épuisement psychique), « obliger » les salarié.e.s à faire des pauses régulières
  - > Mettre en place un tableau de suivi des heures de travail et de gestion des tâches pour éviter l'engrenage des journées de travail sans fin
- **Faire des réunions de gestion de crise** : mettre en place un travail de concertation avec les instances de l'association et faciliter la mise en place des mesures en interne

### SYNTHÈSE DES ATELIERS

#### ■ Utiliser les dispositifs existants pour accompagner les structures à se numériser

■ Voir les opportunités notamment le développement des outils numériques, l'expérimentation du télétravail, l'optimisation des outils / process, la disponibilité des bénévoles, etc..

#### ■ Quels besoins/Quelles attentes ont été identifié.e.s pour la suite ?

- > Un besoin d'information sur les aspects de gestion des ressources humaines (emplois mutualisés, groupements d'employeurs)
- > Un besoin d'informations sur la mise en œuvre des différents dispositifs de mutualisation

> Un besoin d'encadrement juridique en matière de mutualisation de moyens (partage de locaux, matériels, ...) et du coût de la refacturation de la mise à disposition

> Après le confinement, organiser des séances de désamorçage des tensions, animées par un tiers