

# Recrutement et fidélisation dans l'ESS : difficultés et pistes d'action

## Rapport d'enquête sur les constats et les pratiques associatives

### Enquête

- Louis Donatello, Chargé de mission, Pôle SQVT Harmonie mutuelle ESS

### Rédaction

- Louis Donatello, Chargé de mission, Pôle SQVT Harmonie mutuelle ESS
- Emmanuelle Paradis, Cheffe de projet SQVT, Pôle SQVT Harmonie mutuelle ESS

Septembre 2024





# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1. 2020-2024 : Une problématique émergente</b> .....                                       | <b>7</b>  |
| <b>1.1. Une crise d’attractivité sans précédent dans l’ESS</b> .....                          | <b>7</b>  |
| 1.1.1. Des constats alarmants .....   | 7         |
| 1.1.2. Un impact sur l’activité et sur les salariés .....                                     | 8         |
| 1.1.3. Des causes bien identifiées .....  | 9         |
| <b>1.2. Un engagement des acteurs de l’ESS</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2. La mise en place d’une enquête sur les constats et les pratiques associatives</b> ..... | <b>13</b> |
| <b>2.1. L’enquête du Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS</b> .....                             | <b>13</b> |
| 2.1.1. Une problématique qui impacte les conditions de travail .....                          | 13        |
| 2.1.2. La mise en place de l’enquête : objectifs et méthodologie .....                        | 14        |
| 2.1.3. Le panel de l’enquête .....  | 14        |
| <b>2.2. Un état des lieux très dégradé</b> .....  | <b>15</b> |
| 2.2.1. Des difficultés de recrutement par manque de candidats.....                            | 15        |
| 2.2.2. Des facteurs explicatifs de ces difficultés de recrutement .....                       | 17        |
| 2.2.3. Des difficultés d’intégration .....  | 20        |
| 2.2.4. Des difficultés de fidélisation .....  | 22        |
| <b>3. Les actions mises en place : l’engagement des acteurs associatifs</b> .....             | <b>27</b> |
| <b>3.1. Le recrutement</b> .....  | <b>27</b> |
| 3.1.1. La communication sur les offres d’emploi .....   | 28        |
| 3.1.2. La communication sur le travail .....  | 30        |
| 3.1.3. Le processus de recrutement .....  | 31        |
| <b>3.2. L’accueil et l’intégration</b> .....  | <b>35</b> |
| 3.2.1. Le processus d’intégration dans l’emploi, dans le poste de travail .....               | 35        |
| 3.2.2. Le processus d’intégration dans l’association.....                                     | 40        |
| <b>3.3. La fidélisation</b> .....   | <b>43</b> |
| 3.3.1. La fidélisation par le parcours individuel.....  | 43        |
| 3.3.2. La fidélisation par le collectif de travail et par l’organisation .....                | 45        |
| 3.3.3. La fidélisation par le management et le soutien de l’encadrement .....                 | 47        |
| <b>3.4. L’appui sur des démarches d’amélioration de la QVT</b> .....                          | <b>49</b> |
| <b>4. Les actions mises en place : les impacts</b> .....                                      | <b>51</b> |
| <b>4.1. Réduction des difficultés : les actions les plus efficaces</b> .....                  | <b>51</b> |
| <b>4.2. Amélioration de la QVCT par le recrutement et la fidélisation</b> .....               | <b>53</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. Synthèse et prospective .....</b>                                  | <b>55</b> |
| 5.1. Des points d'appui pour agir .....                                  | 55        |
| 5.2. Des points d'attention à prendre en compte .....                    | 56        |
| <b>Annexes .....</b>   | <b>59</b> |
| Annexe 1. Présentation du Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS .....       | 59        |
| Annexe 2. Le panel de l'enquête .....                                    | 61        |
| Annexe 3. Le questionnaire d'entretien .....                             | 63        |
| Annexe 4. Exemples de processus d'intégration associatifs.....           | 65        |
| Annexe 5. Exemples de livrets d'accueil (présentation synthétique) ..... | 69        |
| Annexe 6. Exemples de « Chartes managériales » associatives .....        | 73        |

# Introduction

La question des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés est un enjeu montant pour l'ensemble de l'ESS. Auparavant restreinte à certains métiers identifiés comme « en tension », notamment les métiers de soins (kinésithérapeutes par exemple) et à certains secteurs d'activité jugés « non-attractifs », elle a pris ces dernières années des proportions plus importantes, et touche la plupart des métiers.

Ces difficultés pèsent sur les effectifs salariés, et deviennent à la fois un facteur de surcharge de travail et de désorganisation des équipes. Ce phénomène accroît à son tour les difficultés, instaurant un cercle vicieux dont les structures, notamment associatives, ont du mal à sortir.

Dans ce contexte, le Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail de Harmonie mutuelle ESS a décidé de lancer une enquête sur les constats de ces difficultés, mais surtout sur les pistes d'action expérimentées par certaines associations. Quand cela a été possible, nous avons également recueilli des éléments sur les effets de ces actions.

Nous présentons les résultats de cette enquête dans les pages qui suivent : les difficultés rencontrées et les hypothèses sur les causes de ces difficultés, les actions mises en place en termes de recrutement, d'accueil et d'intégration des nouveaux embauchés et de fidélisation des salariés, et enfin les résultats de ces actions.

Nous remercions de leur disponibilité et de leur implication dans cette enquête toutes les associations qui nous ont consacré du temps et fourni des exemples d'outils ou de supports.

Grâce à leur engagement, nous pouvons affirmer que les leviers d'action existent et peuvent avoir des résultats significatifs. Les métiers du secteur associatif sont des métiers impliquants physiquement et mentalement, qui ne bénéficient pas toujours d'une reconnaissance à la hauteur de leur utilité sociale et de la compétence des salariés, et s'exercent dans des conditions de moyens matériels et humains très contraints. Cependant, ce sont aussi des métiers qui peuvent répondre aux attentes des salariés : un sens du travail basé sur une utilité mesurable chaque jour, une reconnaissance des personnes accompagnées, une solidarité et une richesse des échanges au sein des équipes, une diversité de missions permettant des évolutions professionnelles, etc. Nous souhaitons que cette étude contribue à soutenir les associations, à renforcer ces dimensions positives du travail dans l'ESS, et à inverser la tendance.



# 1. 2020-2024 : Une problématique émergente

L'économie sociale et solidaire représente 2,4 millions de salariés en 2020<sup>1</sup>. Les structures de l'ESS sont confrontées à d'importantes évolutions, en lien avec les exigences institutionnelles, les politiques publiques et le contexte économique et social. La crise sanitaire a mis en exergue et renforcé des difficultés préexistantes.

Dans ce contexte, la question de l'attractivité des métiers et de l'emploi, qui se posait jusqu'en 2020 pour des métiers ciblés, repérés comme « en tension », devient depuis quelques années une préoccupation majeure pour l'ensemble de l'ESS.

## 1.1. Une crise d'attractivité sans précédent dans l'ESS

---

### 1.1.1. Des constats alarmants

#### ⇒ Dans le secteur sanitaire et médico-social

Dans le secteur sanitaire et médicosocial, les deux tiers des établissements, soit 66,6%, rencontrent des difficultés de recrutement (de 30,5% pour les établissements de 1 à 9 salariés à 96,4% pour les établissements de 200 salariés et plus)<sup>2</sup>. Le « Guide d'attractivité des métiers du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif »<sup>3</sup> publié par la Fehap et Nexem relève que les tensions de recrutement sont généralisées dans l'ensemble du secteur, avec un taux de postes vacants atteignant jusqu'à 7% dans le domaine de la petite enfance. De plus, 92% des répondants du secteur travaillant avec des personnes âgées et 87% de ceux de la petite enfance rapportent une aggravation des difficultés de recrutement.

Dans ce secteur, les principales difficultés exprimées concernent la pénurie de candidats (77%), devant le manque de candidats correspondant au profil recherché (34,7%), et les conditions d'emploi, de travail et le salaire (29,4%).

En 2023, la Fehap et Nexem recensent, sur le périmètre de la convention de 66 et celui de la convention de 51, 35 000 postes vacants, avec un taux de vacances de postes en hausse en volume et en durée<sup>4</sup>. Ces vacances de postes concernaient en 2022 d'abord le personnel soignant, puis le personnel éducatif et social, ensuite les médecins<sup>5</sup>.

---

1. Atlas commenté de l'ESS, [Accéder aux infographies](#)

2. Enquête 2021 sur les besoins de recrutement de l'Opco Santé, [Accéder à l'étude](#)

3. Guide Fehap-Nexem, [Accéder au guide](#)

4. Rapport d'activité Nexem 2023, [Accéder au rapport d'activité](#)

5. Première édition du baromètre Nexem-Fehap des tensions de recrutement, [Accéder au baromètre](#)

### ⇒ Dans l'aide à domicile

Dans l'aide à domicile, les structures se voient dans l'obligation de refuser toujours plus de sollicitations et de prises en charge. En 2022, plus d'1 demande sur 10 a dû être refusée, un chiffre en hausse de 20% par rapport à 2020<sup>6</sup>. Le principal facteur de refus de prise en charge est le manque de personnel : en 2022, 95% des structures qui ont dû refuser une demande de prise en charge l'ont fait par manque de personnel.

Alors que la quasi-totalité des structures (98%) a ouvert des postes au recrutement, 1 poste sur 2 n'a pu être pourvu en 2022. Ce sont les postes opérationnels qui sont confrontés à une véritable pénurie. Sur 11 postes à pourvoir, 7 sont des auxiliaires de vie/AES et 1 des aides-soignantes.

### ⇒ Dans d'autres secteurs d'activité de l'ESS

D'autres secteurs de l'ESS sont concernés par l'enjeu de l'attractivité. Le Délégué général d'Hexopée estimait que 30 000 postes d'animateurs sur 350 000 au total étaient non pourvus pour l'été 2023<sup>7</sup>.

#### 1.1.2. Un impact sur l'activité et sur les salariés

Le sous-effectif chronique a un impact direct sur l'activité : les refus de prise en charge des bénéficiaires sont en hausse, principalement en raison du manque de personnel. Ces situations entraînent une surcharge de travail, et souvent des tensions internes.

Les situations de sous-effectif chronique génèrent directement de la surcharge de travail, et le turn-over en génère indirectement, par la déstabilisation des équipes. Cela impacte le ressenti des salariés en termes de qualité de vie au travail. Le baromètre « Qualité de Vie au Travail dans l'ESS » 2023<sup>8</sup>, révèle que la QVT reste relativement faible dans l'ESS (note moyenne de 6,2/10 pour les salariés), et que le sentiment de dégradation est très présent (46,4% des salariés estiment que leur QVT s'est dégradée au cours des dernières années, 20,5% seulement qu'elle s'est améliorée).

Cela impacte aussi la qualité des accompagnements et de la prise en charge des publics.

---

6. Observatoire UNA-AESIO-MACIF-Harmonie Mutuelle-OpinionWay 2022, [Communiqué de presse 9/03/23](#)

7. Le Figaro, 12/06/23, « Les colonies de vacances et centres de loisirs menacés par le manque d'animateurs »

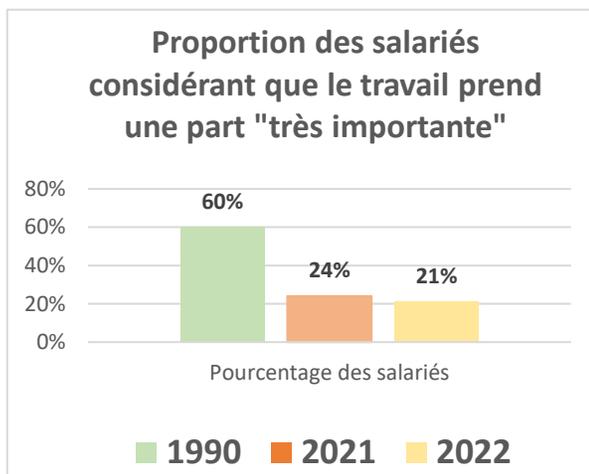
8. Baromètre Harmonie mutuelle « Qualité de vie au travail dans l'ESS » 2023, [Accéder aux résultats](#)

### 1.1.3. Des causes bien identifiées

#### ⇒ Une évolution du rapport au travail qui touche l'ensemble de la société

Les dernières enquêtes (données IFOP / Fondation Jean Jaures / Institut Montaigne) sur la question de la place du travail pour les salariés, en France, montrent que le rapport au travail des salariés en général est en cours de transformation.

Globalement, la place du travail dans la vie quotidienne des français diminue depuis longtemps<sup>9</sup> : la proportion de français en activité affirmant que la place du travail dans leur vie était « très importante » est passée de 60% en 1990 à 21% en 2022.



En 2008, 62% disaient souhaiter gagner plus d'argent au détriment du temps libre, alors qu'en 2022, 61% préfèrent gagner moins d'argent mais avoir plus de temps libre. La part des salariés s'estimant « plutôt perdants » dans leur rapport au travail était de 25% en 1993, elle est de 48% en 2022. Le travail n'a plus le rôle structurant qu'il occupait il y a 30 ans

D'autres études confirment ces constats. 53% des jeunes actifs (15-30 ans) et 52% des actifs de plus de 30 ans considèrent qu'il est prioritaire, dans le choix d'un emploi, de pouvoir conjuguer travail et vie familiale<sup>10</sup>.

Les jeunes salariés semblent être particulièrement concernés par ce phénomène. En 2022, les 18-30 ans priorisent à 59% la rémunération dans leur recherche d'emploi, puis en seconde position la souplesse des horaires, la flexibilité, la conciliation vie privée-vie professionnelle<sup>11</sup>. La conjoncture économique défavorable renforce cette désaffection<sup>12</sup>.

Ainsi, les éléments d'enquête sur le sujet montrent que les salariés ne sont pas nécessairement dans un mouvement de désengagement ou de retrait vis-à-vis du travail, mais plutôt dans un rapport plus équilibré, avec d'autres sphères telles que la sphère familiale, amicale, des loisirs, etc. Ce rapport est plus « éclairé », voire plus « sain », au sens où les salariés ont des attentes légitimes en termes de réciprocité d'engagement et de conditions d'emploi et de travail.

9. Note de la Fondation Jean Jaurès, [Accéder à la note](#)

10. Résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse, INJEP, [Accéder à la publication](#)

11. Enquête Opinionway sur le rapport des jeunes à l'emploi, septembre 2022, [Accéder à l'enquête](#)

12. « La jeunesse au travail : en finir avec les préjugés », Julie Couronné, Droits et Libertés N°199, octobre 2022, [Lire l'article](#)

### ⇒ Un lien entre conditions de travail et maintien dans l'emploi

L'enquête « Conditions de travail » 2019 de la Dares pointe un lien statistique entre certaines conditions de travail et le maintien durable dans l'emploi des salariés<sup>13</sup> :

- des contraintes physiques et temporelles (pénibilité physique, horaires imprévisibles et travail de nuit au moins 50 nuits par an) ;
- des contraintes psychosociales (travail empêché ou qualité empêchée, tensions avec le public, travail dans l'urgence).

On peut noter que ces contraintes sont très présentes dans la plupart des métiers de l'ESS. Elles ont un impact certain sur la fidélisation et l'engagement des salariés.

### ⇒ Des causes spécifiques à l'ESS

Le baromètre Axess 2023 des tensions de recrutement<sup>14</sup> identifie les principales raisons des vacances de postes dans le secteur :

- des rémunérations plus attractives dans les secteurs revalorisés suite au Ségur de la Santé ;
- les rythmes de travail incluant horaires atypiques, travail le week-end, etc. ;
- l'épuisement professionnel ;
- la préférence des candidats pour des CDD plutôt que des CDI ;
- et un nouveau facteur, la difficulté à se loger à proximité de son lieu de travail.

Sur la question des rémunération dans l'ESS, ESS France fournit des données sur les écarts de salaires avec le secteur privé<sup>15</sup>.

- Salaire brut annuel moyen en ETP dans le secteur privé hors ESS : 38 669 €
- Salaire brut annuel moyen en ETP dans l'ESS : 33 000 €
- Salaire brut annuel moyen en ETP dans les associations : 30 229 €

---

13. « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? », [Accéder à la publication](#)

14. Deuxième édition du baromètre Nexem-Fehap des tensions de recrutement, [Accéder au baromètre](#)

15. « Travailler dans l'ESS », ESS France et Harmonie mutuelle ESS, <https://www.ess-france.org/travailler-dans-l-ess>

## 1.2. Un engagement des acteurs de l'ESS

---

### ⇒ Une multiplication des initiatives des acteurs de l'ESS

Dans ce contexte, les branches professionnelles et les réseaux de l'ESS s'engagent. Les études se multiplient, portées par ESS France, par l'OPCO Santé, par les organisations d'employeurs, notamment Axess (Fehap et Nexem) et UNA.

La branche de l'aide à domicile, fortement impactée par cette problématique depuis plusieurs années, met à disposition des structures relevant de la branche un « kit » portant à la fois sur l'organisation des recrutements et sur les conditions de travail, avec des outils et un rapport d'étude<sup>16</sup>.

La Fehap et Nexem, organisations employeurs respectivement de la CCN 51 et de la CCN 66, ont créé un guide sur « L'attractivité des métiers »<sup>17</sup>, qui aborde trois grandes thématiques : la formation professionnelle, le processus de recrutement, et la qualité de vie au travail.

### ⇒ De nombreuses propositions de pistes d'actions

Plusieurs institutions se sont penchées sur la question de l'attractivité du travail dans certains secteurs et ont formalisé des propositions. Le réseau Anact-Aract s'est saisi de ce sujet dès avant la crise sanitaire. L'Aract Bretagne a émis des propositions suite à des expérimentations locales<sup>18</sup>.

Trois périmètres d'action sont identifiés :

- le cadre de vie sur le territoire ;
- l'image des métiers ;
- la qualité de vie et des conditions de travail, facteur sur lequel « les entreprises ont le plus de capacité directe d'action ».

Les leviers d'amélioration de la QVCT retenus par les entreprises dans le cadre de cette expérimentation pour renforcer leur attractivité étaient :

- pratiquer un management plus participatif ;
- repenser l'organisation du temps de travail ;
- rendre l'aménagement des espaces plus attrayant ;
- renforcer la qualité et la fiabilité des équipements ;
- optimiser les parcours de professionnalisation.

D'autres travaux plus spécifiques aux métiers de l'ESS ont été réalisés ces dernières années.

---

16. <https://aideadomicile-labranche.fr/kit/rendre-les-metiers-attractifs/>

17. [https://www.enfancejeunesseinfos.fr/content/files/2022/03/Guide\\_attractivite\\_des\\_metiers\\_280222.pdf](https://www.enfancejeunesseinfos.fr/content/files/2022/03/Guide_attractivite_des_metiers_280222.pdf)

18. Aract Bretagne, [Accéder au guide](#)

La branche de l'aide et des soins à domicile s'est engagée depuis plusieurs années dans des actions visant à valoriser les métiers et publie des ressources pour soutenir les associations dans ce domaine<sup>19</sup>. Les OPCO du secteur ont également des démarches de valorisation des métiers, pour les métiers dits « de la cohésion sociale » pour Uniformation<sup>20</sup>, pour les métiers de la santé pour l'Opco Santé<sup>21</sup>.

Le « Livre Blanc du travail social » fait des propositions pour renforcer l'attractivité du secteur autour de quatre axes<sup>22</sup> :

- renforcer l'attractivité des organisations par la revalorisation des salaires, la participation des salariés, le renforcement de la dimension éthique du travail ;
- retrouver le « cœur de métier » par le temps disponible pour l'accompagnement des personnes, le renforcement du collectif et du pouvoir d'agir des personnes accompagnées ;
- attirer vers le travail social par la communication autour des métiers, la refonte de la formation initiale et le développement de la recherche dans ce secteur ;
- prendre en compte les transitions en cours (numérique, démographie, écologique) dans le travail social.

Les Journées nationales des Chef.fes de service organisées par l'ANDESI en 2023<sup>23</sup> se sont saisies de ces questions en abordant la question des « nouveaux rapports au travail » et de la fidélisation des équipes, en préconisant notamment de prendre en compte les aspirations des candidats et de favoriser la QVT.

---

19. « Atouts des métiers de l'aide et des soins à domicile dans le secteur associatif – Idées reçues et corrigées », [Voir la brochure](#)

20. <https://www.uniformation.fr/entreprise/uniformation-lopco-de-la-cohesion-sociale/les-metiers-de-la-cohesion-sociale>

21. [Opco Santé](#) → « Zomm sur 8 métiers porteurs » et « Immersion dans le quotidien des professionnels de santé »

22. Haut Conseil du Travail Social, Livre Blanc 2023, <https://solidarites.gouv.fr/livre-blanc-du-travail-social-2023>

23. ANDESI, 10es journées nationales des chef.fes de service, 2023, « Un métier en mutation », [Accéder aux actes](#)

## 2. La mise en place d'une enquête sur les constats et les pratiques associatives

### 2.1. L'enquête du Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS

---

#### 2.1.1. Une problématique qui impacte les conditions de travail

Dans ce contexte de mobilisations multiples autour de la question de l'attractivité des métiers de l'ESS, pourquoi une nouvelle enquête ?

Le Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail de Harmonie mutuelle ESS accompagne depuis plus de 15 ans les acteurs de l'ESS dans toutes leurs démarches de prévention des risques professionnels<sup>24</sup>, d'amélioration de la santé au travail et de la qualité de vie au travail. A travers nos interventions, nous observons une dégradation globale des conditions de travail dans le secteur, due principalement au renforcement des contraintes qui pèsent sur le travail, entre exigences en hausse et moyens de plus en plus contraints.

Dans ce contexte difficile, le turn-over et ses impacts, sous-effectif et perturbations de l'organisation des collectifs de travail, sont à la fois une conséquence de la dégradation de la QVCT et un facteur d'aggravation de cette situation.

Nous avons commencé à intervenir sur ce sujet de l'attractivité<sup>25</sup>, en mettant en avant différents axes de réflexion :

- comprendre les freins au recrutement et à la fidélisation des salariés ;
- repenser les processus de recrutement, d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés ;
- améliorer la qualité de vie au travail ;
- prendre en compte la valorisation des métiers et le soutien aux parcours individuels dans la politique RH.

Cependant, nous souhaitons aller plus loin, en recueillant à partir des acteurs de terrain une vision plus précise de leurs difficultés, de leurs marges de manœuvre et des freins qu'ils rencontrent.

Un deuxième objectif était de mettre en lumière les marges de manœuvre des structures de l'ESS, et en particulier du secteur associatif, en identifiant des actions très concrètes expérimentées et les résultats obtenus.

---

24. <https://chorum.fr/sante-et-qualite-de-vie-au-travail-sqvt-notre-accompagnement>

25. Atelier au Forum National des Associations et Fondations 2023, [Voir le replay](#)

### 2.1.2. La mise en place de l'enquête : objectifs et méthodologie

Pour cette enquête, nous avons décidé d'explorer trois axes :

- le recrutement ;
- l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés ;
- la fidélisation des salariés à plus long terme.

Sur ces trois axes, nous avons procédé par entretiens avec différents acteurs : cadres de sièges associatifs (directions générales, DRH), cadres de proximité (directions d'établissements, responsables de services) et salariés de terrain.

Avec chacun d'entre eux, nous avons collecté :

- leurs constats ;
- les freins rencontrés ;
- les actions mises en œuvre, avec succès ou non ;
- mais également certaines actions pour lesquelles ils n'avaient pas toujours conscience du lien avec les enjeux de recrutement et de fidélisation.

En parallèle, nous avons eu la chance de pouvoir participer à des ateliers intra ou inter-associatifs portant sur ces questions.

Le guide d'entretien est disponible en annexe 3 du présent rapport.

### 2.1.3. Le panel de l'enquête

L'enquête sur les difficultés de recrutement et de fidélisation dans l'ESS s'est appuyée essentiellement sur des entretiens réalisés auprès de structures associatives et de têtes de réseaux, majoritairement des secteurs de l'aide et des soins à domicile et du secteur médico-social (handicap et personnes âgées), mais également de la petite enfance et de la protection de l'enfance. Ces associations sont de tailles différentes, allant de moins de 100 à plus de 10 000 salariés.

24 entretiens téléphoniques approfondis ont été réalisés avec une variété d'acteurs clés du secteur : directeurs d'associations, responsables des ressources humaines, directeurs de pôles et d'établissements, cadres de proximité, chargés de mission de réseaux associatifs, mais aussi salariés « de terrain », pour des entretiens d'une durée comprise entre une heure et une heure trente.

Le panel de l'enquête est disponible en annexe 2 du présent rapport.

Cette approche sectorielle nous a permis d'identifier des éléments précieux sur les défis et les leviers d'action rencontrés dans ces différents contextes opérationnels au sein de l'ESS.

## 2.2. Un état des lieux très dégradé

---

Les entretiens réalisés ont permis d'identifier des difficultés de recrutement (manque de candidats et refus des postes proposés), des difficultés d'intégration (départs précoces des nouveaux salariés) et des difficultés de fidélisation (départs de salariés plus expérimentés).

### 2.2.1. Des difficultés de recrutement par manque de candidats

#### ⇒ Un manque généralisé de nouveaux candidats

Le secteur connaît un véritable problème en ce qui concerne le recrutement. En effet, la quasi-totalité des structures interrogées dans l'enquête rapportent des difficultés de recrutement.

*« Oui, clairement. »*

*« Oui... oui... oui... de gros problèmes. »*

*« Oui, mais c'est un phénomène social. »*

La problématique de recrutement n'est pas un phénomène nouveau, mais s'aggrave d'année en année. Ce phénomène est décrit comme touchant tous les secteurs, mais majoritairement les secteurs du médico-social et de l'aide à domicile.

Petit point de lumière sur ce tableau sombre, une partie des structures interrogées voit, depuis le début de l'année 2024, une amélioration notable caractérisée par un accroissement assez significatif des demandes et de réponses aux offres d'emplois.

#### ⇒ Un contexte marqué par l'après-Covid

Un thème transversal qui a émergé de manière significative lors des entretiens concerne l'évolution profonde du rapport au travail depuis la crise du Covid 19. Les personnes interrogées observent un changement notable dans cette dynamique, tant chez les jeunes que dans l'ensemble de la société.

*« Mon constat sur ces dernières années : on a une société qui interroge la hiérarchie et la figure du chef, qui a envie de plus d'autonomie, moins de contraintes et plus de sens. Les jeunes et les salariés veulent travailler et surtout participer à l'élaboration. Ils veulent une vie privée et ne pas tout lier au boulot. Ça passe par moins de CDI et énormément par la voie de l'intérim, là où il y a plus de souplesse. Je l'observe chez nous, ainsi qu'une motivation différente qu'il y a 30 ans. Il y avait dans le secteur médicosocial un engagement très fort à l'époque. La motivation aujourd'hui n'est plus la même. » (Directeur)*

Bien que le secteur ait toujours été confronté à des difficultés d'attractivité, il est indéniable que la période postérieure à la pandémie a marqué un véritable tournant. La quasi-totalité des participants à l'enquête ont exprimé ce ressenti. Cette rupture est notamment mise en évidence

par l'analyse des données relatives au recrutement : diminution des réponses aux offres d'emploi et diminution, voire disparition pour beaucoup de structures, des candidatures spontanées.

Plusieurs évolutions sont identifiées par les acteurs de l'ESS suite à la crise du Covid 19.

- Depuis la pandémie une attention accrue est portée sur les conditions de travail de la part des demandeurs d'emploi, avec une exigence croissante en la matière. Dans la période actuelle, les travailleurs accordent une importance primordiale à leur bien-être professionnel.

*« Sur la problématique de l'attractivité du métier, je pense que l'on ne se pose pas la question sur ce que veulent les nouvelles générations, voilà. Nous, le problème c'est qu'on n'arrive pas à avoir de jeunes donc il faut comprendre pourquoi il y a un changement dans le rapport au travail. Pas mal de chose à revoir car chaque génération a des visions du travail différentes aussi. » (Directeur)*

- Une autre problématique majeure est apparue dans le processus de recrutement : l'abandon fréquent des candidats. Cette tendance, conjuguée à la pénurie de profils disponibles, aggrave les défis opérationnels sur le terrain. Plusieurs participants à l'enquête ont signalé des cas où les candidats ne se sont pas présentés aux entretiens prévus ou ont cessé de donner suite après les entretiens.

*« J'ai environ une personne sur cinq qui ne vient pas aux entretiens, sans prévenir en général. »*

- Plus préoccupant encore d'un point de vue organisationnel, certains candidats recrutés ne se sont pas présentés le jour de leur prise de fonction ou abandonnent dans la première semaine, créant ainsi une situation d'urgence et compliquant la gestion opérationnelle.

#### ⇒ **Un manque de candidats pour les postes qualifiés**

La difficulté de recruter des personnels qualifiés dans certains secteurs pose un réel problème pour les structures. Le recrutement de salariés qualifiés dans certains domaines (professions médicales, paramédicales, orthophonistes, kinésithérapeutes, fonctions administratives) pose un problème depuis longtemps au sein des structures de l'ESS. Les structures rencontrent de grandes difficultés dans leur quête de professionnels qualifiés.

Cette difficulté s'étend maintenant à de nouveaux métiers : infirmiers, éducateurs spécialisés, etc.

*« On est face à une pénurie de candidats diplômés. » (Directeur d'établissement)*

#### ⇒ **Une inversion des rapports de forces lors des recrutements**

La pénurie de candidats a entraîné une inversion des rôles : là où, auparavant, l'employeur était maître de la décision, ce sont aujourd'hui les demandeurs d'emploi qui fixent leurs conditions.

*« Aujourd'hui, on n'a plus la mainmise sur notre recrutement, on prend ceux qui veulent venir. »*

*« Les infirmiers ne cherchent pas le boulot, c'est le boulot qui les trouve. »*

Cette inversion est une donnée liée au contexte social, elle n'est ni intrinsèquement positive ni négative. Cependant, ce phénomène produit pour certains directeurs d'établissement une perte de sens de leur travail.

*« On est obligé de recruter sans trop être exigeants, alors qu'avant on prenait le temps de bien examiner les dossiers. J'ai l'impression de mal faire mon boulot. »*

Soulignons que ces situations ont des effets sur le travail, en termes de surcharge, mais également des impacts sur les collectifs de travail. L'accompagnement de nouveaux arrivants non diplômés et non expérimentés, parfois porté « à bout de bras » par les chefs de service et les plus anciens, alourdit considérablement la charge de travail physique et mentale des équipes en place.

## 2.2.2. Des facteurs explicatifs de ces difficultés de recrutement

### ⇒ Des salaires peu attractifs liés aux modes de financement des associations

Une grande partie des participants à l'enquête évoque des salaires peu attractifs.

*« Les raisons principales de refus, je dirais que les personnes disent qu'ils ont trouvé un meilleur salaire ailleurs. La plupart des gens qui viennent travailler chez nous c'est sûr que ce n'est pas pour le salaire mais pour la mission sociale que l'on porte. »* (RRH)

*« On a une problématique de rémunération, les candidats exigent un salaire qu'on ne peut pas assurer. »* (DRH)

*« On a un problème d'attractivité du métier, ça c'est dû à la rémunération, elle est très faible et on est une association donc c'est dur de rivaliser avec les salaires du marché. »* (DRH)

*« 90% des problèmes de recrutement c'est dû à la rémunération. Avec les financeurs on ne voit pas de dynamique d'augmentation. Donc on n'est pas du tout compétitifs et parfois les écarts de salaires sont énormes. La concurrence a parfois 500 ou 800 euros brut par mois en plus quoi. »* (DRH)

*« C'est un métier qui recrute mais avec des salaires précaires qui font réfléchir. »* (Auxiliaire de vie sociale)

Cette pénurie de candidats s'explique, selon les participants à l'enquête, par une concurrence accrue du secteur libéral et du monde hospitalier, et même des associations plus importantes.

*« On souffre de la concurrence, notamment du public mais aussi du libéral. »*

*« Quand on est une petite structure, c'est difficile de faire face, même face à d'autres associations. »*

Les structures dénoncent des financements en déclin constant. Le fonctionnement des associations dépend fortement de financements publics. Les restrictions budgétaires des collectivités locales et de l'État, particulièrement depuis la crise financière de 2008, ont accentué cette réduction des ressources.

*« On doit étoffer les fonctions supports mais on n'a pas de moyens humains supplémentaires, donc on a une évolution des frais mais pas de budget pour. »*

Par conséquent, les associations peuvent avoir du mal à offrir des salaires compétitifs et des avantages sociaux attractifs pour attirer les professionnels qualifiés.

Parallèlement, certaines structures mentionnent la lourdeur et la complexité des procédures d'accès aux financements, lesquelles requièrent des ressources administratives que les petites structures n'ont pas toujours.

*« Demander des financements devient de plus en plus difficile, là où les besoins sont de plus en plus grands. »*

*« L'une des problématiques, c'est les financements et dispositifs changeants. On est face à une jungle... Avec des changements récurrents, on n'a jamais les mêmes taux, des dispositifs qui changent, entre les fonds légaux, les fonds de branche et la commission paritaire de pilotage... Tous les ans, c'est des financements différents, c'est difficile d'y voir quelque chose. On a l'impression d'avoir compris et à chaque fois il y a de nouveaux dispositifs qui font que tu dois tout repenser. » (Fonction support)*

#### ⇒ **Une image dégradée pour les métiers du secteur associatif**

De nombreux participants à l'enquête ont souligné le défi de reconnaissance et de visibilité auxquels sont confrontés les métiers de l'Économie Sociale et Solidaire. Ces professions, bien que jouant un rôle vital dans la société, souffrent souvent d'un manque de reconnaissance et sont entachées par des stéréotypes erronés. Elles demeurent largement méconnues du grand public, ce qui nuit à leur attractivité. Les questions de la visibilité et de la communication autour de ces métiers émergent ainsi comme des axes majeurs de réflexion pour les structures du secteur. Cette problématique revêt une importance capitale, notamment en ce qui concerne le recrutement. Une image négative ou mal définie peut décourager les candidats potentiels et entraîner des taux de réponses faibles aux offres d'emplois proposées.

*« On a des difficultés sur l'image de l'aide à domicile, les gens ont l'image négative de la femme de ménage, dans les mentalités ça a un peu évolué mais ça reste très ancré. »*

*« On ne rend pas assez visibles les aspects importants, notamment sur les questions du projet et des valeurs qu'on porte, montrer qu'on est fiers du travail réalisé. »*

Certaines structures souffrent d'un défaut d'image, également en interne, ayant du mal à valoriser les métiers auprès de leurs propres salariés.

*« On a du mal parfois à valoriser auprès des salariés, ils pensent qu'ils font un boulot de merde. »*

*« On essaye de multiplier les interventions, faire voir qu'on est actifs et qu'on valorise leur métier. Car elles-mêmes quelquefois ne respectent pas leur métier et se dévalorisent. »*

Bien que ce constat ne soit pas généralisé – la plupart des salariés ayant une perception positive de leur métier, notamment en termes d'utilité sociale, de bonnes conditions de travail et de cohésion des équipes – il est nécessaire et important de souligner que ces situations existent.

## ⇒ Des contraintes et des formes de pénibilité qui rebutent les candidats

Les difficultés de recrutement dans les zones isolées sont particulièrement prononcées, notamment dans les régions rurales non desservies par les transports en commun. Selon les participants à l'enquête, de nombreux candidats ne possèdent pas de permis de conduire ou n'ont pas de moyen de transport personnel. Ces territoires souffrent donc, en parallèle de la pénurie de candidats, de leur localisation.

*« Notre établissement est isolé et mal desservi c'est-à-dire qu'on doit faire une croix sur des profils. »*

*« Difficulté de la mobilité, en secteur urbain on a de plus en plus de salariés qui n'ont pas de véhicule ou de permis, en termes de fatigue c'est difficile, on essaye de mettre des véhicules à disposition, mais pour ceux qui n'ont pas de permis c'est compliqué. »*

Les structures du secteur sont pleinement conscientes de la difficulté et de la pénibilité de leurs métiers. Cette pénibilité résulte de divers facteurs, en particulier les horaires atypiques. Les horaires décalés, souvent en soirée ou durant les week-ends, perturbent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, entraînant fatigue et stress.

*« On a des métiers qui sont pénibles avec des horaires atypiques parfois et une rémunération pas flamboyante. » (DRH)*

*« Le rythme est haché, ce n'est pas forcément facile à gérer. Mais quand on signe on le sait. On travaille les jours fériés, les week-ends. Après, les horaires ne bougent pas quand c'est sur le planning, mais il faut toujours être prêt à s'adapter. » (Educateur spécialisé)*

*« C'est compliqué les horaires ne sont pas évidents. » (Auxiliaire de vie sociale)*

Un autre facteur de pénibilité évoqué est l'interaction fréquente avec un public parfois difficile. Certains publics accompagnés peuvent faire craindre aux candidats des difficultés d'adaptation.

*« Chez nous, 91% des interventions c'est avec des personnes en situation de handicap donc il faut des salariés bien formés parce que les situations peuvent être difficiles. »*

## ⇒ Un manque de structuration du processus de recrutement

Enfin, un dernier frein au recrutement évoqué par les participants à l'enquête est interne. La mauvaise organisation du processus de recrutement peut décourager certains candidats.

*« Si j'ai déjà eu des refus de poste après les entretiens, c'est surtout dû à la durée entre les entretiens. Ils sont trop espacés, on fait deux entretiens minimum, parfois trois si la structure n'arrive pas à se décider. J'interviens dans ces cas-là, mais c'est trop long comme processus pour les personnes. » (RRH)*

### 2.2.3. Des difficultés d'intégration

Les opinions divergent quant à la question de l'intégration, et trois discours émergent, chacun avec une prégnance particulière.

- D'abord, certaines structures soulignent les véritables défis d'intégration auxquels elles sont confrontées, tout en exprimant leur impuissance à y répondre du fait de trop fortes contraintes.
- D'autres mettent en avant une approche où la confiance est placée envers les équipes opérationnelles et les cadres de secteurs pour superviser le processus d'intégration des nouveaux salariés, ce qui peut se traduire par un manque de retour spécifique sur cette étape cruciale.
- Enfin, une partie des participants à l'enquête affirment mettre en place les dispositifs nécessaires en matière d'intégration et ne pas rencontrer de problèmes particuliers à ce niveau.

#### ⇒ Des contraintes qui empêchent l'accompagnement effectif des nouveaux salariés

Certains participants à l'enquête expriment leur impuissance à apporter des changements significatifs en termes de processus d'intégration en raison de contraintes temporelles ou de moyens.

*« Il n'y a aucun processus d'intégration, on aimerait bien mais on n'a pas le temps. »*

*« Il y a d'autres priorités. »*

*« On est pris par le temps sur l'intégration, les équipes n'ont pas le temps malheureusement on aimerait faire plus mais ce n'est pas facile. »*

Cette conjoncture limite leur capacité à mettre en œuvre des initiatives efficaces. Un cercle vicieux s'installe alors, représentant un danger réel pour la viabilité des structures concernées. Le manque de temps se révèle être un obstacle majeur à la bonne intégration des nouveaux salariés, avec peu de ressources disponibles pour accorder l'attention nécessaire à cette étape cruciale, surtout lorsque la charge de travail ou le turn-over sont déjà très élevés. Dans ces conditions, les équipes peuvent manquer de soutien et les nouveaux arrivants risquent de se sentir isolés et peu soutenus.

*« On n'est pas bons, pour des CDD de très courte durée. On n'a pas le temps de faire de l'intégration, on n'a pas d'outil, de processus établi. »*

Ces difficultés sont renforcées du fait du manque de qualification et d'expérience des nouveaux salariés.

*« Ce que j'observe, c'est qu'on a très peu de diplômés, beaucoup de profils peu qualifiés qu'on doit former au sein de la structure pendant l'emploi... Donc ça c'est assez nouveau pour nous de fonctionner comme ça. » (DRH)*

Au niveau des établissements également, le manque de temps et de moyens humains peut gêner la mise en œuvre d'un accompagnement des nouveaux salariés.

*« Il y a une difficulté dans le recrutement, on ne voit pas forcément de postulants. On en parle en équipe, on essaye de trouver des solutions. Pour les nouveaux arrivants on essaye de faire des binômes si on est capables de le faire. » (Auxiliaire de vie sociale)*

*« Ce n'est pas facile de prendre du temps pour bien intégrer, on aimerait bien mais le travail fait que ce n'est pas possible, les effectifs sont surchargés. »*

*« Les effectifs sont tendus donc ils n'ont pas le temps. »*

Ces situations ont des incidences sur le travail, pour les usagers comme pour les professionnels, en particulier parfois une perte de sens.

*« 10 ans en arrière, on avait plus de temps pour intégrer les salariés. On faisait ça pour les personnes accompagnées, aujourd'hui je le fais pour que les salariés se sentent bien mais sans penser aux besoins de nos personnes accompagnées, c'est triste mais c'est la réalité. »*

*« Oui, je ressens un turn-over important et cette situation crée des angoisses pour les résidents, c'est très contraignant comme situation. »*

#### ⇒ **Un manque de coordination entre les différents acteurs**

D'autres DRH évoquent des actions menées au niveau des établissements, en matière d'intégration des nouveaux salariés, sans coordination ni remontée d'informations.

*« Oui, il y a des choses de faites mais chaque établissement gère son intégration. On leur fait confiance. »*

Enfin, des décalages peuvent exister entre les équipes mobilisées sur le terrain et les fonctions support, comme l'évoque une anecdote racontée par un DRH.

*« Quand j'ai pris mon poste, j'ai fait le tour des structures pour rencontrer les équipes et des salariés m'ont demandé s'ils avaient le droit de m'envoyer un mail... Ça m'a surpris, j'ai répondu que bien sûr, que j'étais là pour ça. Mais avec l'ancien DRH ils devaient demander la permission à leur directeur. »*

Ce décalage, ce manque de communication entre les ressources humaines et le terrain complique les marges de manœuvre en termes d'actions sur les diverses problématiques transversales.

#### ⇒ **Quelques dispositifs d'intégration structurés**

Enfin, une partie des répondants affirment mettre en place les dispositifs nécessaires en matière d'intégration, notamment en proposant des parcours d'intégration documentés et en assurant un suivi régulier des salariés avec des temps d'échanges dédiés.

*« Oui on a un processus d'intégration établi avec un parcours d'intégration sur plusieurs mois. »*

Quelques exemples anonymisés de processus d'intégration élaborés par des associations sont présentés en annexe 4.

#### 2.2.4. Des difficultés de fidélisation

Les témoignages recueillis indiquent que les nouveaux salariés ont tendance à rester au maximum trois ans avant de quitter leur poste.

L'évolution du rapport au travail a entraîné de nombreuses reconversions professionnelles ces dernières années. Les salariés semblent moins réticents au changement d'emploi ou de métier, ce qui peut être interprété comme une conséquence des bouleversements engendrés par la crise sanitaire.

*« On a beaucoup de départ pour des raisons personnelles, ou pour des personnes qui changent totalement de secteur d'activité, ça n'était pas le cas avant ».*

##### ⇒ Des conditions de travail difficiles

Les métiers du secteur associatif sont caractérisés par des conditions de travail difficiles, en tension entre des exigences importantes du fait des besoins des publics accompagnés et des attentes institutionnelles, et des moyens restreints du fait des financements.

*« Depuis 2 ans, sortant de Covid, on a une très grande problématique sur l'absentéisme avec un taux important général au secteur, c'est un gros problème pour la structure. Les collaborateurs s'épuisent et les subventions vont à la baisse alors que toutes les charges augmentent. On a eu des changements d'organisation qui ne plaisent pas. On a moins de marge sur les remplacements qu'avant. » (DRH)*

*« Ma vision du métier n'a pas changé juste je me désole des institutions qui ne font pas grand-chose. On est avec des êtres humains et on n'a pas de moyens et ça du coup ça joue, des fois je suis découragé car je ne peux pas bien faire mon métier quoi... Mais je dois rester pour accompagner parce que sinon qui va les aider ? Mais l'argent descend d'année en année, en tout cas c'est ce que je ressens. » (Educateur spécialisé)*

Les participants à l'enquête soulignent que les conditions de travail se dégradent. Le travail a évolué et les situations se sont complexifiées.

*« Je note un changement sur les interventions, à l'époque on avait des temps d'intervention qui étaient longs, aujourd'hui on a moins le temps, avec les subventions, on ne fait que les actes essentiels, la charge de travail n'a pas changé mais le temps pour le faire oui. On apprend moins à connaître les personnes, pour qu'ils gardent une autonomie. On perd une qualité de travail. L'association essaye de sectoriser les interventions. On a des temps courts, 30 minutes par-ci, 30 minutes par-là, et c'est une cadence élevée. Les plannings sont chargés avec une charge de travail élevée. Le travail il a changé. On arrive sur des bénéficiaires qui sont de plus en plus dépendants, mais on est tout seul dans ce travail. » (Auxiliaire de vie sociale)*

Les participants à l'enquête mettent en lumière une tension croissante et une charge de travail qui s'intensifie au sein des secteurs et des dynamiques de travail affectant de nombreux aspects opérationnels. Les professions impliquant de travailler avec l'humain sont particulièrement éprouvantes et soumises à une pression constante, une situation exacerbée par la crise de recrutement que traverse le secteur.

*« La charge de travail s'est alourdie, il y a un glissement de tâches. Les soins, les médicaments, c'est nous qui devons le faire car les médecins et les infirmières se déchargent et nous demandent de le faire à leur place, sauf que nous on ne peut pas se décharger vu qu'on est la dernière roue du carrosse. »* (Auxiliaire de vie sociale)

La dégradation des conditions de travail concerne également les cadres.

*« J'observe des processus de recrutement chronophages, que les organisations se cherchent et que les cadres sont à bout. Des directeurs qui cherchent une issue ils se barrent, ils se transforment en consultants RH ou autre. »* (Directeur de pôle)

### ⇒ **Un impact des faibles rémunérations sur les parcours des salariés**

Les bas niveaux de rémunération dans le secteur associatif sont une des causes des départs des salariés.

*« On a un très gros plan de développement avec 300 collaborateurs qui ont une formation chaque année. On est dans un secteur où tu n'as pas le choix de passer un diplôme pour évoluer. Une aide à domicile, pour passer aide-soignante, il faut qu'elle ait le diplôme. Donc on a essayé d'appuyer ces procédures mais une fois qualifiées, les personnes partaient voir ailleurs... pour un meilleur salaire ou autre chose. »* (DRH)

Un autre facteur aggravant les difficultés concerne les inégalités engendrées par les critères d'attribution de la prime du Ségur, pour les structures du secteur de la santé et du médico-social. Cette prime a créé une catégorie de travailleurs connue sous le nom d'« oubliés du Ségur ». Bien que le Ségur de la Santé ait été instauré en 2020 pour revaloriser les rémunérations des professionnels de santé, de nombreux travailleurs essentiels ont été exclus de ces mesures. Ces exclusions concernent notamment les aides à domicile, les travailleurs sociaux, et les personnels des EHPAD privés à but non lucratif et touchent beaucoup de structures ayant participé à l'enquête (souvent à hauteur de 20 à 30% des effectifs).

Cette situation a non seulement créé un profond sentiment d'injustice et de démotivation parmi les personnels concernés, mais elle a également exacerbé les inégalités entre les différents professionnels de santé. Les travailleurs exclus des revalorisations se sentent dévalorisés. Ces disparités salariales compliquent davantage le recrutement et la fidélisation dans un secteur déjà sous pression.

*« On a les oubliés du Ségur, c'est compliqué, avec 20% de l'association qui ne touche pas cette indemnité. On milite au sein des syndicats employeurs pour que ce soit pris en compte mais oui c'est très compliqué. »*

*« Les financements ne vont pas à la hausse. C'est un gros problème, on n'arrive pas à octroyer des primes, c'est alarmant. Pour moi c'est le nerf de la guerre la rémunération et le*

*Séjour n'a rien changé, à part creuser les inégalités entre ceux qui le touchent et ceux qui ne le touchent pas. »*

Fin juin 2024, un accord signé par la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif a permis d'étendre le Séjour à tous les métiers de la branche. Cette situation d'inégalité entre métiers persiste cependant dans les autres branches de l'ESS.

### ⇒ Des cercles vicieux

Le fort turn-over au sein de certaines structures engendre une série de défis majeurs, impactant chaque aspect du fonctionnement organisationnel, notamment le recrutement, l'intégration et la fidélisation des salariés.

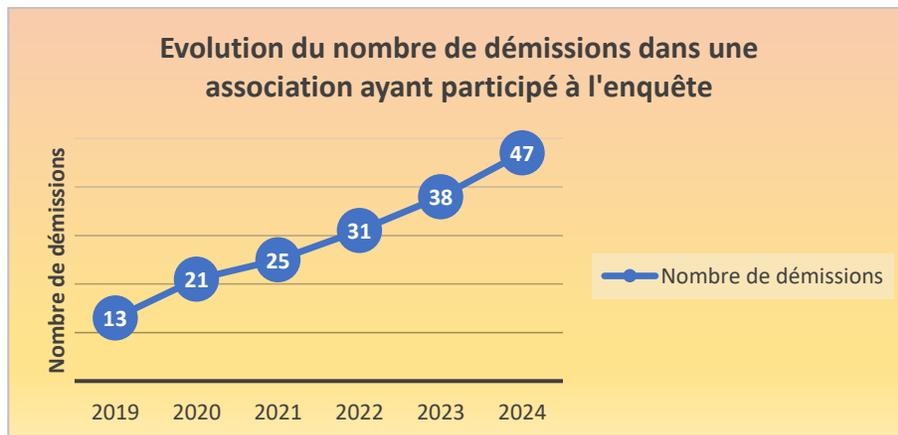
Tout d'abord, un turn-over élevé contraint les structures à recruter de manière régulière, parfois sur des contrats de courte durée pour des remplacements urgents, ou à recourir à l'intérim. Cette situation impose une charge supplémentaire pour les équipes chargées du recrutement et peut entraîner des difficultés dans la sélection des candidats les plus adaptés à long terme.

Parallèlement, un turn-over important affecte également l'intégration des nouveaux salariés et la cohésion au sein des équipes. Lorsqu'un environnement de travail est en constante rotation, il devient plus ardu pour les nouveaux salariés de s'approprier les pratiques de travail et les règles de métier. Le manque de stabilité peut compromettre les processus d'intégration et entraîner une désorientation chez les nouveaux arrivants.

Enfin, les départs fréquents contribuent à dégrader l'ambiance et les conditions de travail, ce qui peut entraîner une diminution de l'engagement des salariés présents. Une partie des participants à l'enquête ont fait part d'un « *nombre impressionnant de démissions* » au cours des dernières années.

*« Notre nombre de démissions a triplé depuis 2018. »*

Ces processus agissent comme des phénomènes s'auto-alimentant. Les départs conduisent à d'autres départs tout comme l'absentéisme alimente l'absentéisme.



La stabilité et la continuité deviennent des défis majeurs dans un environnement caractérisé par un turn-over élevé. On note l'importance pour ces organisations de mettre en place des stratégies visant à réduire le taux de rotation, tout en renforçant les processus de recrutement, d'intégration et de fidélisation pour assurer la stabilité et la performance à long terme.

Ces défis entraînent des répercussions sur le fonctionnement des services et sur la qualité des services offerts aux bénéficiaires. La pénurie de personnel qualifié peut entraîner des retards dans les soins, une charge de travail excessive pour le personnel en place, une détérioration de la qualité des services, et une détérioration des conditions de travail.



## 3. Les actions mises en place : l'engagement des acteurs associatifs

De nombreuses actions sont mises en place par les associations ayant participé à l'enquête, que ce soit en matière de recrutement, d'intégration ou de fidélisation des salariés. Ce recueil a pour objectif de nourrir les réflexions menées sur ces questions.

Plus largement, certains DRH ont évoqué l'idée de mutualiser et d'identifier la diversité des pratiques pour faire remonter les idées aux autres structures, de partager au sein du réseau les modèles qui fonctionnent.

D'autres participants à l'enquête regrettent une certaine absence de solidarité entre les associations.

*« Nous, le médicosocial, on est un secteur fermé. On travaille en solo. Les associations ne collaborent pas à cause de la concurrence et de la compétition politique. »*

### 3.1. Le recrutement

---

De nombreuses pistes sont explorées pour soutenir les processus de recrutement.

*« On travaille sur différents axes, l'anticipation des départs par exemple. Je prends aussi des CV qui n'ont rien à voir avec le poste mais qui ont de grandes compétences. »*

Les actions en matière de recrutement mises en place par les associations ayant participé à l'enquête couvrent différents champs. Nous pouvons en identifier trois principaux :

- la communication sur les offres d'emplois ;
- la communication sur le travail ;
- la formalisation des processus de recrutement.

Ces actions sont fortement soutenues par des réseaux associatifs, au plan national comme au plan local.

*« Une enquête interne au réseau vient de débiter (par entretiens avec les structures et les salariés) pour observer les pratiques de recrutement et d'intégration, la communication et tout ce qui est en rapport avec l'attractivité dans le secteur. En regardant spécifiquement l'accueil de nouveaux salariés alternants et stagiaires. »*

### 3.1.1. La communication sur les offres d'emploi

#### ⇒ La mise en place de partenariats

La diffusion des offres d'emploi s'appuie notamment sur de nombreux partenariats mis en place avec une grande pluralité d'acteurs : des écoles, des collectivités locales, des entreprises d'intérim, des agences spécialisées ou des services publics.

France Travail est un partenaire central pour une grande partie des structures ayant participé à l'enquête.

*« On fait un partenariat avec France Travail, on a un conseiller France Travail à l'écoute avec qui ça fonctionne bien. On réalise des mini "job dating" où on arrive à avoir du monde. »*

*« On participe à des job dating grâce à France Travail. »*

D'autres partenariats sont mis en place avec des interlocuteurs locaux, voire internationaux, pour rechercher des candidats pour des CDD ou des CDI.

*« Il y a un partenariat avec une agence coopérative d'emploi, créée par des associations sur ces difficultés de recrutement du secteur. Donc il y a des offres d'emploi disponibles dessus. Ça fonctionne un peu comme une boîte d'intérim, et dans ce sens on travaille exclusivement avec eux pour les contrats temporaires. »*

*« On travaille avec une boîte d'intérim qui nous permet de faire un partenariat avec la Tunisie, pour recruter des personnels aides-soignants. On a tellement de mal à recruter ici, la formation est plus poussée là-bas en Tunisie et il y a de la demande donc on passe par cette agence. »*

#### ⇒ Internet et les réseaux sociaux

Les structures utilisent dans une grande majorité des cas leur site Internet ou celui d'un réseau associatif pour la diffusion d'informations et d'offres d'emploi.

*« On met l'actualité de notre association sur le site, avec des publications sur le recrutement, sur les journées d'intégration pour les bénévoles, les infos pour des portes ouvertes. »*

*« Nous on a un espace d'annonces disponible sur le site où l'on dépose des annonces de crèches. » (Réseau de crèches parentales)*

*« On passe par notre Union nationale pour la diffusion des offres, qui centralise et diffuse sur toutes les plateformes, ça fonctionne mais c'est perfectible. Donc on a quand même cette chance d'avoir un appui national. » (Association d'aide à domicile)*

Certaines utilisent des supports informatiques, ATS ou « Applicant Tracking System », plus communément appelé « Outil de gestion de candidatures ».

*« J'ai mis en place un ATS, un logiciel de recrutement pour embaucher plus rapidement, avec aide à la création d'offres d'emplois, diffusion de l'offre sur 100 sites d'emplois, plateforme pour piloter le processus de recrutement. L'idée c'est vraiment de professionnaliser le*

*process de recrutement, avec des outils avec tous les sites dessus, où on peut postuler en 3 clics. »*

*« C'est une plateforme qui va nous permettre de faire du reporting de suivi, il y a un chat Intelligence Artificielle disponible pour les candidats pour qu'ils puissent nous renseigner sur eux d'une autre manière que par le CV ou la lettre de motivation, car aujourd'hui ça ne marche plus ça. On doit s'adapter au changement. Donc ça c'est tout nouveau, ça permet de mettre en place des premiers échanges avec de nouveaux candidats. En lien avec notre syndicat employeur, ça a aussi un intérêt pour la diffusion des offres d'emplois. On a de l'espoir sur cet outil parce que c'est vrai qu'aujourd'hui les jeunes ont un rapport au travail différent et n'aiment pas les procédures d'avant comme le CV. » (Association du secteur médico-social)*

Quelques structures utilisent des « jobboards » (LinkedIn, Indeed...). Ce sont des plateformes, sites web ou applications spécialisées dans la diffusion d'offres d'emplois provenant de divers recruteurs. Leur objectif est de faciliter la mise en relation entre les personnes à la recherche d'un emploi et les recruteurs.

Enfin, certaines associations s'appuient sur des magazines spécialisés pour les fonctions cadres et sur l'APEC.

*« C'est une réussite pour l'instant. »*

#### ⇒ **Événements ou relais locaux**

Certaines associations utilisent des ressources locales pour diffuser de l'information sur les postes à pourvoir.

*« On met des annonces sur des boulangeries dans les campagnes mais on a un faible retour, ce sont les secteurs de campagne qui sont compliqués en termes de recrutement. »*

*« On essaye de mettre des affiches sur les commerces du coin comme les boulangeries pour attirer les regards sur notre activité et informer sur notre recrutement. »*

*« On fait des appels à la presse locale et aux radios pour diffuser des annonces ou réaliser des articles sur les actions que l'on mène. »*

Certaines associations participent à des salons régionaux.

*« On était au Salon de l'étudiant, il y a 1 mois. On a eu 15 CV depuis, donc c'est plutôt pas mal. On fait tous les salons, on intervient partout. »*

### 3.1.2. La communication sur le travail

#### ⇒ Valorisation de l'image des métiers

Ce type d'actions est mis en place par des associations de différents secteurs.

*« L'objectif c'est vraiment d'attirer les personnes à connaître nos métiers. »*

Des actions très simples sont mises en place localement, certaines en partenariat avec France Travail.

*« On fait des réunions de présentation des métiers au sein de nos locaux ou agences de France Travail. »*

*« On participe à l'action présentation des métiers avec France Travail, ça nous permet d'être plus visibles. »*

*« On souhaite changer l'image du métier d'aide à domicile qui peut être erronée. Avec France Travail et les réseaux, on montre la belle image du métier d'aide à domicile. Même pour le Salon de l'étudiant, on était avec une aide à domicile pour discuter avec les étudiants et ça a très bien marché, il n'y a pas mieux placé qu'un salarié pour parler de son travail et de ses conditions. »*

D'autres actions sont menées directement par les associations, via leurs sites Internet par exemple.

*« Pour la reconnaissance du travail, on fait des zooms sur les salariés. Vous pouvez le voir sur le site Internet avec des vidéos qui leur laissent la parole où ils racontent leur quotidien de travail. »*

*« On a mis en place des capsules vidéo où les salariés parlent de leur métier. Les salariés sont les meilleurs médias, ce sont les mieux placés pour parler du métier. »*

D'autres idées sont proposées par des associations, pour communiquer le plus en amont possible :

- présenter les métiers dans les lycées et collèges ;
- proposer des stages d'observation à des collégiens ou lycéens ;
- etc.

Cette communication sur les métiers peut être un facteur de sens pour certains salariés en reconversion. Le sens du travail devient alors un levier d'attractivité.

*« Je suis venue chercher un sentiment d'utilité. J'ai fait un bilan de compétences. J'avais une sensibilité dans le social, donc je me suis renseignée et j'ai essayé l'aide à domicile. Je n'avais aucune formation pour être auxiliaire de vie, mais j'ai pu intégrer la structure par mon savoir-être et mon envie de me tourner vers le social. Maintenant, j'ai l'impression d'être à ma place. »* (Auxiliaire de vie sociale en reconversion, venant du commerce alimentaire)

## ⇒ Valorisation de l'image des associations

Diverses actions locales sont mises en place par les associations.

*« Sur nos agences, on a des pancartes qui expliquent l'association et communiquent sur nos recrutements. »*

*« On mène une action pour mieux faire connaître l'association. Pendant une période, l'association est présente dans plusieurs points de vente. On met l'accent sur la proximité (dans les marchés, supermarchés...). Cette opération vise à mieux faire connaître l'association auprès du grand public. Elle permet aussi de financer des actions au profit des personnes accueillies et de créer des événements associatifs. Il est possible de les soutenir en achetant des produits. »*

*« On organise des portes ouvertes avec des professionnels, qui leur permettent d'expliquer leur quotidien de travail. Ça permet de faire découvrir notre association, ce que l'on défend comme valeurs, le cadre de travail, et de découvrir les équipes qui la composent. »*

Des compétences externes sont mobilisées.

*« Pour valoriser nos métiers, on a travaillé avec un collectif qui travaille dans la communication qui nous a aidé à appuyer les choses importantes à épurer et mettre en avant notre structure comme "C'est quoi travailler à ... ?". »*

Des créations de postes peuvent soutenir ces actions.

*« On a un chargé de réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, France Travail...). On nomme des ambassadeurs du numérique pour alimenter la page. On a des formations sur LinkedIn, il faut piloter la structuration du profil LinkedIn de l'association, on doit bosser sur ça. »*

*« On a mis en place un chargé de développement qui gère la communication avec un alternant, c'est en cours de développement. Sinon avant on a fait des choses, on a fait des vidéos sur les différents métiers pour les poster, mais ça demande beaucoup de temps, l'été dernier on a fait une vidéo sur le job dating. On fait en interne car on n'a pas de budget. Le but c'est d'essayer de valoriser le métier. »*

Le développement de la « marque employeur » passe par un ensemble d'actions déjà citées (participation à des jobs dating, aux forums d'emplois et étudiant, utilisation des réseaux sociaux, mise en place de parcours d'intégration, travail sur la QVT).

### 3.1.3. Le processus de recrutement

Le constat de la nécessité de repenser les processus de recrutement est porté par une grande partie des participants à l'enquête.

*« On doit améliorer notre façon de recruter, parce que les CV et lettres de motivation ça ne marche plus trop. On reçoit ou pas les candidats... Lors des entretiens, beaucoup de chefs de service ne laissent pas s'exprimer les compétences, coupent l'expression des salariés. »*

## ⇒ L'évolution des profils recherchés

En lien avec les difficultés à avoir des candidats, une réflexion sur les profils des salariés embauchés est menée, parfois de façon contrainte, parfois de façon plus anticipée.

*« On recherche plus des savoir-être que du savoir-faire pour les candidats, si jamais il n'a pas beaucoup d'expérience on le formera. L'important c'est qu'il est des valeurs communes avec les équipes et une envie de travailler avec les personnes. »*

*« On doit aller rechercher plus des qualités des "softskills" : autonome, curieux, motivé... Pourquoi il vient ? Comment il imagine le secteur ? On sent que beaucoup de jeunes ont envie de participer. Leur expérience est une compétence importante, une ressource interne importante même. »*

*« On entend beaucoup que les jeunes se désengagent, mais ils peuvent apporter une dynamique différente. »*

## ⇒ L'entretien de recrutement

Plusieurs participants à l'enquête souhaitent revoir le contenu des entretiens et la façon de les conduire.

*« Concernant les refus de poste après les entretiens, il y en a pas mal, ça arrivera toujours je pense mais pour moi ça dépend de "l'avant". Si on travaille sur les questions de communication, de recrutement et d'intégration, que lors des entretiens la personne est bien informée sur nos valeurs, etc. sans lui bourrer le crâne pendant 2 heures, il faut que la personne capte vraiment notre façon de voir les choses. J'ai encore des encadrants qui me demandent de les convaincre mais je leur dis "ce n'est plus à moi, là c'est à vous de le faire pour les nouveaux". Pour revenir sur ça, souvent on n'a pas de nouvelles donc difficile d'identifier le problème, les gens ne nous disent pas pourquoi ils ne prennent pas le poste... et ne se pointent pas le jour J ou ne donnent pas de réponse. On essaye de revoir le processus d'entretien sur les choses à dire et à demander. »*

De nouvelles méthodes sont expérimentées. Il ne s'agit pas nécessairement de processus à proprement parler innovants, mais d'actions nouvelles pour les associations qui les mettent en place. Ces actions peuvent faire l'objet d'une évaluation et être ajustées en fonction des retours d'expériences.

*« On transmet un questionnaire puis on organise des discussions autour de ce questionnaire. Cela comprend des mises en situation de terrain, des notions plus théoriques ou des questions pour en apprendre plus sur la personne. »*

*« On essaye de mener des entretiens qui ne durent pas plus d'une heure. On se présente, puis le candidat. On laisse la parole au candidat, c'est très important. On échange sur les souhaits et les demandes du candidat, tout en essayant de valoriser la structure. »*

*« C'est différent selon les métiers pour les entretiens avec les aides à domicile ou les auxiliaires, on fait passer un dossier de candidature à remplir avant l'entretien, ou elles répondent à des questions précises sur le métier, les manières de faire et on fait l'entretien ensuite. »*

Une des associations ayant participé à l'enquête a défini une grille pour les entretiens de recrutement destinée à donner vraiment la parole aux candidats, avec des questions comme :

- *Qu'est-ce qui pourrait faire qu'un emploi ne vous donne pas satisfaction ?*
- *Que représente le travail en équipe pour vous ?*
- *Qu'est-ce qu'une équipe pourrait vous apporter ? Et inversement, que pensez-vous pouvoir apporter à une équipe ?*
- *Qu'est-ce qui a suscité votre intérêt pour ce poste et pour notre association ?*
- *Qu'est-ce qui vous attire dans ce métier ? A contrario, quelles en sont les contraintes ?*

Un des points d'appui identifiés est de s'appuyer sur les cadres de proximité à différentes étapes du processus.

*« Les cadres sont formés et accompagnés. Ils participent au processus de recrutement. Ils ne pilotent pas le processus, ça c'est les RH ou les directeurs, mais ils interviennent sur le choix des profils. »*

*« On essaye d'inclure un responsable de secteur au processus de recrutement, elle vient à la première phase de présentation lors de l'entretien. »*

*« On a un processus très participatif et collaboratif, au niveau du département emploi ça a été revu avec des responsables équipes et collaborateurs de terrain qui ont été associés au recrutement pour les cadres de proximité. Ça nous paraît important d'associer les personnes de terrain avec leurs responsables. »*

#### ⇒ **Des formes diverses d'appui sur les équipes salariées**

Les processus traditionnellement mis en place sont peu collaboratifs. Chacun joue son rôle à sa façon, comme il le conçoit.

*« Notre fonctionnement est complexe pour le recrutement. Les directeurs dans leur pôle sont souverains dans leur processus de recrutement, ça ne se passe pas partout pareil. Quand on recrute des cadres, la direction RH intervient, donc il y a un processus sur ces métiers-là car je m'en charge. » (DRH)*

*« Il y a deux regards sur le recrutement, celui du chef de service qui donne son avis et, sur les gros pôles, des personnes sont dédiées aux RH. Mais pour les structures les plus modestes, ce sont les directeurs et adjoints qui s'en occupent seuls. » (DRH)*

Dans certaines associations, cependant, des formes d'organisation collective sont mises en place pour soutenir les processus de recrutement.

*« L'idée c'est de mettre en place des équipes d'aide aux recrutements, de former des référents pour qu'ils interviennent en support des responsables de service pour venir valider un item. »*

Une dernière technique de recrutement évoquée par les participants à l'enquête passe par un système de cooptation avec des primes. Ce système donne la possibilité aux salariés des structures d'obtenir des primes allant de 100 à 150€ s'ils permettent l'embauche d'une personne. Les retours sur cette technique sont plutôt positifs.

*« On fait du parrainage avec prime maintenant. »*

*« On a un système de cooptation grâce auquel on a réussi à avoir pas mal de personnes. »*

*« On fait aussi du "cooptage", pour 100€ ça marche pas mal. »*

## 3.2. L'accueil et l'intégration

---

Les actions en matière d'accueil et d'intégration mises en place par les associations ayant participé à l'enquête couvrent différents champs, et notamment :

- l'intégration dans l'emploi, dans le poste de travail ;
- l'intégration dans l'association.

Dans le cadre d'ateliers organisés par une Uriopss sur l'intégration, les participants ont défini un salarié « bien intégré » par les éléments suivants.

*« C'est une personne qui reste dans la structure plus de deux mois, après sa période d'essai. »*

*« C'est un salarié qui a intégré nos valeurs, qui connaît l'organisation, l'environnement du travail. C'est quelqu'un qui est autonome, à l'aise dans l'organisation, qui a identifié les points importants et nécessaires. »*

*« C'est un salarié qui a le sourire, qui va favoriser l'intégration des nouveaux. »*

### 3.2.1. Le processus d'intégration dans l'emploi, dans le poste de travail

#### ⇒ Un sujet investi par les associations

L'intégration est un réel sujet investi par les associations ayant participé à l'enquête. La quasi-totalité d'entre elles mettent en place des actions ou portent ce sujet au cœur de leur réflexion et de leurs échanges.

Des processus définis au niveau associatif sont partout en cours de réflexion. Les pistes expérimentées sont très diversifiées : formation de personnes-ressource, documents d'accueil, etc.

*« On n'a pas de processus d'intégration bien défini, on travaille dessus actuellement afin d'harmoniser pour toutes les structures avec le développement d'un mode opératoire précis. »*

*« On se pose des questions sur l'intégration effectivement. On a un copil en cours sur la QVT avec une action pour travailler sur l'intégration des nouveaux salariés. Le but, c'est de former des personnes-ressource dans chaque établissement, pour qu'ils appuient et accompagnent les nouveaux. Ça permet aussi d'avoir un suivi détaillé des nouveaux salariés. »*

*« On a un document audiovisuel en cours de production qui donne en 2 minutes tout ce que le nouveau salarié doit savoir pour prendre son poste, avec une petite mise en situation ou exemple et des rappels ludiques. »*

*« Mettre en place des retours après embauche mais dans le contexte c'est difficile, évolution dans les pratiques à prendre en compte. Le processus d'intégration est libre à chaque »*

*structure mais il faut qu'on penche plus sur le côté associatif, on aimerait harmoniser le livret d'accueil avec des documents de références pour toutes les structures du réseau. »*

*« On voudrait faire un bilan en fin de première semaine. On voudrait l'appuyer sur un rapport d'étonnement, créer pour ça un questionnaire d'étonnement. »*

Les conditions matérielles et organisationnelles de l'accueil du salarié sont aussi évoquées.

*« Il faut que les collègues du nouvel embauché sachent qui il est, aient été prévenus. Il faut que tout soit prêt quand il arrive, au niveau matériel, accès à l'information, passation des dossiers, etc. »*

*« On lui envoie un mail ou on l'appelle un peu avant son arrivée. On lui dit par qui il sera accueilli, ce qu'il aura comme matériel, comme tenue de travail. »*

*« On envoie un mail à l'équipe qui va accueillir le nouveau salarié. »*

*« On a un dispositif pour le premier jour. Juste avant, on envoie un mail disant que tout est installé, que son poste de travail est prêt. A midi le premier jour, il déjeune avec l'équipe, tous ensemble. C'est pour que la personne ne soit pas isolée, c'est un moment de convivialité. »*

*« Le premier jour, on prévoit un point avec le responsable. Il lui remet son emploi du temps et lui fait visiter l'établissement. Il lui donne les noms des personnes référentes sur différents aspects du travail, avec leurs numéros de téléphone. »*

*« On propose à la nouvelle salariée des formations à suivre rapidement. Ça peut être des choses simples, des vidéos sur le métier de l'aide à domicile, sur les techniques de repassage par exemple. »*

*« Avec le contrat de travail, on remet la fiche de poste. »*

*« On offre au nouveau salarié des goodies utiles de l'association : une bouteille, un porte-clés, un chargeur de téléphone, une clé USB... »*

Plusieurs associations ont conçu des parcours-types d'intégration dans l'emploi avec différentes étapes bien structurées : accueil, phases de doublure ou de tutorat, bilans, etc.

*« On travaille depuis 2022 à la création d'un parcours d'intégration, qui prévoit à partir du recrutement un accueil RH et accueil des équipes, doublure de 2 à 3 jours, des réunions d'information après le 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> mois. On détecte les besoins de formation, on demande et on essaye de les mettre en place. »*

*« On a un processus d'intégration des salariés : une fois qu'il est recruté, il y a un premier accueil avec le responsable ressources humaines et chaque service pour avoir des temps dédiés avec les équipes, puis il y a des entretiens de milieu de période d'essai, donc voilà après chaque service gère ça comme il le souhaite mais on essaye de faire attention à cela. »*

*« Pour l'intégration, on a mis en place des procédures. On reçoit les candidats en leur donnant un programme d'intervention où ils vont rencontrer chaque service et manager, un tuteur ou un parrain pour les accompagner au départ, visite de l'établissement, sur la première semaine pour comprendre comment fonctionne l'établissement puis au bout d'un*

*mois un bilan sur les difficultés, le ressenti. Ça fonctionne bien depuis 2-3 ans, avec de bons retours des personnes. »*

*« On a un processus d'intégration pour les soignants. On propose une journée d'observation. Dans cette journée la personne va être le matin en accompagnement d'un salarié. Cette intervention n'est pas comptée dans les effectifs donc c'est vraiment du plus. Au terme de la journée, il y a un entretien et un temps d'échange. On propose ensuite des vacances sur les quatre établissements. Ça, c'est dans l'idéal, mais dans la réalité quand on est dans le jus il peut prendre directement ses fonctions. Pour les infirmières, il y a une semaine en doublon. Pour les cadres, on a deux semaines d'immersion avec la possibilité d'intervenir. Ça donne de belles marges de manœuvre. »*

*« Sur la première semaine, le nouveau salarié a une formation de trois jours en binôme avec un salarié formateur. Ensuite, il y a une évaluation de cette première semaine avec un chargé de mission ou la directrice du pôle. »*

La réalisation de bilans de la période d'intégration est un outil dont plusieurs associations se sont saisies.

*« On a un suivi de l'intégration après quelques semaines. L'encadrant de proximité a un entretien où il recueille les feedbacks positifs et négatifs du salarié. On organise aussi un point avec la RH, pour avoir des retours différents. » (Association médico-sociale)*

*« On a testé sur un secteur géographique un bilan juste à la fin de la période d'essai de 90 jours, un entretien avec la responsable de secteur. On demande au salarié son rapport d'étonnement, s'il a déjà des idées de formation, ou même d'évolution. On a un très bon retour sur l'intégration grâce à ça. » (Association d'aide à domicile)*

Nous vous proposons en annexe 4 plusieurs processus d'intégration anonymisés, élaborés par des associations ayant participé à l'enquête.

### ⇒ **Des dispositifs qui permettent une intégration progressive dans le poste de travail**

Les participants à l'enquête évoquent différents types de dispositifs.

Dans le cadre de formations professionnelles, les associations s'appuient sur des stages ou de l'alternance.

*« On prend des stagiaires, on prend des apprentis. On est passés de 4 à 16 depuis 2020. Le recrutement ensuite est assez positif. »*

*« On essaye de prendre en alternance ou en stage. Avec la possibilité de venir travailler en CDI par la suite. » (Auxiliaire de vie sociale)*

*« Je prends également beaucoup de stagiaires, je forme énormément sur le terrain. C'est important à mon sens, et vivre le terrain est la meilleure expérience possible. » (Directrice d'une association d'aide à domicile)*

Les partenariats locaux sont très importants pour beaucoup de structures. En effet, elles mettent le territoire au centre de leur stratégie de recrutement en lien avec des écoles ou des médias locaux.

*« On fait des partenariats avec des écoles, pour prendre des contrats en alternance ou stage, ça marche très bien au niveau local avec les écoles et les établissements on arrive à intégrer par la suite. C'est très important d'être localement très présent. »*

*« On est en partenariat avec Retravailler dans l'ouest. C'est une association qui met en place des formations certifiantes en continu ou en alternance à destination des salariés et des étudiants. »*

D'autres dispositifs très utilisés sont proposés par France Travail. La PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel) est un dispositif d'immersion dans l'emploi d'un mois au maximum.

*« On participe au programme immersion professionnelle PMSMP avec France Travail, on donne la possibilité à des personnes qui sont éloignées de notre secteur de venir découvrir sur le terrain les métiers que nous proposons. »*

Certaines associations s'appuient aussi sur des services civiques.

#### ⇒ **Des dispositifs qui s'adressent à des personnes en insertion**

La POEC de France Travail (préparation opérationnelle à l'emploi collective) permet aux employeurs de sécuriser les recrutements en offrant une phase d'intégration progressive dans l'entreprise au demandeur d'emploi tout en lui permettant d'acquérir des compétences.

*« On a un partenariat POEC avec France Travail où l'on s'engage à prendre des contrats sur des publics en insertion. »*

*« L'immersion avec France Travail fonctionne bien. Cela permet des reconversions pour des personnes qui se posent des questions. Il est très intéressant d'accompagner ces personnes. »*

Les chantiers d'insertion permettent la réinsertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi en combinant activité économique et accompagnement personnalisé. Tout un écosystème est créé pour une réintégration durable des personnes en difficulté dans le monde du travail. Les associations peuvent s'appuyer sur ces dispositifs pour intégrer progressivement des personnes éloignées de l'emploi.

#### ⇒ **Un accompagnement de proximité des nouveaux embauchés**

Beaucoup de dispositifs de binôme ou de tutorat sont mis en place.

*« On forme des binômes plus que du tutorat. Ça arrive souvent pour les nouveaux arrivants. Ceux qui ont bénéficié du binôme sont très satisfaits. Ceux qui ne l'ont pas eu témoignent d'un manque justement. Donc on demande aux associations de bien suivre les étapes. »*  
(Tête de réseau d'associations)

*« On a souvent des départs pendant la période d'essai. Pour les éviter, on essaye de faire des doublons avec des tuteurs et tutrices, ça dépend des situations mais on a mis 48h obligatoires en doublon. Pour l'aide à domicile, la nouvelle salariée accompagne sur le terrain pour voir comment on fait. Mais ce n'est pas simple à gérer car on est à perte. Après, la personne passe un entretien avec l'encadrant pour savoir comment ça s'est passé, plus un autre entretien à la fin de semaine et à la fin du premier mois pour faire un bilan global. Donc on essaye d'être présents et d'accompagner. »*

*« Pour l'intégration, ça se passe bien, avec beaucoup de doublons. On a plus de 10 salariés formés au tutorat, ils font ça depuis très longtemps donc ils ont l'habitude et ils aiment ça. On a une semaine en doublon obligatoire, ça nous coûte de l'argent mais ça marche très bien. »*

Ces dispositifs de tutorat sont parfois, pas toujours, soutenus par des actions en direction des tuteurs.

*« Ça pose un problème de nommer des tuteurs sans les former sur le "comment faire". Un organisme, ici, propose des formations au tutorat. On peut inscrire jusqu'à 12 personnes prises en charge par l'Opcw. Tous les métiers sont mélangés. »*

*« On a créé une fiche de mission du tuteur. On organise des formations d'une journée au tutorat. »*

*« Les tuteurs font actes de candidature, ils sont volontaires. Avant de les mettre en situation, nous leur donnons une formation. Au-delà de la mission en elle-même, ça renforce leur autonomie et ça permet de mieux reconnaître leurs compétences. »*

Des formes de soutien social, par l'équipe et l'encadrement, sont mises en place.

*« On a un accompagnement de terrain avec le service. Donc là la personne suit une ou plusieurs personnes du service et va être en soutien. »*

*« On organise une réunion d'intégration au bout de deux mois, sur les difficultés, l'explication des papiers, etc. On échange avec les équipes autour de l'intégration. La cadre de secteur reçoit les nouveaux salariés en entretien. »*

*« A domicile il y a moins de chapeutage vu qu'on est chez les gens. On essaye de faire au mieux, de mettre en place des choses, avec notamment des projets d'accompagnement personnalisés, pour l'intégration de nouvelles personnes. »*

Certaines associations apportent un soutien technique pour la mobilité des salariés.

*« On a investi sur des voitures sans permis, on agit sur la mobilité, ça fonctionne. On pallie une situation. On a un partenariat avec une flotte de voiture pour 120€ par mois donc très attractif. »*

*« Depuis pas longtemps, on essaye de jouer sur la mobilité. On loue des vélos électriques, une voiture est à disposition en cas de panne. On aimerait bien en avoir un peu plus. Ça nous permet de recruter des gens qui ne sont pas véhiculés. »*

Une association ayant un partenariat avec la Tunisie via une entreprise d'intérim a mis en place un dispositif d'accueil et d'intégration incluant l'accès au logement, aux titres de séjour, etc.

*« On intègre au sein des équipes et héberge pendant 4 mois des aides-soignantes venues de Tunisie. L'hébergement est gratuit sur les temps de CDD le temps de voir si cela leur plaît. Puis après on leur fait une proposition de CDI. On a un accompagnement qui va jusqu'à la demande de papiers. »*

### ⇒ **Un soutien aux établissements par les services supports des associations**

Un appui des services RH est proposé dans certaines associations pour ces dispositifs d'intégration, notamment des processus écrits détaillés sur l'intégration avec des étapes à suivre, chaque structure s'emparant de ce processus à sa manière en fonction des réalités de terrain.

*« On propose pour le processus d'intégration un "masque général" et les structures s'en emparent. Ils construisent le leur en équipe ensuite en fonction des réalités de terrain de chaque structure. Les profils des salariés sont différents, tout comme les réalités, donc c'est difficile d'avoir un processus d'intégration précis pour chaque métier, on aimerait bien. »*

Les services formation, lorsqu'ils existent, peuvent aussi soutenir ces processus.

*« Le service formation et insertion continue, on s'occupe de l'accueil des stagiaires. Pour les nouveaux salariés, c'est propre à chaque structure mais il y a des programmes d'accompagnement pour les personnes en alternance. On suit le processus d'alternance, ça marche plutôt bien. » (Service formation)*

### 3.2.2. **Le processus d'intégration dans l'association**

Un autre aspect de l'intégration des salariés est l'intégration dans l'association, la connaissance de son organisation, de son projet, de ses valeurs... De nombreuses associations travaillent sur ce sujet et conçoivent des dispositifs qui s'adressent aux salariés récemment embauchés, mais aussi à l'ensemble des salariés.

Des outils de communication interne sont développés.

*« On accueille avec une petite vidéo qui présente la structure, ses valeurs. »*

*« Récemment, on fonctionne avec un logiciel auquel tous les salariés ont accès. Dessus, il y a l'ensemble des documents de la structure et de l'association disponibles et à jour (livret d'accueil, bulletin de paie...). Il permet aussi de coordonner la planification et la gestion des temps de travail, c'est vraiment un plus. »*

*« On a créé un portail RH pour communiquer les documents aux salariés. On aimerait harmoniser à l'ensemble des structures mais ce n'est pas facile. » (Tête de réseau associatif)*

*« On est en phase de mettre en place un pack de bienvenue diffusé aux directeurs et directrices d'établissements, avec des outils pour le recrutement et l'intégration des salariés donc c'est encore en projet mais ça permettra d'avoir un large plan d'action sur ça. Donc, dans le pack de bienvenue il y a tout pour l'accueil et l'intégration du salarié, les papiers dont*

*il a besoin, le projet associatif, des vidéos sur la présentation des services, les personnes à aller voir pour poser telles ou telles questions. »*

Des journées collectives sont mises en place.

*« On a une journée d'intégration une fois tous les 6 mois au siège, ça permet de faire l'intégration au projet par exemple, à la suite de ça on a mis en place un logiciel de gestion de la qualité qui permet des retours sur la journée. »*

*« On présente le projet associatif lors des journées d'intégration. 1 à 2 fois par an, c'est une journée avec les salariés et les bénévoles pour parler des objectifs, présenter la région avec les acteurs, la directrice régionale et la présidente interviennent, l'offre de service est présentée. C'est une journée avec des infos descendantes la première partie de la journée, puis on fait une deuxième partie avec des ateliers sur différentes thématiques sur la vision de chacun chacune, ce que peut apporter l'un ou l'autre, donc oui une deuxième partie plus coopérative et stimulante. »*

*« On a une journée d'intégration associative avec la rencontre de la direction générale. On développe ce que c'est d'être salarié au sein de la structure. On montre aussi les aides pour les formations, les parcours disponibles que l'on propose au sein de l'association. Il y a généralement des interventions sur la bientraitance, sur des notions telle que la qualité et la santé ou les agissements sexistes, puis une présentation des dispositifs. Donc on fait ça sous forme de jeux cela marche plutôt bien, c'est vrai qu'avant c'était trop descendant. A la fin de la journée, on a mis en place un QR code avec le contenu de la journée d'intégration et où les personnes peuvent nous faire un retour si elles le veulent. »*

*« Le projet associatif est présenté par la présidente lors de la réunion d'intégration. »*

Certaines ont conçu plus globalement des parcours d'intégration dans l'association.

*« On a un parcours d'intégration sur un processus de 3 mois : on présente les formations, on organise des formations gestes et postures sur deux jours, des formations aux gestes des premiers secours. On présente l'association aussi. Notre processus d'intégration est écrit et obligatoire pour nos associations. Ça comprend une demi-journée d'initiation d'aide à la toilette, un suivi de compétence sur les métiers, des temps de sensibilisation en fonction des différentes compétences attendues. On a certaines structures qui font des binômes sur une ou deux semaines. Pendant la journée d'intégration, on parle des valeurs : comment ça fonctionne ? Qui sont les interlocuteurs ? Avec qui on peut discuter ? On parle des actions qui sont mises en place comme les véhicules à disposition des salariés, c'est très important. »*  
(Tête de réseau dans l'aide à domicile)

*« Quatre fois dans l'année, on a des journées d'intégration, on offre un kit avec des goodies, ce n'est pas grand-chose mais ça fait toujours plaisir. On a aussi des ambassadeurs volontaires avec qui on peut échanger sur ces sujets, chaque année c'est des personnes différentes. »*

Plusieurs associations mettent en place des actions qui facilitent l'intégration de l'ensemble des salariés dans l'association.

*« Oui, on intègre tous les salariés au projet associatif. On a des groupes de travail aussi, sur la base du volontariat les gens viennent quand ils ont envie. On fait des appels à candidature sur les sujets dont ils ont envie et on échange autour de ces sujets. »*

*« On ne fait pas de réunion avec l'ensemble des salariés mais avec les cadres et cadres sup, ça équivaut à 80 personnes. C'est des temps où on aborde la stratégie globale sur nos deux pattes (établissements médicosociaux et mouvement associatif), 2 à 3 fois par an. C'est un travail entre les établissements et avec le mouvement associatif dans l'optique de faire du lien. »*

Certaines associations remettent un livret d'accueil aux nouveaux salariés, incluant tout ce dont ils peuvent avoir besoin pour leur travail et pour leur parcours professionnel. Des exemples de livrets d'accueil et des repères sur la conception de ces livrets sont présentés en annexe 5.

### 3.3. La fidélisation

---

Les actions en matière de fidélisation mises en place par les associations ayant participé à l'enquête couvrent différents champs, et notamment :

- la fidélisation par l'appui aux parcours individuels des salariés ;
- la fidélisation par le collectif de travail et l'organisation ;
- la fidélisation par le soutien de l'encadrement.

Sur ces trois axes, c'est surtout le premier qui est vraiment intégré aux réflexions sur les difficultés de fidélisation. Les deux autres, bien que très efficaces, n'ont pas ou peu été évoqués spontanément par les personnes ayant participé à l'enquête, mais seulement en réponse à nos questions complémentaires.

Sur toutes ces questions, l'appui des fonctions support est un enjeu pour les acteurs de terrain.

*« La proximité ça marche bien. On a la chance d'être proches la plupart du temps de nos structures, elles ne sont pas très grandes en général, donc ça favorise l'accompagnement, on essaye de prendre le temps. »*

#### 3.3.1. La fidélisation par le parcours individuel

##### ⇒ Un appui au parcours professionnel par la formation

La plupart des associations s'appuient sur la formation dans l'objectif de fidéliser les salariés.

*« Notre nombre de démissions a triplé depuis 2018, les gens bougent, les professionnels mettent fin à leur période d'essai, des démissions flagrantes, les gens restent vraiment moins longtemps. Donc pour améliorer ça, ça passe par les outils RH, mise en place de coaching interne, de formation (pour les salariés qualifiés et non qualifiés) une vraie politique RH, sauf qu'il faut faire ça dans un contexte où on est dans le jus. »*

*« On a une contribution à la formation à hauteur de 0,4% de la masse salariale de la structure. C'est deux fois plus que la plupart des structures. On prend vraiment ça en considération. »*

*« On met en place une action de partenariat avec la fédération UNA, avec un plan de formation on mutualise des formations, avec plus de formation pour nos salariés. »*

Ces formations sont parfois conçues en lien avec les acteurs de terrain, pour une meilleure prise en compte des besoins des salariés.

*« On a une commission formation composée d'un chef de service, du service RH et d'un salarié du CSE, qui se réunissent pour discuter le plan et les priorités sur les questions de formation. On prend aussi les recueils individuels de demandes de formation, on est très disponibles pour parler de ça et orienter vers les dispositifs. Je reçois chaque personne qui souhaite passer une certification ou un diplôme. »*

Des formations sont déployées pour soutenir l'évolution professionnelle des salariés.

*« On propose des formations continues pour les salariés déjà en poste : offre de formation disponible sur le site notamment, animation de journées pédagogiques en intra ou inter, ateliers pour élargir les compétences des salariés, formations qualifiantes (en cours d'emploi) pour monter en compétence et en diplôme. »*

*« On développe la formation interne sur les logiciels métiers, séance de démarche manager coach (en interne sur l'ensemble des pôles). On a aussi un plan de développement des compétences obligatoire. On fait des choix, on accompagne les salariés quand c'est possible. Il y a une responsable formation à l'écoute de chaque salarié à qui on peut venir proposer un projet. Mais, c'est commun au secteur, il y a des contraintes de financements, il faut prioriser, articuler avec les besoins qui sont primordiaux, et dans notre structure c'est la gestion de la violence et l'agressivité des usagers vraiment c'est très compliqué et les formations sont très importantes là-dessus. »*

### ⇒ **Des moyens pour soutenir des situations personnelles**

Des actions permettent de prendre en compte les situations personnelles des salariés.

*« Des livrets de grossesse sont disponibles aussi car 95% de nos effectifs sont des femmes. »*

*« Puis on a une problématique sur nos salariés âgés : comment on fait pour les remplacer et ils ne peuvent pas faire ces métiers jusque 64 ans, c'est impossible. Donc on a mis un accord de maintien dans l'emploi où on prévoit pour les personnes proches de la retraite de réduire le temps de travail en gardant les cotisations salariales, mais pas de solution autre. »*

Des moyens sont parfois mobilisés pour individualiser les rémunérations afin de reconnaître les salariés et les fidéliser.

*« Pour être attractifs sur des métiers où on n'a personne, on a mis en place avec le CA des primes notamment pour les cadres de santé et les orthophonistes, avec 300€ par mois. On fait pareil pour les postes de médecins. Les orthophonistes et les coordinateurs de service ont été attirés par ces primes. Donc on essaye d'avoir une politique salariale RH dans ce sens. »*

*« Après, financièrement on veut mettre en place des primes d'ancienneté (10 ans, 20 ans, 30 ans). Donc ce n'est pas énorme, on aimerait faire plus mais le budget est serré... Mais on essaye. »*

D'autres associations, sans agir directement sur la rémunération, mettent en place des formes de soutien financier, par exemple une participation au financement du permis de conduire.

### ⇒ En complément, un appui au parcours inter-associations

Certaines associations créent du lien entre elles afin d'améliorer leur recrutement et leur visibilité. Cela permet également de soutenir les parcours personnels des salariés.

*« Par le réseau on arrive à avoir des embauches. Donc je suis en contact avec d'autres associations d'aide à domicile et disons que l'on s'entraide, lorsqu'un salarié veut changer d'environnement tout en voulant continuer dans le secteur, on l'envoie vers l'une ou l'autre. »*

*« On a des évolutions internes disponibles pour les salariés. Les dispositifs sont en place, on pousse énormément pour l'évolution interne, on fait du lien entre nos associations, on peut proposer à une personne d'évoluer de poste en allant vers une autre association de notre réseau. Chaque année on demande les vœux de formation et selon les disponibilités on valide ou pas les demandes. »*

### 3.3.2. La fidélisation par le collectif de travail et par l'organisation

#### ⇒ Des actions qui ont pour effet la fidélisation

Diverses actions sont mises en place pour soutenir les collectifs de travail. Il ne s'agit pas toujours d'actions conçues pour renforcer la fidélisation des salariés, mais elles ont cet effet.

Certaines actions visent à soutenir les salariés, notamment dans l'articulation de leur vie professionnelle et de leur vie privée.

*« On va mettre en place des remboursements de temps de trajet entre les deux bénéficiaires. Avec un horodatage, donc les salariés bipent du départ du bénéficiaire jusqu'à l'arrivée à la boîte aux lettres du prochain, et ce trajet est pris en compte. Ça permet de rémunérer non pas en frais kilométriques mais en temps de trajet. »*

*« Alors, on n'a pas des salaires flamboyants mais on joue sur l'aménagement des plannings et sur nos bonnes conditions de travail avec des équipes superbes et une bonne ambiance. Nos plannings, c'est vraiment un atout. On essaye d'écouter chaque personne pour s'organiser au mieux. On a la possibilité de faire 3 week-ends et du coup d'avoir des jours de récup plus importants, on travaille avec un public exclusivement féminin qui ont quasiment toutes des enfants donc la conciliation des temps est importante. »*

D'autres actions sont un élément de soutien et de reconnaissance, par l'amélioration des conditions de travail et le développement des compétences.

*« On a mis en place un projet "conditions de travail des salariés" avec des formations, très important pour nous. On a des offres de formation ASG (assistant de soins en gérontologie) pour mettre en place des équipes référentes principalement axées sur le projet spécialisé. On essaye de valoriser au maximum nos salariés, on a un gros plan de formation, on forme les anciennes comme les nouvelles tout le monde vraiment. On joue sur cette réputation, on a réussi à faire venir du monde par le bouche à oreille sur cette technique donc c'est que ça fonctionne. »*

*« On est très à l'écoute. On a mis en place un petit local où les aides à domicile peuvent venir manger ou discuter. Je sectorise au maximum. Elles apprécient pas mal. On est toujours là pour les écouter. Les équipes autonomes sont très importantes, il faut donner plus de responsabilité aux salariés. On arrive à les garder par nos bonnes conditions de travail. »*

*« On a des réunions à mettre plus régulièrement en place pour faire circuler les infos, dialoguer. Chaque pôle essaye de revoir la communication avec les salariés. On requestionne beaucoup nos pratiques depuis l'après Covid. »*

Certaines associations s'organisent pour reconnaître et valoriser les actions prises en charge par les salariés, notamment le rôle des tuteurs.

Certaines actions se développent, notamment dans l'aide à domicile, pour renforcer l'autonomie organisationnelle des équipes et leur pouvoir d'agir.

*« On a mis en place des équipes solidaires de proximité. C'est un changement de mode organisationnel, pour être acteurs dans le processus de décision, afin de mieux concilier vie pro et vie privée, pour mieux s'adapter aux besoins de nos équipes. Donc c'est un long processus. On en est conscients. Il faut faire en sorte que ça ne soit pas toujours le manager qui décide mais que ça soit les équipes qui proposent. Qu'elles participent aux décisions. »*

#### ⇒ **Des actions visant explicitement la fidélisation**

Certaines associations ou établissements lancent des démarches participatives se donnant pour objectif de renforcer la fidélisation des salariés.

Nous présentons ici un exemple d'action mis en place par un service associatif du secteur du handicap.

- Modalités de la démarche
  - Mise en place d'un groupe de travail (direction, encadrement de proximité, salariés volontaires) sur la santé au travail et la QVT
  - Identification d'axes priorités, dont la fidélisation des équipes
  - Elaboration de pistes d'actions sur chaque axe priorisé en sous-groupes
- Fidélisation : les pistes d'action identifiées et les propositions pour leur mise en œuvre
  - Bonne ambiance au sein du collectif de travail, soutien des collègues
    - Echanges réguliers sur les difficultés avec les résidents ou les collègues
    - Moments de convivialité
  - Possibilité de changer de service
    - Journées de découverte des métiers, vis ma vie
    - Remplacements en interne lors d'absences de longue durée
  - Conciliation vie privée-vie professionnelle
    - Partenariat avec des crèches à proximité de l'établissement pour les jeunes parents
    - Co-voiturage entre professionnels
  - Soutien de la direction
    - Organisation de « temps de disponibilité » des chefs de service

- Accueil et intégration des nouveaux salariés
  - Parcours d'intégration des nouveaux salariés avec période de doublon, parrainage, présentation à l'équipe
  - Visite de l'établissement lors de l'entretien d'embauche
  - Livret d'accueil
- Développement de la formation professionnelle sur les besoins des résidents

#### ⇒ Des actions soutenues par des réseaux

Ces actions peuvent être soutenues par des réseaux associatifs, avec de bons résultats en termes de fidélisation.

*« On favorise le management participatif avec le réseau UNA. On planche sur l'innovation managériale, avec la création de groupes semi-autonomes depuis février 2024 jusque fin juin. L'objectif c'est de déployer ça sur toute la structure, de donner plus d'autonomie avec des réunions d'équipe animées par des intervenants, cela permettra de traiter la question des plannings, de réorganiser les choses pour éviter les allers-retours avec des grandes distances. Le but en finalité c'est de travailler sur des micro-secteurs. Avec plusieurs équipes réparties selon ces micro-secteurs. »*

*« Ça dépend des structures pour la fidélisation, celles qui travaillent sur la qualité au travail ça marche mieux que les autres. On fait pleins d'action QVT : on expérimente des espaces de discussion, on travaille sur les violences sexistes au travail. On a un "challenge qualité de vie au travail", c'est un concours entre les associations sur les actions qu'elles réalisent, tu gagnes des points en fonction des actions QVT donc c'est sympa. Certaines asso jouent le jeu, on a créé un réseau social interne pour partager les astuces entre elles, les asso qui s'en saisissent aiment bien, pour les salariés c'est valorisant. Ça porte ses fruits en tout cas. »*  
(Tête de réseau associatif)

### 3.3.3. La fidélisation par le management et le soutien de l'encadrement

Le management participatif et le soutien de l'encadrement ne sont pas non plus conçus dans le but de fidéliser les équipes salariées, mais ils ont également cet effet. Diverses actions relevant de ces deux dimensions ont été relatées par les participants à l'enquête.

#### ⇒ Développer le soutien et la reconnaissance

Certaines actions visent à soutenir l'engagement des salariés en faisant du lien entre l'activité et les valeurs, le sens du travail.

*« Il y a des moyens de réduire le turn-over. On arrive bien avec les équipes sur ce point-là, on essaye d'agir comme une famille, et les personnes sont assez motivées. Malgré un métier difficile, elles se donnent à fond, c'est pour ça aussi que le tutorat marche bien. Voilà, on essaye d'inculquer les valeurs et c'est pour ça dans un sens que les gens restent. »*

*« On laisse une grande marge d'autonomie à nos salariés, et puis on réalise des diagnostics RPS, on parle du sens au travail... Tout ça va dans ce sens. »*

D'autres actions permettent de reconnaître le travail réalisé par les salariés en prenant en compte leurs besoins matériels, en développant les relations informelles pour favoriser la communication, mais aussi en les associant de façon plus formelle à certains projets.

*« Ça passe par une multitude de petites actions, on répond aux messages de manière régulière, on octroie des primes... »*

*« La reconnaissance est évoquée, chaque salarié a un téléphone, des messages sont envoyés. Ce sont des métiers qui sont durs, donc on rebooste les équipes avec des petits messages pour les fêtes. On discute avec eux autour d'un entretien individuel, on les informe souvent sur la volonté de la structure, c'est important d'avoir un état d'esprit familial, afin de ne pas créer des barrières avec l'équipe administrative. »*

*« Nos salariés sont intégrés aux décisions notamment en matière de construction de nouveaux bâtiments ou de rénovations. On fait également participer les résidents pour mieux adapter les locaux. »*

### ⇒ **Renforcer le management en soutenant et en formant l'encadrement**

Certaines associations lancent un processus de réflexion sur la question du management, en s'appuyant sur le collectif de cadres de la structure.

*« On fait des groupes de travail et on essaye de mettre en place des choses. On va travailler sur une charte managériale, sur un réseau managérial puisqu'on a beaucoup de métiers similaires sur tout le territoire français. L'idée, c'est de développer une intelligence collective sur ces questions. Il faut une adhésion générale et c'est long. Mais si tous les métiers et pôles pouvaient échanger leurs expériences et leurs pratiques, je pense qu'on arriverait à mettre en place quelque chose qui marcherait. »*

*« Nous voulons penser à une forme de management nouveau qui laisse place à l'initiative, aux compétences, recruter des cadres qui font travailler les cadres ensemble une dynamique de travail plaisante, ne pas être autoritariste mais avoir un encadrement bienveillant. Le médico-social, on est sur un vieux modèle où les cadres sont au-dessus de tout et ont la seule bonne manière de voir mais cela ne marche pas. Il faut partager le pouvoir de faire. »*

Dans certains cas, ces actions sont soutenues par des intervenants extérieurs qui aident à poser des repères.

*« Nous avons fondé une charte managériale qui définit les soft-skills, que les cadres doivent avoir pour créer une autonomie de travail. Elle a été réalisée avec un cabinet. On doit se donner le respect, la solidarité. Eviter l'autoritarisme. Notre association doit être un lieu d'échange où l'on voit apparaître la création de valeurs communes. »*

Nous vous présentons en annexe 6 des exemples de chartes managériales créées par des associations ayant participé à l'enquête, et des repères sur la conception et la mise en œuvre de telles chartes.

### 3.4. L'appui sur des démarches d'amélioration de la QVT

---

La Qualité de Vie au Travail (QVT) émerge comme une préoccupation centrale parmi les structures ayant participé à l'enquête. Elles témoignent d'un engagement significatif envers l'amélioration continue des conditions de travail. À travers une multitude d'actions et d'initiatives, ces organisations cherchent à renforcer le bien-être et la satisfaction des salariés.

Cependant, il faut noter qu'elles font spontanément peu de lien entre ces démarches et les enjeux d'attractivité du travail et de fidélisation des salariés.

#### ⇒ Des démarches QVT de plus en plus structurées dans les associations

Un premier niveau d'action consiste à dresser un état des lieux, grâce à des outils de type baromètre, de façon intra ou inter-associative.

*« On a un acteur extérieur qui intervient sur la QVT, avec un questionnaire sur les conditions de travail. On attend leur retour. »*

*« On a mené une étude QVT l'année dernière, avec l'identification des facteurs-clés du bien-être, et un travail derrière sur l'adéquation entre les valeurs de la structure et celles des salariés. »*

*« On a travaillé sur une enquête de satisfaction au travail avec un cabinet privé, fait des groupes d'expressions collectives. »*

Les associations structurent leurs démarches internes sur la QVT, via des services dédiés et/ou des comités de pilotage.

*« On a récemment mis en place un service QVCT sur les sujets d'attractivité. Il existe des ateliers financés pour les bénévoles, des groupes de travail. Nous accueillons les nouveaux et mettons en place régulièrement des temps associatifs. »*

*« On a des collègues qui sont chargés de prévention. On en a une qui fait notamment des visites à domicile pour voir les conditions, pour améliorer les choses et particulièrement dans les postures car c'est une ergonome. On a mis en place un centre de formation interne c'est comme une petite maison où nous formons les nouveaux ou même les anciens. »*

*« On a aussi une journée de cohésion une fois par an. On essaye d'être à l'écoute notamment sur l'amélioration des conditions matérielles (double clavier, double écran, souris horizontale ou verticale). On a des audits sur l'organisation, avec un copil dédié. On valorise financièrement ces actions du moins on le fait le plus possible avec les moyens que l'on a. »*

Ces démarches s'appuient parfois sur le dialogue social avec les organisations syndicales.

*« On a signé un accord national QVT l'été dernier sur divers sujets (notamment un baromètre social avec tous les salariés). Les plans d'action seront définis derrière. On réalise aussi des initiatives locales pour la prise de parole des salariés, il y a un droit d'expression des salariés dans toutes nos structures. »*

*« Nous avons un accord d'entreprise, on est sur la signature en ce moment. On va mettre des événements en place, et notre politique en ce moment se base énormément sur le temps de travail. Oui, l'objectif c'est d'être plus présents sur cet aspect. On développe le droit d'expression aussi avec des réunions au sein des équipes sur le temps de travail. On est actifs également sur la semaine de la QVT, c'est des petites choses mais bout à bout ça participe à cette volonté. On réalise également des petites enquêtes internes, avec des questionnaires-flash anonymes sur les sources d'insatisfaction ou de satisfaction ainsi que l'équilibre vie pro vie perso. On a pas mal de réponses, donc ce sont des bons indicateurs à analyser pour améliorer les choses. »*

*« On a signé un accord QVCT. Il y a des départs mais pas tant que ça. Les outils vont être déployés donc on attend les résultats du premier et deuxième semestre. Un baromètre est en place. On a de grandes attentes sur cet accord. »*

Pour finir, certaines actions, complémentaires, ne relèvent pas de la QVCT. Elles sont mises en place dans une logique d'amélioration du bien-être, ou de « prévention tertiaire », dans le but de réparer les effets des tensions physiques et mentales dues au travail.

*« On a aussi mis en place un numéro vert pour avoir des contacts avec un psychologue. »*

*« On organise des ateliers de relaxation gratuits pour les salariés une à deux fois par mois. On organise des mini-temps avec un ostéopathe pour tous les salariés. Un numéro d'appel avec une psychologue est disponible aussi. »*

#### ⇒ **Au-delà des démarches formelles, l'enjeu de l'expression des salariés**

Certaines des actions QVT mises en place sont fondées sur la participation des salariés.

*« Enormément d'actions sont réalisées en termes de QVT notamment sur les conditions d'accueil et les conditions de travail. Par exemple là on fait déménager trois établissements, les établissements vétustes ont été déménagés et pour construire les nouveaux bâtiments on prend en compte l'avis des équipes car ils sont construits pour les équipes. »*

C'est dans cette prise en compte de l'expression des salariés dans les décisions opérationnelles, que se joue en grande partie la qualité de vie au travail des équipes. Les démarches présentées ci-dessus ont des effets en termes de fidélisation lorsqu'elles s'appuient sur cette expression, quels que soient les priorités définies, conditions matérielles de travail, organisation des temps de travail, pilotage participatif des changements...

## 4. Les actions mises en place : les impacts

L'enquête réalisée par le Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS a permis de confirmer les constats sur l'ampleur des difficultés des associations en matière de recrutement et de fidélisation des salariés, et d'identifier des pistes d'action pouvant permettre de réduire ces difficultés.

Cependant, pour aller plus loin, il est nécessaire de faire le point sur les impacts de ces actions.

### 4.1. Réduction des difficultés : les actions les plus efficaces

---

Les actions mises en place en matière de recrutement sont celles dont l'évaluation est la plus simple à mettre en place. Les résultats se font rapidement sentir.

- **En matière de diffusion des offres d'emploi**
  - Présence sur des salons ou des événements locaux
  - Appui sur des relais spécialisés (APEC, revues...) pour le recrutement des cadres
  - **Résultats : augmentation du nombre de CV reçus**
- **En matière de relais pour entrer en contact avec des candidats potentiels**
  - Appui sur des intermédiaires : associations d'insertion, coopératives d'activité locales, agences d'intérim faisant appel à des travailleurs issus d'autres pays
  - Mobilisation des équipes salariées grâce à des systèmes de parrainages valorisés par des primes
  - Partenariats avec des écoles pour recruter des stagiaires ou des alternants
  - Programme PMSMP de France Travail
  - **Résultats : recrutement et fidélisation de personnes qui n'envisageaient pas de travailler dans ce secteur d'activité auparavant**
- **En matière d'intégration dans le poste**
  - Mise en place de processus d'intégration avec accueil et présentation de la structure, parrainage ou tutorat, bilan formalisé après une période prédéfinie
  - Période de ½ journée à une semaine de travail en doublon lors de la prise de poste
  - Recrutements en alternance et/ou accueil de stagiaires
  - Programme POEC de France Travail
  - Appui matériel aux nouveaux embauchés (véhicules, aide au financement du permis, accès au logement, aux titres de séjour pour des salariés étrangers, etc.)
  - **Résultats : diminution des départs précoces des nouveaux embauchés, diminution du nombre d'arrêts de travail durant la période d'essai**

La fidélisation, par définition, s'observe sur du plus long terme. Cependant, certaines associations ayant démarré leurs actions depuis quelques années, elles font part de résultats observables.

- **En matière de fidélisation à moyen-long terme**

- Augmentation de certaines rémunérations via des primes pour des métiers ciblés
- Mise en réseau des associations au niveau local pour favoriser les parcours des salariés via éventuellement un changement d'employeur
- Amélioration des conditions de travail et de la QVT : participation des salariés à l'élaboration des plannings, soutien organisationnel, accès à la formation, management participatif, etc.
- Résultats : fidélisation des salariés (baisse du turn-over) et amélioration du recrutement (par le bouche-à-oreille et le recrutement au sein d'un réseau associatif local)

## 4.2. Amélioration de la QVCT par le recrutement et la fidélisation

---

La réduction des difficultés en matière de recrutement et de fidélisation, en réduisant les situations de sous-effectif ou les périodes d'instabilité des équipes, a un effet « rebond » en matière d'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés. Certains constats ont été mis en avant par les participants à l'enquête.

### ⇒ Impacts collectifs

La mise en place de démarches qui améliorent effectivement les conditions de travail et la qualité de vie au travail a un effet en termes de stabilité des équipes.

*« Une bonne partie des salariés sont extrêmement fidèles. En fait une fois la question du salaire acceptée, ils sont dans de très bonnes conditions, et ils nous le remontent. C'est vraiment une de nos forces. Il faut jouer sur ces conditions. »*

Cette amélioration de la QVCT s'appuie en premier lieu sur la possibilité de réels échanges sur le travail entre professionnels.

*« Lors des réunions, on a la responsable de secteur et les auxiliaires qui sont présentent. On parle de tout, des difficultés rencontrées sur le terrain ou organisationnelles. On fait une remise en évaluation des dossiers, savoir si les suivis des personnes sont efficaces. »*

*« Administrativement on a des réunions deux fois par mois pour voir les problématiques. On n'arrive pas à avoir tout le monde donc c'est compliqué. On doit peut-être penser à une autre manière de transmettre ces informations. » (Auxiliaire de vie sociale)*

### ⇒ Impacts individuels

Le fait d'avoir de bonnes conditions d'intégration dans le poste de travail donne envie aux salariés de s'impliquer durablement.

*« J'ai postulé quand le poste était libre, car j'ai fait du remplacement avant sur cette structure. C'est pour moi un grand avantage d'avoir travaillé pendant 4 ans en tant que remplaçant au sein de la structure, car ça m'a permis de connaître mes collègues et les résidents. Aussi de mieux connaître l'association et la possibilité de faire de la mobilité interne. Je pense que c'est avantageux de pouvoir changer de service. »*

*« Pour l'intégration, j'ai pu faire tous les services de la structure donc j'ai rencontré tous les professionnels et tous les résidents. C'est un gros plus. Rencontrer toutes ces personnes motivées ça pousse l'élan. »*

Les retours des salariés permettent d'identifier des éléments qui concourent à la fidélisation : écoute, reconnaissance, autonomie...

*« Oui, on a accès à la formation, j'ai fait deux formations depuis que je suis là. Et on peut demander des formations individuelles ou collectives. C'est vraiment important de se sentir écouté et d'avoir la possibilité d'évoluer professionnellement. »*

*« On a une autonomie du travail importante quand même. On est libres de mener des activités, avec la possibilité d'agir, de faire des choses. »*

Enfin, la stabilité des collectifs de travail a un effet positif sur la fidélisation à long terme des salariés car elle permet un soutien dans la prise en charge des situations de travail difficiles, complexes, des tensions avec les usagers...

*« Il y a des satisfactions journalières surtout, c'est-à-dire lorsqu'une journée se passe bien, ou que l'on arrive à faire un projet avec un résident. Un exemple, j'ai réussi à accompagner un résident dans un projet de changement d'établissement. C'était très compliqué mais j'ai réussi donc c'est une satisfaction. Et il y a eu une reconnaissance générale de l'équipe, on était tous contents, ça renforce le collectif. Une très bonne ambiance de travail en collectif c'est primordial. »*

*« L'intérêt de la personne est au centre mais on est plus sur de la prestation que sur de l'accompagnement personnalisé. Et parfois c'est difficile. Il y a un paradoxe entre la vision de la famille et la vision du bénéficiaire. On a une certaine pression, les accompagnements qui ne sont pas perceptibles, par exemple un soutien psychologique, ce n'est pas vu par les familles. Ils ne jugent que par ce qui est perceptible. Par exemple, j'avais une personne qui n'était pas bien lors d'une intervention donc je prends le temps de lui parler, de comprendre ce qui ne va pas et lui permettre d'en parler. Enfin, c'est du social quoi. Mais pendant ce temps l'aspirateur n'a pas été fait. Sauf que derrière la famille va prendre en compte seulement le fait que l'aspirateur n'est pas fait et pas le travail d'accompagnement derrière. Mais c'est compliqué d'entrer en contact avec une famille. C'est là où il y a l'importance du collectif. Même si on est souvent seul dans notre travail. La coordination entre les auxiliaires et aussi les temps où on peut échanger, on n'en a quasiment pas, voire pas du tout et c'est un réel problème. Il faut mettre plus de temps d'échange entre professionnelles. » (Auxiliaire de vie sociale)*

## 5. Synthèse et prospective

### 5.1. Des points d'appui pour agir

---

#### ⇒ Des points d'appui efficaces pour les actions associatives

Nous avons identifié au cours de cette enquête de nombreuses actions expérimentées par des associations, certaines avec des effets positifs déjà mesurés.

Quelques points d'appui aident à la mise en œuvre de telles actions.

- **Des partages d'expériences inter-associatifs**
  - Par des rencontres départementales, régionales ou nationales, sectorielles ou intersectorielles
  - Par la mise en réseau des initiatives locales, via cette enquête par exemple
- **Des actions inter-associatives**
  - Par exemple la proposition de postes au sein d'un réseau régional pour favoriser la mobilité et les parcours des salariés
- **Un appui sur les salariés eux-mêmes**
  - Par la cooptation ou le parrainage pour les recrutements
  - Par l'implication des salariés dans des fonctions de tuteurs ou de référents des nouveaux embauchés
  - Par la participation des équipes à la définition des modalités de recrutement, d'accueil et d'intégration

Cependant, un point d'attention est à souligner : si les partages d'expériences se développent, les actions inter-associatives sont encore trop peu nombreuses, et l'appui sur les salariés eux-mêmes est relativement rare.

#### ⇒ Un engagement des têtes de réseaux

L'engagement des têtes de réseaux est important à tous les niveaux (local, départemental, régional, national). Elles organisent des ateliers inter-associatifs, des recueils d'expériences, elles conçoivent et mettent à disposition des outils, des ressources, des partenariats.

Elles s'appuient sur les propositions de leurs réseaux pour mieux définir leur rôle en fonction de leur niveau d'action : négociations de branches, partenariats locaux ou nationaux, négociations avec les pouvoirs publics, avec des fournisseurs d'outils adaptés, création de dispositifs de formation, etc.

## 5.2. Des points d'attention à prendre en compte

---

A travers cette enquête, nous avons également pu identifier des éléments qui freinent la mise en œuvre de réponses efficaces aux difficultés de recrutement et de fidélisation des équipes.

- **Des éléments liés au contexte général de l'activité**
  - Un changement de rapport au travail dans l'ensemble de la société pas toujours facile à appréhender finement, en particulier depuis le Covid
  - Des revenus salariaux plus faibles dans le secteur associatif que dans le secteur public, dans les autres secteurs de l'ESS ou dans le privé hors ESS, qui ne favorise pas l'attractivité du secteur
  - Une dégradation globale des conditions de travail et de la QVT, liée à l'accroissement des exigences du travail et aux restrictions budgétaires du fait des financements publics, dans des métiers déjà perçus comme « difficiles »
- **Des éléments propres au fonctionnement et aux difficultés des associations**
  - Un manque de temps des directions (au niveau des sièges ou des établissements) pour repenser les modalités de recrutement, d'accueil et d'intégration
  - Un manque de coordination interne aux associations, entre sièges sociaux, pôles et établissements
    - Pour accompagner la mise en œuvre des actions initiées par les sièges
    - Pour remonter les actions et difficultés au niveau des établissements
  - Un manque de temps des équipes concernées, une surcharge de travail qui empêche parfois la mise en œuvre effective d'actions pourtant prévues
- **Des éléments liés au quotidien des établissements et des services**
  - Un manque d'appui sur les salariés eux-mêmes, pourtant les plus « au fait » des réalités du travail : manque de participation à toutes les étapes de la réflexion, de la définition du plan d'action à sa mise en œuvre
  - Un manque de prise de conscience de la QVT comme levier d'action d'attractivité et de fidélisation
  - Un manque de repères sur les principaux leviers de la QVT
    - Le projet de service en tant que lien avec les valeurs associatives et repère pour faire face aux difficultés du travail
    - La clarté dans la définition des rôles, des missions, des interactions internes
    - Les échanges sur le travail, sur les réussites et difficultés
    - Le pilotage participatif des changements, de l'avant (anticipation) à l'après (bilans et ajustements)
  - Un manque de soutien vis-à-vis de l'encadrement de proximité, notamment dans les structures ayant des effectifs salariés importants

- Un manque de repères de l'encadrement pour accompagner les équipes sur différents axes
  - Le soutien organisationnel
  - La reconnaissance du travail
  - Le management participatif



# Annexes

## Annexe 1. Présentation du Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS

---

Grâce à une équipe d'experts ESS dédiés, constituée d'intervenants de terrain aux formations et compétences en sciences humaines et sociales multiples (sociologie, ergonomie, psychologie, RH, prévention, etc.), le Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail de Harmonie mutuelle ESS intervient aux côtés des acteurs de l'ESS à chaque étape de leur action.

### Une équipe QVT à vos côtés pour...

- **Diagnostiquer et vous guider** dans les priorités d'action en fonction de votre contexte et de vos réalisations
- **Vous orienter** vers les solutions adaptées et **vous guider** dans la recherche de leurs financements
- **Vous soutenir** dans la mise en œuvre des actions à chaque étape
- **Partager et capitaliser** les expériences

De packs pédagogiques clés en mains jusqu'à la mise en œuvre d'actions sur-mesure, le Pôle SQVT aide les acteurs de l'ESS à agir pour enrichir la santé et la qualité de vie au travail, prévenir les risques professionnels et nourrir le mieux-vivre au travail. Notre principe d'action : l'accompagnement par des démarches participatives favorisant l'expression et l'implication des salariés dans les projets.

### Quels sont les intérêts et enjeux pour Harmonie mutuelle de s'appuyer sur une équipe SQVT ?

- Prévenir les impacts du travail sur la santé et limiter l'absentéisme et les inaptitudes
- Soutenir les personnes et prévenir les situations de fragilités professionnelles
- Démontrer et faire résonner les valeurs de l'ESS au cœur des organisations du travail

### Quelques points de vue d'acteurs de l'ESS

- « *Des intervenants qui prennent le temps d'être à nos côtés sur le terrain* » (DRH, CCN 66)
- « *Grâce à la mise en relation avec d'autres structures, je peux partager et comparer nos expériences* » (représentant du personnel, CCN Alisfa)
- « *Toujours une réponse réactive et concrète à nos sollicitations* » (DRH, CCN Mutualité)
- « *Un accompagnement de A à Z à toutes les étapes de notre projet* » (Directrice Générale, CCN 66)
- « *Une réelle connaissance de l'ESS et de ses réalités* » (Directeur, ACI)



## Annexe 2. Le panel de l'enquête

L'enquête a été réalisée sur la base de recueils de témoignages.

Ces témoignages (voir liste ci-dessous) ont été recueillis par entretiens. Les structures qui ont participé ont des caractéristiques variées, sans prétendre à une représentativité du secteur associatif. Elles ont pour point commun de rencontrer des difficultés importantes en matière de recrutement et de fidélisation des salariés.

|             | Secteur                 | Caractéristiques   | Fonction                     |
|-------------|-------------------------|--|------------------------------|
| Structure A | Aide à domicile         | Association départementale de 150 salariés                     | Directrice                   |
| Structure B | Aide à domicile         | Réseau départemental de 46 association en milieu rural         | Chargée de mission QVT       |
| Structure C | Aide à domicile         | Association locale de 100 salariés                             | Directrice                   |
| Structure C | Aide à domicile         | Association locale de 100 salariés                             | Auxiliaire de vie à domicile |
| Structure D | Aide à domicile         | Association locale de 100 salariés                             | Responsable RH               |
| Structure E | Aide à domicile         | Association locale de 250 salariés                             | Responsable RH               |
| Structure F | Aide à domicile         | Association régionale née de la fusion récente de 7 structures | Responsable RH               |
| Structure G | Soins à domicile        | Service local de 35 salariés                                   | Responsable de service       |
| Structure H | EHPAD                   | Etablissement de 81 salariés                                   | DAF                          |
| Structure I | Petite enfance          | Réseau régional de 100 crèches parentales                      | Chargée de formation         |
| Structure J | Protection de l'enfance | Association régionale de 550 salariés                          | DRH                          |
| Structure K | Handicap                | Association départementale de 250 salariés                     | DRH                          |
| Structure L | Handicap                | Direction régionale d'une association nationale                | Responsable RH               |
| Structure M | Handicap                | Association départementale de 150 salariés                     | DRH                          |

|             | Secteur  | Caractéristiques   | Fonction                           |
|-------------|----------|--|------------------------------------|
| Structure N | Handicap | Direction régionale d'une association nationale            | Responsable RH                     |
| Structure O | Handicap | Association départementale de 300 salariés                 | Directeur de Pôle                  |
| Structure O | Handicap | Association départementale de 300 salariés                 | Directrice adjointe de Pôle        |
| Structure P | Handicap | Association départementale de 1 400 salariés               | Responsable emplois et compétences |
| Structure Q | Handicap | Direction régionale d'une association nationale            | Responsable RH                     |
| Structure R | Handicap | Association de 23 établissements et plus de 2 000 salariés | Directrice de Pôle                 |
| Structure S | Handicap | Association départementale d'environ 500 salariés          | Directrice                         |
| Structure S | Handicap | Association départementale d'environ 500 salariés          | Directrice de Pôle                 |
| Structure T | Handicap | Association départementale de 300 salariés                 | Educateur spécialisé               |

D'autres témoignages ont été recueillis dans le cadre de rencontres régionales d'associations.

- Participation à une journée de séminaire (conférences et ateliers) portée par une coopération interprofessionnelle, composée de professionnels du secteur de l'aide à domicile, d'intercommunalités, d'un Clefop en Pays-de-la-Loire et du Conseil Départemental 44 (plateforme de l'autonomie), sur les notions d'engagement au travail, de rapport à l'emploi des salariés d'aujourd'hui, d'évolution des pratiques de recrutement, des organisations RH et de l'accompagnement des salariés dans le secteur de l'aide à domicile.
- Participation à deux séminaires en région Occitanie (à Toulouse et Montpellier), organisés par l'Uriopss Occitanie et animés par le Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS, sur le thème de l'intégration des nouveaux salariés.

Enfin, certains témoignages et exemples d'actions ont été recueillis dans le cadre d'accompagnements « Prévention des RPS » réalisés par le Pôle SQVT de Harmonie mutuelle ESS auprès d'associations.

## Annexe 3. Le questionnaire d'entretien

---

### Présentation de l'enquête

**Présentation de la structure** (effectif, activités, organisation) et de la fonction de l'enquêté

### Questions ouvertes

- Rencontrez-vous des problèmes de recrutement au sein de votre structure ?
  - Comment abordez-vous ces problèmes ? Que mettez-vous en place ?
  - Quelles sont les évolutions dans le temps ? Date précise ? Quelles en sont les causes ? Que faites-vous sur ces difficultés ? Est-ce nouveau ?
- Rencontrez-vous des difficultés d'intégration ?
  - Que faites-vous sur ces difficultés ? Est-ce nouveau ?
- Rencontrez-vous des difficultés de fidélisation ?
  - Comment votre structure aborde-t-elle la question de fidélisation des salariés ?
  - Y a-t-il eu des évolutions ?

### Questions de complément

- Recrutement
  - Avez-vous un processus de recrutement formalisé ?
  - Quelles-sont vos techniques de communication pour les recrutements ?
  - Avez-vous un réseau de partenaires ou contrats pour favoriser les recrutements (écoles, services publics, autres structures de l'ESS...)
  - Avez-vous des méthodes formalisées pour les entretiens de recrutement ?
  - Avez-vous des refus de postes après les entretiens par les candidats ?
  - Avez-vous un processus formalisé de soutien aux cadres, participant à la mise en place de recrutements ?
- Intégration
  - Avez-vous des départs précoces (pendant la période d'essai) ?
  - Avez-vous un processus d'intégration pour les nouveaux salarié.e.s ? Variable d'un établissement à l'autre ?
  - Avez-vous un protocole écrit sur le processus d'intégration ?
  - Avez-vous un processus d'intégration dans le projet associatif global ?
  - Avez-vous des réunions associatives impliquant l'ensemble des salariés ?
  - Avez-vous un livret d'accueil ? Ou des documents d'accueil ?
  - Avez-vous un système de tutorat ou de parrainage ?
  - Avez-vous un processus formalisé de soutien aux cadres de proximité pour soutenir l'intégration des nouveaux salariés ?
  - Est-ce que vous associez l'encadrement et les équipes salariés à l'élaboration de toutes ces procédures ?

- Fidélisation
  - Comment observez-vous la question du turn-over ?
  - Avez-vous des données chiffrées à nous transmettre ?
  - Avez-vous un processus favorisant l'évolution professionnelle des salariés ?
  - Comment abordez-vous en interne la question du turn-over ? Dans quels cadres est-elle discutée ? Codir ? CSE ? Echanges collectifs avec l'encadrement ? Autres ?
  - Avez-vous une politique interne favorisant le management participatif ?
  - Avez-vous une politique interne favorisant la QVT ?
  - Avez-vous une politique interne favorisant la reconnaissance du travail réalisé ?
  - Si vous avez mis en place des actions concrètes ces dernières années avez-vous constaté des effets positifs ?

### **Pour aller plus loin**

- Y a-t-il des problématiques non abordées dans cet entretien dont vous voudriez nous faire part ?
- Demande de contacts avec des interlocuteurs de terrain pour avoir leur point de vue
  - Encadrants de proximité
  - Salariés récemment recrutés dans des métiers en tension
  - Représentants des salariés

## Annexe 4. Exemples de processus d'intégration associatifs

---

Nous vous proposons ici des repères issus de plusieurs parcours d'intégration définis par des associations ayant participé à l'enquête.

### ⇒ Les objectifs

#### • Exemple A (Ehpad)

- Prise de poste
- Développer ses compétences en soins et accompagnement de la personne âgée
- Connaissance des protocoles / Savoir où se renseigner
- Visualiser et appréhender les bons interlocuteurs et différents métiers de la résidence
- S'interroger sur les bonnes pratiques
- Réaliser un rapport d'étonnement (accueil, suivi d'intégration, questionnaire métier...)

#### • Exemple B (Aide à domicile)

- Pour l'association
  - Définir un parcours d'intégration du nouvel arrivant
  - Structurer la façon d'intégrer et d'accueillir les nouveaux salariés
  - Contribuer à la culture d'entreprise et à l'attractivité de l'association
- Pour le nouveau salarié
  - Rassurer le candidat, faire la différence avec les structures concurrentes
  - Avoir le temps d'acquérir les compétences nécessaires au poste
  - S'imprégner des us et coutumes de l'association
  - Avoir de meilleures chances de réussite

#### • Repères : Comment définir les objectifs du processus d'intégration ?

- Quoi ?
  - Prioriser les objectifs à atteindre dans la période de prise de poste
    - ✓ Ne pas « tout » viser au risque de ne rien atteindre
  - Prendre en compte
    - ✓ Les besoins du nouveau salarié (réduire l'insécurité et l'incertitude, être rapidement opérationnel, repérer les processus et outils de travail, s'inscrire dans une dynamique d'équipe...)
    - ✓ Les besoins du collectif de travail (partager les tâches pour réduire la charge de travail, développer des repères communs pour réduire les risques de tensions internes...)
    - ✓ Les besoins du travail (prise en charge des missions)

- Avec qui ?
  - Associer l'encadrement et les salariés concernés
    - ✓ Définir les savoir-faire essentiels et leurs modalités d'acquisition
    - ✓ Identifier les moyens matériels et organisationnels nécessaires et les procédures de travail
- Comment ?
  - Privilégier l'usage de verbes pour clarifier les objectifs
  - Se poser la question des modalités d'évaluation de l'atteinte des objectifs
  - Définir le processus d'évaluation de l'atteinte des objectifs

## ⇒ Les étapes

### • Exemple A (Aide à domicile)

- Avant l'embauche : éventuellement stage PMSMP ou AFPR (Pôle Emploi)
- J1
  - Rendez-vous service RH : livret d'accueil, signature contrat, téléphone pro, documents salarié, présentation du personnel adm., visite des locaux
  - Rendez-vous responsable de secteur : échange sur le fonctionnement du secteur, remise et explication du planning, informations sur les bénéficiaires
- Entre J15 et J30
  - Rendez-vous de bilan avec la responsable de secteur : vécu, points positifs et négatifs, échanges sur la pratique, le matériel...
  - Visite à domicile, suivi du salarié pour évaluation du travail : échanges sur la pratique, les situations à risques, conseils
  - Rendez-vous à domicile ou par téléphone avec quelques bénéficiaires par l'AVS référente pour le suivi de la qualité de l'intervention
- Entre J30 et J60
  - Formation prévention des risques physiques

### • Exemple B (Aide à domicile)

- Processus pour les CDI et CDD longs / Adaptation pour les CDD courts
- J1
  - Doubleur avec le tuteur désigné : remise du matériel, présentation de la démarche de l'association
  - Rendez-vous N+1 (fin de journée) : signature des documents contractuels, documents utiles, retour sur la 1<sup>e</sup> journée
- J2 à J4
  - Doubleur avec le tuteur désigné : de 2 à 4 jours en fonction de l'expérience
- J3, J4 ou J5
  - Autonomie du nouvel arrivant
  - Rendez-vous physique ou téléphonique N+1 (fin de journée) : retour sur la 1<sup>e</sup> semaine d'intégration

- J25
  - Rendez-vous N+1 : Suivi de période d'essai, bilan du 1<sup>er</sup> mois
- Entre J6 et J90
  - ½ journée d'intégration au siège : rencontre direction et fonctions support
- **Repères : Comment structurer le parcours d'intégration ?**
  - Quoi ?
    - S'appuyer sur les objectifs définis précédemment
    - Prendre en compte les 3 étapes du processus : accueil, formation, bilan
    - Définir les salariés concernés (CDI, CDD, intérimaires, stagiaires... ?)
  - Avec qui ?
    - Associer l'encadrement et les salariés concernés
      - ✓ Se mettre d'accord sur le processus-type
      - ✓ Identifier les modalités d'aménagement du parcours en cas de situation dégradée
  - Comment ?
    - Définir les étapes et leurs critères de mise en œuvre (en fonction de l'expérience du nouveau salarié, des dérogations possibles en cas de sous-effectif, rattrapage en cas de besoin, etc.)
    - Définir les personnes ressources et clarifier leur rôle et les moyens (y compris organisationnels) mis à leur disposition

### ⇒ Les documents supports

- **Exemple A (Association du secteur du handicap)**
  - Liste des éléments à préparer avant l'arrivée du nouveau salarié
    - *Le poste de travail est-il prêt et fonctionnel ?*
    - *Les badges d'accès sont-ils prêts ?*
    - *Le téléphone professionnel et le poste informatique sont-ils disponibles ?*
    - *Quel emplacement est prévu pour lui ?*
    - *Qui sera là pour l'accueillir ?*
    - *Les collègues ont-ils été prévenus de l'arrivée du nouveau ?*
    - *Le responsable a-t-il prévu un temps suffisant à lui consacrer ?*
    - *Quels sont les documents à lui remettre ? Sont-ils prêts ?*
    - *Les formations indispensables à sa prise de poste ont-elles été positionnées ?*
    - *Que va-t-on lui confier comme premières tâches ?*
  - Guide d'entretien de période d'essai pour le N+1
    - *Comment vous sentez-vous dans l'établissement ?*
    - *Avez-vous rencontré des difficultés ? Lesquelles ?*
    - *Estimez-vous avoir été bien accompagné ? Avez-vous des suggestions ?*
    - *Dans quel domaine estimez-vous manquer encore de compétences ?*
    - *Vous sentez-vous bien intégré dans l'équipe ? Pourquoi ?*
    - *Comment vous voyez-vous évoluer dans la structure ?*

- **Exemple B (Ehpad)**

- Calendrier de mise en œuvre du parcours d'intégration

| Qui                    | Quoi  | Quand |
|------------------------|---|-------|
| Service RH             | Signature du/des contrats<br>Présentation du parcours d'intégration<br>Présentation de l'outil de planning  |       |
| Coordinateur           | Présentation de l'outil de transmissions<br>Présentation de l'établissement<br>Fonctionnement inter-équipes |       |
| Gestion administrative | Infos détaillées sur l'outil de transmissions   |       |
| Gouvernante            | Rôle et organisation de l'équipe d'agents   |       |
| Référente vie sociale  | Présentation du service vie sociale<br>Coordination et évaluation   |       |
| Direction              | Présentation du projet d'établissement  |       |
| Psychologue            | Rôle et enseignement sur les échanges et les attendus interprofessionnels                                   |       |
| Responsable cuisine    | Fonctionnement cuisine<br>Les textures / Les régimes  |       |
| Référente matériel     | Mobilisation des personnes<br>Matériel médical  |       |
| CSE                    | Rencontre d'un membre du CSE  |       |

- **Exemple C (Association d'aide à domicile)**

- Planning de doublure pour le parcours d'accueil
- Check-list d'éléments à remettre au salarié pour la prise de poste
  - Blouses, téléphone professionnel, documents d'information sur le travail, badge, sac, etc.

- **Repères : Comment définir les documents supports nécessaires ?**

- S'appuyer sur l'encadrement et les équipes concernées
  - Evaluer l'usage des outils mis en place
  - Identifier les « loupés » pour définir les besoins de nouveaux supports
- S'appuyer sur les bilans réalisés avec les nouveaux embauchés

## Annexe 5. Exemples de livrets d'accueil (présentation synthétique)

---

Nous vous présentons ici deux exemples de livrets d'accueil élaborés pour l'un par une association d'aide à domicile, et pour l'autre par un CEF (protection judiciaire de la jeunesse).

### ⇒ Un lien entre la forme et le fond

- **Objectif 1 : Faciliter l'accueil et l'intégration dans le poste du nouveau salarié**
  - **Contenu** : éléments essentiels pour les premiers jours de la prise de poste
  - **Modalités de réalisation**
    - Au niveau d'un service, d'un établissement
    - Conçu et réalisé avec la participation des salariés déjà en fonction
    - Ajusté grâce aux retours des nouveaux salariés après quelques semaines
  - **Caractéristiques**
    - Livret court (4 à 8 pages au maximum)
    - Prise en compte des situations de salariés maîtrisant mal l'écrit (salariés en situation de handicap, salariés étrangers, etc.) : schémas, pictogrammes, photos...
  
- **Objectif 2 : Fournir toutes les informations dont le salarié peut avoir besoin**
  - **Contenu** : éléments utiles tout au long du parcours professionnel du salarié
  - **Modalités de réalisation**
    - Au niveau d'une association
    - Conçu par le service RH
    - Mis à jour à chaque fois qu'une information change et transmis à l'ensemble des salariés par les outils de communication internes de l'association
  - **Caractéristiques**
    - Livret long
    - Éléments consultés en fonction des besoins des salariés → Importance de la table des matières

### ⇒ Quelques points d'attention

- **Le choix de l'objectif et du contenu du livret**
  - Limites des livrets longs → Risquent de ne pas être lus
  - Limites des livrets courts → Peu d'informations
  - Important : ne pas tenter de faire « tout en un »

- **L'association des salariés : un point d'appui**
  - Associer les salariés à l'élaboration du livret → Aide à la définition d'un compromis efficace entre informations utiles et usage facile du livret
  - Adapter les modalités d'association des salariés
    - Equipes locales : conception du livret d'accueil d'« intégration dans le poste »
    - Salariés récemment embauchés : retour sur le livret d'accueil
    - Groupe de travail transversal : amélioration de la présentation et du contenu du livret « de référence »
  
- **La lisibilité du livret**
  - Clarifier l'objectif du livret par son intitulé : « livret de prise de poste », « livret du salarié »...
  - Prendre en compte l'utilisateur : s'appuyer sur des retours de nouveaux embauchés, des groupes de travail...
  - Livret « de référence »
    - Prendre soin de la table des matières
    - Organiser les informations par types de besoins du salarié plutôt que par type de ressources mises à disposition
  - Livret « de prise de poste »
    - Prendre soin de la mise en page globale
    - Donner de la visibilité au thème de chaque partie, pour un accès rapide à l'information

**Exemple A : livret d'accueil « de prise de poste »**  
6 pages

**Livret réalisé par l'équipe d'un centre éducatif fermé pour les nouveaux salariés**

**Présentation du CEF**

- Définition des missions
- Présentation du centre

**Repères sur la prise en charge du mineur**

- Objectifs
- Etapes
- Référents du suivi

**Présentation des modalités de suivi des jeunes**

- Missions et organisation du Pôle insertion
- Missions et organisation du Pôle soin
- Relations avec la famille
- Politique de bientraitance

## Exemple B : livret d'accueil « de référence »

70 pages

Livret réalisé par le service RH d'une association d'aide à domicile,  
destiné à être remis à tous les salariés intervenants à domicile

### Présentation de l'association

- Historique
- Valeurs de l'association
  - Présentées de façon très générale (extraits) : « liberté de choix du lieu de vie », « respect de l'espace privé et intime », « dignité de la personne », « maintien d'une vie sociale »
    - *Question à se poser : comment les incarner concrètement pour un nouveau salarié ?*
- Autres informations : offre de service, publics, organisation, territoire...

### Organisation de l'association

- Organigramme
- Fiches de postes des principaux métiers : assistante de vie, auxiliaire de vie sociale
- Présentation courte des autres métiers, de la direction, du conseil d'administration
- Présentation du CSE, dont les noms et coordonnées des représentants des salariés

### Contacts internes

- Nom, e-mail et numéro de téléphone de tous les interlocuteurs internes et du CSE
- Numéro de téléphone et horaires (matins, soirs, week-ends et jours fériés) de l'astreinte

### Informations générales : « Votre vie dans la structure »

- Formalités d'embauche : contrat, convention collective, fiche de poste, visite médicale, etc.
- Conditions d'exercice : règles concernant les horaires, les déplacements, les absences, les congés, etc.

### Ressources internes

- Intégration : binômes, tutorat, AVS référente
- Encadrement : responsable de secteur, groupes de travail, groupes de parole, entretiens, etc.
- Formation professionnelle, mutuelle, action logement

### Droits et devoirs du salarié

- Liste de brochures de sensibilisation éditées par l'INRS
- Présentation de la plateforme d'écoute psychologique proposée par la branche
- Repères : droit de retrait, respect des personnes accompagnées, devoir de réserve, devoir de représentation de l'association
- Règles : tenue professionnelle, télégestion, consignes de sécurité, cahier de liaison, etc.

### Protocoles

- Gestion des urgences : problème de santé d'un bénéficiaire, incident (insultes, menaces), aide à la prise de médicaments, arrêt maladie du salarié
- Prévention de la maltraitance : définition, protocole de signalement, fiche de signalement
- Repérage des risques de perte d'autonomie : repères, protocole, fiche de repérage

### Textes de référence

- Charte des droits et libertés de la personne
- Règlement de fonctionnement et règlement intérieur de l'association
- Charte déontologique de l'intervention à domicile
- Foire aux questions sur les difficultés fréquemment rencontrées dans le cadre du travail
- Lexique



## Annexe 6. Exemples de « Chartes managériales » associatives

---

Nous vous présentons ici deux exemples de chartes managériales, qui en aucun cas ne constituent des « modèles ». L'attention aux modalités de management se développant, les associations sont de plus en plus nombreuses à se doter d'une charte managériale.

Cependant, le document en lui-même ne suffit pas à impulser une dynamique, et peut même être contreproductif, si certaines conditions ne sont pas respectées.

### ⇒ La mise en œuvre d'une « Charte managériale »

#### • Modalités de réalisation

- S'appuyer sur un bilan des pratiques
  - Entretiens avec des encadrants
  - Eventuellement questionnaire en direction de l'ensemble des salariés
  - Analyse des liens entre pratiques managériales et QVT des équipes
- Associer les cadres concernés à la définition des objectifs et du contenu
  - Via des groupes de travail associant des volontaires + présentation et ajustement avec l'ensemble des cadres
  - Via des travaux collectifs lors de séminaires de l'encadrement
  - En s'appuyant sur des retours de l'encadrement pour ajuster la charte
- S'appuyer sur les représentations et les pratiques des cadres de l'association
  - But : Faire sens pour que la charte s'inscrive dans les pratiques
  - Il n'y a pas de « charte type ». Des items différents peuvent être retenus d'une association à l'autre.
  - Exemple d'une charte basée sur des valeurs : 6 valeurs ont été retenues dans la charte présentée ci-dessous (exemple A), mais d'autres associations peuvent en choisir d'autres : loyauté (respecter les décisions prises), exemplarité, transparence, esprit d'équipe (approche collective des décisions au sein de l'unité de travail), devoir de discrétion (ne pas communiquer de rumeurs, d'informations confidentielles), etc.
- Prendre le temps de la discussion et de la co-construction, ne pas brûler les étapes

#### • Elaboration du contenu de la charte

- Définir les objectifs de la charte
  - Privilégier un consensus sur des objectifs moins ambitieux, plutôt que des objectifs plus importants mais pas partagés
  - Donner la parole à tous les cadres pour exprimer leurs attentes, leurs interrogations, leurs craintes, voire leurs désaccords

- Cibler des priorités, pour que la charte ne soit pas un « fourre-tout »
  - Exemple 1 : Faire évoluer les pratiques managériales
  - Exemple 2 : Harmoniser les pratiques
  - Exemple 3 : Soutenir les encadrants nouvellement embauchés
  - Exemple 4 : Faire vivre le projet associatif
  - Etc.
- Définir le rôle de la charte, en lien avec les objectifs définis
  - Un cadre éthique : valeurs partagées
  - Un cadre méthodologique : repères sur les pratiques
  - Un cadre opérationnel : outils, supports, etc.
- Définir le type de contenu de la charte : lister et expliciter
  - Valeurs (principes généraux)
  - Rôles et attitudes de l'encadrement (modes de relations avec les équipes encadrées)
  - Pratiques concrètes d'encadrement (comment définir les plannings, animer une réunion...)
  - Outils et supports

#### ⇒ Quelques points d'attention

##### • Dans le processus de conception de la charte

- Association de l'encadrement à sa conception
- Ancrage dans le réel : échanges autour de situations d'encadrement : « Que signifie ce qu'on écrit ici dans tel cas ? Est-ce réaliste ? »

##### • Dans le déploiement de la démarche

- Accompagnement de l'encadrement pour la mettre en œuvre
  - Formation de l'encadrement, mais pas seulement
  - Organisation aussi d'échanges réguliers (1 à 2 fois par an) de retours d'expérience et d'ajustement de la charte
- Mise en pratique de la Charte
  - Pas seulement pour les encadrants de proximité
  - Adoption à tous les niveaux, la direction générale dans sa fonction d'encadrement des directeurs, les directeurs de pôles ou d'établissement dans leur fonction d'encadrement d'équipes de cadres, et bien sûr l'encadrement de proximité

## Exemple A : « Charte managériale » basée sur des valeurs

### Charte réalisée par une association du secteur du handicap

#### Repères sur les valeurs éthiques identifiées dans la charte

- Valeurs transverses
- Absence de hiérarchisation de ces valeurs, aussi importantes les unes que les autres

#### Définition des valeurs managériales de l'association (extraits)

- Autonomie
  - « Je valorise et accompagne les initiatives personnelles et collectives. »
  - « Je pose le cadre qui permet à chacun de gérer l'organisation de son quotidien. »
- Bienveillance
  - « Je mets en place les conditions pour que les salariés s'expriment librement. »
  - « J'apporte systématiquement une réponse. »
- Créativité : « Je m'autorise les essais, j'ose les expérimentations. »
- Engagement : « Je soutiens mon équipe dans la mise en place de sa propre organisation. »
- Equité : « J'accorde la même attention à chacun et j'argumente mes décisions. »
- Respect : « Je reconnais les professionnels dans leur poste de travail. »

## Exemple B : « Charte managériale » basée sur des pratiques

### Charte réalisée par une association du secteur du handicap

#### Objectifs de la charte

- Définir un « socle commun » en termes de soutien à la QVT des équipes salariées

#### Thèmes

- Action N°1 : Des fiches de postes précises et à jour
- Action N°2 : Un entretien individuel garanti tous les deux ans
- Action N°3 : L'anticipation des horaires et des congés
- Action N°4 : La planification et l'organisation des réunions
- Action N°5 : L'anticipation des demandes faites aux salariés
- Action N°6 : La diffusion des informations associatives

#### Modalités de soutien à la mise en œuvre de la charte

- Création d'un guide méthodologique avec des repères de méthode, des témoignages d'encadrants et des exemples d'outils (par exemple liste de réunions d'un établissement avec objectifs, participants et ordre du jour type)
- Définition d'indicateurs de suivi de la mise en place du socle commun
- Intégration de questions sur ces éléments au baromètre annuel (sondage interne)
- Echanges sur ce dispositif (retours d'expérience, bilan et ajustements) en réunions de cadres

**CONTACT**

**Pôle Santé et Qualité de Vie au Travail**

[sqvt-ESS@harmonie-mutuelle.fr](mailto:sqvt-ESS@harmonie-mutuelle.fr)

