

Guide des bonnes pratiques RH

A partir de la méthode du co-développement

Ce guide retrace les différents travaux menés en 2015 au sein de la Commission Ressources Humaines Associatives animée par l'Uriopss Auvergne Limousin. Il est complémentaire à la vidéo en ligne (téléchargeable).

Les 6 thèmes qui ont été travaillés (mode d'organisation du travail, dialogue social serein, risques psychosociaux, enjeux de la réforme de la formation professionnelle, mobilité interne, accueil et intégration des salariés) ont permis à chaque « client » et « consultant » de bénéficier des conseils, expériences et idées créatives du collectif et de re-questionner leurs pratiques.

Une nuance doit être apportée par rapport à la qualification d'une pratique comme bonne. En effet, celle-ci sera considérée comme telle parce qu'adaptée à un contexte particulier, en fonction de la connaissance de l'art à un moment donné.

Toutefois, tout un chacun pourra venir puiser dans ce document des éléments qui pourront alimenter sa propre réflexion.

De plus, il nous semble intéressant d'utiliser et de promouvoir la méthode de co-développement qui s'assimile à une bonne pratique en ce qu'elle permet à chaque partie prenante d'apprendre à s'écouter vraiment et à trouver des solutions ensemble. Certains participants ont d'ailleurs depuis mis en place cette technique pour animer des réunions de travail.



En partenariat avec la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes



Les freins à la mobilité interne

La présentation de la problématique

Cette problématique a été présentée par une association multi établissements disposant d'un siège et intervenant dans différents secteurs : enfance, handicap, santé.

L'association a souhaité consulter les membres de la commission RH sur les deux points suivants :

- ⇒ Une éducatrice d'un établissement n°1 est en grande difficulté par rapport aux autres salariés (situation pouvant être assimilée à du harcèlement).
- ⇒ Dans un autre établissement n°2, une éducatrice est aussi en grande difficulté par rapport à des tensions existantes au sein de l'institution (comportements violents de certains usagers) et à son organisation personnelle/professionnelle. Elle est souvent en arrêt maladie et va être à mi-temps thérapeutique.

Une des salariées est prête à changer d'établissement et l'autre ne dit rien.

Les directeurs des établissements n°1 et n°2 souhaitent trouver la meilleure solution pour leurs salariées. La responsabilité de l'employeur pouvant être par ailleurs engagée.

Dans un autre établissement de l'association (que l'on nommera établissement n°3), il y a un poste d'éducateur qui se libère.

Freins :

- ⇒ Le directeur de l'établissement n°3 ne souhaite pas recruter les deux salariées des établissements n°1 et n°2 car il a déjà une personne en vue ;
- ⇒ L'image négative de l'établissement n°3 ;
- ⇒ Des fonctionnements très différents par rapport à l'internat (poste très fatigant).

Questions :

- ⇒ Comment faire pour que les salariés acceptent la mobilité ?
- ⇒ Comment créer une réelle politique de mobilité ?
- ⇒ Comment faire pour que le Directeur de l'établissement n°3 accepte une des deux salariées ?
- ⇒ Comment communiquer ?
- ⇒ Comment repérer les leviers pour les actionner ?
- ⇒ Comment éviter les freins ?
- ⇒ Par quels moyens ? Outils ?...

Les solutions apportées

Définir une politique RH

Ecriture d'une charte définissant les places de chaque acteur « partie prenante » intervenant dans le champ des Ressources Humaines (qu'il s'agisse des membres du Bureau, de la direction générale, direction des ressources humaines, des directeurs, des chefs de service). Actuellement, il n'y a pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concertée et transversale à l'ensemble des établissements de l'association.

Développer une culture de la mobilité

Organiser un séminaire avec des intervenants extérieurs et les personnels de l'encadrement (membres du bureau, direction générale, directeurs et direction des ressources humaines).

Objectif : sensibiliser les directeurs aux questions relatives à la mobilité afin de les aider à anticiper et à gérer ces questions avec les salariés.

Traitement des deux situations

Le salarié étant en situation de grande difficulté par rapport à l'équipe (pouvant être assimilée à du harcèlement)

La direction peut s'appuyer sur le CHSCT afin d'envisager des mesures de protection de ce salarié. Ensuite, en fonction de l'avis du CHSCT, le bureau en commission ad hoc pourra prendre une décision (reclassement, autres... en amont de l'inaptitude).

Un accompagnement par un intervenant externe peut être intéressant car on est dans un système clos nécessitant un regard neutre (**cf. théorie des systèmes clos**). Cela peut être complexe pour une direction de repenser une organisation qu'elle a elle-même mise en place. Ce travail permet de redéfinir un fonctionnement précis et une chaîne hiérarchique cohérente.

Le salarié en situation de Risque Psycho-Social face à la violence des jeunes et par rapport à sa situation personnelle

Ce salarié étant déjà en inaptitude temporaire, il est possible que sa situation se solde par une inaptitude définitive à son poste de travail.

Pour le reclassement de ce salarié, il sera possible de mettre en place une formation et de lui proposer des postes en remplacement dans d'autres structures.

La création d'un outil d'accueil et d'intégration du salarié

La présentation de la problématique

Cette problématique a été présentée par une association mono-établissement du secteur du handicap.

Le Directeur a remarqué qu'en l'absence de livret d'accueil pour les nouveaux salariés/étudiants/stagiaires..., il y avait un manque d'organisation malgré l'existence d'une procédure d'intégration. Le contenu de celle-ci n'est d'ailleurs pas exhaustif et elle n'est pas toujours donnée.

Les CDI sont, cependant, un peu plus accompagnés lors de leur arrivée.

Il souhaite mettre en place un livret d'accueil qui apportera une amélioration au niveau de l'organisation du travail et facilitera l'intégration des salariés/étudiants/stagiaires...

Il se pose les questions suivantes :

1. Le livret d'accueil, destiné à qui ?

CDI ? CDD ? Stagiaires ? Etudiants ?

Temps plein ? Temps partiel ?

Tous métiers ?

2. Quel contenu ?

Règlement intérieur ?

Procédures ? Lesquelles ?

Consignes de sécurité ?

L'histoire ?

3. Quelle procédure de remise ?

Dans le cadre de la procédure d'accueil du nouveau salarié, remis par : le directeur ? Le chef de service ? Le plus proche collaborateur ?

A quel moment ? (avant, pendant ou après la signature du contrat ou de la convention ?)

Attestation signée de remise en main propre ?

4. Quelle forme ?

Livret relié ? Pochette de documents ?

Ne pas rester sur un écrit, minimum de présentation orale ?

Les solutions apportées

Stimuler la réflexion des salariés présents sur l'opportunité d'un livret d'accueil du salarié.

Ce travail doit associer l'ensemble des personnels dans le cadre de réunions par secteurs d'activité et général.

Constituer un groupe de travail spécifique (commission recherche et développement).

Ce groupe de travail aura pour vocation la création d'une procédure d'intégration et d'un livret d'accueil, voire de plusieurs livrets d'accueil. Il devra avoir également une fonction de veille et de recherche de modèles existants afin de pouvoir acquérir une connaissance de ces outils et décider de la forme la plus adaptée à l'établissement.

Présenter les travaux (Réunions sectorielles et plénière)

Les travaux seront présentés et validés avec l'ensemble du personnel.

Mise en œuvre des procédures et livret(s) d'accueil des nouveaux salariés et d'intégration.

La mise en œuvre sera réalisée par la direction en lien avec le groupe qualité. Sans oublier quelques temps après, un retour à la réflexion qui permettra de faire évoluer les processus.

Les enjeux de la réforme de la formation professionnelle sur les organisations

La présentation de la problématique

Cette problématique a été présentée par la responsable des Ressources Humaines d'une association gestionnaire de plusieurs établissements et services du secteur de la lutte contre les exclusions au sein de laquelle la politique en matière de formation doit être redéfinie.

La Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, amène à se poser de nombreuses questions :

- Comment mettre en œuvre un plan de formation pour 2016 ?
- Quels sont les outils à utiliser ou à construire pour les nouveaux dispositifs ? à titre d'exemples : le CPF, l'entretien professionnel... Comment les insérer au mieux dans le fonctionnement actuel ?
- Comment faire par rapport à l'accord de branche ?
- Comment faire avec la réduction des financements ? Quelles pistes de solutions ?

Les solutions apportées

Sensibiliser la direction générale et les directeurs de pôle sur les enjeux de la Formation Professionnelle Continue afin de définir une politique de formation

Changer les usages et la culture qui ne permettent pas d'avoir une politique cohérente en matière de formation et au service des besoins RH de l'association :

- Définir les axes prioritaires de formation par les directeurs de pôle et le DG et éviter ainsi les demandes individuelles de formation ne rentrant pas dans les axes prioritaires de formation de l'association.
- Fédérer les équipes autour du projet de l'association.
- Utiliser la réforme de la formation comme un levier.

Engager une collaboration avec l'Opcv

Organiser une rencontre entre l'OPCA et le Directeur Général afin de préparer le plan de formation et de l'optimiser.

Communiquer sur la politique de formation et les nouveaux enjeux en matière de formation

Sensibiliser et préparer les salariés aux nouveaux enjeux et nouvelles pratiques en organisant notamment des réunions d'information avec des intervenants extérieurs tels qu'Unifaf.

Encadrer les demandes de formation

Nécessité d'agir à deux niveaux : repenser la fiche de vœux afin qu'elle soit plus précise sur le recueil et la motivation des salariés à suivre une formation, et rédiger une lettre de cadrage par rapport aux critères de choix des formations demandées par les salariés.

Optimiser les coûts de formation

- Augmenter le nombre de personnes formées tous les ans par des actions collectives.
- Bénéficier des Actions Prioritaires Régionales.
- Organiser le transfert de compétences au sein des équipes.
- Mutualiser la formation avec d'autres associations.

Comment appréhender les risques psychosociaux dans les organisations ou comment améliorer les conditions de travail

La présentation de la problématique

Cette problématique a été présentée par une association gestionnaire de plusieurs établissements du secteur Personnes âgées.

Pour l'instant dans cette association, il n'y a pas encore eu d'action de sensibilisation ou de prévention sur les risques psychosociaux.

C'est un sujet difficile à appréhender. Par quoi doivent-ils commencer ?

Dans le DUERP, il y a un minima d'informations sur les RPS. Comment construire puis formaliser l'approche institutionnelle des RPS ?

Quelles sont les obligations réglementaires ?

Des outils, des documents existent, mais ils ne sont pas toujours synthétiques et ce n'est pas évident de créer une cohérence d'ensemble entre tous ces éléments. C'est une notion difficile qui questionne la façon de communiquer, la transmission des informations et des outils...

Une enquête de satisfaction a été réalisée. Son objet était de faire remonter ce qui fonctionne bien ou ce qui peut poser problème dans l'organisation actuelle. Elle n'a pas fait ressortir de mécontentement particulier de la part des salariés.

Les solutions apportées

S'appuyer sur les travaux de l'INRS afin d'initier une démarche de prévention au sein de l'association permettant de repérer les risques et de proposer et mettre en œuvre des mesures de prévention.

(Cf. Guide d'évaluation des risques professionnels de l'INRS : <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%20840>)

Créer un comité de pilotage composé de l'ensemble des acteurs parties prenantes (la direction, les membres du CHSCT, les IRP, la DRH, le responsable qualité, le médecin du travail, la CARSAT) **dont l'objet sera d'analyser et de repérer les risques.** Ils utiliseront le questionnaire de l'INRS et l'adapteront pour diffusion aux salariés. Les résultats seront ensuite traités par ce même COPIL.

Ce Copil identifiera les actions de prévention à mettre en œuvre et diffusera les résultats et les actions retenues à l'ensemble des membres de l'équipe.

Ce travail permettra également de **compléter le Document unique.**

Solutions et modes d'organisation susceptibles de limiter le recours aux CDD

La présentation de la problématique

Cette problématique a été présentée par une association gestionnaire de plusieurs établissements du secteur Personnes âgées.

L'Association gère une centaine de CDD et n'applique pas de convention collective.

Elle est confrontée à plusieurs contraintes :

- Une condamnation au pénal en octobre 2014 pour un recours considéré comme abusif aux CDD suite à la visite de l'inspection du travail.
- Des budgets restreints : le fait de recourir aux CDD a un coût que les autorités ne prennent pas forcément en charge.
- Un fort taux d'absentéisme du fait d'un régime de prévoyance favorable.
- La multiplicité des bassins d'emplois.
- Le dialogue avec les IRP (syndicats, DP, CE, CHSCT).

Depuis la condamnation au pénal, l'association n'a pas réussi à faire diminuer de façon significative les CDD. L'association peut donc être sous le coup d'une nouvelle condamnation.

Elle a donc commencé à mettre en place un certain nombre d'actions concernant l'organisation du travail, des congés payés, des heures supplémentaires et complémentaires, l'élaboration d'une procédure à tenir en cas d'absentéisme, le rapprochement avec des groupements d'employeurs, le recours aux contrats aidés, la communication auprès des salariés associant les Instances Représentatives du Personnel.

Les questions qui sont posées au groupe sont les suivantes :

- Quels retours peuvent-ils faire concernant ces différentes actions ?
- Quelles autres solutions s'offrent à l'association pour limiter le recours aux CDD ?
- L'environnement économique étant de plus en plus contraint, quelles actions sont susceptibles d'être conduites ?

Les solutions apportées

Favoriser l'auto-remplacement afin d'éviter les remplacements externes sur des congés payés et limiter le recours aux CDD

Une méthodologie sera mise en place en s'appuyant sur les équipes, les cadres de santé et le siège qui comportera 3 parties : l'analyse des besoins quotidiens des résidents, le déroulé des tâches sur une journée, la traduction en effectif.

L'organisation du travail

La réflexion à engager en matière d'organisation du travail concerne l'aménagement du temps de travail et a vocation à optimiser les effectifs en place car l'association fonctionne en flux tendu.

La révision de la prime d'assiduité

La volonté est de lutter contre l'absentéisme et de valoriser le présentéisme en cherchant le calcul le plus adapté et le plus juste [ne pas pénaliser les personnes qui subiraient une intervention chirurgicale par exemple].

Dénonciation de l'accord de prévoyance

Cette dénonciation permettrait également de limiter l'absentéisme. La négociation de l'accord de substitution est à envisager dans le cadre de la négociation avec les Instances Représentatives du Personnel.

Repenser la politique associative en matière de recrutement

L'association pourrait recourir à des contrats aidés. Ce qui aurait plusieurs intérêts notamment en matière de positionnement politique par rapport à l'intégration de salariés rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle mais aussi en matière financière puisque le recours à ce type de contrat est avantageux.

Trouver un nouveau partenaire pour l'intérim

De nouvelles offres en matière d'intérim sont en train d'être proposées sur le marché. Une rencontre sera organisée afin d'envisager un partenariat avec l'objectif de réduire le coût des recours aux contrats déterminés ainsi que de limiter le risque contentieux.

Concrétisation du dialogue social et Impacts des grandes affaires sur le climat interne : Quels outils d'analyse et de compréhension ? Comment le conduire ?

La présentation de la problématique

Cette problématique a été présentée par une association multi établissements disposant d'un siège et intervenant dans plusieurs secteurs : protection de l'enfance, handicap, santé.

Cette association est le fruit d'une fusion-crédation de deux associations. L'idée était de créer un accord d'entreprise unique se substituant aux conventions collectives (statut unique du salarié).

L'interprétation de ce statut pose cependant question tant du côté employeur que salarié.

Ce nouveau statut doit-il s'appliquer uniquement aux nouveaux entrants (vision employeur) ? ou à l'ensemble des salariés (vision syndicale) ?

Au-delà de la simple réponse juridique, ces questions engagent des incidences financières.

De part et d'autre, il est important de préciser l'existence d'une vraie sincérité dans leurs prises de position.

D'autre part, le contexte de la vie économique et sociale n'a pas toujours une bonne influence sur les organisations et leurs parties prenantes.

Le système étant incriminé, la direction est prise dans des injonctions paradoxales : le salarié charge l'employeur d'aller obtenir une revalorisation de sa rémunération que son syndicat n'arrive pas à obtenir.

La Loi Rebsamen vient réactiver le paritarisme – longueur des débats pour faire émerger une décision ... qui n'est pas forcément évidente.

La problématique qui est posée au groupe se traduit par plusieurs questions :

- Comment créer un climat social qui ne soit pas un rapport de force mais un climat de coopération ?
- Comment créer les conditions nécessaires à un climat social propice ?
- Comment continuer à piloter ?
- Quels outils d'analyse de cette situation ?
- Comment parvenir à un accord unique ?

Les solutions apportées

L'accord unique est-il l'outil ou la résultante de la stratégie de l'association ?

Doit-on commencer par ça ou avoir une autre démarche ?

Le statut unique doit être une résultante de l'acculturation.

Poser un diagnostic sur la culture d'entreprise : quels sont les éléments constitutifs de la culture de l'association ?

L'association a commencé par se poser la question du juridique ... Or, le juridique c'est la dernière question à se poser.

Les consultants ont attiré l'attention sur le fait que pour créer une culture d'entreprise, l'association est passée par un avocat.

D'autre part, il y a des avancées puisque dernièrement a été conclu de façon paritaire un accord sur les mutuelles.

« C'est sûrement un modèle, un geste social car tout le monde a donné son avis au moment du choix. »

« Qu'est ce qui fait que les gens s'identifient à l'association aujourd'hui, je n'en sais rien... Mais en tout cas, il faut poser un diagnostic sur cette culture d'entreprise. »

Et ensuite, il s'agira de faire le lien entre culture et accord unique d'entreprise.

Construire pas à pas la culture :

Le plan de formation sera le prochain travail à mener avec les IRP (taux de cotisation, convention, etc...) ce qui permettra de renouveler le même type de travail paritaire que pour celui mené sur le sujet des mutuelles.

Il faut prendre le temps de travailler ensemble avec les IRP sur les enjeux en matière de formation avec la réalisation d'un accord sur 3 ans.

S'appuyer sur les individus et leurs besoins

Les gens de terrain comment le vivent-ils ?

On se donne d'autres ambitions pour créer une culture d'entreprise.

Il est important également de prendre le temps de faire les choses. Ce sont les salariés qui vont finir par dire à un moment donné qu'ils ont un besoin et ils vont faire accélérer les choses.

Le fait de travailler en transversalité permet aussi de créer une dynamique.

« Ce qui inverserait le mandat pour lequel j'ai été recruté ... construire à un autre rythme qui est le rythme de l'ensemble des acteurs et pas celui du Conseil d'administration. »



La synthèse des bonnes pratiques RH

3 demi-journées de travail et une dizaine de participants ont permis d'identifier 11 bonnes pratiques et/ou points de vigilance permettant d'insuffler au sein des organisations une politique dynamique des Ressources Humaines Associatives.

Il apparaît donc important de prendre le temps de réfléchir sur les points suivants :

1. **Définir et formaliser une politique RH associant l'ensemble des parties prenantes à l'organisation : DG, DRH, Directeurs, cadres intermédiaires, membres du Bureau.**
2. **Développer une culture RH au sein de l'organisation : en informant, sensibilisant les salariés, en organisant des journées RH et en invitant des intervenants extérieurs.**
3. **Définir une politique d'encadrement des cadres intermédiaires : maillon stratégique de toute organisation.**
4. **Associer le plus possible les salariés et les IRP aux projets RH et les informer des suites données à ces différents travaux (création de journaux internes, réunions...).**
5. **Engager des collaborations avec des acteurs de votre environnement : OPCA, INRS ...**
6. **Encadrer votre action RH avec des outils clairs, précis et communiquant.**
7. **Optimiser votre action RH en laissant place à votre créativité et à votre capacité d'innovation.**
8. **Prendre le temps de ... ne pas agir dans la précipitation.**
9. **Faire confiance aux équipes et s'appuyer sur l'expression de leurs besoins pour concrétiser les projets.**
10. **Le travail en transversalité crée de la dynamique et de la richesse et favorise l'acculturation.**
11. **La création d'une culture d'entreprise ne peut se faire par la porte d'entrée du juridique.**