

Outil d'autodiagnostic

pour comprendre les enjeux
de l'adhésion du personnel
au sein de votre entreprise
d'économie sociale



EN BREF

Cet outil a pour but principal d'aider les organisations d'économie sociale qui font face à un manque d'engagement de certains membres de leur personnel à déterminer si ces enjeux peuvent être reliés à un manque d'adhésion aux valeurs ou aux priorités stratégiques de l'organisation ou à un manque de cohérence entre les deux. Il s'agit d'un outil de diagnostic facile à mettre en place pour comprendre les différents enjeux d'adhésion du personnel au sein de votre organisation d'économie sociale. Il permet de réfléchir à des pistes pour favoriser cette adhésion avec comme objectifs majeurs de limiter la rotation du personnel, d'accroître la motivation des membres du personnel et de renforcer la collaboration entre les membres du personnel.

Cet outil est le fruit du groupe de travail 8 ESCAP « Identification du personnel à la mission de son organisation d'économie sociale », actif de septembre 2022 à septembre 2023.

À PROPOS D'ESCAP

Parce que l'économie sociale apporte des réponses aux défis sociétaux actuels, ESCAP rassemble des expert-e-s académiques et de terrain qui ont un enjeu commun : soutenir le développement de l'économie sociale et de ses entreprises qui donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes. ESCAP vise ainsi à favoriser et à organiser le transfert de connaissances entre les acteurs de la recherche et de l'écosystème wallon de l'économie sociale. Cette dynamique de transfert d'expertise fait d'ESCAP un lieu privilégié pour faire émerger des réflexions et projets collectifs en faveur du développement de l'économie sociale. Pour accomplir sa mission, ESCAP coordonne chaque année des groupes de travail qui apportent un soutien aux entreprises d'économie sociale, ainsi que des réponses à leurs défis quotidiens par la co-construction de connaissances et d'outils pratiques.

 Pour en savoir plus : <https://escap.be>

CONTRIBUTIONS

Rédaction Cécile Godfroid et Marc Labie

Révision Charlotte Moreau, Coralie Muylaert, Julie Failon, Orville Pletschette, Virginie Dewulf

Graphisme www.fishtype.biz

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le fruit de la collaboration et du travail de nombreuses personnes. Les membres du GT3 d'escap relatif à la participation et la concertation sociale, chercheurs, acteurs d'entreprises sociales, représentants de fédérations de l'économie sociale, représentants d'organisations syndicales, étudiants ont stimulé les réflexions, enrichi les études de terrain et contribué à la rédaction de cette synthèse.

ESCAP tient à remercier les membres du GT8 et les entreprises d'économie sociale ayant participé à sa construction. ESCAP remercie particulièrement Cécile Godfroid [UMons], Charlotte Moreau [ULiège], Coralie Muylaert [UMons], Marc Labie [UMons], Orville Pletschette [SMART], Virginie Dewulf [Coop It Easy], ainsi que ...

Pour citer : Godfroid, C., Labie, M. (2023). *Outil d'autodiagnostic pour comprendre les enjeux de l'adhésion du personnel au sein de votre entreprise d'économie sociale*. Escap.



Les travaux du GT8 d'ESCAP et la co-construction de cet outil ont été rendus possibles grâce au soutien financier de la Région wallonne.

Outil d'autodiagnostic

**pour comprendre les enjeux
de l'adhésion du personnel
au sein de votre entreprise
d'économie sociale**



1. Préalables

Cet outil vous est proposé par un groupe de travail issu d'ESCAP, un projet collectif qui rassemble des experts académiques et de terrain dans le but de partager et de coconstruire des connaissances et des outils en faveur du développement de l'économie sociale en Région wallonne.

Cet outil a pour but principal d'aider les organisations d'économie sociale qui font face à un manque d'engagement de certains membres de leur personnel à déterminer si ces enjeux peuvent être reliés à un manque d'adhésion aux valeurs ou aux priorités stratégiques de l'organisation ou à un manque de cohérence entre les deux. Il s'agit d'un outil de diagnostic facile à mettre en place pour comprendre les différents enjeux d'adhésion du personnel au sein de votre organisation d'économie sociale. Il permet de réfléchir à des pistes pour favoriser cette adhésion avec comme objectifs majeurs :

- de limiter la rotation du personnel
- d'accroître la motivation des membres du personnel
- de renforcer la collaboration entre les membres du personnel.

Nous sommes bien conscients que cet outil peut vous amener à devoir traiter d'enjeux relativement tabous au sein de votre organisation mais nous espérons que cet outil puisse permettre de le faire d'une façon qui soit constructive pour votre organisation. Ceci étant, comme l'historique, le vécu et les pratiques de chaque organisation sont différents, n'hésitez pas à adapter cet outil et son utilisation et à vous les approprier en fonction de vos propres spécificités et réalités !¹

Il faut également être attentif à ne pas générer de trop grandes attentes par rapport à l'activité proposée via cet outil. En effet, elle permet des échanges très riches. Il faudra donc pouvoir bien écouter et assurer un feedback par rapport aux différentes suggestions qui émaneront de cette activité, que ce soit pour expliquer le suivi qui en sera fait ou les raisons pour lesquelles un suivi ne pourra être réalisé.

[1] La présentation de cet outil n'a pas été rédigée en écriture inclusive uniquement pour des raisons d'ergonomie de lecture.

2. Méthodologie proposée

2.1 Public cible de l'outil :

- Les travailleurs bénévoles de votre organisation
- Les travailleurs salariés de votre organisation
- La direction
- Les membres du conseil d'administration de votre organisation.

Possibilité de faire l'activité soit collectivement, soit par catégorie (ex : séparer les dirigeants, les membres du conseil d'administration et les salariés ; séparer les bénévoles et les travailleurs ; séparer les plus jeunes des plus âgés,....) en fonction de vos propres réalités.

2.2 Format conseillé pour utiliser cet outil :

- Atelier par groupe de 5 à 10 personnes à la fois.
- Cet atelier peut prendre la forme d'un atelier où les membres du personnel répondent à des questions formulées dans un questionnaire (présenté ci-après). Pour chaque partie de ce questionnaire, ils y répondent en remplissant des post-it que chacun vient coller sur un tableau blanc qui servira ensuite à l'animateur. La collecte des réponses aux questions peut également être réalisée via un outil digital tel que *Wooclap* lorsque le groupe avec lequel le diagnostic est réalisé est de plus grande taille. Il peut évidemment prendre d'autres formes en fonction de vos besoins.

2.3 Animateur :

L'idéal est de prendre une personne suffisamment proche et sympathisante de votre organisation mais qui puisse être perçue comme neutre par toutes et tous, comme par exemple :

- Un membre du conseil d'administration respecté de tous et toutes
- Un ancien responsable de l'organisation
- Un bénévole particulièrement actif et connaissant bien l'organisation.

Le rôle de l'animateur consiste à commenter l'ensemble des réponses fournies en les regroupant de manière à faire ressortir les grandes tendances et ainsi susciter le débat. Il est idéalement accompagné d'une deuxième personne qui prend note des échanges afin qu'il puisse par la suite faire une synthèse avec elle des apports de l'atelier.

2.4 Déroulé de l'animation

Début de l'animation :

Expliquer que le but de l'atelier est de renforcer l'adhésion du personnel en vue de limiter la rotation de ce personnel et de favoriser la motivation et la collaboration. Bien mettre en avant que cet outil n'est en aucun cas une méthode d'évaluation individuelle ou collective. Le recours à la technique des post-it ou d'outils digitaux permet de préserver l'anonymat de chacun, favorisant ainsi une expression libre.

Durant l'animation

L'animation s'articule autour de 3 blocs de questions. L'animateur propose un temps d'échanges/de discussion entre les participants après chacun de ces blocs de questions.

À la fin du questionnaire, l'animateur fait un tour de table en demandant à chaque personne de donner une proposition originale d'action possible pour favoriser l'adhésion du personnel. L'animateur continue le tour de table jusqu'à épuisement des idées. Il note les différentes idées et on fait ensuite voter les personnes quant aux différentes propositions.

Dans le cas où les participants auraient des difficultés à faire des suggestions d'actions possibles, il est possible de suggérer des domaines d'initiatives afin de stimuler la réflexion (par exemple recrutement, politique de rétributions, communication...)

2.5. Comment tirer parti des résultats ?

☞ En termes de réflexion sur les valeurs et priorités stratégiques :

- Déterminer si l'ensemble des membres partagent les mêmes valeurs.
- Déterminer si les valeurs énoncées dans une éventuelle charte des valeurs correspondent à ce que vivent les salariés au quotidien.
- Déterminer si les valeurs telles que perçues par les membres sont en concordance avec les priorités stratégiques.
- Déterminer si le Conseil d'Administration, la direction et le personnel partagent les mêmes valeurs.
- Déterminer si le Conseil d'Administration, la direction et le personnel partagent les mêmes priorités stratégiques.
- Déterminer si les membres ressentent le fait de devoir s'intéresser à la fois à des aspects sociaux ou environnementaux et à des aspects économiques ou financiers comme pouvant créer des tensions.

- Déterminer s'il existe des différences de perception des valeurs. Déterminer ensuite les raisons liées à ces différences de perception. Finalement, déterminer ce que cela génère.
- Proposer des pistes d'action.

☞ En termes d'actions, voici trois exemples à titre d'illustration :

- Déterminer si les profils de recrutement doivent être revus. Ce sera par exemple le cas si vous vous rendez compte que les membres ne partagent pas les priorités stratégiques ou les valeurs qui vous tiennent le plus à cœur.
- Déterminer si des efforts en termes de communication sur les valeurs et les priorités stratégiques doivent être fournis.
- Déterminer si c'est nécessaire de réfléchir aux politiques de rétribution. Ce sera par exemple le cas si vous vous rendez compte que les valeurs perçues ne correspondent pas aux valeurs énoncées dans votre charte de valeur ou que vous voulez faire passer au sein de votre personnel. Attention que rétributions ne signifie pas uniquement rétributions financières !

Questionnaire

1| Quelle est votre fonction au sein de l'organisation ?

PREMIER BLOC²:

2| Dans le travail quotidien que vous réalisez :

- L'aspect économique ou financier prime sur les aspects sociaux et/ou environnementaux
- L'aspect social ou environnemental prime sur l'aspect économique ou financier
- L'aspect social ou environnemental et l'aspect économique ou financier sont mis sur le même pied d'égalité

3| Selon vous, pour l'ensemble de votre organisation :

- L'aspect économique ou financier prime sur les aspects sociaux et/ou environnementaux
- L'aspect social ou environnemental prime sur l'aspect économique ou financier
- L'aspect social ou environnemental et l'aspect économique ou financier sont mis sur le même pied d'égalité

4| Selon vous, pour l'ensemble de votre organisation :

- L'aspect économique ou financier devrait primer sur les aspects sociaux et/ou environnementaux
- L'aspect social ou environnemental devrait primer sur l'aspect économique ou financier
- L'aspect social ou environnemental et l'aspect économique ou financier devraient être mis sur le même pied d'égalité

5| Selon vous, au sein de votre organisation, l'aspect économique ou financier est :

- Complémentaire à l'aspect social ou environnemental
- Contradictoire par rapport à l'aspect social ou environnemental
- Aucun lien avec l'aspect social ou environnemental

[2] Toutes les questions de ce premier bloc impliquent une réponse unique.

DEUXIÈME BLOC³:

6| Quelles sont les valeurs qui vous semblent très présentes au sein de votre organisation ?

Celles que vous ressentez le plus au quotidien et non pas juste celles mentionnées dans une éventuelle charte des valeurs. Citez en 4⁴.

1

2

3

4

6| Parmi les 4 valeurs que vous avez citées à la question précédente, quelles sont les deux les plus importantes pour vous ?

1

2

7| Selon vous, les 4 valeurs qui vous semblent très présentes au sein de votre organisation reflètent :

- Plutôt l'aspect financier ou économique
- Plutôt l'aspect social ou environnemental
- À la fois l'aspect social ou environnemental
- Aucun de ces aspects

8| Quelles sont les valeurs qui, pour vous, manquent à votre organisation ? Citez-en maximum 3.

1

2

3

[3] La question 7 implique une réponse unique.

[4] Vous pouvez piocher parmi les valeurs proposées ci-après ou en proposer d'autres. Exemples de valeurs : Collaboration, humanité, égalité des chances, impartialité, indépendance, neutralité, respect, excellence, intégrité, innovation, justice, responsabilité, engagement, confiance, qualité de service, recherche de l'impact, réactivité, satisfaction du bénéficiaire, éthique, partenariat, prise de risque, compétitivité, ambition, expertise, démocratie, consensus, épanouissement, bien-être, solidarité, ouverture d'esprit, expérimentation, transparence, rivalité, concurrence, productivité,...

