



**DES PISTES D'ACTION POUR AGIR**  
**Favoriser la fidélisation**  
**des équipes dans l'ESS**



Les pistes d'actions pour favoriser la fidélisation présentées dans cette brochure sont issues d'une enquête réalisée en 2024 auprès d'associations de différents secteurs d'activité. Elles peuvent nourrir vos réflexions et vous aider à réduire les difficultés auxquelles vous êtes confrontés.

Ces témoignages ont montré une chose importante : toutes ces actions demandent des moyens budgétaires, matériels et humains, mais produisent des résultats à la hauteur des investissements, et même au-delà, pour la santé des salariés, pour la QVT des collectifs de travail et pour la qualité du travail réalisé.

# La prise en compte des situations individuelles

## AXE 1 La fidélisation par l'appui aux parcours individuels des salariés

### Un appui au parcours professionnel par la formation

#### ► Appui sur la formation : exemples d'actions

- ↳ Mise en place de coaching interne
- ↳ Formations pour les salariés qualifiés et non qualifiés
- ↳ Plan de formation mutualisé via des réseaux associatifs régionaux
- ↳ Diversification de l'offre de formation
  - ▮ Animation de journées pédagogiques en intra ou inter
  - ▮ Ateliers en intra
  - ▮ Formations qualifiantes
- ↳ Exemples de formations permettant une montée en responsabilités en interne
  - ▮ Formation ASG (assistant de soins en gérontologie) pour des équipes référentes en charge du projet individualisé du résident
  - ▮ Formation et valorisation de tuteurs

#### ► Appui sur les acteurs de terrain, pour une meilleure prise en compte des besoins des salariés

- ↳ Commission formation associant le service RH, le CSE, l'encadrement

### Des moyens pour soutenir des situations personnelles

#### ► Prise en compte des situations personnelles des salariés : exemples d'actions

- ↳ Livrets de grossesse proposés aux salariées
- ↳ Accord de maintien dans l'emploi pour les salariés proches de la retraite avec réduction du temps de travail

#### ► Soutien financier et individualisation des rémunérations : exemples d'actions

- ↳ Primes pour certains métiers : cadres de santé, orthophonistes, médecins, coordinateurs de service...
- ↳ Primes d'ancienneté (10 ans, 20 ans, 30 ans)
- ↳ Exemples de diverses formes de soutien financier
  - ▮ Participation au financement du permis de conduire
  - ▮ Remboursements des temps de déplacement en temps réel et non en frais kilométriques

# L'amélioration de la QVT

## AXE 2 La fidélisation par le collectif de travail et l'organisation

### » Des exemples d'actions ayant pour effet de favoriser la conciliation des temps

- » Aménagement des plannings
- » Ecoute de chaque personne, recherche de conciliation des temps
- » Possibilité de faire 3 week-ends pour avoir des jours de récupération

### » Des exemples d'actions ayant pour effet de renforcer les collectifs de travail

- » Sectorisation et/ou équipes solidaires de proximité dans l'aide à domicile
- » Locaux permettant des temps de convivialité (pauses, repas)

## AXE 3 La fidélisation par la participation et le soutien de l'encadrement

### » Des formes d'organisation soutenantes : exemples d'actions

- » Un soutien au quotidien de l'encadrement
  - | Echanges informels, disponibilité, écoute
  - | Réponse systématique aux messages des salariés
- » Un soutien structuré de l'encadrement
  - | Développement formalisé de l'autonomie des équipes
  - | Entretiens planifiés de façon régulière

### » Des formes d'organisation participatives : exemples d'actions

- » Pilotage participatif des projets
- » Exemple : Participation dans le cadre de la construction de nouveaux bâtiments

### » Un soutien aux cadres pour mettre ces démarches en œuvre

- » Groupes de travail pour concevoir et déployer une charte managériale
- » Création d'un réseau interne de l'encadrement, basé sur des échanges de pratiques

## Organiser l'accueil des nouveaux salariés

### AXE 4 La fidélisation par le développement de la QVT

#### » Des démarches structurées : exemples d'actions

##### » Enquêtes globales

- | Réalisation d'états des lieux sur la QVT
- | Baromètre « Qualité de vie au travail », par questionnaire
- | Enquête interne sur la QVT et définition de pistes d'action prioritaires
- | Enquête sur la satisfaction au travail à partir de groupes d'expression

##### » Enquêtes ciblées

- | Enquêtes-flash anonymes ciblées sur des thématiques identifiées
- | Journées associatives annuelles : temps d'écoute sur l'amélioration des conditions matérielles
- | Réalisation de diagnostics sur les RPS en cas de fortes tensions internes

#### » Des démarches pilotées : exemples d'actions

- » Création de postes de chargés de mission QVT ou de responsable prévention
- » Mise en place de comités de pilotage QVT
- » Signature d'accords QVT

### Les actions repérées comme étant les plus efficaces

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

- » 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
- » 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

**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)**

# Quelques repères pour soutenir la démarche de fidélisation

## L'appui sur des actions inter-associatives

### ► Création de réseaux d'emplois associatifs locaux

- ▷ Propositions de postes dans le réseau
- ▷ Facilitation des parcours des salariés

### ► Soutien de réseaux associatifs : exemples d'actions

- ▷ Réflexions et expérimentations sur le management participatif
- ▷ Expérimentation d'espaces de discussion sur le travail
- ▷ Réflexions sur des thématiques partagées, en lien avec le travail
- ▷ Mise en place d'un « challenge qualité de vie au travail », concours entre les associations sur les actions QVT
- ▷ Réseau social interne pour partager des « astuces » entre associations

## L'appui sur une démarche interne participative : un exemple d'action

### ► 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 prioritaires, 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

## Quelques repères pour soutenir la démarche de fidélisation

- ▷ 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
- ▶ **Bilan de la démarche**
- ▷ Déploiement de nombreuses actions efficaces car ancrées dans le vécu du travail
  - ▷ Engagement d'un cercle vertueux par la prise en compte de la parole des salariés, facteur de reconnaissance au travail



# Un outil pratique : le tableau d'aide au pilotage

Actions	O/N	Qui ? Comment ? Quand ?
<b>Favoriser la fidélisation des équipes : le pilotage</b>		
L'organisation du pilotage		
La définition des étapes du projet		
Les modalités de participation (encadrement et salariés)		
Les modalités de suivi et de bilan		
<b>Axe 1 : La fidélisation par l'appui aux parcours individuels des salariés</b>		
Appui sur la formation		
Construction participative du dispositif de formation		
Prise en compte des situations personnelles des salariés		
Soutien financier des salariés		
<b>Axe 2 : La fidélisation par le collectif de travail et l'organisation</b>		
Actions visant la conciliation des temps		
Actions visant le renforcement des collectifs de travail		
<b>Axe 3 : La fidélisation par la participation et le soutien de l'encadrement</b>		
Des formes d'organisation soutenant		
Des formes d'organisation participatives		
Le soutien vis-à-vis des cadres		
<b>Axe 4 : La fidélisation par le développement de la QVT</b>		
Le pilotage de la démarche QVT		
La réalisation d'enquêtes		
L'appui sur des actions inter-associatives		



### Brochure « Améliorer l'accueil et l'intégration dans l'ESS »

Des repères et des exemples d'actions sur 4 axes

- Le parcours d'intégration dans le poste de travail
- Le parcours d'intégration dans l'association
- L'accueil dans le poste
- Les supports



### Brochure « Réduire les difficultés de recrutement dans l'ESS »

Des repères et des exemples d'actions sur 4 axes

- La communication et les offres d'emploi
- La communication sur le travail
- Le recrutement, du premier contact à l'embauche
- Le recrutement de personnes plus éloignées de l'emploi

Contact

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : [SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr](mailto:SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr)



**Harmonie  
mutuelle**

GRUPE **vyv**

AVANÇONS collectif

## Le pôle d'expertise dédié aux acteurs de

### *L'Économie Sociale et Solidaire d'Harmonie Mutuelle*

Les équipes d'Harmonie Mutuelle ESS, de par leur connaissance du secteur acquise aux côtés d'associations, mutuelles, fondations, coopératives, entreprises sociales et de leurs salariés, vous proposent une offre complète de garanties et de services en protection sociale complémentaire adaptée à vos attentes : prévoyance, santé, épargne retraite et salariale, IARD, santé et qualité de vie au travail...

### L'écoute et la proximité au cœur de notre accompagnement

Votre structure vit et se développe, nos experts présents sur tout le territoire sont à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller au fil du temps.

### Des valeurs et un ADN commun qui s'appuient sur le partage et la force des collectifs

- **Construire** des offres et services en collaboration avec adhérents et partenaires sociaux ;
- **Proposer** des solutions responsables et durables en partenariat avec Mutex et les mutuelles du Groupe VYV ;
- **Soutenir** la structuration et la professionnalisation du secteur (appui aux observatoires...);
- **Favoriser** la collaboration inter-branches et inter-réseaux.



près de  
**900 000**  
*personnes protégées*

Soit **1 salarié sur 3**  
du secteur



près de  
**25 000**  
*structures adhérentes*



*Des adhérents*  
**dans toutes les**  
**CCN de l'ESS**

## Acteur et partenaire privilégié de *L'Économie Sociale et Solidaire*

Acteur de l'économie sociale et solidaire et Entreprise Mutualiste à Mission, Harmonie Mutuelle, mutuelle fondatrice du Groupe VYV, a toujours été créatrice de valeur pour la société. Sa vocation non lucrative et son ancrage dans les territoires lui permettent d'œuvrer pour l'accès aux soins pour tous, une protection sociale étendue et une société de solidarités.

Fortes de l'expérience et de l'engagement de ses équipes dédiées, les solutions d'accompagnement d'Harmonie Mutuelle ESS, vous permettent, au quotidien, d'être acteur de votre protection sociale tout en restant mobilisés sur votre rôle essentiel d'utilité sociale.

*rendez-vous sur*

**harmonie-mutuelle.fr/ess**

#### Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473,  
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57  
Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



**Harmonie**  
**mutuelle**  
GROUPE **vyy**

AVANÇONS collectif