

FICHE ACTION AXE 5. GOUVERNANCE & MANAGEMENT INCLUSIFS

Levier d'action

Renforcement de la fidélisation par la transformation coopérative et le développement de la double compétence (technique et humaine)

Enjeu

Fidélisation et Développement des compétences

Secteur concernés

BAT (Bâtiment durable), **ENR** (Énergies Renouvelables), **EC** (Économie Circulaire)

Publics concernés par l'action

Entreprises ESS (dirigeants et encadrants) et salariés en poste

Principaux métiers visés

Animateur(trice) d'équipe | EC (évolution vers un rôle de "manager-coach" avec une forte polyvalence "managériale, technique, sociale").

Encadrant(e) technique d'insertion | EC (au cœur de la "double compétence technique et humaine", répond directement au besoin identifié dans les préconisations de former l'encadrement à la gestion des problématiques sociales (santé mentale, addictions) en plus de la technique).

Chef(fe) d'équipe bâtiment | BAT (rôle décisif en matière d'organisation et de coordination transversale, relais opérationnel indispensable pour mettre en œuvre une gouvernance plus participative sur les chantiers).

Chargé(e) d'affaires | BAT et ENR (métiers exigeant une polyvalence accrue combinant compétences techniques et managériales, avec un rôle de coordination renforcé, associer aux décisions et valoriser le sens de leur travail, via la gouvernance démocratique).

Responsable Projets Production | ENR (compétences nécessaires en concertation territoriale et négociation, nécessite une reconnaissance accrue via une gouvernance partagée pour assurer la fidélisation).

Niveau d'impact escompté

Moyen (car touche à la culture profonde de l'entreprise et au sentiment d'appartenance)

Difficulté de mise en oeuvre

Moyenne/Forte (nécessite une transformation des pratiques managériales et parfois juridiques)

Constats amenant à cette action

Cette action répond à des problématiques spécifiques de fidélisation identifiées dans les trois secteurs :

- **Pour le secteur BAT** : Il est nécessaire de renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des salariés en les associant davantage aux décisions et aux résultats, notamment via le modèle coopératif (SCOP, SCIC). De plus, il existe un besoin de développer des compétences comportementales telles que la capacité au travail collaboratif.
- **Pour le secteur EC** : La fidélisation passe par un management inclusif basé sur l'écoute, la confiance et une vision commune forte. Un besoin spécifique émerge autour de la "double compétence technique et humaine", articulant savoirs techniques et gestion de problématiques sociales complexes.
- **Pour le secteur ENR** : Les entreprises de l'ESS peinent parfois à s'aligner sur les salaires du privé ; pour compenser, il est crucial de valoriser les "plus-values ESS" comme la gouvernance partagée et l'intérêt collectif. La charge mentale liée à la polyvalence nécessite aussi une reconnaissance accrue.

Descriptif de l'action proposée

L'action vise à outiller les structures pour qu'elles passent d'un management hiérarchique classique à une gouvernance partagée et inclusive, vecteur de fidélisation. Elle se décline en trois volets opérationnels :

1. **Accompagnement à la transformation coopérative et participative :**
 - Sensibiliser et accompagner les dirigeants à la mise en place de modèles de gouvernance démocratique (type SCOP/SCIC) pour associer les salariés aux résultats et aux décisions stratégiques.
 - Pour les petites structures (notamment ENR), explorer la mutualisation des salariés via des coopératives (type SCIC) pour partager les coûts et réduire la précarité.
2. **Formation au "Management inclusif" et à la "Double compétence" :**
 - Déployer des formations pour les managers et encadrants axées sur la posture, l'intelligence relationnelle et la communication transparente.
 - Pour le secteur EC spécifiquement, former les encadrants à l'articulation entre technique et accompagnement social (gestion des addictions, santé mentale, etc.).
 - Former à l'utilisation d'outils collaboratifs (numériques ou d'intelligence collective) pour faciliter l'animation d'équipe et la coopération.
3. **Création d'espaces de dialogue et d'analyse de pratiques :**
 - Instaurer des temps réguliers de transmission et d'échange entre salariés (binômes, groupes de travail) pour valoriser les savoir-faire internes et renforcer la cohésion.
 - Renforcer le dialogue social au-delà des obligations légales pour évoquer la qualité de vie au travail.

Écosystème mobilisable

Pilote(s) de l'action : CRESS PACA, URSCOP (pour l'expertise coopérative), UDES (pour le dialogue social et le management).

Partenaires potentiels :

- **OPCO** (financement des formations à la double compétence et au management).
- **Réseaux d'insertion** : Fédération des Entreprises d'Insertion, Coorace (pour l'expertise sur l'accompagnement social dans l'EC).
- **Mouvement Associatif** : pour la dimension gouvernance bénévole/salariée.

Ressources ou exemples sur lesquels s'appuyer

- **Exemples concrets de management inclusif** : Pratiques développées dans l'IAE (binôme production/accompagnement, rôle des encadrants techniques d'insertion, gestion de publics éloignés de l'emploi)
- **Modèles existants** : S'inspirer des démarches de l'Université du Nous (gouvernance partagée) ou des modèles de management participatif type "entreprise libérée" ou sociocratie cités dans les leviers régionaux.
- **Outils de l'intelligence collective** : Utiliser les principes de coopération (écoute, confiance, méthode) pour développer la "maturité coopérative" des équipes.
- **Dispositifs de formation** : S'appuyer sur les formations à la communication managériale (CNV, assertivité) et à la prévention des risques psychosociaux.

Résultats attendus de l'action

- **Fidélisation accrue** : Réduction du turnover grâce à un meilleur sentiment d'appartenance et à la valorisation du sens au travail ("plus-value ESS").
- **Montée en compétences** : Acquisition par les salariés et managers de la "double compétence" (technique + humaine/relationnelle) jugée critique dans l'EC et le BAT.

- **Climat social apaisé** : Amélioration des relations de travail par un management basé sur l'écoute et la confiance.

Indicateurs de réalisation et d'impact

- **Indicateurs de réalisation** :
 - Nombre de structures accompagnées vers un statut coopératif ou ayant révisé leur gouvernance.
 - Nombre de managers formés aux pratiques de management inclusif et collaboratif.
 - Nombre d'espaces de dialogue ou de groupes de travail collaboratifs créés.
- **Indicateurs d'impact** :
 - **Savoir-être / Travail en équipe** : % d'individus qui ont développé leur capacité à travailler en équipe grâce à l'activité (partage d'information, défense d'idées, écoute).
 - **Vivre ensemble** : % d'individus qui ont amélioré leur capacité à vivre ensemble (communication, gestion des conflits, participation à l'élaboration des règles),.
 - **Confiance et engagement** : % d'individus qui sont plus engagés grâce à l'activité (niveau d'implication dans la mission sociale).
 - **Compétences techniques/métiers** : % d'individus qui ont développé des connaissances techniques grâce à l'activité (validant la double compétence).