



# Employeurs engagés!

Être employeurs  
nous oblige.  
Être employeurs  
de l'économie sociale et  
solidaire nous engage.



Employeurs  
engagés !

Être employeurs nous oblige. Être employeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) nous engage.



En tant qu'adhérents de l'UDES, ils s'engagent

FÉDÉRATION  
**SOLIHA**  
SOLIDAIRES POUR L'HABITAT

**ANEM**  
Les Employeurs de la Mutualité

**FNAAFP/CSF**  
Fédération  
de l'aide à domicile

**adédom**  
La fédération du domicile

**DMR**  
pour tous, toute la vie, partout

**COSMOS**  
Tous les sports. Un seul univers.

croix-rouge française



**Familiales  
rurales**  
Vivre mieux !

**FFTV**  
FÉDÉRATION FRANÇAISE des employeurs  
du TOURISME et des VACANCES

**lescop**  
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

**HEXOPÉE**  
Créateurs de citoyenneté

SERQ **Syndicat des  
employeurs  
Régions de Quartier**

**SNADOM**  
SYNDICAT NATIONAL  
DES ASSOCIATIONS  
D'ASSISTANCE À DOMICILE  
Prestataires  
de santé à domicile  
à but non lucratif

Syndicat National  
**Synofdes**  
des Organismes de Formation  
de l'Économie Sociale

**UNA**  
Union Nationale de l'Aide, des Soins  
et des Services aux Domiciles.

**ASSOCIATION  
DES ASSUREURS  
MUTUALISTES**

**FSICPA**  
FÉDÉRATION DES STRUCTURES INTERMÉDIAIRES  
DE CRÉATION ET DE PRODUCTION ARTISTIQUES

**SNRL**  
SYNDICAT NATIONAL DES RADIOS LIBRES

**elisfa**  
SYNDICAT EMPLOYEUR  
DU LIEN SOCIAL  
& FAMILIAL

**nexem**  
employeurs, différenciation

**Synesi**  
Syndicat National des Employeurs  
Spécifiques Essentiels

**UNML**  
UNION NATIONALE DES MISSIONS LOCALES  
Représenter et accompagner les réseaux d'insertion

Employeurs  
engagés !



# L'appel des employeurs engagés

**Être un employeur engagé, c'est d'abord et avant tout questionner son rôle économique, travailler ses qualités managériales, interroger sa dimension sociale et écologique.**

Un salarié est régulièrement évalué sur son employabilité. Derrière ce vaste mot se cache une multitude de critères et d'appréciations qui mesurent son degré d'adéquation avec le marché du travail, ses conditions d'emploi, la qualité de son travail, sa productivité quotidienne, sa capacité d'implication dans un projet d'entreprise.

En revanche, un employeur est rarement jugé sur sa capacité à créer de l'emploi de qualité, à offrir des emplois prenant en compte les nouvelles aspirations des citoyens, à impliquer les salariés dans la définition et la conduite du projet d'entreprise ou à faire vivre le dialogue social au sein de son entreprise. Rarement la fonction employeur est étudiée en tant que telle : l'employeurabilité, si l'on nous permet ce néologisme, est le point aveugle des politiques de l'emploi en France.

**Être un employeur engagé**, c'est travailler l'employeurabilité, c'est-à-dire veiller avant tout à l'accompagnement des salariés et à la qualité de l'emploi, notamment en s'assurant de la qualité des processus de recrutement mais aussi en renforçant la fidélisation des salariés. L'employeurabilité d'une organisation se mesure sur deux niveaux : l'attractivité de l'employeur sur le marché du travail et les modes d'actions de l'entreprise en tant qu'organisatrice de la relation d'emploi.

**Être un employeur engagé**, c'est s'engager fortement à l'égard des salariés au-delà de ce que le cadre réglementaire oblige, sur toutes les composantes de la fonction employeur. ■

TELLE EST L'AMBITION DE CET APPEL :

- **Poser et définir les critères à partir desquels évaluer la fonction employeur ;**
- **Afficher et affirmer des ambitions communes en la matière à l'ensemble de nos membres, employeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)**



À l'heure où les entreprises sous l'impulsion de la loi Pacte sont à nouveau interrogées sur leur responsabilité sociétale et s'affairent, par conséquent, à définir leur raison d'être, nous, employeurs engagés de l'économie sociale et solidaire, revendiquons notre raison d'agir : nous avons une responsabilité sociale, celle de créer et développer de l'emploi de qualité pour le bien-être et le bien-vivre de nos collaborateurs.

**Nous, employeurs engagés**, parce que nous sommes impliqués au plus près des besoins de nos territoires et de nos concitoyens, affirmons qu'un emploi de qualité apporte une réponse à la recherche de sens au travail et offre un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les acteurs de l'ESS sont d'abord des acteurs économiques qui apportent une réponse collective et solidaire à des besoins peu ou non satisfaits.

**En tant qu'employeurs engagés, nous avons une responsabilité politique, sociale, économique et écologique : nous savons que nous avons un changement à conduire et que nous devons être des acteurs du progrès.**

**Nous, employeurs engagés**, qui parlons au nom de plus de 30 000 employeurs et comptons dans nos structures plus d'un million de salariés, affirmons qu'un emploi de qualité repose sur notre capacité à offrir à chacun des salariés un parcours professionnel cohérent et à les accompagner au mieux dans les transitions professionnelles et personnelles auxquelles ils aspirent. L'emploi de qualité doit être le moteur de l'émancipation individuelle et collective.

**Nous, employeurs engagés**, forts de la diversité de nos structures qui vont des coopératives aux associations en passant par les mutuelles ou les entreprises sociales, affirmons qu'un emploi de qualité se caractérise notamment par la place accordée au salarié dans la définition du projet d'entreprise et par la recherche d'une gouvernance toujours plus démocratique. Nos

entreprises, quelle que soit leur nature, n'ont de sens que portées par un projet collectif, partagé à tous les échelons et dans les différentes instances.

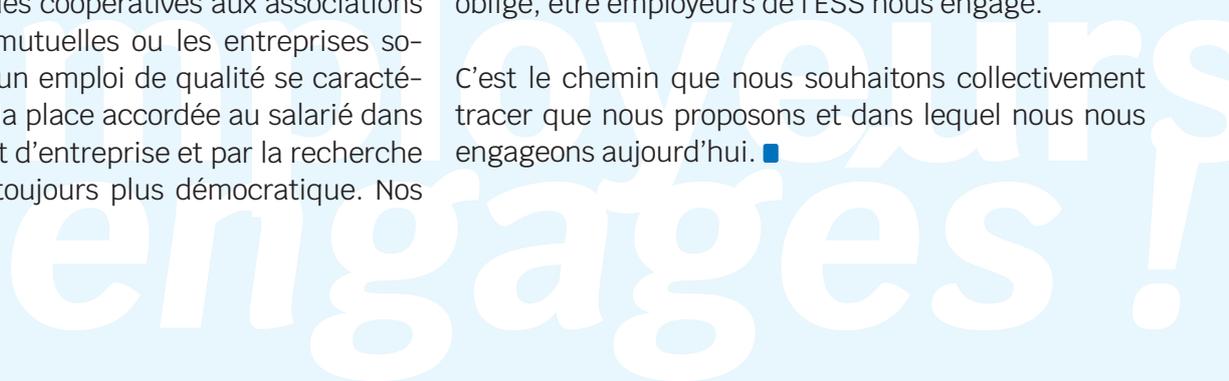
**Nous, employeurs engagés**, riches de notre histoire et de nos expériences notamment liées au mouvement social, affirmons qu'un emploi de qualité implique un exercice du dialogue social et du dialogue professionnel permanent ainsi qu'une recherche continue de pratiques managériales vertueuses. Nos entreprises sont le lieu de construction d'un commun, auquel chacun doit pouvoir contribuer.

**Nous, employeurs engagés**, pleinement conscients de nos responsabilités au regard du changement climatique notamment sur la stratégie nationale bas carbone, prenons toute notre part dans l'émergence d'une culture de la responsabilité écologique des employeurs par l'essaimage des bonnes pratiques, l'évolution des compétences de nos collaborateurs, des emplois et de l'organisation du travail, la mesure des impacts de nos activités et la recherche de corrections efficaces.

En tant qu'employeurs engagés, nous avons une responsabilité politique, sociale, économique et écologique : nous savons que nous avons un changement à conduire et que nous devons être des acteurs du progrès. Tel est le sens de cette démarche : nous formulons une série d'engagements en faveur d'une amélioration de la qualité de l'emploi, d'un renforcement du collectif de travail et d'une rénovation des pratiques managériales qui dessine un horizon concret et réaliste à atteindre pour l'ensemble de nos adhérents.

L'ESS n'est pas seulement un mode d'entreprendre différent, c'est aussi un mode d'emploi différent. Une entreprise engagée ne se caractérise pas seulement par son utilité sociale mais aussi par la qualité de la relation sociale en son sein. Être employeurs nous oblige, être employeurs de l'ESS nous engage.

C'est le chemin que nous souhaitons collectivement tracer que nous proposons et dans lequel nous nous engageons aujourd'hui. ■



## Nous, employeurs engagés, apportons une réponse à la recherche de sens au travail et des garanties de qualité de vie au travail

**Les entreprises de l'ESS sont fondées sur un principe de solidarité et d'utilité sociale** qui irrigue l'ensemble de leurs actions. Leurs missions et leurs initiatives, conduites dans une logique non-lucrative ou de lucrativité limitée, ont très souvent une dimension d'intérêt général : elles visent par exemple, à bénéficier au plus grand nombre.

Ce principe trouve une traduction concrète dans la définition des emplois offerts par l'ESS : ils se caractérisent par leur ancrage territorial ainsi que par la place accordée à l'humain. Porteurs de sens, ils sont un facteur essentiel de la qualité d'emploi recherchée et promue par les employeurs de l'ESS.

La relation de travail, construite au sein de l'entreprise, se nourrit de ces valeurs. Les employeurs de l'ESS portent une attention particulière à la qualité de vie au travail de leurs salariés. Ils accordent un soin particulier à la protection de la personne, en prenant en compte les temps et événements de la vie, et en veillant au développement du bien-être au travail. ■

### Le chiffre

# 69 %

**des employeurs de l'ESS considèrent que la réalisation de missions d'intérêt général et d'utilité sociale constitue un facteur différenciant l'ESS de l'économie de marché traditionnelle ou de la fonction publique.**

(Enquête Comfluence pour l'UDES / juillet 2021<sup>1</sup>).

### NOS ENGAGEMENTS :

→ **Les employeurs de l'ESS** considèrent le salarié comme co-élaborateur des projets de l'entreprise. Dans ce cadre, ils portent une attention particulière à la place du salarié dans les différents processus de décision existant au sein de la structure et veillent à développer un esprit de concertation entre l'ensemble des collaborateurs.

→ **Dans le cadre des négociations** menées avec les partenaires sociaux, les représentants des employeurs de l'ESS encouragent la mise en place de systèmes de rémunération équitables. Ils militent pour une échelle de rémunération transparente et resserrée pour la très grande majorité des entreprises.

→ **Les employeurs de l'ESS** agissent pour l'égalité entre les salariés notamment entre les femmes et les hommes par la promotion de l'index égalité dans les entreprises de moins de 50 salariés.

→ **Les employeurs de l'ESS** portent une attention particulière à l'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle ou citoyenne. Ils cherchent à concilier au mieux les impératifs personnels auxquels font face les salariés (aidants familiaux, gestion des enfants, engagements associatifs et citoyens) avec les exigences professionnelles. La protection de la personne, dans toutes les dimensions et les temps de sa vie et dans le respect de sa vie privée, est au cœur des préoccupations des employeurs de l'ESS.

→ **La santé au travail** constitue une priorité essentielle des employeurs de l'ESS. Prévention des risques psychosociaux, accès à l'information sanitaire, recherche du meilleur régime de protection sociale : le bien-être et la santé au travail font l'objet d'une vigilance partagée entre l'employeur et les salariés.

1. Enquête réalisée par l'agence Comfluence auprès de 700 employeurs de l'ESS répondants.

## Nous, employeurs engagés, favorisons le parcours professionnel des salariés

**Parce qu'ils évoluent au plus près des usagers et au cœur des territoires**, les métiers de l'ESS sont particulièrement sensibles aux transformations sociétales. Les employeurs engagés accompagnent les salariés dans l'acquisition et le développement de nouvelles compétences pour faire face aux enjeux de la révolution numérique et de la transition écologique et pour répondre à leurs aspirations personnelles. Cet accompagnement se caractérise par l'ensemble des actions engagées par l'employeur de l'entrée à la sortie de l'entreprise – du recrutement à l'intégration et à l'évolution professionnelle. Notre engagement dans la formation professionnelle et l'accompagnement dans toutes les étapes de la vie professionnelle participe de l'attractivité des métiers de l'ESS.

**Parce qu'elles mettent l'humain au cœur de leur mission**, parce qu'elles contribuent à l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, parce qu'elles cherchent à renforcer l'intégration des salariés dans un emploi de qualité et durable et parce qu'elles s'adaptent ainsi aux nouveaux critères des jeunes talents en recherche de modes d'entreprendre à forte « plus-value sociale et environnementale », les entreprises de l'ESS s'inscrivent dans un processus d'innovation sociale visant à offrir à chacun les conditions de son épanouissement et les moyens de son émancipation. ■

### Le chiffre 90 %

**des entreprises de l'ESS versent une contribution à la formation professionnelle supérieure à la contribution légale.**

(Enquête *Confluence* pour l'UDES / juillet 2021).

#### NOS ENGAGEMENTS :

→ **Les employeurs de l'ESS** déploient des parcours d'intégration en prenant soin de mettre le salarié au cœur des projets de l'entreprise. Les employeurs de l'ESS font du tutorat l'entrée privilégiée du parcours d'intégration des salariés.

→ **Les employeurs de l'ESS** favorisent la promotion sociale des salariés, notamment par la formation professionnelle continue sous toutes ses formes.

→ **Les employeurs de l'ESS** poussent les efforts financiers de formation au-delà du minimum légal, au moyen de contributions conventionnelles, dans le but de renforcer l'accès à la formation professionnelle.

→ **Les employeurs de l'ESS** développent des partenariats avec les intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, APEC, missions locales...) pour favoriser l'insertion des personnes éloignées du marché du travail.<sup>2</sup>

→ **Les employeurs de l'ESS** s'engagent à encourager et accompagner la mobilité professionnelle dans et hors de l'ESS.

→ **Les employeurs de l'ESS** militent pour la diversité et la mixité dans l'entreprise.

→ **Les employeurs de l'ESS** évaluent les causes de départ d'un salarié, positives ou négatives, en vue de mener d'éventuelles actions correctives.

2. Certains employeurs de l'ESS ont pour objet l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, par exemple les ateliers et chantiers d'insertion.

## Nous, employeurs engagés, consacrons la dimension démocratique des structures de l'ESS

**De multiples structures de l'ESS ont historiquement donné une place au salarié dans la gouvernance** et ont ouvert la voie à des modèles économiques alternatifs, basés sur l'équité, la transparence et la participation :

- Les SCOP dans lesquelles par essence les salariés ont tous vocation à être associés à la gouvernance ;
- Les SCIC qui permettent à des collectivités de participer à la gouvernance coopérative ;
- Les mutuelles dans lesquelles les salariés sont présents dans les instances de gouvernance avec une voix de plus en plus délibérative ;
- Les associations qui mettent les salariés au coeur de la construction du projet politique et stratégique et pour certaines d'entre elles au sein des organes de gouvernance.

**L'ESS conçoit l'entreprise comme l'expression d'un projet collectif**, auquel l'ensemble des parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des adhérents ou des usagers, est invité à apporter sa contribution. Aussi la gouvernance des entreprises de l'ESS est-elle marquée par la recherche de nouvelles pratiques démocratiques qui sont par essence porteuses de sens dans la relation de travail car émancipatrices. La recherche d'une qualité de participation aux orientations de l'entreprise contribue à la définition d'un emploi de qualité. ■

### Le chiffre

# 58 %

**des employeurs de l'ESS considèrent que la participation des salariés à la vie et aux orientations de l'entreprise est une des spécificités de l'ESS qui la distingue le plus de l'économie de marché traditionnelle et de la fonction publique et que la transparence décisionnelle, en matière de gouvernance et de management, est un domaine d'action où l'ESS fait preuve d'une véritable avance par rapport à l'économie de marché traditionnelle ou à la fonction publique.**

(Enquête Confluence pour l'UDES / juillet 2021).

### NOS ENGAGEMENTS :

- **Les employeurs de l'ESS** permettent aux salariés de s'exprimer sur les décisions stratégiques et politiques de l'entreprise (sans préjudice des prérogatives dévolues aux représentants du personnel)
- **Les employeurs de l'ESS** favorisent la participation des salariés en les associant aux instances de gouvernance. Ils militent pour une représentation égale entre les femmes et les hommes.
- **Les employeurs de l'ESS** informent et forment les salariés pour exercer des mandats bénévoles dans les associations, les coopératives et les mutuelles. Les entreprises de l'ESS soutiennent et encouragent les engagements citoyens ou bénévoles des salariés.
- **Les employeurs de l'ESS** informent régulièrement les salariés sur la situation économique de l'entreprise.

# Employeurs engagés!

## Nous, employeurs engagés, développons un dialogue social et/ou professionnel permanent et encourageons les pratiques managériales vertueuses

**Parce que l'entreprise constitue un terrain démocratique**, elle est un lieu d'expression collective où le débat, l'échange, la concertation et la consultation ont toute leur place. Être employeur engagé, c'est développer la citoyenneté économique à toutes les échelles et à tous les niveaux.

**Les employeurs de l'ESS favorisent donc le dialogue social** sous ses formes institutionnelles, formelles (prévues par le code du travail) et informelles (dialogue professionnel), et la recherche de l'adhésion au projet collectif entre l'ensemble des acteurs du monde du travail. Le droit d'expression des salariés est cultivé, la démocratie sociale valorisée, et la citoyenneté au travail encouragée : ce sont les conditions d'un juste équilibre de la relation de travail. Les employeurs de l'ESS pratiquent un dialogue social volontariste car il contribue à la qualité des relations d'emploi et au succès des projets et du développement de l'organisation. ■

### Le chiffre 64 %

**des employeurs de l'ESS affirment que veiller à la constance du dialogue à tous les niveaux (dialogue professionnel, social, avec les IRP) constitue une de leur priorité managériale**

(Enquête *Confluence* pour l'UDES / juillet 2021).

#### **NOS ENGAGEMENTS :**

- **Les employeurs de l'ESS** encouragent l'implication des salariés par le dialogue, quelle que soit sa forme (dialogue social, dialogue professionnel).
- **Les employeurs de l'ESS** prônent l'abaissement des seuils de mise en place des IRP afin de favoriser le dialogue social.
- **La formation des managers**, à tous les niveaux, afin de favoriser un collectif de travail permettant l'épanouissement de chacun et propice au développement de l'entreprise fait l'objet d'une attention particulière de la part des employeurs de l'ESS.
- **Les employeurs de l'ESS** développent les relations intergénérationnelles au sein de l'organisation afin de favoriser la transmission d'expérience et le partage de savoirs entre l'ensemble des salariés.
- **Dans un but de citoyenneté économique**, les employeurs de l'ESS informent les salariés sur leurs droits sociaux et portent une attention à la prise de responsabilité syndicale au sein des entreprises : l'engagement salarié et le développement d'une culture commune du dialogue social sont un facteur de développement de l'entreprise.

Nous employeurs engagés prenons toute notre part dans la lutte contre le réchauffement climatique et la mutation écologique des entreprises

**Nombre d'entreprises de l'ESS agissent d'ores et déjà dans le domaine de la transition écologique.** Mais au-delà de leurs initiatives et projets permettant le développement d'une économie verte, les employeurs de l'ESS ont vocation à s'inscrire progressivement dans le verdissement de l'ensemble des métiers du secteur afin d'intégrer de manière structurelle dans les qualifications et fonctions de leurs collaborateurs, les changements liés l'organisation du travail et des modes de production, l'impact des activités sur le CO2, la préservation de la biodiversité, la question des mobilités douces, la promotion des principes de la comptabilité durable ou le développement des pratiques de recyclage. Les mutations à l'œuvre interrogent également la mise en place d'un dialogue social sur ces sujets, en lien avec les questions de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. ■

## Le chiffre

# 63 %

**des emplois de la filière du réemploi et de la réutilisation de biens ménagers sont issus de l'ESS**

(Atlas commenté de l'ESS. Edition 2020. Observatoire national de l'ESS).

### NOS ENGAGEMENTS :

- **Les employeurs de l'ESS** identifient, accompagnent et essaient les bonnes pratiques liées à la transition écologique dans les relations de travail.
- **Les employeurs de l'ESS** favorisent la formation pour prendre en considération ces enjeux dans les pratiques des entreprises.
- **Les employeurs de l'ESS** développent progressivement des cadres d'actions permettant d'adapter les métiers et les compétences de leurs collaborateurs aux enjeux de la transition écologique.
- **Les employeurs de l'ESS** entendent se donner les moyens de mesurer les impacts écologiques de leurs activités et leurs impacts sur la production de CO2 à travers le déploiement d'un bilan carbone adapté.

# Employeurs engagés!

Nous nous engageons, à mesurer à intervalle régulier, la mise en œuvre de ces engagements par exemple via les indicateurs suivants :

## ÉVALUER LA QUALITÉ DE VIE DES SALARIÉS DE L'ESS ET L'ADÉQUATION DU SENS DONNÉ AU PROJET DE L'ENTREPRISE

### Quelques indicateurs :

- Existence d'un dialogue social sur les sujets de la QVT
- Existence d'un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes F/H
- Résultat à l'index égalité entre les femmes et les hommes
- Existence d'un DUERP régulièrement actualisé
- Existence de cadres permettant l'articulation des temps de vie dans l'organisation du travail
- Existence d'un accord ou, à défaut, d'une charte télétravail
- Échelle des rémunérations dans l'entreprise : différence entre le salarié le mieux payé et celui le moins bien payé
- Modalités de mise en transparence des rémunérations
- Formalisation et diffusion d'un projet d'entreprise

## ÉVALUER L'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL

### Quelques indicateurs :

- Taux de turn over au sein de chaque structure de l'ESS
- Taux des personnes ayant suivi une formation au cours de l'année
- Taux d'emploi de personnes en situation de handicap
- Taux de jeunes (- de 26 ans) en emploi durable
- Taux de séniors (55 ans et +) en emploi durable
- Taux d'emploi des personnes issues des Quartiers Politique de la Ville
- Parmi les salariés en emploi durable, taux de personnes ayant suivi un parcours d'insertion
- Répartition des emplois par type de contrat
- Existence d'un process d'intégration

## ÉVALUER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE À TRAVERS LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

### Quelques indicateurs :

- Consommation d'énergie de l'entreprise (électricité ; gaz naturel ; réseau froid ; fioul ; chauffage urbain ; plaquette forestière + consommation d'eau)
- Déplacements des collaborateurs domicile / travail (voitures ; co-voiturage deux roues ; TGV grandes lignes ; TER ; transports en commun)
- Déplacements professionnels des collaborateurs (voiture ; co-voiturage ; deux roues ; TGV grandes lignes ; TER, transport en commun ; avion)
- Immobilisations (construction de bâtiment de moins de 10 ans ; véhicules de société de moins de 10 ans ; équipement informatique de moins de 3 ans)
- Achats de biens (Papier)

## ÉVALUER LE FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE DANS L'ENTREPRISE DE L'ESS ET LA PLACE FAITE AU SALARIÉ DANS LA GOUVERNANCE

### Quelques indicateurs :

- Proportion de salariés prenant part aux instances de gouvernance avec voix consultative ou délibérative
- Nombre de femmes participant à la direction de l'entreprise
- Proportion de femmes et d'hommes dans l'organe délibérant (Conseil d'administration, etc...)
- Existence de mesures d'implication des salariés dans les projets stratégiques de l'entreprise
- Formalisation de modalités de participation des salariés à la prise de décision et de modalités d'accès des salariés aux informations sur la situation économique de l'entreprise
- Existence d'actions et de dispositifs encourageant l'engagement bénévole des salariés, notamment au sein de structures de l'ESS
- Intégration du CV citoyen dans les processus de recrutement
- Existence d'un congé bénévolat dans l'entreprise
- Mise en place d'outils d'évaluation participatifs (sondages, entretiens à 360°, baromètre social, audit, etc.)

## ÉVALUER LE DIALOGUE SOCIAL ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES EN ENTREPRISE

### Quelques indicateurs :

- Formalisation de pratiques de dialogue social au sein de l'entreprise
- Existence d'un CSE en deçà de 11 salariés
- Existence d'un parcours de formation des managers
- Représentation syndicale dans l'entreprise
- Taux de participation aux élections professionnelles
- Mise en place d'instances de formation et d'information sur les droits sociaux des salariés au sein de l'entreprise



Employeurs  
*engagés!*



**Employeurs  
engagés !**



Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire

30, boulevard de Reuilly 75012 PARIS

Tel. 01 43 41 71 72

udes@udes.f / www.udes.fr / Twitter : @UDESnationale / LinkedIn : @UDES