



Recrutements et carrières dans l'économie sociale : le point de vue des intermédiaires de l'emploi

Rencontre-débat du 24 juin 2009

Compte-rendu

Les jeunes – et les moins jeunes – qui recherchent un emploi dans l'économie sociale peuvent être confrontés à l'incompréhension des intermédiaires de l'emploi, agences de recrutement ou autres, qui se montrent parfois sceptiques sur l'intérêt de leur démarche.

Certains recruteurs peuvent en effet considérer qu'en limitant son champ de recherche à certaines catégories d'entreprises ou en se fixant des critères moraux ou idéologiques en plus des critères habituellement recherchés par les demandeurs d'emplois, l'on réduit ses chances de trouver un emploi, tout en faisant preuve de naïveté ou d'idéalisme par rapport au discours véhiculé par les entreprises de l'économie sociale dont les pratiques ne se distinguent pas nécessairement de celles des entreprises classiques. En temps de crise, l'appel au réalisme peut se faire plus pressant et les demandeurs d'emploi être invités à prendre les opportunités lors qu'elles se présentent.

Ce scepticisme, relativement commun il y a encore quelques années, est heureusement de moins en moins fréquent : la recherche de sens, l'entrepreneuriat social, la volonté de mettre en cohérence son activité professionnelle et ses valeurs personnelles constituent des tendances de fond, que l'on observe notamment chez les jeunes diplômés avec une multiplication des formations et cursus universitaires qui se créent en réponse à cette demande.

Le manque de visibilité des employeurs de l'économie sociale peut aussi se traduire par sa méconnaissance chez les professionnels de l'emploi et de l'orientation professionnelle, qui se sentent aussi désarmés pour conseiller sur les perspectives du secteur, dont ils ne perçoivent pas toujours le dynamisme en matière d'emploi. Ceci a pu être renforcé par des pratiques de cooptation au recrutement dans les organisations de l'ESS, dont les offres ne sont pas systématiquement diffusées dans les canaux traditionnels.

Quel est aujourd'hui le point de vue des intermédiaires de l'emploi face à cette évolution sociale ?

Quels conseils peuvent-ils donner aux jeunes qui souhaitent s'engager dans un projet professionnel de ce type et comment perçoivent-ils leur démarche ? Comment les reçoivent-ils et comment traitent-ils leurs demandes ?

Comment mettre en adéquation les attentes des demandeurs d'emplois, leur recherche de sens et de valeurs, avec celles des entreprises de l'économie sociale, à la recherche de compétences spécifiques sur des métiers bien déterminés ?

I. Présentation des intervenants

Françoise MARTIN-LAGRANGE, consultante de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) :

- L'APEC est chargée de l'accompagnement des cadres de tout secteur et pour tout type de fonctions.
- F. MARTIN-LAGRANGE (FML) accompagne des cadres sur des postes au sein du secteur associatif et travaille également avec des structures du secteur de l'économie sociale (ES). A l'origine, elle a travaillé en tant que Responsable du personnel au sein d'une union mutualiste.

Guillaume CHOCTEAU, Délégué général de RESSOURCES SOLIDAIRES :

- Ressources solidaires : association composée de trois salariés, qui est un intermédiaire de l'emploi dans l'économie sociale entre les chercheurs d'emploi et les employeurs du secteur. L'association intervient régulièrement dans différents salons de l'emploi généralistes afin de faire connaître le secteur de l'ES à différents types de chercheurs d'emploi (démarche militante de l'association).
- Site internet de Ressources solidaires : offres d'emplois, éléments d'information sur les structures de l'ES et sur leur environnement (partenaires sociaux, actualités...).
- G. CHOCTEAU (GC) est à l'origine un travailleur social plus spécialisé sur les problématiques d'insertion professionnelle. Il est militant associatif et mutualiste depuis plusieurs années.

II. Les attentes des chercheurs d'emploi dans l'économie sociale

FMG, APEC :

- Les cadres à la recherche d'un emploi dans le secteur expriment souvent le besoin de trouver un sens à leur travail et une forme de reconnaissance. Ils imaginent souvent trouver un monde moins violent que celui dans lequel ils ont travaillé (cf. secteur privé classique).
- Or, le secteur associatif rencontre des problématiques similaires aux autres secteurs. De plus, c'est un secteur très large et il est nécessaire de faire une étude du marché et de mesurer les cultures différentes, la diversité des objets des structures...

GC, Ressources solidaires :

- Plusieurs publics recherchent un emploi dans le secteur :
 - o Les « convaincus »
 - o Les « primo accédants » ou jeunes diplômés de l'ES
 - o Les « pourquoi pas » ou « non alignés » qui représentent aujourd'hui un public de plus en plus important, un réservoir de compétences pour l'ES. Cependant, ces personnes ont besoin de grilles de lecture pour comprendre le secteur et d'un accompagnement spécifique.
- Face à la crise, la demande pour ce secteur va évoluer car il est porteur de sens. Néanmoins, le secteur de l'ES est également un secteur d'emploi rencontrant des problèmes similaires aux autres secteurs (licenciements, de contentieux prud'homaux...).
- La question de la recherche du sens est souvent associée à des domaines d'activités précis pour les chercheurs d'emplois comme le développement durable, le tourisme solidaire, le commerce équitable, les finances solidaires. Or, ce ne sont pas des domaines porteurs d'emplois bien qu'il y ait de nombreuses formations pour accéder à ces activités.

III. Les emplois dans l'économie sociale : où sont-ils ?

- GC, Ressources solidaires :

Le marché de l'emploi dans l'ES est hétérogène voire insaisissable. Pourtant, il représente 2.7 millions de salariés dont 1.5 millions dans le secteur associatif (+4.5% /an).

La grande majorité des emplois se situe dans les milieux dits « fédérés » et plus particulièrement le secteur médico-social (centres sociaux, centres d'hébergement, centres culturels, services à la personne...).

Les associations « non fédérées » agissent dans des domaines très spécifiques et regroupent peu de salariés au sein d'une même structure. Elles ont souvent une activité plus militante.

Il y a de vraies difficultés à percer ce secteur car au final la question du sens n'est pas porteuse au sein des politiques de recrutement. Quel que soit le secteur de l'ES, les entreprises recherchent des compétences et les valeurs défendues par l'entreprise passent au second plan.

- FML, APEC :

Les secteurs émergents sont notamment les associations qui travaillent dans le secteur de l'aide et du soutien à domicile, les centres de soins et d'hébergement et les associations qui traitent des problématiques familiales.

Il existe de grosses associations au sein de ce secteur qui recrutent régulièrement des postes de cadres. Cependant, la majorité des postes restent des postes peu qualifiés.

Les secteurs « traditionnels » de l'ES comme les banques coopératives et/ou les mutuelles représentent un marché du travail qui se rétrécit aujourd'hui car il y a de nombreux regroupements entre les structures. De plus, peu de remplacements s'opèrent malgré le phénomène de « papy boom » qui touche actuellement ces structures.

Suite à ces regroupements, les « variables d'ajustement » au niveau des ressources humaines restent comme dans de nombreux autres secteurs les « seniors » et les « jeunes diplômés ». Les exigences restent donc les mêmes que dans le secteur « capitaliste ».

IV. Le conseil et l'accompagnement des chercheurs d'emploi

- Définir un projet professionnel et cibler le secteur :
 - o Partager des valeurs communes ou fuir un secteur pour celui de l'ES ne sont pas des motivations suffisantes. De plus, motiver sa recherche et répondre à des offres sur le principe des valeurs peut être risqué car il est possible que les recruteurs ne partagent pas réellement les mêmes convictions.
 - o Il est important de cibler les différentes cultures qui existent au sein du secteur et d'évaluer ce qui intéresse les chercheurs d'emploi dans les structures : les activités, la taille des structures, l'environnement, les types de métiers exercés... Il faut cibler avant tout le projet de l'entreprise.
 - o Ensuite, il est nécessaire de définir ce qu'on peut « offrir » à ces structures, quelles compétences.
 - o Cette réflexion doit apparaître au sein des lettres de motivation

V. Les attentes des employeurs de l'économie sociale

FML, APEC :

- Le secteur associatif est de plus en plus concurrentiel, ce qui explique que le secteur s'est de plus en plus professionnalisé et que ses exigences en terme de compétences se sont fortement accrues.
- Niveaux de rémunération : les salaires dans le secteur associatif sont parfois trop « encadrés » car liés à des conventions collectives qui accordent peu de souplesse. Cependant le secteur des banques coopératives et des mutuelles est tout à fait en prise avec le marché du travail.
- En construisant son projet professionnel au sein du secteur de l'ES, il est important d'avoir pris connaissance de cette problématique et de déterminer un « salaire de réserve ».

GC, Ressources solidaires :

- Les employeurs de l'ES effectuent dans un premier temps leur recherche à partir des compétences et sont de plus en plus exigeants sur ce type de filtres, notamment le niveau de diplôme.
- Les employeurs du secteur associatif recherchent de plus en plus des compétences spécifiques en recherche de financements et notamment le fundraising.
- Les associations fonctionnent également avec beaucoup de contrats aidés, ce qui explique des niveaux de rémunération parfois bas. De plus, le secteur associatif est un secteur peu investi par les partenaires sociaux, ce qui explique que les conditions de travail ou certains avantages sont peu négociés au sein du secteur (mutuelles, titres restaurant...).

Enfin, bien que les niveaux de salaire ne soient pas très élevés dans le secteur associatif, l'éventail des salaires est plus restreint et il y a moins d'écart de salaires entre les différentes fonctions.

Néanmoins, il est vrai que plus les fonctions sont élevées au sein du secteur, plus le différentiel avec le secteur privé est élevé.

VI. Questions/réponses

- Qu'est-ce qui fait la différence entre les candidatures à compétences égales ?

- La politique de recrutement de l'entreprise est différente en fonction de sa taille, de son environnement, des ressources mises à disposition au sein de la procédure de recrutement et les sources de financements de l'entreprise. Il est important d'avoir des informations sur ces points pour préparer sa candidature.
- Les recruteurs peuvent analyser les « plus » des candidatures telles que les expériences de bénévolat, les expériences militantes et de terrain. Cependant, cela peut être à double tranchant car ces expériences sont connotées à des valeurs et des représentations et il est possible que le recruteur ait une appréciation différente de ces parcours d'une structure à une autre. Il est donc nécessaire d'être vigilant dans la présentation de ces activités.

- Comment sont évalués les diplômes « élevés » au sein du secteur ? Cela fait-il peur aux recruteurs du secteur associatif ? est-ce un handicap ? Quels sont les niveaux de rémunération des cadres ?

- Parfois les niveaux de formation très élevés et notamment les diplômes très spécifiques au secteur ont tendance à disqualifier les diplômés. Or, de nombreuses filières universitaires se créent chaque année sur le secteur et elles n'anticipent pas toujours la question des débouchés.
- Les ONG jouent le jeu des compétences et paient relativement bien les diplômés (ingénieurs, financiers...). Cependant, les associations de petite envergure rencontrent plus de difficultés pour créer des postes cadres. Ce qui explique qu'un certain nombre de postes regroupent des missions de cadres mais n'appliquent pas ce statut qui a un coût trop élevé pour elles.
- Certaines associations sont alignées aux prix du marché mais d'autres n'ont pas les moyens. Cependant, par rapport au secteur privé, les niveaux de rémunération peuvent évoluer rapidement. Il est donc important de poser la question des évolutions salariales envisageables au sein des structures au cours des entretiens.

- Une des difficultés rencontrée par Pôle emploi sur le secteur est de faire comprendre aux associations et aux entreprises du secteur qu'un niveau de compétences et de diplômes se paie d'autant plus que les employeurs recherchent souvent des « moutons à 5 pattes ».
- Un groupe de travail avec l'APEC et le Pôle emploi a notamment travaillé sur la question des rémunérations et la spécificité des parcours seniors au sein du secteur associatif : consulter le site « seniors compétences ».

- **Quelle est la visibilité des offres au sein du secteur ?**

- Tout comme les autres secteurs, le principe de diffusion d'une offre d'emploi reste la communication. Cela prouve que la santé de l'entreprise se porte bien.
- Les offres de l'ES sont diffusées au même titre que les autres et comme dans d'autres secteurs : seules 20% des offres répondent aux besoins de recrutement des structures, 80% des recrutements se font par le biais de stages, de CDD, de mutations internes. Ce qui implique d'avoir un bon réseau de relations.

