

# Le social chasse dans l'entreprise

A la recherche de managers, le secteur social recrute de plus en plus dans le privé. Une opportunité pour ceux qui souhaitent changer de métier, ou concilier carrière et engagement. Les postes à pourvoir et les profils les plus recherchés.

**D**iplômée d'un magistère de sciences de gestion obtenu à Dauphine, Céline Legrain fait partie des hauts potentiels. Compte tenu de son cursus, on l'imagine aisément travaillant chez un major de l'industrie ou pour le compte d'une entreprise du CAC 40. Tout faux. Céline, 30 ans, travaille chez SOS, une organisation de l'économie sociale (plus de 130 associations et 2 000 salariés). Recrutée en 2000 au service des ressources humaines, elle dirige depuis un an l'une des associations de SOS: Crescendo et ses treize crèches en région parisienne. *"Après avoir passé 9 mois à la DRH de Total, je suis entrée dans le groupe SOS. Je pensais y rester deux ans, le temps de découvrir le secteur. Les projets, comme les responsabilités, se sont vite multipliés... Et j'ai trouvé l'équilibre professionnel qui me manquait."* Il y a 15 ans encore, le parcours de Céline Legrain aurait été jugé atypique. Traditionnellement, les postes de directeur de structure ou de fédération départementale d'une grande

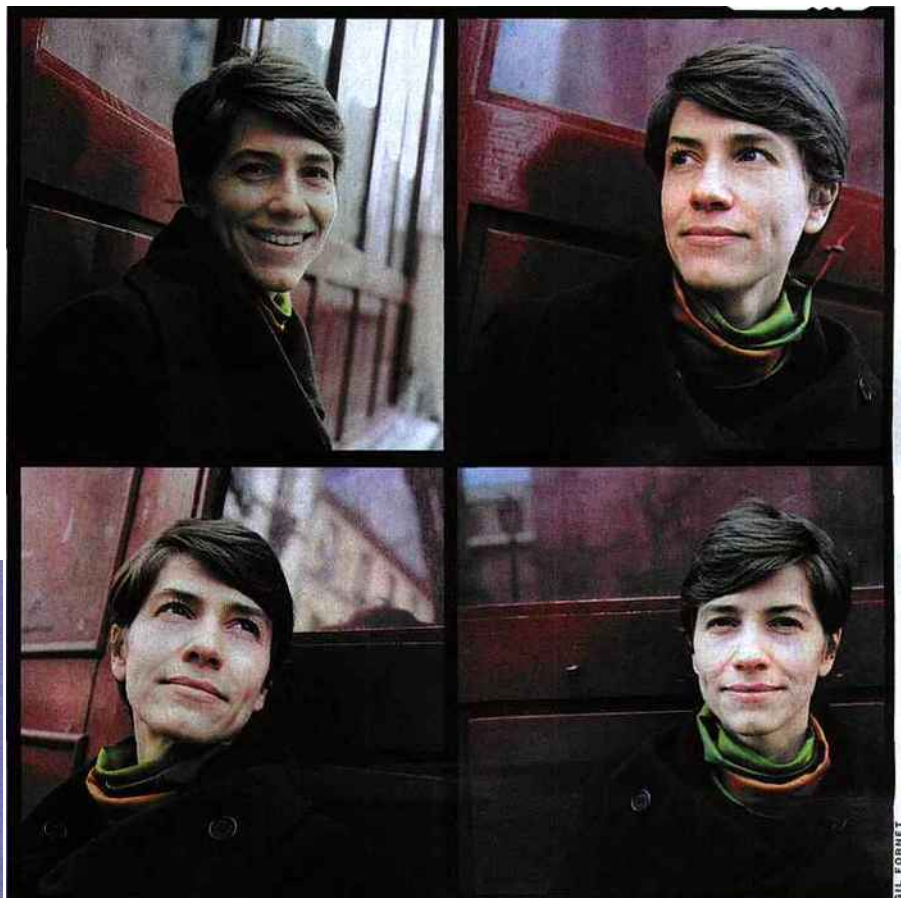
association revenaient à la force du poignet aux travailleurs sociaux ou aux infirmiers. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Avec 20 000 cadres qui prendront leur retraite dans les six ans à venir (soit la moitié des effectifs d'encadrement) et 8 000 cadres à dénicher chaque année, le secteur médico-social privé, en plein

développement, devient de moins en moins corporatiste. Et se tourne vers les cadres qui ne sont pas issus du sérail : ces derniers représentent 10 % des recrutements annuels.

**Appel d'air.** Autre raison de cette ouverture à d'autres profils : le secteur obéit à de nouvelles règles. La baisse des budgets

"L'économie sociale me permet de développer de nombreux projets. J'y ai trouvé mon équilibre professionnel."

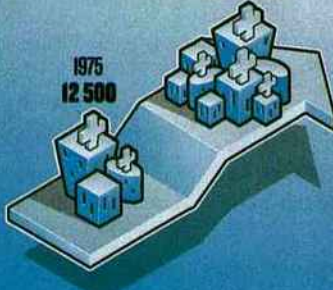
**CELINE LEGRAIN,**  
30 ANS, DIRECTRICE DE  
CRESCENDO, ASSOCIATION DE  
13 CRECHES FRANCILIENNES.



## Associations cherchent cadres

Etablissements sociaux privés en :

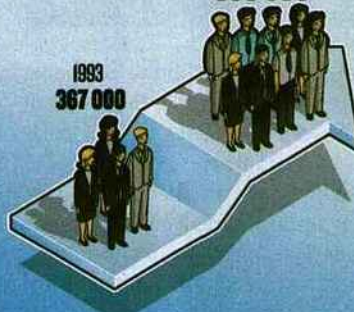
2005  
25 000



1975  
12 500

Salariés du secteur en :

2005  
650 000



1993  
367 000

Nombre de cadres en 2005 :  
40 000








Cadres recrutés en un an :  
8 000



Départs en retraite prévus dans les six ans à venir :  
20 000



### 340 postes chez 5 grands acteurs du social

	Recrutements cadres 2006	Profils recherchés
 Association des paralysés de France 11 000 salariés dont 700 cadres Budget 2005 : NC	100	Gestionnaires.
 Croix Rouge 17 000 salariés dont 2 500 cadres Budget 2005 : 850 millions d'euros	100	Directeurs financiers, administratifs, RH, au siège. Gestionnaires, diplômés d'école de commerce ou du médico-social dans les établissements.
 Groupe SOS 2 000 salariés dont 250 cadres Budget 2005 : 75 millions d'euros	80	Médecins, psychologues, directeurs d'établissement de services éducatifs, cadres administratifs, diplômés d'école de commerce, consultant RH.
 Aide à domicile en milieu rural (ADMR) 72 000 salariés dont 650 cadres Budget 2005 : 1,5 milliard d'euros	40	Cadres polyvalents avec de solides expériences en gestion.
 Secours catholique 957 salariés dont 270 cadres Budget 2005 : 120 millions d'euros	20	Cadres polyvalents avec expérience de directeur d'établissement médico-social ou de gestion d'une entreprise dans le secteur privé lucratif.

Sources : Dress, Unifaf, CES et DGAS

## AVIS D'EXPERT



**LOUIS DUBOUCHET,**  
GERANT DE LOUIS DUBOUCHET  
CONSULTANTS\*

### “LA DEMANDE SE TOURNE VERS DES PROFILS POLYVALENTS”

Le secteur a besoin de meneurs d'hommes car les structures grossissent. Mais aussi parce que les professionnels du secteur, les assistants sociaux et éducateurs spécialisés se comportent comme des travailleurs indépendants avec une forte déontologie et ne sont pas toujours simples à gérer. En outre, décentralisation oblige, le secteur a besoin de cadres capables de dialoguer avec les élus, d'inscrire leur établissement dans une logique de territoire et de le mettre en réseau avec le secteur hospitalier, les acteurs économiques... Il y a donc un appel d'air pour les profils très polyvalents, qui bénéficient d'expériences à la tête de PME, dans des sociétés de services ou qui ont occupé des fonctions RH. Ces opportunités – passer de l'entreprise au social – ne dureront peut-être pas des années. Le secteur se structure et l'offre de formation s'est considérablement renforcée pour préparer aux postes d'encadrement. Les premières promotions arrivent aujourd'hui sur le marché de l'emploi.

**Propos recueillis par C. M.**

\* Cabinet d'évaluation des politiques publiques et sociales.

alloués par les pouvoirs publics aux associations, l'augmentation des charges administratives liées à la décentralisation et la complexité croissante du droit du travail ont créé un appel d'air pour des compétences qui n'existent pas toujours en interne. “Un bon éducateur n'est pas nécessairement un bon gestionnaire. Même si nous exerçons une activité sociale, nous avons besoin des mêmes compétences ▶

"J'exerce le même poste qu'un gérant d'entreprise, mais j'ai dû apprendre à travailler avec un conseil d'administration et des bénévoles."

**DANIEL FABRE,**  
38 ANS, DIRECTEUR DE LA FEDERATION DEPARTEMENTALE ADMR DU TARN



GUILAUME RIVIERE / GDESSA

► *qu'une entreprise*", explique Stéphane Barthuel, responsable du développement des ressources humaines de La Croix Rouge (17 000 salariés). Au sein du groupe SOS, pour concilier les compétences des gestionnaires à celles des professionnels de terrain, les directions sont bicéphales : les directeurs sont psychologues ou titulaires d'un diplôme de la branche et leurs adjoints viennent du secteur marchand. "Les rapports avec les pouvoirs publics ont basculé d'une relation de donateur à subventionné à une relation de client à prestataire. Nous avons donc besoin de l'expertise de cadres issus du secteur concurrentiel", explique Jean-Marc Borello, délégué général du groupe SOS.

**Réalisme économique.** Quand les associations chassent sur les terres du privé, leurs préférences vont plutôt vers les patrons de petits centres de profit ou les responsables de services en entreprise. Vers des savoir-faire en management et en gestion, avec un sens aigu de l'initiative et du réalisme économique. "Contrairement aux cadres issus de la promotion interne, qui ont des difficultés à se positionner en tant que manager, leurs homologues du secteur marchand sont plus pragmatiques et ont du recul par rapport aux problématiques humaines que nous

## QUEL POSTE A QUEL SALAIRE ?

Chef de service	de 2 700 à 3 500 euros bruts/mois.
Directeur d'établissement	de 3 000 à 4 000 euros bruts/mois.
Directeur d'une fédération de crèches, service d'aide à domicile	de 2 800 à 3 500 euros bruts/mois.
Directeur financier	de 3 500 à 5 000 euros bruts/mois.
Directeur RH	de 3 500 à 5 000 euros bruts/mois.
Directeur général d'une association	de 3 500 à 5 500 euros bruts/mois.
Directeur d'un réseau d'associations	de 3 500 à 5 500 euros bruts/mois.

prenons en charge dans nos services", explique Sylvain Cuzent, le directeur général du Centre d'action sociale protestant (18 établissements en région parisienne, 240 salariés).

Pour dénicher ces cadres en externe, les associations utilisent (presque) les mêmes armes que l'entreprise : annonces dans la presse spécialisée, Apec, vivier de candidatures spontanées. Inutile cependant pour les candidats de se tourner vers l'intérim ou les cabinets de recrutements. Il leur sera en revanche profitable de connaître le réseau et de se lancer dans le bénévolat. "Nous recrutons aussi par le biais des dîners en ville, des manifestations organisées autour de l'économie sociale", précise Jean-Marc Borello du groupe SOS.

## LE SOCIAL, C'EST QUOI ?

Ce secteur se partage en deux branches, le sanitaire et social d'une part, et le médico-social de l'autre. Les établissements sanitaires et sociaux ont une dominante médicale : la proportion des personnels soignants (médecins, infirmières, kinés...) y est plus importante que celle des travailleurs sociaux. Ils peuvent être privés (clinique, maison de retraite fortement médicalisées...) ou publics (hôpitaux, dispensaires...).

Le secteur médico-social, lui, regroupe les services et établissements dont le principal objectif est l'insertion sociale, économique ou l'accompagnement éducatif. Il comprend des établissements privés à but non lucratif : essentiellement des associations financées par l'Etat et les collectivités territoriales. Et des établissements privés à but lucratif, essentiellement représentés par des résidences pour personnes âgées haut de gamme.

## UNE OFFRE DE FORMATION QUI S'ENRICHIT

Hormis dans les établissements spécifiques à la petite enfance et aux personnes âgées, aucun diplôme n'est exigé pour devenir cadre dans le secteur médico-social privé à but non lucratif. Néanmoins, un projet de décret pourrait bien changer la donne. Et, comme souvent, le terrain a une longueur d'avance sur la loi, de plus en plus d'annonces exigent un Certificat d'aptitude à la fonction de directeur d'établissement social et médico-social (Cafdes) ou un Diplôme supérieur du travail social (DSTS), tous deux de niveau bac + 5, pour remplir les fonctions de direction. Ces deux cursus se préparent en 3 ans et sont plutôt réservés à des professionnels diplômés ou ayant une expérience dans le secteur. Le Cnam propose une formation de

consultant en insertion et une de management de l'économie sociale. Destinés aux cadres du secteur de l'insertion de niveau bac + 3, ces deux cursus se préparent en formation continue pendant deux ans. Enfin, de plus en plus d'universités préparent à des licences et masters dans le champ de l'ingénierie sociale. Certains de ces cursus sont accessibles par le biais de la formation professionnelle et peuvent faire l'objet d'un allègement de formation via la validation des acquis de l'expérience. Le Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (Caferuis) prépare plutôt aux postes d'encadrement intermédiaire. Pénurie oblige, ce diplôme suffit souvent pour prendre la direction d'un établissement.

Dans les associations caritatives comme Médecins du monde, le Secours catholique ou Emmaüs, l'investissement bénévole peut être un sérieux atout pour se démarquer de la concurrence. L'occasion aussi de se familiariser avec un secteur qui fonctionne avec ses logiques propres, un cadre juridique spécifique en fonction du public pris en charge et un jargon professionnel inaccessibles aux non initiés. Car le premier casse-tête pour le novice qui souhaite rejoindre cette activité consiste d'abord à identifier ce qui relève du secteur médico-social privé. "Il est vaste, diffus et mouvant. D'une manière générale, il regroupe les établissements et services à dominante sociale ou éducative, pour les publics en difficulté : les personnes âgées, les handicapées et les victimes de l'exclusion", explique Olivier de la Barthe, responsable de l'Observatoire sur l'emploi et la formation de l'Opca Unifaf<sup>(1)</sup>. A cette liste, il faut ajouter la petite enfance et retirer les services fortement médicalisés. Au total, le secteur médico-social privé compte plus de 25 000 services et établissements répartis en plus de 80 catégories<sup>(2)</sup>. On y trouve des structures privées à but lucratif (essentiellement des maisons de retraite haut de gamme) et sur-

tout des organismes privés non lucratifs (principalement des associations financées par l'Etat). Premiers employeurs et recruteurs, ces derniers emploient 80 % des 650 000 salariés du secteur.

**Univers militants.** Avant de postuler, il faut savoir qu'intégrer le social signifie bien souvent accepter un salaire moins élevé (*lire encadré page 24*) que dans le privé, travailler sur le terrain et au contact de publics parfois difficiles. La majorité des postes à pourvoir sont en effet à la direction des établissements ou des services. "Nous cherchons des directeurs et directeurs adjoints pour nos fédérations départementales. Nous avons besoin de porteurs de projet, de professionnels capables de mener à bien un appel d'offres, de développer des nouveaux services et d'encadrer des équipes de plusieurs centaines de salariés", explique Denis de Valicourt, directeur du recrutement de l'Association de maintien à domicile en milieu rural (ADMR, 60 000 salariés). Les cadres issus du privé doivent aussi s'adapter à l'univers du social. "Les travailleurs sociaux ont souvent une vision manichéenne du cadre venu du secteur marchand. Au début, j'étais la bête noire. Il faut apprendre à composer, comprendre

les logiques du secteur, mais aussi les enjeux humains qu'il y a derrière et abandonner la plupart des réflexes professionnels du passé", souligne ce directeur de plusieurs centres d'hébergement d'urgence, auparavant cadre dans la banque. Le choc culturel n'est pas unilatéral... Et il ne dure pas. Du moins pour celui qui n'arrive pas en terrain conquis. "Au début, il y avait de fortes réticences vis-à-vis des actions RH (évaluations, fiches de poste...) que je mettais en place, cela ne faisait absolument pas partie des mœurs. Aujourd'hui, les travailleurs sociaux ont compris qu'il ne s'agissait pas d'une mesure de contrôle, mais d'un outil pour les aider dans leurs missions", souligne Céline Legrain (groupe SOS).

**Techniciens et bénévoles.** Autre particularité pour les cadres qui intègrent le secteur social associatif : ils devront apprendre à travailler avec les conseils d'administration et les bénévoles, deux catégories d'acteurs avec lesquelles ils ne sont pas forcément familiarisés. Ancien chef du service technique de la chambre d'agriculture du Tarn, Daniel Fabre, 38 ans, ingénieur agricole de formation, était habitué à travailler avec les élus locaux. En 2005, quand il est devenu directeur de la fédération ADMR du Tarn, il a dû apprendre à gérer les 36 salariés du siège et les 1 700 collaborateurs des associations locales auxquels s'ajoutent... mille bénévoles. "Toutes les décisions prises doivent respecter l'implication de ces derniers auprès des populations. Les bénévoles se dépensent sans compter et connaissent bien le terrain. En revanche, il est parfois difficile de leur faire comprendre nos impératifs budgétaires."

Le mélange des genres – techniciens professionnels et militants associatifs – permet pourtant de développer des projets au plus près des besoins des populations. Reste que la décision d'une reconversion dans le social ne se prend pas à la légère et ne peut être un choix par défaut. La branche offre des perspectives passionnantes... à ceux qui rêvent de concilier carrière et engagement social. ■

**Cédric Morin**

(1) Organisme paritaire qui collecte et redistribue les taxes d'apprentissage et de formation à l'échelle de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif.

(2) Foyers d'hébergement pour personnes handicapées, en voie d'insertion ou mineurs délinquants, centres d'aide par le travail, entreprises d'insertion, maintien à domicile...