

Le secteur compte plus de 2,6 millions de salariés en poste dans des structures très diverses : associations, mutuelles, fondations, etc. Mais il souffre d'une image dégradée qui n'attire guère les managers

L'économie sociale et solidaire recherche cadres désespérément

L'économie sociale souffre d'une image déformée. Encore beaucoup de gens pensent qu'elle se limite au seul travail social et l'associe souvent à des contrats précaires. Or le secteur, qui est une alternative à l'économie de marché, est très varié, y compris en termes d'emplois », insiste Guillaume Chocteau, délégué général de Ressources solidaires, site d'emplois spécialisé dans l'économie sociale. De fait le secteur qui rassemble associations, fondations, coopératives et mutuelles, représentait en 2006 plus de 2,6 millions d'emplois – dont 65 % dans le milieu associatif –, soit près de 57 milliards d'euros de masse salariale. « Beaucoup de structures interviennent dans des activités dynamiques comme les services à la personne ou les mutuelles. Des recrutements sont donc nécessaires pour supporter la croissance », souligne Frédéric Massot, président du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES). Un constat partagé par Jean-Marie Hugues, secrétaire général du Comité national des entreprises d'insertion (CNEI) : « Nos entreprises sont dans des logiques de développement, ce qui requiert un renforcement des équipes permanentes. En cinq ans, le nombre de cadres a doublé. » Le CNEI a même créé une « école des cadres » qui propose une formation en alternance. Car si l'économie sociale a toujours recruté des employés, elle a aussi besoin aujourd'hui de cols blancs, en prévision notamment d'importants

départs à la retraite. « Il y a un véritable papy-boom. Dans le monde associatif en particulier, on estime que d'ici dix ans il y aura eu un renouvellement presque total des cadres dirigeants », explique Jean-Marc Borello, délégué général du groupe d'économie sociale SOS.

« Le bouche à oreille »

Le secteur a connu ces dernières années une importante professionnalisation de ses managers, en raison notamment des évolutions de la législation et des modes de financement. Du coup, « les fonctions de cadres se diversifient, estime Danièle Demoustier, chercheuse en économie sociale à l'Institut d'études politiques (IEP) de Grenoble. Il ne s'agit plus de diriger seulement une structure, les profils de postes sont plus transversaux. » L'économie sociale commence ainsi à recruter davantage de cadres issus du privé, qui se reconvertissent vers un secteur considéré comme « plus porteur de sens ». De même, il attire des jeunes diplômés, en particulier ceux issus de cursus spécialisés qui se sont développés (masters en économie sociale, par exemple).

En dépit de cela, le secteur reste perçu comme peu attractif. « De nombreux employeurs ont du mal à recruter des cadres, en particulier pour les structures de l'insertion par l'activité économique, rapporte Laurent Mahieu, secrétaire national de la CFDT-Cadres. Le secteur embouche surtout par le bouche à oreille, ayant des difficultés à sortir de son réseau habi-

tuel plutôt militant. Du coup, de nombreuses possibilités d'emploi restent cachées ». L'Association pour l'emploi des cadres (APEC), qui ne dispose – pour le moment – d'un référentiel-métiers que pour le secteur médico-social, vient de lancer une étude sur l'ensemble des professions de l'économie sociale. Mais pour M. Hughes, si peu d'embauches se font via l'APEC, c'est aussi parce que « les valeurs de l'insertion sont insuffisamment perçues par les candidats ». « Pour intégrer l'économie sociale, il faut montrer que l'on adhère à un état d'esprit, constate Denise Lossel, consultante à l'APEC. Tenant à ce prérequis, les structures se privent parfois de personnes qui ont pourtant de bonnes compétences techniques. Quant aux cadres, ils ont en majorité des réticences à se tourner vers un secteur où les possibilités d'évolution et de mobilité sont moins grandes et les salaires plus faibles qu'ailleurs. » La rémunération est en effet plus basse que dans les entreprises classiques (entre 10 % et 40 % de moins), mais cela varie énormément selon la structure. Pourtant savoir recruter et conserver ses cadres est un enjeu crucial pour l'économie sociale. « Le secteur a tendance à être sous-managé, parfois pour faire une économie de 500 euros sur un salaire ! Si l'on veut démontrer que l'économie sociale est une alternative, on doit se doter des compétences nécessaires. Sinon on sera réduit au caritatif », prédit M. Borello. ■

CATHERINE PETILLON

Des opportunités pour les plus de 50 ans ?

Le tiers secteur peut-il favoriser le retour à l'emploi des cadres de plus de 50 ans ? C'est l'une des hypothèses de travail de « Senior compétence », un projet financé par le Fonds social européen (FSE). Lancée en novembre 2006 pour une période de deux ans, l'initiative vise à un partage d'expériences et de pratiques innovantes pour le retour à l'emploi des seniors entre Paris, Francfort et Stockholm.

Côté français, « Senior compétence » est porté par le département de Paris et repose sur un partenariat entre différents acteurs – Agence nationale pour l'emploi (ANPE), groupements d'employeurs, syndicats, associations, etc. Dans la capitale, un demandeur d'emploi senior sur deux est chômeur de longue durée et 17 000 allocataires du revenu minimum d'insertion (RMI) ont plus de 50 ans (soit une hausse de 42 % en sept ans), rappelle l'état des lieux des conditions d'emploi des seniors, dressé en juillet 2007 par le cabinet de consultants Opus 3. « *Le conseil de Paris, qui finance le RMI,*

souhaite développer les services à la personne, et se montre intéressé par le tiers secteur, explique Tristan de Feuilhade, chargé du projet pour Opus 3. En outre, aujourd'hui pour les seniors, les perspectives d'embauche sont du côté des PME. Or elles sont nombreuses dans ce secteur. Il y a un vrai marché de l'emploi potentiel, mais les structures n'ont pas toujours le temps ou les moyens de formaliser leurs besoins. Les y aider est l'un des objectifs du projet. » Le département a donc lancé le recensement des postes et missions à pourvoir ainsi que les difficultés rencontrées par les employeurs pour recruter des cadres expérimentés.

C'est ainsi que l'association Emmaüs, partenaire du projet, a « engagé une démarche de clarification des besoins dans [ses] différentes structures », explique Amélie Kabbani, chargée du projet. « *La plupart reçoivent de nombreuses propositions pour les postes de terrain, mais peu de candidats se présentent en revanche pour intégrer les services de comptabilité et de logistique ou diriger une structure. Ils ne*

pensent pas qu'il y a chez nous des métiers comme ceux-là. En outre, l'ANPE a des difficultés à classer des postes que l'on propose et certains métiers sont mal connus. » Concrètement, Emmaüs vient donc de lancer en interne un travail d'aide à la définition de fonction et a établi un guide du recrutement.

De plus en plus, l'économie sociale a besoin de compétences pointues. « *Dans le domaine des services à la personne par exemple, il faut pouvoir répondre aux nombreuses normes de qualité, de sécurité, etc. Pour autant, toutes les structures n'ont pas les moyens ou les besoins pour embaucher des cadres à plein temps. L'une des perspectives pourrait être de voir comment organiser ce marché de l'emploi en temps partagé* », explique M. de Feuilhade. Aussi le projet « Senior compétence » se penche-t-il également sur la possibilité de développer d'autres formes de recrutement dans le secteur, à travers notamment des groupements d'employeurs. ■

C.A.P.

