

Compte-rendu

Salon de l'Emploi Responsable

Toulouse, les 5 et 6 novembre 2009



Dossier réalisé par
Soraya ABDELKADER
Sophie BOUSQUET
Florian GODET
Camille NAUCHE

« Il est des natures plus rares qui aiment mieux périr que travailler sans joie : ces hommes sont minutieux et difficiles à satisfaire, ils ne se contentent pas d'un gain abondant, lorsque le travail n'est pas lui-même le gain de tous les gains. » (Friedrich Nietzsche)¹

Dans un monde incertain, changeant et marqué par une crise économique et financière profonde, beaucoup s'interrogent sur la place occupée par le travail. La perte de repères provoquée par une société en crise amène certains à rechercher ou développer dans leur activité professionnelle une éthique, des valeurs qui leur parlent, qui leur sont proches : solidarité, respect, partage, etc.

« *Donnons du sens à notre travail !* » encourage l'édition 2009 du salon de l'Emploi Responsable organisée par la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire). Cette manifestation qui s'est, pour la première année installée sur Toulouse, vu se réunir et échanger des professionnels² de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), ainsi que des visiteurs curieux d'en apprendre davantage sur les spécificités et les débouchés d'un secteur porteur (11% de l'emploi salarié régional) mais encore peu connu.

Durant deux jours, conférences et échanges plus informels ont animé le Parc des Expositions les 5 et 6 novembre 2009, dans une ambiance conviviale et chaleureuse. Trois thèmes ont ainsi alimenté les débats : « Travailler dans l'ESS », « Les métiers du sanitaire et social » et « La création d'entreprise en Economie Sociale et Solidaire ».

Ce compte-rendu a pour vocation de faire un point sur le secteur de l'ESS, et plus particulièrement sur le domaine sanitaire et social, à travers le prisme de ses acteurs. Il s'emploie à répondre aux questions suivantes : A quoi correspond le secteur de l'ESS ? Quelles spécificités recouvre-t-il ? Quelle place y occupent aujourd'hui les Ressources Humaines ? Quels seront les enjeux de demain dans ce secteur en termes de gestion des RH ? Quelles perspectives d'emploi RH peuvent être envisagées ?

¹ Friedrich Nietzsche, *Le Gai savoir*, Editions Gallimard, 2003, page 84

² Cf. Annexe 1 où la liste des professionnels présents lors de la première édition du Salon de l'Emploi Responsable est reportée.

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS)

➤ L'ESS : origine, valeurs et caractéristiques

L'Economie Sociale et Solidaire est un terme ancien de par les idées qu'il promeut mais aussi nouveau, sous cette dénomination. L'ESS vient directement du courant de l'Economie Sociale, né au XIXe siècle, avec l'idée de concilier l'économique et le social. Cette conception réapparaît dans les années 1980 avec notamment la création de la « Charte de l'Economie Sociale » puis s'est étoffée en 2002 avec la « Charte européenne de l'Economie Sociale ». La nouveauté – d'apposer « solidaire » à « sociale » - est plus polémique. Certains expliquent qu'il s'agit-là d'expérimenter de nouveaux modèles de fonctionnement de l'économie comme le commerce équitable et d'autres pensent que c'est un pléonasme de les associer.

Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire sont donc des acteurs économiques et sociaux qui se caractérisent avant tout par leur finalité : « la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital », autrement dit l'individu est au cœur du système.

Les valeurs comprises dans l'ESS sont la solidarité entre les membres, la démocratie dans la prise de décision (« une personne, une voix »), la liberté d'adhésion, la poursuite de l'intérêt général et la redistribution. Cette dernière notion est essentielle puisque le profit n'est pas le but de ces organisations : les excédents sont réinvestis dans l'objet c'est-à-dire qu'ils sont destinés à la poursuite des objectifs tels que le service aux membres, l'intérêt général ou plus largement le développement durable.

La dimension territoriale est également forte puisque beaucoup de ces structures, aussi petites soient-elles sont présentes en milieu rural et favorisent voire créent du lien social.

Les organisations appartenant à l'Economie Sociale et Solidaire ont des statuts juridiques variés que nous connaissons ou côtoyons tous : les coopératives (salariés, usagers, d'entreprises), les mutuelles (d'assurance ou de prévoyance santé), les fondations, la plupart des associations gestionnaires.

On les retrouve dans différents secteurs comme le sanitaire et social, la protection sociale, les banques et assurances, l'agriculture, la distribution, l'éducation et la formation, les loisirs (sport, culture, etc.). Guillaume CHOCTEAU³ de Ressources Solidaires nous précisait qu'il ne faut pas oublier désormais les « emplois verts » (liés à l'écologie, du type jardinage, traitement des déchets, etc.).

Une Chambre Régionale, la CRESS (Chambre régionale de l'Economie Sociale et Solidaire), qui se veut le porte-parole des organisations de l'ESS a été créée : « Elle a pour but de rassembler, d'animer, de promouvoir, de défendre, de développer, de représenter et de faire valoir l'identité et les intérêts de ses membres. »

➤ L'ESS, un secteur porteur en termes d'emploi

Ci-après, quelques chiffres sur l'emploi dans l'ESS auxquels nous avons eu accès lors des conférences et qui sont confirmés par les données répertoriées sur le site de la CRESS.

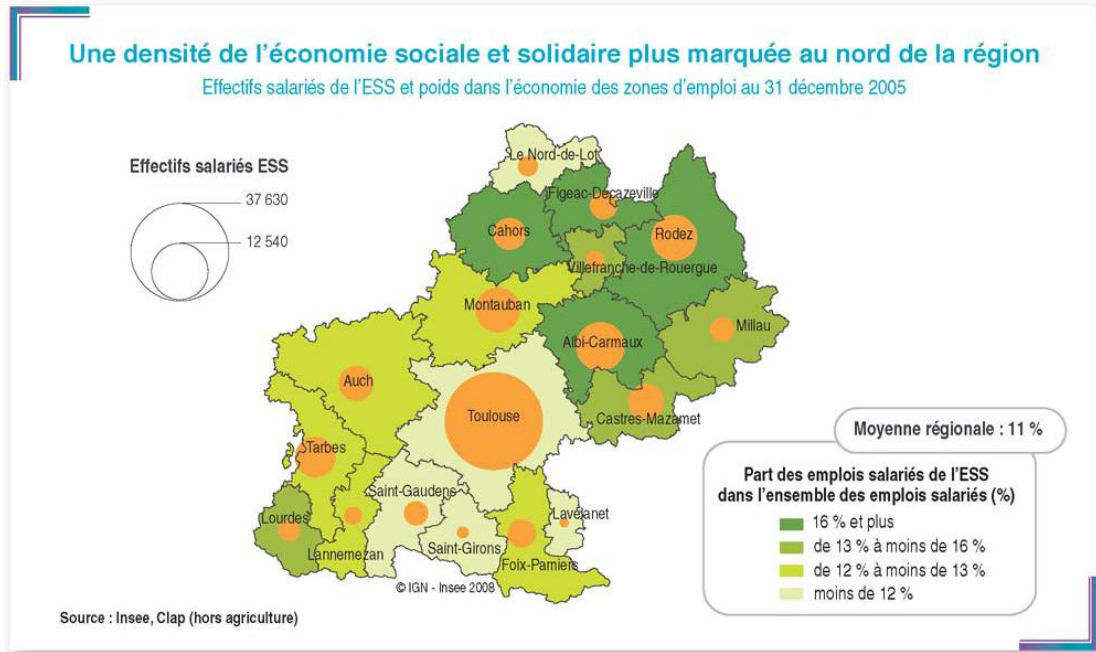
³ Cf. Annexe 2 pour avoir un « Focus sur nos interlocuteurs privilégiés ».

L'ESS représente 10% des entreprises en France.

Concernant l'emploi, 10% des salariés en France (11% en Midi-Pyrénées) sont dans une organisation appartenant à l'ESS dont :

- plus de 1 emploi sur 3 du secteur du social
- près de 1 emploi sur 6 du secteur de l'éducation
- plus de 1 emploi sur 10 des activités financières (banques, assurances)

La carte ci-après donne une idée de l'importance de l'emploi salarié de l'ESS selon les départements de la région Midi-Pyrénées.



Les témoignages des intervenants⁴ nous éclairent également sur ce qu'est l'ESS et le lien de plus en plus présent que ce secteur entretient avec les Ressources Humaines.

Guillaume CHOCTEAU, Délégué général, Ressources Solidaires

« L'ESS est un secteur dynamique en terme de création d'emploi (+ 4% par an) mais cela reste disparate et change en fonction du secteur et de la structure juridique. [...]

En ce qui concerne les Ressources Humaines ? Le besoin est indéniable notamment sur tout ce qui touche à la GPEC mais le souci reste le financement. Il faut viser les structures qui fédèrent au niveau régional ou national. Ce qui se fait de plus en plus ce sont des groupements d'employeurs ou des mutualisations. Le « temps partagé », comme cela a été mis en place sur la comptabilité, ou la communication commence à se faire pour les Ressources Humaines et sera porteur dans les années à venir je pense. »

Laurianne TICHADOU, chargée de mission RH, MACIF

« A la MACIF, on retrouve l'ESS dans les valeurs que l'on veut transmettre mais aussi par exemple dans ma fonction : je travaille sur la diversité, l'insertion professionnelle. La fonction RH permet également de sensibiliser les salariés à nos valeurs mutualistes et de les fidéliser en s'appuyant sur ces valeurs-là. »

Julien BAROZZI, Chargé d'Etudes Emploi Formation à l'UEGM (Union des groupements des employeurs mutualistes)

« Au niveau de l'emploi, les mutuelles, malgré la crise, gardent un solde positif au niveau des recrutements. Il y aura rapidement un besoin de personnel RH avec notamment la mise en place de l'obligation légale en termes de GPEC. »

⁴ Pour plus d'informations sur nos interlocuteurs, se reporter à l'Annexe 2

Après cette présentation de l'ESS, nous allons désormais nous attarder sur un secteur en particulier : le sanitaire et social.

Le secteur sanitaire et social

Les métiers de la Santé et du Social sont nombreux. Les Ministères du Travail et de la Santé les ont répertoriés suivant 5 catégories :

- **Soigner et utiliser les techniques de soins** (professions médicales et pharmaceutiques, professions de soins et activités paramédicales),
- **Rééduquer et réadapter** (métiers de rééducation, métiers d'appareillage),
- **Gérer et entretenir** (métiers administratifs et d'accueil, métiers d'encadrement technique, métiers des systèmes d'information et télécoms, métiers des équipements et installations),
- **Encadrer, diriger et former** (métiers d'encadrement et de formation, métiers de direction, d'expertise et d'encadrement de l'intervention sociale, professions de direction),
- **Accompagner** (métiers d'aide et de conseil, métiers de l'éducation et de l'animation).

Le secteur sanitaire et social est clairement investi par les structures relevant de l'ESS. Elles assurent, en effet, 15% des capacités d'accueil du secteur sanitaire et 56% de celles du social et du médico-social et sont essentiellement représentées par le milieu associatif et mutualiste (aide à la personne, services de soin et d'accompagnement mutualiste, etc.).

A ce stade, il nous apparaît important de préciser qu'il existe différents types de mutuelles :

- Les « véritables mutuelles », régies par le code de la mutualité. Ces dernières possèdent, en plus du service « complémentaires santé », des établissements du secteur sanitaire et social (exemple : la Mutualité Française),
- Les mutuelles d'assurances ou sociétés d'assurance à forme mutuelle qui sont régies par le code des assurances (exemples : MAIF, MACIF, etc.),
- Les compagnies d'assurance traditionnelles qui commercialisent des complémentaires santé mais ne font pas partie de l'ESS.

1. Des obstacles à surmonter

Les structures de l'ESS relevant du secteur médico-social sont constamment soumises à des difficultés exogènes. C'est ce que nous avons pu constater au travers du discours des différents intervenants que nous avons rencontrés lors du Salon. Comme l'a résumé Madame DARAM⁵ de la Mutualité Française, ces difficultés sont essentiellement de deux ordres ; elles tiennent aux ressources économiques d'une part et aux ressources humaines d'autre part.

➤ Des difficultés économiques

Les entreprises de l'ESS sont définies par le principe de non lucrativité, or elles doivent faire face à la concurrence des entreprises du privé lucratif, notamment dans ce secteur du sanitaire et

⁵ Cf. Annexe 2 pour avoir un « Focus sur nos interlocuteurs privilégiés »

social. Nous distinguerons tout d'abord les entreprises du secteur sanitaire de celles du médico-social.

Les établissements hospitaliers privés à but non lucratif, reconnus jusqu'alors par l'appellation Participant au Service Public Hospitalier (PSPH), doivent faire face à la concurrence des établissements privés commerciaux dont les capitaux sont souvent détenus par des fonds de pension étrangers. Soumis au même titre que ceux-ci à la Tarification à l'Activité (T2A) et non plus financés par une dotation globale, ils se doivent de rentrer de même dans une logique de rentabilité, subissant une pression accrue. Le statut PSPH ayant été amené à disparaître avec la dernière réforme du système de santé, leur avenir est de plus menacé ce qui suscite les craintes évoquées par Mme DARAM.

Les entreprises du médico-social sont également confrontées à la concurrence du privé lucratif et à des impératifs financiers difficiles à tenir. Ainsi les crèches, les maisons de retraites et autres structures du médico-social se voient concurrencées par des entreprises privées lucratives pratiquant des prix hautement supérieurs et disposant donc de moyens beaucoup plus importants.

Les entreprises de l'ESS ne sont pas libres de leur tarification. Même si conformément à leurs valeurs elles les souhaitent les moins élevées possibles, elles ne sont pas toujours en mesure d'équilibrer leurs coûts par leurs recettes. Alors que leurs coûts sont incompressibles et portent sur des postes de dépenses tels que le personnel, la logistique, ou autres, ils ne sont pas libres de fixer cette tarification au niveau qui leur permettrait d'atteindre l'équilibre financier. C'est ce que nous a expliqué Madame PINEAU⁶ de l'ADMR. La tarification autorisée pour une heure de service effectuée étant inférieure de quelques dizaines de centimes à son coût, les associations se savent en déficit avant même de rendre leur service. Il s'agit en quelque sorte d'un travail à perte. Madame PINEAU a de plus insisté sur le fait que malgré un fonctionnement avec un nombre important de bénévoles, minorant ainsi les coûts, l'équilibrage des comptes était plus que compliqué.

Ces difficultés économiques sont sources de pressions sur l'exercice de l'activité de ces entreprises et impactent également l'autre versant que nous avons évoqué : le problème des ressources humaines.

➤ La question des ressources humaines

Le problème du manque de ressources financières impacte, en effet, inévitablement le sujet des ressources humaines par la question des rémunérations. La question peut se poser de savoir comment rendre le secteur attractif alors même que ses capacités à rémunérer sont limitées par les contraintes que l'on vient d'évoquer. De même que les entreprises de l'ESS ne peuvent pas proposer des tarifications au niveau de celles pratiquées par leurs concurrents du privé lucratif, elles ne peuvent pas non plus proposer des rémunérations largement au dessus du niveau du marché. Il leur faut donc trouver un autre facteur d'attractivité, puis de fidélisation de leurs salariés. C'est sur le terrain des valeurs et de l'identification à l'objet de l'entreprise que se porte cette alternative. Pour beaucoup de salariés du secteur sanitaire et social de l'ESS, leur attachement à leur emploi ne se base pas sur la rémunération mais, sur l'intérêt qu'ils éprouvent pour l'objet de leur entreprise et la satisfaction qu'ils éprouvent à y participer. Le développement d'une culture d'entreprise stimulant un véritable sentiment d'adhésion est donc ce qui est recherché pour fidéliser les salariés.

⁶ Cf. Annexe 2 pour avoir un « Focus sur nos interlocuteurs privilégiés »

Dans les faits, les rémunérations sont souvent encadrées par des grilles présentes dans les conventions collectives. Ces rémunérations se situent globalement au niveau du marché et certaines conventions présentent même parfois des avantages pour les salariés. C'est le cas de la CCN51 qui s'applique notamment sur le secteur sanitaire privé non lucratif et dans certaines entreprises du médico-social. Celle-ci a la réputation d'être plus avantageuse en matière de salaire pour le salarié que la CCU qui s'applique sur le même secteur dans le privé lucratif. Un autre exemple nous a été présenté par Madame PINEAU au sujet de la convention collective de l'ADMR.

« Notre convention est la seule à rembourser leurs déplacements aux salariés qui réalisent des interventions au domicile des particuliers, non seulement entre les domiciles de ces particuliers, mais également entre leur domicile et ceux des particuliers »

Ces avantages proposés par les conventions collectives du secteur peuvent amener quelques problèmes comme ce que nous a évoqué Madame DARAM. Certains salariés viennent travailler dans ces entreprises de l'ESS pour bénéficier de ces avantages, sans pour autant en partager les valeurs ni avoir de réelle motivation.

L'encadrement des rémunérations a surtout une autre conséquence. Disposant d'un budget limité, comme nous l'avons expliqué précédemment, et les rémunérations étant encadrées, les entreprises du secteur sanitaire et social de l'ESS sont donc confrontées à des difficultés en matière de recrutement. L'enveloppe accordée aux recrutements est trop restreinte pour permettre de recruter suffisamment de personnel et les effectifs se voient souvent sous-dimensionnés. Cela peut occasionner une charge de travail accrue pour les salariés pour une rémunération au niveau du marché. Là encore, l'importance de la fidélisation des salariés et du développement de la culture d'entreprise apparaît comme prégnante.

L'autre sujet problématique touchant aux ressources humaines est la pénurie de personnel. Il est de plus en plus difficile de pourvoir certains postes. On constate notamment une pénurie de personnels soignants. Madame DARAM est revenue avec nous sur le sujet et nous a exposé le problème. Le peu de places proposées aux concours d'infirmière et d'aide soignante font que ces personnels sont rares. Des profils polyvalents sont également de plus en plus recherchés et ne sont pas légion sur le marché.

« La rareté des professionnels fait augmenter le prix »

Il est donc de plus en plus difficile de recruter ces types de personnel et des centres sont contraints à la fermeture du fait de la pénurie de personnel. Madame DARAM nous a expliqué à ce titre que la pénurie d'audioprothésiste était telle que plusieurs centres avaient du réduire leur activité, voire fermer.

Il est donc, encore une fois, primordial de fidéliser les salariés, surtout quand leur profil est rare. Cela l'est d'autant plus que la fuite des compétences vers le privé lucratif existe. C'est le cas, par exemple, des médecins salariés qui peuvent se faire démarcher et débaucher par le privé lucratif. Madame DARAM nous a fait part de ses inquiétudes quant au problème des salariés formés par les entreprises de l'ESS qui partaient ensuite vers le privé lucratif proposant des rémunérations parfois plus attractives. Ce phénomène s'accroît lorsque les qualifications se font de plus en plus pointues.

Cette question se posera encore plus avec le renouvellement à venir de génération. Comme l'a présenté Monsieur BAROZZI⁷ de l'UGEM, l'ancienneté moyenne des salariés de la Mutualité

⁷ Cf. Annexe 2 pour avoir un « Focus sur nos interlocuteurs privilégiés »

Française est de 16 ans. Cela montre que le turn-over est minime et que, pour la génération en poste actuellement, le défi de la fidélisation a été relevé et plutôt réussi. Cette génération plus ancienne apparaît comme fortement attachée, voire porteuse de ces valeurs. Cette constatation pourrait même s'appliquer à tout le secteur de l'économie sociale et solidaire, en dehors même du sanitaire et social, puisque Madame TICHADOU de la MACIF nous a fait part également de cette problématique.

« Le nouveau défi sera de transmettre cette culture à la nouvelle génération qui semble pour le moment moins attachée à ces valeurs »

Au-delà de ces difficultés, l'ESS sur le secteur sanitaire et social fait preuve d'une force liée à la volonté des hommes et des femmes qui la composent. Malgré ces obstacles que l'on peut qualifier d'exogènes, il apparaît que les entreprises de l'ESS ont un fort potentiel et une capacité à se muer et à s'adapter. Il convient donc maintenant de s'intéresser à l'étendue de ce potentiel que l'on a pu percevoir au cours de ce salon, ainsi qu'aux autres chantiers qui sont à mener.

2. Les potentiels du secteur sanitaire et social : atouts et perspectives d'évolution

Organismes solidaires et responsables, au service de l'humain, créateurs d'emploi et générateurs d'économie locale, formateurs et riches en métiers et compétences, les structures sanitaires et sociales participant au secteur de l'économie sociale et solidaire disposent et développent des valeurs, des outils et des moyens qui leur permettront à terme de remédier aux problématiques qui leurs sont propres : attractivité et fidélisation de leur personnel, GPEC, stabilité financière, etc.

➤ Un système alternatif aux valeurs attractives

Le secteur sanitaire et social dispose d'atouts majeurs. Avant tout, il désigne les activités utiles socialement et se caractérise essentiellement par un principe de non lucrativité. En effet, cette approche de l'économie qui joint l'action individuelle à la finalité sociale et aux valeurs indéniablement plus « humaines » pourrait alors être une réponse à la crise que connaissent les sociétés actuelles. Pour Monsieur BAROZZI, présent lors du salon et Chargé d'Etudes Emploi Formation au sein de l'Union des groupements des employeurs mutualistes :

« Dans ce contexte de crise, l'économie sociale et solidaire est une notion d'avenir face au système actuel en plein échec. Plus précisément le secteur sanitaire et social est un secteur qui profite à tous. (...) Nous nous chargeons en permanence de véhiculer ce message, d'afficher et d'insister sur les valeurs qui sont les nôtres : solidarité, non lucrativité, etc. pour attirer toujours plus de personnes motivées et compétentes. »

De la même façon, pour Madame DARAM de la Mutualité française, les valeurs propres au secteur sanitaire et social sont un atout dans la démarche de recrutement :

« Nos valeurs sont notre force, elles nous permettent non seulement de fidéliser les salariés en place mais aussi d'attirer et de sélectionner les bons candidats porteurs de ces valeurs et de cette même volonté d'agir. »

Il semble également que généralement toutes les structures de l'économie sociale et solidaire y compris celles du sanitaire et social, n'étant pas sur les marchés économiques et financiers classiques, aient été épargnées par la crise et ses conséquences sur l'emploi :

« Au niveau de l'emploi, les mutuelles, malgré la crise, gardent un solde positif au niveau des recrutements. » (Monsieur BAROZZI, UGEM)

En réponse aux manques de moyens financiers et humains (exposés précédemment), le secteur sanitaire et social dispose donc d'un socle de valeurs solides et de toute évidence source d'attractivité.

➤ **La GPEC : un instrument de gestion pertinent pour les structures sanitaires et sociales**

Par ailleurs, concernant la problématique des ressources humaines propre à ce secteur d'activité, nous avons vu que celui-ci doit, entre autres, faire face à des carences en termes de potentiel humain, à des difficultés liées à la fidélisation des travailleurs, etc. Il semble ainsi évident que ces structures, au même titre que la plupart des entreprises à but lucratif, ne peuvent et ne doivent pas faire l'économie d'une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concrète et efficace. Confrontés à une concurrence de plus en plus vive, contraints à s'adapter en permanence à un environnement en constante évolution, les dirigeants d'établissements médico-sociaux, se penchent et s'intéressent donc de plus en plus à la fonction RH qui gère le facteur clé de leur réussite : les hommes et les femmes. Ainsi, c'est par ce volet RH que ces structures vont tentées de valoriser leurs potentiels et participer dans le même temps à la conduite du changement. Pour ne plus constater des décalages plus ou moins importants entre les ressources et les besoins, entre les qualifications des collaborateurs et les exigences sur le terrain, ces établissements sont amenés à assurer un développement continu des compétences du personnel en vue de leur adaptation permanente à des situations de travail nouvelles.

Lors des différentes conférences et entretiens avec les participants au Salon, cette problématique de la GPEC est apparue comme évidente pour résoudre certains des problèmes rencontrés par ces structures. L'Union des groupements des employeurs mutualistes a fait part lors de la conférence sur " *Les métiers du sanitaire et du social* ", de l'importance de la GPEC dans ce secteur en plein évolution. Un accord de branche GPEC a été conclu pour la mutualité le 15 juillet 2009. Le préambule de cet accord fait part de cette préoccupation grandissante au niveau des mutuelles :

« Dans le contexte en profonde mutation du secteur de la Mutualité, les partenaires sociaux de la branche entendent approcher de manière dynamique et volontariste la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences considérant que les entreprises ont besoin de mieux maîtriser leur évolution en se dotant d'un instrument de gestion pertinent reposant sur des principes partagés, d'anticipation, de concertation et de prévention. La branche doit jouer son rôle de levier et d'accompagnement des entreprises dans la réalisation d'un diagnostic qui prenne en compte tant les compétences, les qualifications et les aspirations des salariés, que la stratégie de l'entreprise, ainsi que les évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles. »

(Convention collective nationale de la mutualité, Accord de branche du 15 juillet 2009 relatif à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Extrait du Préambule général)

Suivant Monsieur BAROZZI, les métiers émergents, l'apparition de nouvelles compétences spécifiques, etc. ont conduit l'Observatoire des métiers de la mutualité à réaliser une Cartographie des métiers de la mutualité en identifiant différentes familles professionnelles. Cet outil utile pour le repérage des métiers a également vocation à identifier les compétences associées et à servir de base pour une réflexion prospective sur l'évolution des métiers.

➤ **Mutualisation des ressources et regroupement : un moyen pour défier la concurrence ?**

Bon nombre des participants au Salon de l'emploi responsable ont mentionné des difficultés financières structurelles, liées notamment à une concurrence accrue du privé :

« Il nous est difficile à tous de pérenniser notre système en termes de rentabilité ». (Madame PINEAU, Membre de l'ADMR)

Des solutions sont ainsi recherchées et celles-ci donnent une place prioritaire au regroupement de structures et à la mutualisation des moyens comme remède aux insuffisances observées.

« Il existe aujourd'hui un véritable besoin de mutualisation du fait de l'impératif de maîtrise des coûts. » (Madame PINEAU, Membre de l'ADMR)

Si des pratiques de mutualisation existent dans toutes les formes d'économie, elles trouvent une expression particulièrement féconde au sein des entreprises et des structures sociales et solidaires. En effet, la mutualisation n'est pas centralisation mais mise en réseau des ressources et compétences. Elle permet ainsi de favoriser les échanges entre acteurs et faire des économies d'échelle tout en contribuant à la résolution de problèmes que chacun rencontre dans son activité quotidienne. De nombreuses mutuelles interprofessionnelles ont entamé cette démarche de mutualisation. C'est ici que les enjeux RH se font et se feront le plus ressentir. D'une gestion à petite échelle à une gestion au sein d'un groupement plus large, une organisation reste à mettre en place : administration du « personnel mutualisé », rééquilibrage des classifications et rétablissement de l'équité entre les différents emplois, harmonisation des emplois, harmonisation des politiques de rémunération et de recrutement, GPEC, etc.).

Ainsi, force est de constater que l'emploi responsable est lui aussi en voie de mutation, de la petite association au grand groupement, les ressources humaines restent un élément clé de la réussite de ce système prometteur et alternatif au modèle économique dominant.

A l'issue de ce Salon, il nous est possible de conclure qu'en dépit du manque de moyens financiers rencontré par les structures de l'ESS, et plus particulièrement par celles relevant du secteur sanitaire et social, des chantiers sont entrepris et des besoins en termes de GRH et de gestion du changement sont en train d'émerger. Dans un monde de plus en plus concurrentiel, c'est par cette voie que passe le développement de ce secteur économique à visage humain.

L'ESS est un secteur à découvrir, une niche à saisir pour les futurs professionnels des Ressources Humaines. Le secteur offre des possibilités de stage assez nombreuses⁸. Ces opportunités sont à créer par une démarche proactive de démarchage de ces structures. Si certaines de celles-ci, notamment les plus petites dans le milieu associatif, n'ont pas développé de véritable service RH, il convient de leur proposer un projet et de leur faire la démonstration de ce que l'on peut leur apporter. La motivation et l'intérêt pour le secteur et donc un intérêt pour ce qui a trait à l'humain et aux relations humaines sont les conditions sine qua non pour évoluer dans ce milieu.

Les petites structures de ce secteur sont donc à surveiller et à investir sans trop tarder, car déjà des établissements de l'enseignement supérieur développent des formations spécialisées (notamment le master Gestion des Entreprises Sociales de l'UT1 ou encore à l'ESC Toulouse). Il apparaît donc intéressant que ce pan de l'économie soit pris en considération dans un master Ressources Humaines du fait des besoins qu'il présente et des perspectives qu'il offre.

Toutefois, il convient de rappeler que le secteur de l'ESS dans le domaine du sanitaire et social est plus hétérogène que ne pouvait le laisser penser ce Salon. Ce dernier présentait en effet ce secteur comme essentiellement composé de petites structures ou de fédérations de plus grande ampleur très peu développées sur l'aspect ressources humaines. Le fait est que les entreprises du secteur ne sont pas toutes au même stade de développement. Des regroupements ont eu lieu de longue date, amenant des entités d'assez grande ampleur à se former. Il existe donc de nombreuses structures qui disposent de service RH assez conséquents. Comme dans le privé lucratif, les DRH font parti du comité de direction et la politique RH est un des axes stratégiques du développement de ces établissements et services. Ces structures peuvent être des établissements hospitaliers, des fondations tels que les centres de rééducation fonctionnelle, des gestionnaires d'établissement et services pour personnes âgées, etc. Par ces structures, le secteur de l'ESS offre donc des débouchés au même titre que n'importe quelle entreprise, avec en outre des besoins croissants du fait de leur développement.

⁸ Cf. Annexe 3 : Possibilités de stage dans le secteur de l'ESS

ANNEXES

Annexe 1 : Exposants du Salon de l'Emploi Solidaire

La première édition toulousaine de l'Emploi Responsable a réuni plus d'une vingtaine d'exposants organisés selon trois espaces :

- **L'Espace Emploi et Formation**, au sein duquel étaient présents :
L'AFIJ, Cerises, ENVOI, ONG Conseil et Ressources Solidaires.

- **L'Espace Métier**, qui regroupait :
L'ADMR, Chèques Déjeuner, la CPCA, la Fédération Compagnonnique des Métiers du Bâtiment, la Ligue de l'Enseignement, Loisirs Education et Citoyenneté Grand Sud, la Macif, la MAIF, la Mutuelle du Rempart, l'UGEM et Visaudio.

- **L'Espace Création et Reprise d'Entreprise**, qui réunissait :
La Ville de Toulouse, les Boutiques de Gestion CREER, la Caisse d'Epargne, Chorum, Coopérer pour Entreprendre Sud-Ouest, Finansol, la Maison de l'Initiative et l'URSCOP.

Annexe 2 : Focus sur nos interlocuteurs privilégiés

• Maryse PINEAU et l'ADMR

Organisée en petites associations de proximité, l'ADMR intervient auprès de tous les publics, des enfants aux seniors. La première activité du réseau ADMR est de favoriser le maintien à domicile des personnes âgées grâce aux interventions des aides à domicile et auxiliaires de vie sociale. Par ailleurs, l'ADMR accompagne aussi les personnes handicapées, les familles.

• Marie-Line DARAM et la Mutualité Française

La Mutualité Française rassemble 823 mutuelles santé qui protègent 38 millions de personnes. Les mutuelles sont des organismes à but non lucratif. Elles font vivre un système de solidarité, d'entraide et de prévoyance. Les mutuelles sont des sociétés de personnes et non de capitaux. Elles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer et leurs représentants sont élus par des adhérents. Seules les vraies mutuelles santé sont régies par le Code de la Mutualité. Elles se distinguent fondamentalement des sociétés commerciales d'assurances.

• Lauriane TICHADOU et la MACIF

La Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France et des cadres et des salariés de l'Industrie et du Commerce (MACIF) est une mutuelle d'assurances française. Elle exerce des activités d'assurance et d'assistance tournées vers les personnes et les biens. Concernant les particuliers, la MACIF assure les véhicules et l'habitat. Elle propose des produits de prévoyance / santé. Elle couvre les risques liés aux loisirs. Elle offre des produits d'épargne, de crédit et d'assistance. Par ailleurs, la MACIF présente une gamme de produits touchant la vie professionnelle et associative.

La MACIF entend jouer un rôle significatif dans le secteur de l'assurance et plus particulièrement dans celui de l'assurance mutuelle et de l'économie sociale. En 1993, elle crée une Fondation d'entreprise qui a pour mission la création d'emplois dans l'économie sociale.

• Julien BAROZZI et l'UGEM

L'UGEM rassemble les mutuelles implantées sur le territoire national, de toutes tailles, interprofessionnelles et de la fonction publique et qui exercent des activités régies par le Code de la Mutualité. L'UGEM est l'interlocuteur des partenaires sociaux et des pouvoirs publics dans l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre de la politique sociale de branche.

• Guillaume CHOCTEAU et Ressources Solidaires

Ressources Solidaires a pour missions de favoriser l'emploi dans l'ESS, comprendre l'actualité de l'emploi et ses enjeux. Il s'agit du seul organisme intervenant exclusivement sur le marché de l'emploi dans l'ESS. Sa démarche est non marchande et visent à la fois les demandeurs et les offreurs d'emploi.

Annexe 3 : Possibilités de stage

Si vous êtes intéressés par le secteur de l'ESS, vous pouvez envoyer vos candidatures spontanées :

- **MACIF**

Le service RH est divisé en deux : une partie Recrutement, Gestion des carrières, GPEC et l'autre Administration du personnel, relations collectives, paie.

Siège de la région Ouest à Pau.

<http://www.macif.fr/>

- **ADMR**

Un service RH dans chaque Fédération (en Midi-Pyrénées, il y a une fédération en Haute-Garonne, dans le Tarn, l'Aveyron, le Lot, les Hautes-Pyrénées, le Gers et le Tarn et Garonne). Les RH dans les fédérations sont en amont et en appui des associations (qui sont plus tournées vers le recrutement et l'administration du personnel). Leurs principales missions sont la gestion de la Formation, le juridique et les contrats, etc.

<http://www.admr.org/>

- **Ressources Solidaires**

Association nantaise qui fait de l'intermédiation autour de trois pôles : recrutement, information, services aux employeurs dans l'ESS. Guillaume CHOCTEAU (communication@ressources-solidaires.org) pourra vous détailler les missions qu'il propose aux stagiaires.

<http://www.ressources-solidaires.org/>

- **MAIF**

Siège social à Niort avec le service RH. En région Midi-Pyrénées, il y a une personne en RH en charge du recrutement et l'administration du personnel essentiellement.

<http://www.maif.fr/accueil.html>

- **Mutuelles**

Conseil d'un membre de l'UGEM : opportunité d'emplois pour les RH dans **les Mutuelles** de grandes tailles ou les mutuelles interprofessionnelles, type Harmonie, Prevadiens, Mutuelle Bleue, Landes Mutualité, Viva Santé, MCD, Santé Vie, etc.

Annexe 4 : Pour plus d'informations

Sites internet utiles :

- <http://www.lemploi-responsable.com/> Site du Salon de l'Emploi Responsable
- www.cress-midipyrenees.org Site de la CRESS
- www.ceges.org Site du Conseil des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale
- <http://www.cress-midipyrenees.org/fr/schapitre.php?schap=59> Compte-rendu de l'étude CRESS – INSEE de février 2008 sur l'ESS en Midi-Pyrénées
- <http://www.ugem.net/> Site officiel de l'UGEM
- <http://www.mutualite.fr/> Site officiel de la Mutualité Française
- http://www.metiers.santesolidarites.gouv.fr/liste_metier.php3 Site du gouvernement répertoriant les métiers du secteur sanitaire et social