



**Journée régionale
autour de l'emploi
associatif**
en Auvergne-Rhône-Alpes

Problématiques de recrutement dans les associations :

Comment travailler sur sa "marque employeur" ?

Alexandra TAREL - Emploi Loire Observatoire - Pass 1901 - # SAVAARA

Jeanne CHIGNIER - SAVAARA

Meredith GUILLANNEUF - UDES

Philippe URVOA - Dédale Travail Emploi & ESS

Fabien ROCHE LOIRE PROFESSION SPORT # SAVAARA

Emmanuel ROCH – CDOS Haute Savoie # SAVAARA



Intervenants :

- Monsieur Philippe URVOA
Dédale Travail Emploi & ESS
- Madame Mérédith GUILLANNEUF
UDES
- Monsieur Fabien ROCHE
LOIRE PROFESSION SPORT # SAVAARA
- Monsieur Emmanuel ROCH
CDOS 74 # SAVAARA
- Madame Alexandra TAREL
EMPLOIS LOIRE OBSERVATOIRE PASS 1901 # SAVAARA



Projet « Fonction employeur, numérique, mutualisations et évolutions de l'emploi dans les structures de l'Economie Sociale et solidaire »



Renforcer la fonction employeur en tenant compte des mutations du secteur

- 2018-2020 : Organisation du travail et gouvernance à l'ère du numérique
- 2020-2022 : Accompagnement à la Transition numérique



Constat :

Des mutations de **l'emploi** dans **les petites associations** (sens au travail, temps partiel, télétravail, qualité de vie et des conditions de travail, etc.)

- 2022-2023 : Accompagnement sur les évolutions de l'emploi associatif et de la fonction employeur



Constat :

La thématique de la marque employeur est prégnante (intérêt des associations accompagnées, nécessité de renforcer la capacité de recrutement et de fidélisation, de s'interroger sur ces pratiques RH)

- 2024-2025 : Adaptation de la démarche « Marque employeur » pour les petites et moyennes assos employeuses

Constats de départ spécifiques au secteur associatif

Difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés, selon les **secteurs professionnels** (médico-social...)

Des problématiques exacerbées par des **modèles économiques fragiles**

Déficit d'attractivité de certains secteurs d'activité (Education populaire, médico-social, sport...)

Des structures souvent de petites tailles, rendant difficile la mise en perspective **d'évolution professionnelle**

Actualité de la **quête de sens** au travail

Recherche de **nouveau mode de gouvernance** avec une plus grande implication des salariés dans les instances de décision des associations.

Evolution de la forme du travail, avec une volonté de **rééquilibrage entre vie personnelle et vie professionnelle**,

Le développement de nouvelles associations dans la perspective de création d'emplois

Des **attentes et besoins** qui évoluent différemment et ne sont pas homogènes entre tous les salariés associatifs quels que soient leur niveau de compétence ou leur âge,

SAVAARA
ACCOMPAGNER LA VIE ASSOCIATIVE

**Journée régionale
autour de l'emploi
associatif**
en Auvergne-Rhône-Alpes



Intervention de Mérédith GUILLANNEUF

Présentation et retour d'expérience des travaux de l'UDES sur la « Marque Employeur »

**Employeurs
engagés !**

L'APPEL DES EMPLOYEURS ENGAGÉS

5 axes avec +35 indicateurs proposés

1. Apporter une réponse à la recherche de sens au travail et des garanties de qualité de vie au travail
2. Favoriser le parcours professionnel des salariés
3. Consacrer la dimension démocratique des structures de l'ESS
4. Dialogue social et/ou professionnel permanent et encouragement à des pratiques managériales vertueuses
5. Lutte contre le réchauffement climatique et la mutation écologique des entreprises



Etat avancement du questionnaire : ■ À compléter ■ En cours ■ Terminé

FICHE IDENTITE	STRATEGIE DE L'ORGANISATION
PILOTAGE DE L'ACTIVITE	GOVERNANCE
PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES	ANCRAGE TERRITORIAL
MODELE ECONOMIQUE	RESPONSABILITE SOCIALE ET ETHIQUE



La marque employeur ?

Fonction employeur



Marque employeur

Le pouvoir de direction

Le pouvoir réglementaire

Le pouvoir disciplinaire

Pourquoi je viens dans la structure ?

Pourquoi je reste dans la structure ?

Pourquoi je m'investis dans la structure ?

Les clés de la Marque Employeur

Impact Environnemental et Sociétal

Souligne la
responsabilité sociale et
écologique de
l'organisation.

Qualité de Vie et Conditions de Travail

Se concentre sur le
bien-être des salariés et
sur leur environnement
de travail.

Fonctionnement Démocratique

Mets en avant
l'engagement des
salariés et renforcer la
coopération.

Réputation de la Structure

Mets en avant de
l'image et de la
communication de
l'organisation.

Climat Social

Souligne l'importance de
la collaboration et de
l'intégration des salariés
et bénévoles.



**Marque
Employeur**

La déclinaison de la Marque Employeur

décliner la démarche et le concept auprès des petites & moyennes structures au regard des différentes « clés »

	Illustration concrète
Réputation de la structure	Le profil des dirigeants est sur les réseaux sociaux. La charte graphique Les membres de l'association sont incités à poster la vie de la structure sur les réseaux
Qualité de Vie & Conditions de travail	Un jour férié supplémentaire (la sainte catherine) 3 jours de carences sont rémunérés aux salariés Possibilité d'ajuster ces horaires
Fonctionnement démocratique	Présence de salarié au Conseil d'administration. Constitution de binômes salariés/élus.
Climat social	Des commissions mixtes bénévoles/salariés régulières Pour les nouveaux arrivants, rédaction d'un rapport d'étonnement Un livret d'accueil
Impact environnemental & Sociétal	L'employeur verse « un forfait mobilité durable » La structure participe chaque année au défi de la mobilité. Soucieux de soutenir l'économie locale, privilégier les fournisseurs de proximité.

SAVAARA
ACCOMPAGNER LA VIE ASSOCIATIVE

**Journée régionale
autour de l'emploi
associatif**
en Auvergne-Rhône-Alpes



Intervention de Philippe URVOA

La Marque Employeur, une façon de répondre aux enjeux et difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés ?



Intervention de Philippe URVOA

Quelques points de vigilance :

« La marque Employeur, c'est ce qui doit donner envie aux gens de s'intéresser à vous, de venir travailler chez vous. Ce qui suppose de se poser la question de ce qui est bien, agréable, satisfaisant, pour celles et ceux qui y travaillent déjà.

Les ressorts de satisfaction, donc de motivation, sont multiples et peuvent toucher aussi bien des causes personnelles internes (le salaire, l'ambiance, le type de management, l'équilibre vie pro/vie perso, etc...) que des causes externes (l'impact écologique, la renommée de l'organisation et sur quoi elle se fonde, etc..) .

La difficulté réside dans le fait que nous n'avons pas toutes et tous les mêmes attentes, les mêmes besoins, et que pour un seul et même individu, ces besoins et attentes peuvent changer dans le temps.



Intervention de Philippe URVOA

Dans un monde rempli de "washing " - greenwashing, socialwashing... il peut s'avérer utile de ne pas céder au jobwashing. De ne pas prendre vos futurs candidats pour des idiots.

La marque employeur - et les canaux que vous allez utiliser pour la véhiculer - doit être une démarche la plus lucide et honnête possible. Il s'agit d'identifier dans ce que vous avez à proposer aux candidats potentiels ce qui viendra résonner avec leurs propres attentes, en termes de Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVcT) comme en termes de sens.

La meilleure façon d'y parvenir ? Fournir l'effort d'un travail collectif sur cette question, permettant d'identifier la pluralité et la diversité de vos atouts - en restant "lucides et honnêtes".

Au passage, ce travail collectif permet de mener une réflexion complémentaire pour l'organisation : comment pourrions-nous faire encore mieux ? "

Temps de travail participatif

Travailler sur sa Marque Employeur pour favoriser le recrutement et la fidélisation



Positionnement dans l'espace près de la clé correspondante :

“A partir de votre expérience, quelle est la clef prioritaire selon vous dans le concept de marque employeur ?”

En groupe, en fonction de là où se sont positionnées les personnes :

“listez ce qui est déjà fait dans votre structure ou dans des structures que vous accompagnez, ou ce qui pourrait être fait dans l'idéal” sous la forme de brainstorming : pas de censure, on note toutes les idées qu'on a, inciter à décrire/illustrer les situations vécues



Restitution en collectif : chaque groupe présente son travail en quelques minutes

Réputation de la Structure

Mets en avant de
l'image et de la
communication de
l'organisation.



- Métier sous tension
- Concurrence associative
- Image extérieur véhiculée
- Contrainte politique

Qualité de Vie et Conditions de Travail

Se concentre sur le
bien-être des salariés et
sur leur environnement
de travail.



- Aménagement lieu accueillant
- Gouvernance qui connaisse le droit du travail ou la
- Se fédérer pour accéder à des services type organisation patronale (exemple : Hexopée)
- Mutuelle
- Chèques vacances / tickets restaurant
- Aménagement horaires

Restitution en collectif : chaque groupe présente son travail en quelques minutes

Impact Environnemental et Sociétal

Souligne la
responsabilité sociale et
écologique de
l'organisation.



- Cohérence avec projet asso
- Offrir un cadre de changement d'influence impact
- Rendre acteur

Fonctionnement Démocratique

Mets en avant
l'engagement des
salariés et renforcer la
coopération.



- Associer salarié et bénévoles / CA aux décisions, temps partagé avant réunion bureau
- Roulement du CA sur un temps donné pour éviter des piliers immobiles
- Prévoir du temps de travail sur la participation de la vie démocratique (fiche de poste)
- Salarié au CA et droit de vote
- Eviter rupture CA et salarié

Restitution en collectif : chaque groupe présente son travail en quelques minutes

Climat Social

Souligne l'importance de
la collaboration et de
l'intégration des salariés
et bénévoles.



- APP
- Instances collectives
- « Binôme » Bénévole / Salarié (lien)
- Rendre acteur

Quelques éléments de réflexion issus des échanges entre les participant.e.s :

- Est-ce que renforcer sa marque employeur, ça coûte cher, ça prend du temps ?
- Importance de travailler la marque employeur de façon collective au sein de la structure, pour être honnête et transparent
- Parfois, la problématique est celle d'une mauvaise (et fausse) image de l'association : comment la changer pour la mettre en adéquation avec la réalité ?
- Il faudrait réfléchir à un autre terme que « Marque employeur » qui vient du monde marchand lucratif = « employeurabilité » ?
- Est-ce qu'on souhaite vraiment se mettre en concurrence entre associations sur le marché de l'emploi ? Plutôt que de renforcer chacun sa marque employeur pour être plus concurrent, il faudrait plutôt penser des coopérations dans ce domaine-là aussi
- Certaines clefs de la « marque employeur » seront prioritaires pour les PMAE, simplement car elles sont plus faciles à mettre en œuvre

SAVAARA
ACCOMPAGNER LA VIE ASSOCIATIVE

**Journée régionale
autour de l'emploi
associatif**

en Auvergne-Rhône-Alpes

Et la suite....

Travaillez-vous votre Marque
Employeur ?

Merci de répondre à ce
questionnaire pour nous aider
à évaluer la Marque
Employeur de votre
association et identifier des
pistes d'amélioration.

SAVAARA
ACCOMPAGNER LA VIE ASSOCIATIVE


**PRÉFÈTE
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

