



**DES PISTES D'ACTION POUR AGIR**  
**Réduire les difficultés de**  
**recrutement dans l'ESS**



Les pistes d'actions pour réduire les difficultés de recrutement présentées dans cette brochure sont issues d'une enquête réalisée en 2024 auprès d'associations de différents secteurs d'activité. Elles peuvent nourrir vos réflexions et vous aider à réduire les difficultés auxquelles vous êtes confrontés.

Ces témoignages ont montré une chose importante : toutes ces actions demandent des moyens (temps, mobilisation de l'encadrement et des salariés, frais divers, etc.) mais produisent des résultats à la hauteur des investissements, et même au-delà. En effet, la réduction des difficultés de recrutement produit des cercles vertueux qui réduisent la charge de travail des équipes en place, et donc le turn-over et l'absentéisme, et par conséquent améliorent la QVT, la qualité de l'accompagnement des usagers, etc.

# En amont du processus de recrutement

## AXE 1 La communication sur les offres d'emplois

### Internet et les relais d'information

#### » S'appuyer sur Internet

- » Annonces en ligne sur le site Internet de la structure
- » Annonces en ligne sur des sites d'offres d'emploi
- » Publication des annonces dès l'ouverture des postes concernés
- » Invitation en ligne pour des journées portes ouvertes

#### » Identifier des outils de gestion des candidatures

- » Outils internes
  - » Mise en ligne des annonces
  - » Diffusion automatique sur de nombreux sites d'offres d'emplois
  - » Plateforme pour déposer des candidatures de façon simple (pas de CV, candidature « en trois clics »)
- » Jobboards (LinkedIn, Indeed...)

#### » Identifier des relais pour le recrutement de cadres ou de métiers très spécialisés

- » Magazines spécialisés (pour certaines professions, pour les cadres...)
- » APEC

### La mise en place de partenariats

#### » Créer et faire vivre un réseau de partenaires locaux

- » Pour diffuser des offres d'emplois
  - » Ecoles professionnelles formants aux métiers du secteur
  - » Autres établissements d'enseignement : écoles, universités (identifier des formations dont les élèves ou étudiants peuvent être intéressés par les métiers de la structure, y compris pour des « jobs étudiants »)
- » Pour rencontrer des candidats potentiels
  - » Collectivités locales : événements autour de l'emploi
  - » France Travail : Job dating

#### » Identifier les interlocuteurs locaux mobilisés sur la question de l'emploi

- » Exemples
  - » Agences d'intérim ou réseaux locaux de recrutement
  - » Coopératives d'emploi
  - » Réseaux créés par les associations de la région
  - » Missions locales

## En amont du processus de recrutement

- Rencontrer des représentants de ces structures pour nouer une relation directe
- **S'appuyer sur des partenariats internationaux : un exemple d'action**
  - Une association ayant participé à l'enquête a un partenariat avec la Tunisie pour recruter des aides-soignants

### Les événements ou relais locaux

- **Identifier des relais locaux pour diffuser de l'information sur les postes à pourvoir**
  - Petites annonces dans les boulangeries et commerces locaux
  - Appui sur la presse locale et les radios locales : annonces, interviews...
- **Participer à des salons régionaux**
  - Salon de l'étudiant, salon des métiers...
  - Mobiliser un.e salarié.e pour parler de son travail

## AXE 2 La communication sur le travail

### Valorisation de l'image des métiers

- **Participer à des actions locales ou en initier**
  - Réunions de présentation des métiers au sein des locaux de la structure ou des agences de France Travail
  - Actions de présentation des métiers avec France Travail
  - Présentation des métiers dans les lycées et collèges
  - Proposition de stages d'observation à des collégiens ou lycéens
- **S'appuyer sur Internet**
  - Création de « zooms », de capsules vidéo, diffusés sur le site Internet de la structure
  - Objectif : donner la parole à des salariés pour présenter leur quotidien de travail

### Valorisation de l'image de l'association

- **Initier des actions locales**
  - Sur les façades des locaux : pancartes de présentation de l'association et des recrutements
  - Présence dans des points de vente (marchés, supermarchés...)
    - ▮ Présentation d'actions au profit des personnes accueillies, vente de produits pour les financer
    - ▮ Effet de valorisation de l'image de l'association
  - Organisation de « portes ouvertes » avec des professionnels pour présenter leur quotidien de travail
    - ➡ Présentation de l'association, de ses valeurs, du cadre de travail, des équipes

## En amont du processus de recrutement

### » S'appuyer sur des compétences internes et externes

» Créations de postes ou de missions

| Chargés de réseaux sociaux

| Chargés de développement et de communication

| « Ambassadeurs du numérique » ➔ Pour alimenter les réseaux sociaux

| Etc.

» Appel à des acteurs locaux pour mieux communiquer, mieux valoriser les points forts de la structure

### Les actions repérées comme étant les plus efficaces

#### En matière de diffusion des offres d'emploi

» Présence sur des salons ou des événements locaux avec la présence d'un professionnel pour présenter son quotidien de travail

» Appui sur des relais spécialisés (APEC, revues...) pour le recrutement des cadres

» Résultats : augmentation du nombre de CV reçus



# Le processus de recrutement

## AXE 3 Le recrutement, du premier contact à l'embauche

### L'entretien de recrutement

#### » Repenser la conduite des entretiens

- » La préparation des entretiens
  - | Envoi d'éléments sur le poste aux candidats avant l'entretien
- » Le déroulement des entretiens
  - | Définir l'essentiel des informations à transmettre
  - | Les présenter de façon claire et synthétique
  - | Echanger sur les éléments envoyés avant l'entretien
  - | Echanger sur des situations de travail concrètes
  - | Laisser la parole au candidat

#### » Repenser le processus global des entretiens

- » Le cadre temporel
  - | Réponses claires et rapides sur la décision prise à l'issue de l'entretien
  - | Délais explicites et tenus
- » Les étapes et les rôles
  - | Nombre d'entretiens
  - | Participants à l'entretien ou aux entretiens
  - | Déroulement de chaque entretien et rôles

### Exemple de grille de questions destinée à donner la parole aux candidats

- » *Qu'est-ce qui vous plaît dans ce poste et dans notre association ?*
- » *Qu'est-ce qui vous attire dans ce métier ? Inversement, qu'est-ce qui vous pose question ?*
- » *Qu'est-ce qui ferait qu'un emploi vous donne satisfaction ?*
- » *Que représente le travail en équipe pour vous ?*

## Le processus de recrutement

### Des formes diverses d'appui sur les équipes salariées

#### » Renforcer les ressources internes

- » Conception d'un processus de recrutement formalisé
- » Définition et partage des critères de recrutement

#### » Associer les salariés et l'encadrement

- » Association de l'encadrement
  - » A la conception du processus de recrutement (identification des besoins, des contraintes...)
  - » A la mise en œuvre de toutes les étapes du recrutement
- » Association des salariés
  - » A la réflexion sur les points-clés à présenter à un candidat
  - » Via des retours d'expériences des salariés récemment embauchés

#### » Développer des systèmes de cooptation

- » Primes pour les salariés ayant permis l'embauche d'une personne restée dans le poste après la fin de sa période d'essai

## AXE 4 Le recrutement de personnes plus éloignées de l'emploi

### Des dispositifs permettant une intégration progressive dans le poste de travail

#### » S'appuyer sur des stages ou de l'alternance

- » Développement de l'accueil de stagiaires et d'apprentis, puis proposition de recrutement en CDI
- » Appui sur des partenariats avec des écoles
- » Mise en place de services civiques

#### » Utiliser les dispositifs proposés par France Travail

- » PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel) : dispositif d'immersion dans l'emploi d'un mois au maximum

### Des dispositifs qui s'adressent à des personnes en insertion

#### » Utiliser les dispositifs proposés par France Travail

- » POEC (préparation opérationnelle à l'emploi collective) : phase d'intégration progressive dans l'entreprise pour le demandeur d'emploi

#### » S'appuyer sur des chantiers d'insertion

- » Intégration progressive de personnes éloignées de l'emploi

## Le processus de recrutement

### Les actions repérées comme étant les plus efficaces

#### En matière de relais pour entrer en contact avec des candidats potentiels

- Appui sur des intermédiaires : associations d'insertion, coopératives d'activité locales, agences d'intérim faisant appel à des travailleurs issus d'autres pays
- Mobilisation des salariés grâce à des parrainages valorisés par des primes
- Partenariats avec des écoles pour recruter des stagiaires ou des alternants
- Programmes PMSMP et POEC de France Travail
- Recrutements en alternance et/ou accueil de stagiaires

**Résultats : recrutement et fidélisation de personnes qui n'envisageaient pas de travailler dans ce secteur d'activité auparavant**



# Quelques repères pour favoriser des recrutements efficaces

## Piloter la réflexion sur le processus de recrutement comme un projet

### » Structurer le pilotage

- » Définir un pilote opérationnel chargé de la refonte du processus de recrutement
- » Mettre en place un groupe de travail rassemblant des points de vue diversifiés (RH, encadrement de proximité, salariés de terrain, etc.)
- » Identifier les rôles de chacun des acteurs internes

### » Structurer les étapes du projet

- » Dresser un état des lieux des difficultés rencontrées dans le cadre des recrutements (enquête interne)
- » Recenser l'ensemble des partenaires potentiels et ressources externes (réseaux, supports techniques, lieux et événements, etc.)
- » Définir les actions à mettre en œuvre et les référents de ces actions
- » Concevoir les moyens pour déployer ces actions (documents de référence internes, outils techniques, accompagnement d'expérimentations...)
- » Définir des étapes de bilan quantitatif (nombre de candidats, de personnes recrutées, de postes vacants...) et qualitatif (satisfaction des nouveaux salariés, des équipes...)

## S'appuyer sur la participation des acteurs concernés

### » Détailler toutes les étapes du processus, quels qu'en soient les acteurs

- » Liste des principales étapes (à valider et compléter)
  - | Communication sur la structure et les métiers
  - | Rédaction des offres d'emploi
  - | Diffusion des offres d'emploi
  - | Réception et analyse des candidatures
  - | Réponse aux candidats et invitation à un entretien
  - | Réalisation de l'entretien : délai, organisation, déroulement
  - | Réponse aux candidats sélectionnés
  - | Processus administratif
  - | Début du contrat et prise de poste
- » En faire une frise chronologique visuelle à partager avec l'encadrement et les équipes
- » Dresser un bilan de ce qui est prévu, réellement mis en place, et de l'impact (positif et négatif) sur les candidats et sur les équipes : enquête interne

### » Associer l'encadrement

- » A la refonte du processus de recrutement
- » A la mise en œuvre de toutes les étapes du recrutement

### » Associer les salariés

- » A la réflexion sur les points-clés et difficultés à prendre en compte
- » Via des retours d'expériences de salariés récemment embauchés

# Un outil pratique : le tableau d'aide au pilotage

| Actions                                                               | O/N | Qui ? Comment ? Quand ? |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------|
| <b>Améliorer le processus de recrutement : le pilotage</b>            |     |                         |
| L'organisation du pilotage                                            |     |                         |
| La définition des étapes du projet                                    |     |                         |
| Les modalités de participation (encadrement et salariés)              |     |                         |
| Les modalités de suivi et de bilan                                    |     |                         |
| <b>Axe 1 : La communication sur les offres d'emplois</b>              |     |                         |
| Internet et les relais d'information                                  |     |                         |
| La mise en place de partenariats                                      |     |                         |
| Les événements ou relais locaux                                       |     |                         |
| <b>Axe 2 : La communication sur le travail</b>                        |     |                         |
| La valorisation de l'image des métiers                                |     |                         |
| La valorisation de l'image de l'association                           |     |                         |
| <b>Axe 3 : Le recrutement, du premier contact à l'embauche</b>        |     |                         |
| L'entretien de recrutement                                            |     |                         |
| L'appui sur les équipes salariées                                     |     |                         |
| <b>Axe 4 : Le recrutement de personnes plus éloignées de l'emploi</b> |     |                         |
| Les dispositifs permettant une intégration progressive                |     |                         |
| Les dispositifs s'adressant à des personnes en insertion              |     |                         |



### Brochure « Améliorer l'accueil et l'intégration dans l'ESS »

Des repères et des exemples d'actions sur 4 axes

- Le parcours d'intégration dans le poste de travail
- Le parcours d'intégration dans l'association
- L'accueil dans le poste
- Les supports



### Brochure « Favoriser la fidélisation des équipes dans l'ESS »

Des repères et des exemples d'actions sur 4 axes

- L'appui aux parcours individuels des salariés
- Le collectif de travail et l'organisation
- La participation et le soutien de l'encadrement
- Le développement de la QVT

Contact

Pôle Santé Qualité de Vie au Travail : [SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr](mailto:SQVT-ESS@harmonie-mutuelle.fr)



**Harmonie  
mutuelle**

GRUPE **vyv**

AVANÇONS collectif

## Le pôle d'expertise dédié aux acteurs de

### *L'Économie Sociale et Solidaire d'Harmonie Mutuelle*

Les équipes d'Harmonie Mutuelle ESS, de par leur connaissance du secteur acquise aux côtés d'associations, mutuelles, fondations, coopératives, entreprises sociales et de leurs salariés, vous proposent une offre complète de garanties et de services en protection sociale complémentaire adaptée à vos attentes : prévoyance, santé, épargne retraite et salariale, IARD, santé et qualité de vie au travail...

### L'écoute et la proximité au cœur de notre accompagnement

Votre structure vit et se développe, nos experts présents sur tout le territoire sont à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller au fil du temps.

### Des valeurs et un ADN commun qui s'appuient sur le partage et la force des collectifs

- **Construire** des offres et services en collaboration avec adhérents et partenaires sociaux ;
- **Proposer** des solutions responsables et durables en partenariat avec Mutex et les mutuelles du Groupe VYV ;
- **Soutenir** la structuration et la professionnalisation du secteur (appui aux observatoires...) ;
- **Favoriser** la collaboration inter-branches et inter-réseaux.



près  
**d'1 000 000**  
*de personnes protégées*  
Soit **1 salarié sur 3**  
du secteur



+ de  
**30 000**  
*structures adhérentes*



*Des adhérents*  
**dans toutes les**  
**CCN de l'ESS**

## Acteur et partenaire privilégié *de l'Économie Sociale et Solidaire*

Acteur de l'économie sociale et solidaire et Entreprise Mutualiste à Mission, Harmonie Mutuelle, mutuelle fondatrice du Groupe VYV, a toujours été créatrice de valeur pour la société. Sa vocation non lucrative et son ancrage dans les territoires lui permettent d'œuvrer pour l'accès aux soins pour tous, une protection sociale étendue et une société de solidarités.

Fortes de l'expérience et de l'engagement de ses équipes dédiées, les solutions d'accompagnement d'Harmonie Mutuelle ESS, vous permettent, au quotidien, d'être acteur de votre protection sociale tout en restant mobilisés sur votre rôle essentiel d'utilité sociale.

*rendez-vous sur*

**harmonie-mutuelle.fr/ess**

#### Harmonie Mutuelle

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473,  
Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57  
Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris



**Harmonie  
mutuelle**

GRUPE **vyy**

AVANÇONS collectif