

L'économie sociale entre valeurs et logique de marché

Associations, mutuelles et coopératives doivent engager une vraie politique de gestion des ressources humaines

Utilité sociale ; gouvernance fondée sur le principe « un homme/une femme, une voix », absence de rémunération du capital etc. : ces valeurs de l'économie sociale (ES), qui regroupe les mutuelles, les coopératives et les associations (2 millions de salariés), influencent sur le mode de management ? En tout cas, le sujet agite ce milieu, comme en témoignent plusieurs manifestations. Le 5 octobre à Paris, le Crédit coopératif s'interrogera sur son attractivité, lors de sa XXVT rencontre intitulée « Quelle promesse employeur ? ». Question-clé pour ce secteur qui, lui aussi, va devoir recruter en nombre pour cause de départs massifs en retraite au cours des prochaines années. « Nos valeurs, qui répondent à des enjeux sociaux modernes, peuvent contribuer à enrichir le travail », estime Jean-Claude Detilleux, président du Crédit coopératif. « *Donnez du sens à votre travail* » est d'ailleurs le slogan adopté par le premier Forum national de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire, qui se tiendra les 13 et 14 octobre à la Plaine-Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), organisé par le centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES) et l'Association pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés (AFIJ).

En termes de gestion des ressources humaines (GRH), tout n'est pas parfait dans l'ES, admet Nicolas Froissard, chef de projet du Forum et administrateur bénévole du CJDES. « *Mais par leur objectif, qui ne peut pas être de maximiser les profits et de verser des dividendes à des actionnaires, les entreprises de l'ES peuvent se concentrer sur la qualité du service qu'elles rendent. Ce qui implique plus de formation, une moindre pressurisation des salariés, qui vont donc se sentir un peu plus épanouis.* » Reste que l'ES s'est « *longtemps abstraite des questions de GRH, en s'enfermant*

dans ses valeurs », observe Nadine Richez-Battesti, maître de conférences en économie sociale à l'université de la Méditerranée. Avec les dérives que cela peut induire, notamment dans les associations, comme l'ont montré des affaires de licenciement abusif ou de harcèlement moral. Même si les cas sont moins fréquents qu'avant, des associations considèrent que les salariés sont taillables et corvéables à merci. « *Les contentieux prud'homains explosent, constate M^{me} Richez-Battesti. Le développement des emplois aidés a amené des associations, dirigées par des bénévoles, à devenir employeurs sans forcément avoir les connaissances nécessaires en GRH. On voit aussi se multiplier les faux stages.* » Des situations qui traduisent « *des tensions liées à la baisse des subventions publiques* », reprend M^{me} Richez-Battesti. Des cabinets conseil en RH, plus habitués aux multinationales, tentent de se faire une place dans l'ES. « *Ils plaquent des méthodes pas toujours adaptées, ajoute-t-elle, mais ils ont au moins le mérite d'envoyer un coup de pied dans la fourmière. Le secteur en a besoin.* »

Certaines structures ont cependant pris à bras-le-corps cette question, comme le Groupe SOS. Il réunit douze associations, employant 2 000 salariés dans le secteur médico-social et de la protection de l'enfance, avec à leur tête un Groupement d'intérêt économique (GIE) de 80 salariés qui assure les

fonctions support pour chaque association, notamment la GRH. La constitution de ce GIE répond à « *une évolution du secteur vers beaucoup plus de professionnalisation, ce qui nous permet d'offrir des postes attractifs à des jeunes diplômés pour un travail qui a du sens* », indique Eric Balmier, directeur général du GIE, fier d'avoir attiré, dès 1999, une DRH issue de Total. Comme dans une entreprise privée, on ne s'interdit pas les licenciements, des entretiens annuels d'évaluation ont été mis en place, ainsi qu'un baromètre social et même des primes d'objectifs pour les cadres sur des critères de management. « *Si l'ES ne se professionnalise pas, elle n'existera plus dans l'avenir* », estime M. Balmier.

« Si nous ne nous
professionnalisons pas,
nous n'existerons
plus dans l'avenir »



Car, comme les entreprises classiques, celles de l'ES affrontent la concurrence. Les associations doivent désormais répondre à des appels d'offres. « *Ce n'est pas forcément néfaste, estime M. Froissard, car cela oblige chacun à évoluer.* » Pour les banques coopératives et les mutuelles d'assurance, la compétition est féroce. « *L'entreprise d'ES est dans le marché, souligne Cyrille Chrétien, consultant. Ce qui la met en tension entre plusieurs logiques et peut déboucher sur des conflits. Mais ceux-ci peuvent s'exprimer par le débat, et les salariés faire référence aux valeurs de l'ES.* » Les mutuelles, par exemple, ont connu des fusions qui ont inquiété les salariés, « *mais cela s'est fait sans casse sociale, car les dirigeants en sont très soucieux* », affirme Sébastien Darigrand, délégué général de l'Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs de l'économie sociale (Usgeres). Aux Banques populaires, un « *pacte social* » négocié avec les syndicats garantit

l'emploi en cas de fusion. La CFDT se félicite aussi de l'ES dans la négociation annuelle sur le pouvoir d'achat. Mais d'autres conflits sont apparus. « *Avec notre actionnaire coté en Bourse, Natexis, nous sommes de moins en moins une banque coopérative et de plus en plus tournée vers la rentabilité et, au passage, les conditions de travail se dégradent* », souligne la délégation nationale de la CFDT. Le syndicat a dû lancer des grèves et menacer d'une action en justice pour obtenir une expertise sur les conditions de travail, qui a été réalisée par le groupe sous forme d'une enquête nationale. « *Mais elle n'a pas été suivie d'une négociation* », regrette la CFDT.

Pour faire le point sur les pratiques sociales, l'Usgeres va lancer fin 2006 un sondage et compte établir des indicateurs de responsabilité sociale (conditions de travail, précarité, etc.) dans le cadre d'un groupe de dialogue avec les syndicats de salariés. ■

FRANCINE AIZICOVICI