



Une nouvelle idée de l'emploi

Par Aurore Dohy et Christelle Fleury



L'économie sociale emploie près de trois millions de personnes en France, soit environ 10 % de l'emploi salarié. Ce secteur, qui n'a jamais cessé de recruter, y compris pendant les périodes de récession, évolue au rythme de la société. Il a même, dans certains métiers, quelques longueurs d'avance.

LE 24 JUILLET DERNIER, le ministre de l'Emploi Jean-Louis Borloo a signé, avec le président de la Confédération générale des Scop Patrick Lenacker, une convention cadre pour le développement des coopératives de services à la personne. En reconnaissant aux coopératives un rôle majeur pour l'emploi dans un secteur d'avenir, cette convention marque un tournant pour toute l'économie sociale. Reconnaissance de sa capacité d'adaptation, elle est aussi le signe que ce secteur, si discret jusque-là, devient enfin plus visible dans la sphère publique.

Rechercher la qualité

Comment l'économie sociale a-t-elle été amenée à évoluer autant ? Premier facteur : des réglementations plus strictes autour des qualifications. Sont apparues ces dernières années des certifications conçues comme des gages de qualité pour la structure qui les obtient. Exemple : les professionnels d'établissements d'hébergement pour personnes âgées (EHPA) se sont ainsi réunis avec l'Afaq-Afnor pour créer une marque NF Service EHPA. La maison de retraite Saint-Joseph à Dole (Jura) a été la première à obtenir la certification en juillet dernier : « Nous faisons tous les jours de la qualité, explique le directeur Jean-Pierre Chauchefoin, mais nous n'avions pas écrits, donc pas de traçabilité. Pour obtenir la norme, il nous a fallu élaborer des protocoles pour de nombreuses actions que le personnel effectuait avant sans se poser de questions ». Premier résultat : une politique de formation

plus poussée, concernant en priorité les à-côtés essentiels, comme la manutention ou l'hygiène. Le processus a été long et coûteux mais à l'arrivée, le directeur constate « une amélioration de la qualité du service ».

Former un personnel qualifié

Suivant cette logique, les pouvoirs publics font de la qualification une condition de plus en plus incontournable à l'octroi de subventions : des secteurs entiers, de la culture au sanitaire et social, sont obligés de recruter des personnes aux diplômes et aux métiers reconnus. Or, les personnes qualifiées manquent encore, notamment dans le secteur sanitaire et social, qui emploie à lui seul 41 % des salariés des associations. « Enormément de jeunes veulent travailler dans les structures du secteur social, parfois en idéalisant leur mission. Mais c'est de qualifications dont nous manquons », confirme Paul Garrigues, directeur des relations humaines à l'Acodège, une association bourguignonne qui emploie 780 personnes dans ses structures d'insertion et d'hébergement de jeunes en difficulté et de personnes handicapées. Les nouveaux arrivants ont pourtant intérêt à se qualifier : cela augmente leurs chances d'être recrutés en CDI plutôt qu'en CDD ou en contrat aidé.

Pour répondre à ses besoins, l'économie sociale a profité de la grande réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie de 2002, qui offre de nouvelles opportunités aux employeurs. Tout d'abord la validation des acquis de l'expérience (VAE, voir article

p. 15), véritable aubaine pour les structures qui manquent de personnel qualifié. Elle est d'ailleurs en constante augmentation : Uniformation, l'Opca de l'économie sociale, a financé 104 dossiers en 2003 et 441 en 2005. Autre dispositif nouveau : la période de professionnalisation, qui permet au salarié en poste de suivre une formation diplômante ou qualifiante sur une période allant jusqu'à deux ans. Chez Uniformation, les demandes explosent. Mais les contraintes existent : 70 % des adhérents d'Uniformation ont moins de 10 salariés. Il est très difficile pour elles de remplacer celui qui part en formation. Second frein : le manque de visibilité financière. Subventionnées par les pouvoirs publics, de nombreuses structures hésitent à impulser une véritable politique de formation et de recrutement sur le long terme.

Former différemment

Malgré ces contraintes, la formation continue est plus présente dans l'économie sociale qu'ailleurs. En témoigne l'impulsion donnée par ses propres branches professionnelles qui a fixé les montants de financement de la formation largement au-delà des obligations légales (1,6 % de la masse salariale) : 1,8 % pour l'animation, 2,1 % pour l'aide à domicile. Mais l'économie sociale ne se contente pas de former plus, elle forme aussi différemment : « Pour que les salariés ne soient pas uniquement de bons techniciens mais également les acteurs du projet, nous avons à cœur de développer la réflexion sur les pratiques professionnelles », explique Marie-Hélène Gillig, ●●●



La Cress Aquitaine soutient le dialogue social

Is ne se connaissent pas ? Invitons-les autour d'une table ! Interpellée par la Direction régionale du travail sur la question du dialogue social dans l'économie sociale, la Chambre régionale d'économie sociale et solidaire (Cress) d'Aquitaine n'a pas hésité une seconde : elle s'est proposée comme lieu de rencontre. Ce n'est en effet un secret pour personne : les syndicats de salariés dit « classiques » ont peu de relations avec les syndicats des employeurs de l'économie sociale et sont généralement mal informés des problématiques propres à l'économie sociale. Quant aux Institutions représentatives du personnel (IRP) dans les structures de l'économie sociale, elles brilleraient plutôt par leur absence. Lancé en décembre 2004, le programme « dialogue social » a débuté par une phase de rencontres individuelles destinées à faire l'état de lieux : syndicats de salariés (CFDT, CGT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC, UNSA, SUD) et syndicats d'employeurs de l'économie sociale (Usgeres, Unifed, Gema) ont donc été invités à partager leurs réflexions avec la Cress. Dans un second temps, une série de réunions collectives a permis de dégager quelques pistes de réflexion communes et une priorité : le développement des IRP dans l'économie sociale, condition *sine qua non* d'un dialogue social de qualité. En juin 2006, deux réunions ont donc été organisées sur le terrain, dans le pays basque et la Dordogne, pour sensibiliser dirigeants associatifs et salariés. Un bilan sera réalisé ultérieurement pour évaluer le nombre d'IRP créées après 6 mois et le nombre de nouveaux syndiqués. Aujourd'hui, deux nouvelles pistes de réflexion occupent les responsables du projet à la Cress. La première concerne le nouveau dispositif des commissions paritaires locales : instituées par la loi Aubry II, ces commissions permettent aux toutes petites structures de se regrouper afin d'atteindre l'effectif minimum pour avoir un délégué du personnel (11 salariés selon la convention de l'aide à domicile, 6 selon celle de l'animation). La deuxième piste vise à soutenir la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'un adhérent de la Cress employant 150 salariés dans le domaine des musiques actuelles. Objectif affiché : expérimenter et créer les outils de gestion des ressources humaines qui manquent encore à l'économie sociale. ■

●●● déléguée générale du CEGES (voir article p. 14). De nombreux employeurs (notamment dans les mutuelles et coopératives dont le fonctionnement participatif est particulier) proposent ainsi à leurs salariés des formations sur l'économie sociale et ses rouages. Le secteur associatif n'est pas en reste : très important employeur de l'Ar-dèche avec 500 salariés, l'association Béthanie vient de clore un

ambitieux plan de formation sur trois ans. Il s'agissait entre autres de permettre à chaque salarié de participer au projet de l'association : « *Notre secteur, l'accueil des personnes handicapées, est en constante évolution*, explique Odile Mejean, attachée de direction. *Tous les salariés ont suivi au moins un module de formation afin de développer leurs compétences d'auto-évaluation* ».



BENOÎT DURET S'EST SENSIBILISÉ AUX QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES LORS D'UNE MISSION À HAÏTI.



Miser sur les jeunes

Hors de l'économie sociale, de nombreux acteurs publics prennent conscience de l'importance du secteur. Le monde universitaire, notamment, a créé en quelques années de nombreuses formations initiales spécialisées. On en compte désormais 34, rien que sur l'économie sociale et solidaire. En 2003, l'Essec, école de gestion, a ouvert une chaire spécialisée et prépare un master. Cette tendance répond aussi bien à l'attente des étudiants sensibilisés aux problématiques de cette économie alternative qu'à celle des structures en manque de cadres et de managers.

Benoît Duret est chef de projet à Auxilia, une association de conseil en développement durable du Groupe SOS. Cet ingénieur en mécanique de formation s'est sensibilisé aux questions environnementales lors d'une mission sur un projet de développement à Haïti. Puis il a suivi le DESS de management en développement durable à Troyes, la première formation en France sur l'écologie industrielle, créée en 2001.

Aujourd'hui, ses diplômes et son expérience pourraient lui donner accès à des cabinets de conseil, aux services développement durable de grandes entreprises ou aux collectivités locales qui expérimentent la mise en place de ces thématiques. De ce point de vue, l'expérience du jeune homme est d'autant plus précieuse que l'association, de par son objet (faire travailler ensemble des acteurs locaux sur l'emploi et l'environnement), est clairement en pointe sur ces sujets.

Modernité et professionnalisme

Pour des raisons d'efficacité, l'économie sociale cherche de plus en plus à se caler sur l'économie classique en terme d'organisation de l'emploi. Des professionnels sont aujourd'hui recrutés à des fonctions occupées auparavant par des bénévoles. Exemple type : les nouvelles technologies. Les associations, mutuelles et coopératives veulent disposer d'un portail Internet de qualité et recrutent de plus en plus souvent des

« NOUS NE SOMMES NI DES ATTACHÉS DE PRESSE NI DES PUBLICITAIRES. NOUS SOMMES DES JOURNALISTES MILITANTS ! »

Emmanuelle Brisse

webmasters salariés. Damien Ravé est le responsable informatique et multimédia du Groupe SOS. Son équipe se renforce sans arrêt depuis son arrivée, il y a trois ans, et compte désormais cinq équivalents temps plein. « *Je suis tombé dans l'associatif par hasard*, explique-t-il. *Mais, entre l'ambiance agréable, la liberté de travail et des rémunérations correctes, ce serait difficile pour moi de revenir à l'économie classique.* » Les fonctions de RH ou de communication se renforcent éga-

lement. C'est le cas à Greenpeace : les militants de la première heure, portés par leurs convictions plus que par leurs qualifications, sont peu à peu remplacés par des professionnels reconnus pour leur expertise. Emmanuelle Brisse a été recrutée comme directrice de la communication de Greenpeace France en mars 2005. Cette ancienne journaliste de télévision a embauché dans son service des personnes ayant une expérience des médias. « *Nous ne sommes ni des attachés de presse ni des publicitaires. Nous sommes des journalistes militants !* », explique-t-elle. ●●●



120 000 associations employeurs

emploient 1,2 million salariés

(4,5 % de la population active), dont 560 000 dans le secteur social et de la santé et 167 000 dans le secteur éducatif.

21 000 entreprises coopératives

emploient 700 000 salariés

**Gain de sens**

Combien sont-ils, employés de coopératives à être bénévoles en association le week-end ? Combien de salariés d'associations sont parallèlement délégués de mutuelle ? « Notre engagement est souvent à la fois professionnel et militant », résume Thierry Jeantet. Beaucoup de salariés du secteur sont venus à ces métiers pour donner un sens à leur travail. « J'ai toujours eu une certaine sensibilité vis-à-vis des sujets

environnementaux », explique Yannick Vicaire, responsable de la campagne Toxiques à Greenpeace France. Après des études de chimie, il s'est retrouvé chargé de chantiers de déchets industriels dans une filiale de Vivendi : « Cela a forgé ma conviction que la réponse apportée par les industriels au problème des déchets n'était pas la bonne ». C'est donc volontairement qu'il a accepté de perdre 30 % de son salaire et certains avantages sociaux

pour pouvoir cesser d'être « schizophrène ». « Il y a ici quelque chose qui nous rassemble beaucoup plus sûrement que la "culture d'entreprise" dont parlent les patrons de grandes boîtes et à laquelle personne ne croit ! », estime-t-il.

Basses et hautes rémunérations

Dans sa grande majorité, le secteur associatif vit d'aides publiques, de dons et/ou des cotisations de ses adhérents : niveau rémuné-

ration, impossible de concurrencer l'économie classique. En 2003, les salariés des associations gagnaient 17 552 € net par an en moyenne, soit de 14 à 30 % de moins que le secteur privé. Réel, ce différentiel s'explique surtout par des conditions d'emploi différentes : nombreux temps partiels et contrats aidés, heures supplémentaires souvent non rémunérées et absence de primes. Conséquence, l'échelle des salaires y est plus resserrée : un cadre gagne approximativement 1,5 à 2 fois plus qu'un employé, contre 2 à 3 fois dans le secteur privé. Les associations lucratives, mutuelles et coopératives, n'ont en revanche pas à rougir de leur niveau de rémunération. Les Scop remportent la palme : non seulement les salaires se situent dans la moyenne des entreprises classiques (1 940 € brut moyen en 2003), mais leurs salariés peuvent compter sur le reversement d'une partie des bénéfices. Ainsi, la participation et l'intéressement moyens par salarié dans les entreprises classiques de moins de 50 salariés étaient de 1 800 € en 2002, contre 2 800 € pour les Scop de moins de 50 salariés ! Quant aux mutuelles, les conventions collectives garantissent un revenu minimum annuel, souvent dépassé dans les grosses structures, comme la Macif (2 962 € bruts mensuels en moyenne pour des salariés majoritairement bac +2).

« Faire carrière » dans l'ES

Autres avantages à prendre en compte dans cette mutuelle de 8 000 salariés : 31,30 heures de travail hebdomadaire et une forte tradition de promotion interne.

Cinq cents personnes ont été promues en 2005 à la Macif. Le DRH lui-même, Dominique Renoux, a commencé dans l'entreprise comme rédacteur d'assurances en 1976. « Une personne qui a monté les échelons en interne a une légitimité aux postes de direction », analyse-t-il. La plupart des hauts dirigeants de la Macif ont en effet un parcours similaire au sien. Les associations prennent également conscience de l'importance de la « gestion de carrières ». L'association médico-sociale Acodège a ainsi recruté son premier directeur des relations humaines, Paul Garrigues, il y a six ans. Depuis, la promotion interne est devenue un élément-clé dans l'association. « On peut entrer comme veilleur de nuit dans une structure d'hébergement, puis suivre des formations pour devenir aide médico-psychologique ou éducateur spécialisé », explique-t-il. Autre enjeu : éviter l'usure dans des métiers qui demandent un investissement personnel de tous les instants. Pour cela, l'Acodège a mis en place une politique de mobilité : « Passer d'un centre de jeunes à un centre pour personnes handicapées permet de changer de milieu, presque de métier ! ».

Préparer la relève

Avec des emplois qualifiés et porteurs de sens, l'économie sociale



« J'AI TOUJOURS EU UNE CERTAINE SENSIBILITÉ VIS-À-VIS DES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX. »

Yannick Vicaire

devrait attirer en masse les demandeurs d'emploi. Pas si simple : quelque 300 établissements d'hébergement pour personnes âgées (EHPA), sur les 10 500 que compte la France, ont recours à des directeurs intérimaires. Certes, les pénuries de personnel sont surtout criantes dans le secteur sanitaire et social, mais tous les secteurs savent ce qui les attend : le papy-boom. Pour eux, l'urgence est donc de se faire mieux connaître. Les slogans des mutuelles s'affichant « assureurs militants » suffiront-ils ? Pour préparer la relève, une vingtaine de Scop du Grand-Ouest se sont unies sous le

ENTRETIEN AVEC THIERRY JEANTET

L'économie sociale doit sensibiliser les jeunes

Les entreprises de l'économie sociale ont beaucoup d'atouts, parmi lesquels un fort potentiel de création d'emplois et un fonctionnement démocratique. Leur défi actuel : se faire mieux connaître, en particulier des plus jeunes.



Thierry Jeantet est directeur général d'Euresa, un groupement européen rassemblant des sociétés d'assurance mutuelles ou coopératives. Il est également l'ancien président du CJDES. Il a écrit de nombreux ouvrages sur le secteur, dont, en 2006, « Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité » (Editions de la Documentation française).

Quels enjeux l'économie sociale doit-elle faire face aujourd'hui en termes d'emploi ?

Thierry Jeantet : L'économie sociale est un des rares secteurs resté créateur d'emplois, y compris pendant les périodes de crise. Aujourd'hui, elle doit répondre à de nouveaux besoins, par exemple dans le secteur des services à la personne, où elle se développe rapidement. Mais pour attirer de nouveaux salariés et de nouveaux consommateurs, elle a intérêt à moderniser son image et doit prendre des initiatives pour se faire mieux connaître, notamment des jeunes. Différents acteurs y travaillent depuis plusieurs années : c'est dans ce but que le CJDES [Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale] a installé un stand au Salon des entrepreneurs en 2003 et c'est pour cette même raison qu'il co-orga-

nise cette année le premier Forum national pour l'emploi dans l'économie sociale.

En pénétrant les circuits de l'économie classique, l'économie sociale ne risque-t-elle pas de perdre ses spécificités ?

T. J. : Elle peut d'autant mieux marquer sa différence qu'elle propose déjà un modèle moderne d'entreprise, basé sur le partage des responsabilités. Certes, depuis quelques années, les employeurs de l'économie sociale ont commencé à s'organiser de façon plus classique en créant des syndicats ou en se présentant aux élections prud'homales en 2002. Mais leur qualité d'employeur ne signifie pas qu'ils sont du côté du patronat traditionnel ! Ils apportent au contraire une nouvelle conception de l'efficacité dans l'entreprise, selon laquelle avoir de bons résultats

économiques ne suffit pas. L'économie classique avance lentement vers plus de responsabilité sociale. Les entreprises de l'économie sociale, elles, placent depuis toujours le maintien de l'emploi et la démocratie au cœur de leur fonctionnement.

Quelles évolutions peut-on attendre dans l'économie sociale dans les années à venir ?

T. J. : L'économie sociale est présente dans tous les secteurs économiques, sauf l'industrie lourde, du moins en France. Actuellement, elle se développe particulièrement dans les services – les banques, l'assurance, la santé, les services à la personne – c'est-à-dire dans des domaines porteurs en terme d'emploi. Elle y a une grande légitimité parce qu'elle a instauré une proximité particulière avec ses consommateurs, qui la rend apte à répondre rapidement aux nouveaux besoins. Cette plasticité, elle la doit au fait que ses clients sont aussi les acteurs de l'entreprise [dans les mutuelles, par exemple, les consommateurs sont des « sociétaires » aux droits particuliers. Ndlr]. Ce modèle d'entreprise répond à une attente actuelle. Il est temps de faire savoir que l'économie sociale représente une alternative concrète et tranquille au système dominant. ■

3 000 mutuelles de santé
emploient 58 000 salariés



Des employeurs en quête de visibilité

Les entreprises de l'économie sociale sont reconnues par leurs pairs dans leur domaine d'activité, affirme Marie-Hélène Gillig, déléguée générale du CEGES. Il est temps qu'elles se fassent également reconnaître pour les valeurs et les modes d'organisation qu'elles partagent. » Convaincus de même, les syndicats et associations d'employeurs de l'économie sociale cherchent depuis quelques années à se regrouper pour accroître leur visibilité et peser dans le débat public. La dynamique est récente, mais elle porte déjà ses fruits. Exemple emblématique : la volonté inédite de trois syndicats d'employeurs de l'économie sociale (1) de présenter des listes communes aux élections prud'homales du 11 décembre 2002. Initiative heureuse : les listes remportent 11,3 % du total des voix du collège employeur. Depuis, 280 conseillers issus de l'économie sociale siègent aux prud'hommes. « Cette élection a été une caisse de résonance très importante pour les employeurs de l'économie sociale, témoigne Robert Baron, trésorier de l'AEES (2). Pour la première fois, les employeurs ont pris conscience qu'ils représentaient un poids réel et mesurable grâce au suffrage. »

A mi-mandat, quel bilan peut-on tirer de cette présence nouvelle dans les tribunaux de prud'hommes ? Deux éléments frappent les observateurs : une tendance à la hausse des situations où la conciliation l'emporte sur le jugement, et une meilleure prise en compte des spécificités de l'économie sociale. « Pour comprendre un conflit dans l'économie sociale, il peut être indispensable d'avoir conscience qu'à côté de la notion, essentielle, de compétences existe celle, non moins essentielle, d'adhésion à un projet. Désormais, certains conseillers prud'hommes peuvent en témoigner », résume Marie-Hélène Gillig.

Plus anecdotique, mais néanmoins significatif d'une visibilité accrue : en janvier dernier, le président de l'Usgeres, Alain Cordesse, a été nommé au Conseil économique et social au sein de la section du travail. C'est également la première fois qu'un représentant de l'économie sociale entre dans cette instance consultative auprès des pouvoirs publics. ■

(1) L'USGERES, L'UNIFED et le GEMA.

(2) Association des employeurs de l'économie sociale.



« CE SERAIT DIFFICILE POUR MOI DE REVENIR À L'ÉCONOMIE CLASSIQUE. »

Damien Ravé

ficier nos valeurs sur de gigantesques 4X3 »,

nom de Soco RH. Elles ont fait appel à un cabinet de recrutement, Hisseo RH, qui constitue depuis un an un vivier de cadres et managers issus du secteur privé classique et qui pourraient, dans quelques années, reprendre une Scop. « Nombre de cadres veulent plus de sens et de responsabilité mais n'ont pas les fonds pour monter leur propre entreprise : la Scop est ce qu'il leur faut. Mais encore faut-il qu'ils y pensent ! », note Emmanuel Phordoy, de Hisseo RH. Dans les associations d'éducation populaire, la difficulté est la même, les moyens en moins : « Nous n'avons ni les ressources financières, ni la culture d'af-

explique Yann Lasnier, secrétaire général adjoint de la fédération Léo Lagrange. La fédération se rapproche donc des formations initiales à l'économie sociale. Essentiels pour la crédibilité des formations, de tels partenariats permettent aussi de mettre en contact étudiants et entreprises. Actuellement, la licence professionnelle de l'université de Marne-la-Vallée réfléchit à la création d'un portail Internet qui répertorient l'ensemble des sites d'emploi proches de l'économie sociale. Pour la première fois, un demandeur d'emploi pourrait lancer une recherche grâce au mot-clé « économie sociale ». ■

LA VAE

SECTEUR RÉPUTÉ pour son faible niveau de qualification, l'aide à domicile a saisi sa chance : la validation des acquis de l'expérience (VAE), instaurée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, qui permet à toute personne d'obtenir la totalité d'un diplôme ou d'un titre grâce à son expérience professionnelle. Dix mille dossiers ont été déposés pour ce seul secteur : un véritable raz-de-marée. « Attention, nuance Maurice Jahandiez, délégué interrégional Centre-Est d'Uniformation, l'Opcv de l'économie sociale. La réussite de l'aide à domicile est l'arbre qui cache la forêt. Les autres secteurs de l'économie sociale se

branches professionnelles, ni par les employeurs, la dynamique de la VAE reste au point mort. » Démonstration dans l'aide à domicile : convaincu que la professionnalisation est la seule chance de survie du secteur face à l'ouverture à la concurrence, l'ensemble des acteurs s'est emparé du dispositif.

Gagner des échelons

Signée il y a trois ans, c'est la convention collective de l'aide à domicile qui a donné l'impulsion : selon ses termes, toute personne s'engageant dans une démarche de validation des acquis de l'expérience gagne un échelon dans les grilles de classification. L'obtention de la validation fait gagner un



Une chance saisie par l'aide à domicile

Dix mille dossiers de validation des acquis de l'expérience déposés par les salariés de l'aide à domicile. Un succès incontestable qui fait encore malheureusement figure d'exception dans l'économie sociale.

montrent beaucoup plus timorés. » L'enquête réalisée fin 2005 par Uniformation est sans équivoque à ce sujet : sur les 900 dossiers qu'elle a financés depuis 2003, un tiers concerne le secteur sanitaire et social et le diplôme le plus demandé est le Diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS), titre de référence dans l'aide à domicile. Certes, soutenu par les pouvoirs publics, le secteur sanitaire et social est l'un des secteurs les plus en avance en matière de validation des acquis – depuis 2006, l'ensemble de ses diplômes est accessible par la validation des acquis de l'expérience –, mais ce facteur n'explique pas tout. « Les diplômés du secteur jeunesse et sports sont tout autant accessibles, rappelle Maurice Jahandiez. Sans résultat. Si elle n'est soutenue ni par les pouvoirs publics, ni par les

échelon supplémentaire. Deuxième facteur favorable : la facilité à obtenir des financements. Principal instrument financier de l'Union européenne en matière d'emploi, le Fonds social européen (FSE) a clairement fait de l'accès à la VAE des professionnels du travail social une de ses priorités. Même son de cloche du côté d'Uniformation : « Le salarié-type qui engage une démarche de VAE dans le secteur de l'aide à domicile est une femme de 40 ans très faiblement qualifiée : ce public est la cible prioritaire de nos actions ». Dernier facteur essentiel : l'engagement des employeurs. Soumis à des exigences toujours plus fortes de qualité, les employeurs du secteur de l'aide à domicile ont sans

doute été les meilleurs ambassadeurs de la validation des acquis de l'expérience. « La démarche de validation des acquis est loin d'être une simple formalité administrative, précise Maurice Jahandiez. Les candidats doivent défendre leur projet devant un jury, ce qui suppose d'avoir mené jusqu'au bout une véritable réflexion sur leur pratique professionnelle. Les salariés très faiblement qualifiés sont peu préparés à cet exercice. Les employeurs attentifs à mettre en place une politique active et soutenue de formation leur offrent des occasions régulières de prendre du recul et de s'interroger sur leur métier. Incontestablement, ceux qui réussissent auront ainsi été accompagnés sur le long terme. » ■

35 mutuelles d'assurance

emploient 25 000 salariés



A CAPPELLA

Centre de relations clients où il fait bon appeler

Les centres d'appels sont réputés pour... leurs mauvaises conditions de travail. En cinq ans d'existence, la coopérative A Cappella a prouvé qu'un autre fonctionnement était possible.

▲ Frédéric Allexandre, téléassistent d'A Cappella au centre d'appel d'Amiens.

A CAPPELLA EST LE PREMIER centre d'appels français sous statut Scop, société coopérative ouvrière de production. Certes, ce sigle évoque le développement industriel de la fin du 19^e siècle. A Cappella est bien, pourtant, le produit moderne de notre société de service : créée en 2001 par quatre personnes convaincues des atouts de l'économie sociale, elle emploie aujourd'hui 23 téléassistants sur sa plate-forme d'Amiens. Comme dans tout centre de relation clientèle, chacun d'entre eux a bien un casque téléphonique sur la tête. Mais à la différence de ses concurrents, le turnover y est inexistant. « Une seule personne en CDI nous a quit-

tés depuis 2001 », affirme le directeur, Eric Le Divenah.

Autonomie et valorisation

Une explication à cette fidélité ? Eric Le Divenah semble avoir trouvé le cocktail adéquat : « Des horaires souples, pas de travail le dimanche ni la nuit, de vastes tables de travail, des casques de haute qualité et surtout, une grande autonomie laissée à tous ». Ce que confirme Frédéric Allexandre, l'un des téléassistants, fidèle à son poste depuis trois ans : « Dans la plupart des centres d'appels, chaque superviseur s'occupe d'environ dix téléconseillers et est constamment sur leur dos. Ici, nous n'avons qu'un seul superviseur pour l'ensemble des

salariés et nous organisons notre travail comme nous le voulons ». Gestion autonome des appels, suivi des dossiers informatiques, passage d'un client à l'autre : les missions, variées, évitent routine et usure. Sans compter la promotion possible : devenir téléconseiller référent pour un ou plusieurs gros clients. Et bien sûr, augmentation du salaire, ce qui permet de passer à des rémunérations sensiblement supérieures à la moyenne du secteur.

Fonctionnement participatif

Autre sujet de satisfaction : la plupart des clients d'A Cappella, comme la Scop Chèque-Déjeuner ou le Crédit Coopératif, sont des acteurs importants de l'économie sociale. « Nous partageons ainsi

certaines valeurs », estime Eric Le Divenah. Des valeurs qui se traduisent notamment par la participation de tous à la stratégie de l'entreprise. Actuellement, neuf téléconseillers d'A Cappella en possèdent des parts sociales. Ceux qui préfèrent attendre que la coopérative se développe ou d'être plus anciens pour devenir associés, ne sont pas pour autant mis à l'écart : « Tous les deux mois, nous informons l'ensemble des salariés de l'état financier de l'entreprise, des évolutions de la clientèle, des recrutements envisagés... », explique Eric Le Divenah. Indispensable dans une société au développement rapide : A Cappella a ouvert début 2006 une nouvelle plate-forme à Lyon et le centre d'Amiens a recruté trois téléconseillers à la rentrée. Preuve que, même dans un centre d'appels, respect des personnes et réussite économique ne sont pas incompatibles. ■