

Le Monde Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

L'économie sociale gagne du terrain là où l'Etat recule



La 4^e édition du Mois de l'économie sociale et solidaire est l'occasion pour le secteur d'interpeller les candidats à l'élection présidentielle

France Initiative, réseau d'associations présidé par Louis Schweitzer, a octroyé des prêts d'honneur à taux zéro à 16 960 entrepreneurs en 2010

Crise ou pas, alors que toute l'Europe se mobilise pour la survie de la zone euro, l'économie sociale et solidaire (ESS) – associations, coopératives, mutuelles et fondations – se porte bien. Dans l'Union européenne, elle

Dossier

emploi plus de 11 millions de salariés, soit 6% de l'emploi total, selon la Commission européenne.

En France, tandis que les chiffres du chômage sont à nouveau en hausse, l'économie sociale

continue de recruter. Caractérisée par des objectifs non lucratifs, un mode de gouvernance participatif ou la finalité sociale de ses activités, elle affiche une progression annuelle de 1,3% en termes d'emplois et de 2,8% en masse salariale en 2010. Le secteur représente 12,5% de l'emploi salarié privé en 2010, contre 12,2% un an plus tôt, et quelque 10% du PIB. Depuis 2008, ce n'est que début 2011 que l'emploi du monde associatif a marqué un premier tassement.

Le mois de novembre sera, pour la quatrième édition du Mois de l'économie sociale et solidaire,

dont *Le Monde* est partenaire, la vitrine des initiatives de ce secteur dans toute la France, d'une part pour améliorer sa notoriété auprès du grand public, mais surtout pour convaincre les dirigeants politiques, à quelques mois de la campagne présidentielle, du bien-fondé d'une réorientation l'économie.

« Je vois l'économie comme un sujet en constante accommodation au changement social, politique et institutionnel, et certainement pas comme une quête ou une expression d'une vérité inchangée », disait l'économiste John Kenneth Galbraith. C'est dans cet

esprit que les acteurs de l'économie sociale adresseront aux futurs candidats à l'élection présidentielle 2012, le 7 novembre, une douzaine de propositions concrètes pour adapter l'économie aux changements sociaux.

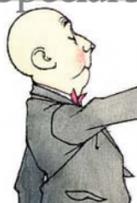
Mais si, au nom de la défense de l'intérêt général, pour réduire les déficits publics et répondre aux aspirations de la société civile, le futur gouvernement prenait la balle au bond et demandait à l'ESS de prendre en charge une part plus grande de l'économie, cette dernière serait-elle prête à le faire ?

►►► Lire la suite page 4

Chronique p. 2
Les régions
et territoires,
partenaires
de l'innovation

Chronique p. 3
De nouvelles
normes
pour encadrer
la microfinance

Spécial Salaires p. 7 et 8



En partenariat
avec RTL, l'impact
de la crise sur les salaires

Numéro spécial

Présidentielle 2012 :
réorientez
l'économie !



L'ampleur de la crise actuelle contraint les Etats à revoir fondamentalement le financement des politiques publiques. Mais la crise n'est pas seulement financière. Une partie croissante de l'économie est gouvernée par la recherche exclusive du profit financier.

Cette dérive a des conséquences sociales et écologiques qui pèsent sur notre quotidien : augmentation du chômage, baisse du pouvoir d'achat, mal-être au travail, creusement des inégalités, appauvrissement des plus démunis, dégradation de l'environnement... Le fonctionnement de l'économie doit être réorienté. La crise n'est pas une fatalité. Nous proposons de partager les actions qui ont réussi en prenant d'autres chemins, ceux de l'économie sociale et solidaire (ESS). Sous de multiples formes, elle représente près de 10% de l'activité et de l'emploi en France : associations, mutuelles, coopératives, fondations, entreprises d'insertion, entreprises sociales...

Les acteurs de l'ESS résistent aux dérives, car ils se distinguent du modèle dominant. L'économie sociale et solidaire n'est pas gouvernée par l'argent, elle est gouvernée par les personnes : c'est sa force ! S'associer, mutualiser, coopérer est notre manière d'entreprendre. Le partage collectif des risques et des résultats donne des capacités uniques d'innovation pour répondre aux besoins sociaux.

L'assurance pour une mutuelle, ce n'est pas couvrir des risques financiers, c'est protéger des personnes (même tarif pour un jeune conducteur que pour un conducteur expérimenté, par exemple). L'aide à la dépendance, ce n'est pas qu'une question financière, c'est d'abord donner le droit à une personne de choisir son avenir.

Ils tiennent bon face à la crise, malgré la réduction des financements pour les associations assurant des missions d'intérêt général, l'augmentation de la taxe sur les mutuelles complémentaires de santé ou l'adaptation des dispositifs pour l'innovation et la création d'entreprises. Un emploi sur huit du secteur privé se situe dans nos entreprises ! Elles ont contribué à des changements pour une meilleure qualité de vie (diffusion du commerce équitable ou de l'agriculture biologique).

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Enseignement/recherche p. 9
Dirigeants ■ Finance, administration,
juridique, RH ■ Banque assurance
■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial,
communication ■ Santé ■ Industries
et technologies ■ Carrières internationales
Multiposte ■ Collectivités territoriales
Pages 9 à 10

Consultez notre site: www.lemonde.fr



2012 : réorienter l'économie !

►►► Suite de la première page

Les coopératives bancaires (plus de la moitié des banques en France) sont moins exposées aux risques que les banques classiques, grâce à l'absence d'actionnaires à rémunérer, l'« impartabilité » des réserves et une gouvernance démocratique. Les réponses des acteurs de l'ESS sont concrètes et réelles afin d'entreprendre autrement pour nourrir, soigner, éduquer, assurer, loger, transporter...

Face au pouvoir de l'argent, il est urgent de donner le pouvoir aux personnes. Le souffle de la démocratie pour irriguer l'économie passe par l'exercice d'un mandat électif bénévole dans la gouvernance d'une entreprise. La représentativité des syndicats d'employeurs, exclus du dialogue social, est une mesure centrale pour assurer le pluralisme de la démocratie sociale. Les sociétés de personnes doivent être reconnues, tant au plan fiscal que dans l'organisation du marché européen ; il faut donner la priorité à la reprise des entreprises par les salariés sous forme coopérative ou améliorer l'accès aux financements des associations sans capital financier mais dotées d'un capital d'engagement humain formidable.

Face à une société fondée sur l'enrichissement personnel, il est urgent d'assurer un partage collectif de la richesse produite. La redistribution des revenus du travail et de ceux du capital demande à être revue. Une répartition équitable des excédents des entreprises entre investissement, rémunération des salariés et éventuelle distribution collective aux membres doit être soutenue. Face à la globalisation des marchés, il faut préserver les activités d'intérêt général. Des pôles de coopération doivent être organisés pour soutenir les entreprises qui par leur ancrage territorial assurent la non-délocalisation des emplois.

Nombre de citoyens, les jeunes notamment, aspirent à trouver un travail qui ait du sens. Le système spéculatif actuel n'est pas la seule voie. Le sacrifice des conditions de vie de tous ne peut pas servir à sauver quelques profits individuels. Le sauvetage des finances publiques ne suffira pas à résoudre la crise si l'on revient au « business as usual ».

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire proposent une économie démocratique, articulant concrètement économie et solidarité, pour qu'elle soit au service des personnes et de leurs besoins sociaux. Nous appelons les citoyens et les responsables politiques à faire le choix de cette économie. Alors que s'ouvre le débat de l'élection présidentielle, les acteurs de l'économie sociale et solidaire et ceux qui en partagent les valeurs veilleront à ce que ces questions soient prises en compte par les candidats. ■

Jean-Louis Cabrespines, président du CNCRE, Gérard Andreck, président du Ceges et André Leclercq, président de la CPCA.

Le Monde
Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui
75707 PARIS CEDEX 13
Tél. : +33 (0)1-57-28-20-00
Fax. : +33 (0)1-57-28-21-21
Télex : 206 806 F
Edité par la Société éditrice du « Monde » SA,
Président du directoire,
directeur de la publication :
Louis Dreyfus
Directeur du « Monde »,
membre du directoire :
Erik Izraelewicz
La reproduction de tout article est interdite sans l'accord de l'administration, Commission paritaire des journaux et publications n° 0712 C 81975.
ISSN : 0395-2037
Pré-presses Le Monde
Impression Le Monde
12, rue M.-Gunsbourg
94852 Ivry Cedex
Printed in France
OJD
PRESSE
PAYANTE
2009

La 4^e édition du Mois de l'économie sociale et solidaire réunit en novembre les acteurs du secteur en France

Les territoires, racines de l'innovation

L'entrepreneuriat innové dans les territoires : plus collectif, répondant à de nouveaux besoins, soucieux de l'environnement. Depuis trente ans, la création d'entreprises a connu un boom, grâce aux réseaux d'accompagnement : Adie, France Active, France Initiative, Réseau entreprendre, Boutiques de gestion. Une culture des très petites entreprises (TPE) est née, des savoir-faire se sont constitués, des outils se sont mis en place, les collectivités locales les ont accompagnés. Sur ce terrain fertilisé, l'entrepreneuriat en économie sociale et l'entrepreneuriat social prennent racine. Au Salon des entrepreneurs de Lyon, en juin 2011, les amphis relatifs à l'entrepreneuriat social affichaient complet. Les jeunes sont inscrits dans ce mouvement. L'Etat leur donne des moyens. Il a labellisé vingt pôles « entrepreneuriat étudiant » qui comporteront un volet entrepreneuriat social.

Volet entrepreneuriat

Début 2011 a été lancé, à l'initiative de l'Etat et de six fondations d'économie sociale, le programme Jeun'ESS, avec un volet entrepreneuriat. L'appel à projets a été pris d'assaut. Au-delà des jeunes, des cadres cherchent des projets professionnels ayant du sens et s'intéressent aux coopératives, aux entreprises d'insertion, aux services à la personne... L'Avise constitue depuis longtemps le premier centre de ressources de cet « entreprendre autrement ». Depuis peu, l'Agence pour l'emploi des cadres ou l'Agence pour la création d'entreprises ouvrent des rubriques sur



l'entrepreneuriat d'économie sociale et solidaire.

Ce mouvement concerne les créations ex nihilo. Le Réseau entreprendre anime le programme « Entreprendre autrement ». France Active, grâce aux ressources de la Caisse des dépôts, finance à travers le Fonds de confiance des duplications de projets locaux. Il concerne ensuite la reprise d'entreprises saines par les salariés, cible de la Confédération générale des sociétés coopérative et participative (Scop), avec ses unions régionales. Enfin, le développement d'entreprises sociales et solidaires bénéficie de

nouveaux financements grâce au programme d'investissement d'avenir (PIA) et à des sociétés de capital investissement comme l'Ides, la société d'investissement France Active, Phitrust...

Les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (Cress), soutenues par les conseils régionaux, sont de plus en plus actives. Cette collaboration a donné naissance à Montpellier à l'Ecole d'entrepreneuriat d'économie sociale. De son côté, le Mouvement des entrepreneurs sociaux crée des clubs d'entrepreneurs en région pour favoriser les échanges.

Les territoires répondent à des enjeux nouveaux à travers cette biodiversité entrepreneuriale. Ils inventent une économie de proximité, non délocalisable, créatrice d'emplois et génératrice de développement durable, et répondent à des besoins sociaux. L'économie de proximité décloisonne parfois acteurs et entrepreneurs.

L'entrepreneuriat social et des PME locales collaborent. C'est ce que fait le groupe Archer dans la Drôme pour relancer le bassin d'emploi de Romans. A partir d'entreprises sociales, il élargit son champ pour créer un pôle de coopé-

ration économique et relancer l'industrie de la chaussure. C'est l'invention d'un « entrepreneuriat territorial ». Dans cette optique, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), créées par une loi de 2001, connaissent un regain d'intérêt. Ces sociétés peuvent rassembler un multisociétariat de salariés, bénévoles, fondateurs, financeurs, collectivités locales, jusqu'à 20% du capital. Ainsi la SCIC Okhra, à Roussillon (Vaucluse), contribue au développement local en relançant une activité de pigments d'ocre.

Ecosystèmes favorables

Des entrepreneurs plus nombreux et des besoins territoriaux identifiés : pour transformer ce potentiel, les collectivités locales créent des écosystèmes favorables comme elles l'ont fait pour les TPE. L'entrepreneuriat social et solidaire est devenu un des volets des schémas régionaux de développement économique. Les régions soutiennent l'innovation sociale. Le Languedoc-Roussillon a le système le plus intégré, avec Realis, un incubateur ; Alter'incub, une pépinière ; Réplic, pour la duplication ; l'école d'entrepreneuriat ; et Coventis, convention d'affaires. Le Mouvement des entrepreneurs sociaux pousse la proposition d'avance remboursable Oséo pour financer l'innovation sociale.

Le contexte est porteur. Après le boom des TPE, celui de l'entrepreneuriat social et solidaire ? Une chose est sûre : il est urgent d'inventer une autre économie. Donc de changer de logiciel entrepreneurial. ■

Hugues Sibille est président d'Avise et vice-président du Crédit coopératif.

Les promesses du rajeunissement du personnel associatif

Plus d'un salarié de l'économie sociale et solidaire sur quatre a plus de 50 ans

Les conséquences de la crise économique sur le financement des missions d'intérêt général assurées par l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'enjeu du renouvellement des générations constituent deux défis majeurs pour préserver les atouts de l'ESS en termes d'emplois. Le secteur associatif constitue 83% des emplois de l'économie sociale et solidaire. Il recrutait jusqu'à présent une moindre proportion de jeunes de moins de 25 ans que le secteur privé (22% contre 35%) et davantage de personnes de plus de 40 ans (40% contre 27%). L'âge moyen de recrutement est de 27 ans dans les activités récréatives, 31 ans dans le sport, 33 ans dans le médico-social, 35 ans dans la santé, 37 ans dans l'action sociale sans hébergement, 39 ans dans la culture et 41 ans dans l'enseignement associatif.

Avec plus de 608 000 salariés de 50 ans et plus, c'est plus d'un salarié sur quatre de l'économie sociale et solidaire qui devrait prendre sa retraite d'ici 2020, selon l'analyse des données de l'Insee faite par l'Observatoire national de l'écono-

mie sociale du Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCRE). Avec 28% de renouvellement à assurer, les mutuelles et les coopératives sont les plus concernées. Cela concerne d'abord les cadres (deux sur cinq), mais aussi un employé sur quatre et un ouvrier sur quatre. Les principaux secteurs d'activité confrontés à ce défi générationnel sont ceux de l'action sociale, des activités financières et de l'assurance, de la santé et de l'enseignement.

Trois quarts des entreprises concernées ont mis en place soit une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), soit un plan senior. 93% des établissements déclarent vouloir remplacer en partie ou en totalité les départs à la retraite. La mise en place d'une GPEC globale au niveau territorial avec les organisations d'employeurs du secteur permettrait de saisir plus efficacement les opportunités de ce renouvellement de génération.

Deux tiers des entreprises de l'ESS considèrent que travailler dans l'économie sociale et solidaire nécessite des compétences éthi-

ques, gestionnaires et managériales particulières. Certes, certains secteurs (aide à domicile, métiers des soins...) emploient une proportion importante de salariés pas ou peu qualifiés ; ils requièrent néanmoins des qualités relationnelles importantes. Cependant, le niveau de diplômes est globalement plus élevé dans les branches professionnelles de l'économie sociale et solidaire que dans l'ensemble de la population active. Ainsi, 18,6% des salariés de la mutualité sont titulaires d'un bac +2, contre 13,5% pour l'ensemble de la population salariée.

Intégrer l'éducation

L'importance du renouvellement de génération à effectuer pose la question de l'adéquation entre les formations existantes et les besoins des établissements employeurs. Il est urgent d'intégrer l'éducation à l'économie sociale et solidaire, tant aux programmes de formation initiale que dans la formation continue. Les branches professionnelles et les mouvements de l'économie sociale et solidaire ont déjà engagé un vrai effort

en faveur de la formation continue et de la qualification des salariés. L'accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie, signé avec les organisations de salariés en 2006 par l'Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale (Usgeres), l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social (Unifed) et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (GEMA), regroupés au sein du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (Ceges), est symptomatique de cet engagement. Le taux moyen d'accès à la formation est, selon les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), de 27% à 47% des salariés dans l'ESS, alors qu'il est de 13% dans les autres entreprises ayant des effectifs comparables.

Plus de deux tiers des associations et des coopératives envisagent de remplacer l'ensemble des départs à la retraite. La démographie de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire apparaît com-

me une formidable opportunité pour les jeunes, qui sont en outre de plus en plus nombreux à vouloir donner un sens à leur travail. Si les rémunérations ne constituent pas un élément d'attractivité, surtout dans les associations, les jeunes générations sont sensibles à la qualité de l'emploi au sein de l'ESS, qui résulte d'activités non délocalisables ancrées dans le développement territorial, d'un dialogue démocratique au sein de l'entreprise, de dynamiques de participation au projet collectif, d'une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle...

Ce secteur qui employait traditionnellement plus de seniors que la moyenne des entreprises pourrait bien changer de visage dans les prochaines années, en intégrant davantage les jeunes générations confrontées au chômage ailleurs et attirées par une économie démocratique qui donne la primauté aux personnes sur le capital. ■

Guillaume Légaut est le délégué général du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (Ceges).

De nouvelles normes de mesure de la responsabilité sociale

Pratiques agressives, taux exorbitants, etc. Après les abus de certaines institutions de microcrédit, l'option d'une régulation protectrice des consommateurs progresse

La microfinance a été conçue comme un outil de développement tout en restant ancrée dans le secteur marchand, ce qui brouille les distinctions traditionnellement établies entre le politique et l'économique, le public et le privé, le commercial et le social.

Malgré une grande diversité d'approches, d'organisations et de pratiques, le secteur est cimenté par des normes partagées, qui ont avant tout été financières, afin de pérenniser les systèmes et de soutenir leur croissance. Elles ont favorisé un modèle commercial, privilégiant les sociétés anonymes par rapport aux organisations de l'économie sociale (ONG, mutuelles, coopératives, associations villageoises, etc.). Dans le sillage des accords de Bâle pour la stabilité financière, la microfinance a été soumise à un contrôle, dit « prudentiel », essentiel pour la sécurité des économies des petits épargnants mais qui a poussé les institutions de microfinance (IMF) à mettre en avant leur rentabilité et à se montrer plus frileuses dans leurs politiques de prêt.

De tels standards ont parfois ouvert la voie à des dérives, telles que des pratiques agressives de recouvrement, des taux exorbitants, ou des crises de surendettement, comme en Inde ou au Nica-

ragua. Ces situations restent localisées mais nombre d'institutions tendent à se détourner de leurs publics prioritaires ou à délaissier les services qui avaient fait leur spécificité. Les scandales qui éclatent à propos des pratiques de certains opérateurs mettent aujourd'hui en péril la réputation du secteur.

En réaction, on voit se développer un nouveau pan de normes

Des méthodes permettent d'évaluer la pauvreté des personnes pour vérifier à qui s'adresse la microfinance

qui viennent encadrer les pratiques en fonction de considérations sociales. Ainsi, des méthodes innovantes permettent d'évaluer, avec un nombre réduit d'indicateurs, la pauvreté des personnes pour vérifier à qui s'adresse réellement la microfinance. Des audits et ratings sociaux vérifient que les pratiques des IMF sont en accord avec les objectifs qu'elles affichent. Des mécanismes de responsabilité sociale sont de plus en plus diffusés, sous la forme de principes de protection des clients, de codes éthiques ou de pratiques de

protection de l'environnement. On constate, enfin, un retour en force des études d'impact qui vérifient l'effectivité de ces interventions.

Signe de cette montée en puissance, la plateforme MIX, référence pour la transparence du secteur, publie depuis 2009 des indicateurs sociaux aux côtés des données financières pour les IMF. Depuis peu, les financeurs du secteur cherchent aussi à réguler leurs pratiques : principes de l'investissement responsable en microfinance élaborés avec les Nations unies, audits sociaux, normes de transparence « environnement, social, gouvernance » (ESG), etc. De plus en plus d'investisseurs éthiques, comme Oikocredit ou la Fondation Graameen-Crédit Agricole, analysent la nature des pratiques sociales des IMF (taux, ciblage, protection des clients, gouvernance, etc.) avant de les financer.

Le retournement en faveur d'une régulation plus sociale est progressif. Certaines approches – à l'instar des principes pour l'inclusion financière adoptés par le G20 en 2010 – mettent surtout l'accent sur une approche de responsabilité sociale et de protection des consommateurs. Ces principes sont indispensables et la microfinance doit s'y conformer.

D'autres normes veulent renforcer, au travers de la notion de performance sociale, la mission de

développement spécifique aux IMF : toucher les pauvres et les exclus, adapter les services à leurs besoins et renforcer leurs capacités. Des initiatives de certification, par le Sommet du microcrédit notamment, visent à labelliser les IMF qui se tournent vers les plus pauvres et mesurent l'évolution de leur niveau de vie.

Ces méthodes permettent d'identifier les risques de pratiques préjudiciables pour les clients et de gérer la dimension sociale avec le même professionnalisme que la dimension financière. Elles sont promues depuis une décennie par des praticiens tels que les ONG membres du réseau Cerise ou les organisations rurales affiliées au réseau latino-américain Forolac. Mais jusque récemment, nombre d'acteurs les jugeaient inutiles, voire encombrantes... Quelle finance veut-on promouvoir pour les exclus des établissements financiers traditionnels ? Les débats sur la régulation de la microfinance peuvent sembler austères au premier abord, mais ils détermineront la nature des systèmes financiers qui touchent la majorité des habitants de notre planète. ■

Cécile Lapenu et Florent Bédécarrats sont respectivement chercheuse et chargée de recherches au réseau d'échanges sur les pratiques en microfinance Cerise.

Le livre



Capitalistes alternatifs

On pourrait appeler cela le dilemme de l'étudiant. Comment échapper au parcours classique en entreprise ? A 20 ans, écrit Christian Arnsperger, « on se lance dans l'alternative management », bien conscient pourtant que le poids relatif de l'alternatif et du « management » pourrait bien basculer dès le premier emploi de cadre supérieur.

Pour le professeur d'éthique économique et sociale à l'université de Louvain (Belgique), ce serait positif de ne plus considérer ceci comme une compromission, mais comme la manifestation d'un « destin commun ». Le capitalisme nous rend tous « schizophrènes », écrit-il. En chacun de nous sommeille un alternatif et un capitaliste intérieur. Nous naviguons tous « entre sens et non-sens ». Alors, pouvons-nous encore, dans nos sociétés hyperproductivistes, nous interroger sur le sens et la valeur de l'existence ? Non seulement nous le pouvons, mais nous le devons, affirme, dans un premier temps, cet essai

riche et dense, qui croise la philosophie et l'économie.

La deuxième partie est une interrogation sur la notion même de richesse, reliée à l'impératif de croissance, l'auteur rappelant que notre système économique entretient une confusion volontaire entre besoins, envies compulsives et désirs. La troisième partie, consacrée aux solutions, est la plus stimulante. Inspiré par des penseurs tels qu'André Gorz ou Ivan Illich, l'auteur y réfléchit aux possibilités d'une transition « au-delà de l'abondance et du manque ». Peut-on en finir avec cette « compulsion de la nouveauté » sur laquelle repose tout l'édifice économique-médiatique ? Pour Christian Arnsperger, optimiste, il existe une « plasticité anthropologique ». Nous avons en nous cette « capacité de nous déconditionner », écrit-il, en voulant croire en la possibilité d'un « lâcher-prise », c'est-à-dire d'une réorientation positive de nos énergies vitales. ■

Philippe Arnaud

D'autres débats sur LEMONDE.FR

- « Développer l'économie grâce à la société civile », Claude Alphanhéry, président du Labo de l'ESS et président d'honneur de France Active.
- « Le mot « crise » et la dérive keynésienne », Philippe Genestier, chercheur en sciences sociales.
- « EDF, une valeur sûre pour la France », Camille Planchet, président de l'association EDF actionnariat salarié.
- Le blog du « Monde économie » : Lemonde-emploi.blog.lemonde.fr

Le choix des SCOP pour accepter la mondialisation sans en être dupe

La crise donne un nouvel élan aux sociétés coopératives et participatives, dont les salariés possèdent au moins la moitié du capital

Nous sommes aujourd'hui confrontés à des défis majeurs : mutation sociale, crise financière des Etats, rarefaction des ressources naturelles. Ces enjeux appellent des réponses innovantes tant au niveau international et des Etats qu'au niveau des entreprises. Dans cet esprit, le mouvement coopératif en général et les sociétés coopératives et participatives (SCOP) en particulier apportent des réponses concrètes.

Il est urgent de repenser la gouvernance du capitalisme, y compris au niveau des entreprises. Les structures productives doivent prendre en compte les intérêts des parties prenantes. C'est une attente forte de la société et des salariés à laquelle les SCOP répondent avec une gouvernance démocratique sans être pour autant des structures autogérées. Cette démocratie repose sur deux principes coopératifs qui sont, d'une part, un capital détenu majoritairement par les salariés et,

Partenariat CNCRES « Le Monde Economie »

Le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCRES) organise tout le mois de novembre la quatrième édition du Mois de l'économie sociale et solidaire. 1500 manifestations seront organisées comme autant d'éléments de preuve qu'une autre économie est possible. Alors que la campagne pour l'élection présidentielle va s'ouvrir, les dirigeants de l'économie sociale appellent les candidats à reprendre à leur compte quelques mesures phares inspirées de l'expérience de l'ESS (www.lemois-ess.org).

d'autre part, une règle de vote fondée sur « un associé = une voix » quel que soit le montant du capital détenu. Ce mode d'organisation exige une formation complète des salariés associés, de sorte qu'ils perçoivent la problématique de l'entreprise dans son ensemble. Les salariés ont une grande appétence pour ce mode de gestion participative et responsabilisante, ils retrouvent ainsi dignité et motivation.

Vision à long terme

D'autre part, la gestion équitable des excédents engendrés par l'entreprise coopérative présente de multiples avantages, tant sur le plan de la gouvernance que sur les plans économique et financier. En effet, l'entreprise et les salariés reçoivent respectivement au minimum 16% et 25% du résultat. En moyenne, les SCOP mettent 40% de leurs résultats en réserve (et ne se cantonnent pas aux 16% réglementaires). Cela permet un renforcement des fonds propres dans les périodes bénéficiaires, et ces entreprises passent donc plus confortablement les périodes de crise. Cette vision à long terme de l'économie des entreprises, mise en exergue dans la démarche RSE, est un acquis dans les entreprises coopératives et renforce la personne morale. Cette vision s'oppose à la vision patrimoniale ou financière d'autres modèles d'entreprises, qui privilégient le rendement des capitaux investis ou la constitution de patrimoine, au détriment de la pérennité de l'entreprise et de ses salariés.

La crise du capitalisme, c'est d'abord une crise de confiance. Mais comment avoir confiance dans des acteurs de l'économie s'ils ne sont pas exemplaires ou ne font tout simplement pas preuve

de décence ? Le respect des autres, l'attachement à la pérennité de leur entreprise, le sens du collectif comme celui de la modération sont au cœur des SCOP. Les écarts de salaires entre le salarié le moins qualifié et les dirigeants y sont rarement supérieurs à 10. Les dirigeants qui échouent ne partent pas avec un parachute doré, ils ne sont tout simplement pas réels.

Enfin, les SCOP sont un atout au service de la souveraineté économique. On peut accepter la mondialisation sans en être dupe. L'ouverture des frontières, synonyme d'accès au progrès pour les pays émergents et de débouchés pour le commerce extérieur de pays comme la France, n'empêche pas de défendre un certain patriotisme économique qui veut que chacun se batte pour préserver notre tissu de PME-PMI, plutôt que de voir s'aggraver la désertification de nos territoires et le départ de certains centres de décision. Avec leurs salariés associés majoritaires, leur gouvernance démocratique et leurs réserves impartageables, qui restent propriété de l'entreprise, les SCOP sont durablement ancrées dans leur environnement local. Les SCOP qui se développent à l'international sont amenées à investir et à développer des emplois à l'étranger pour être au plus près de leurs marchés, mais en préservant bien les emplois locaux.

Pour développer ce modèle d'entreprise en France, il serait utile que les pouvoirs publics, Etat en tête, se l'approprient plus largement, en particulier dans le cadre d'une politique publique de l'entrepreneuriat social et responsable. ■

Pascal Trideau est le directeur général de la Confédération générale des SCOP.

Le Monde
Argent

FINAN SOL
FINANCE ET SOLIDARITE

présentent la deuxième édition des

Grands Prix de la Finance solidaire



Jeudi 3 novembre 2011 à 18 heures

Les « Grands Prix de la Finance solidaire » récompensent les entreprises ou associations financées par l'épargne solidaire qui se sont distinguées par des projets à forte valeur ajoutée sociale ou environnementale. Cette manifestation marque le coup d'envoi de la semaine de la finance solidaire qui aura lieu du 3 au 11 novembre 2011.

La cérémonie sera suivie d'un cocktail.
Le Monde - Auditorium 80, bd Auguste-Blanqui - 75013 Paris

en partenariat avec



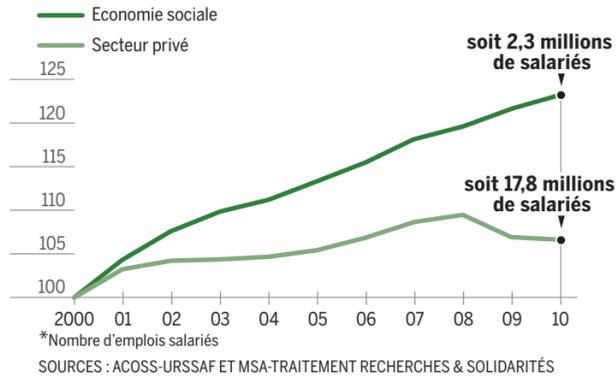
ENTREE LIBRE dans la limite des places disponibles
Réservation obligatoire avant le 21 octobre auprès de : financesolidaire@agencecle.fr
Informations et réservations sur www.lemondepro.fr

un événement organisé par agencecle

De nouveaux besoins

De 2000 à 2010, l'économie sociale a créé 440 000 emplois salariés en France, soit une hausse de 23 %, contre moins de 10 % pour l'ensemble du secteur privé. Dans chaque région française, les emplois de l'ESS, qui sont essentiellement non-délocalisables, représentent au minimum 6,9 % du total des emplois. « Il faut mettre ce scénario en relation avec une modification structurelle des activités productives dans les pays de l'OCDE, où ce ne sont plus la sidérurgie et l'automobile qui ont leur place, mais les secteurs les plus importants en matière de création d'emplois que sont la santé, les services sociaux, les services aux personnes et l'éducation. Ils peuvent jouer un rôle tout autre que dans le passé », explique Jean-Louis Laville, économiste et professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). D'autant que le contexte a changé : « Avec 11 % de jeunes entre 18 et 25 ans dans les établissements d'hébergement d'urgence, avec 10 à 12 % de travailleurs pauvres, les besoins ont considérablement changé par rapport à ce qu'ils étaient il y a vingt ans », souligne Jean-Marc Borello, président du groupe SOS. ■

► ÉVOLUTION COMPARÉE DE L'EMPLOI DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ENSEMBLE DU SECTEUR PRIVÉ*, base 100 en 2000



► L'EMPLOI DE L'ESS DANS LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS EN FRANCE EN 2009, en % au sein de l'ESS

Action sociale	38,5
Enseignement	15,1
Activités financières et d'assurances	10,9
Santé humaine	7,5
Soutien aux entreprises	5,3
Sports et loisirs	3,4
Commerce	2,6
Arts, spectacles	1,7
Hébergement et restauration	1,2
Industries alimentaires	1,2

SOURCE : INSEE CLAP 2009 ; TRAITEMENT : OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS-CNCRS

L'économie sociale et solidaire emploie plus de 11 millions de personnes en Europe, dont 2,3 millions en France, et continue de recruter malgré la crise

L'« autre économie » veut changer d'échelle

►► Suite de la première page

« L'ESS a toujours clairement dit qu'elle ne contribuerait pas volontairement à la réduction du rôle de l'Etat, elle ne veut pas concurrencer l'Etat. Mais elle est son partenaire naturel et, à ce titre, elle est déjà très présente dans la protection sociale, à travers les mutuelles de santé et les retraites complémentaires », répond Thierry Jeantet, président de l'association des Rencontres du Mont-Blanc, une sorte de Davos de l'économie sociale. L'action sociale (38,5 % de son activité contre 36,8 % en 2008) et l'éducation (15,1 % contre 15,8 %) sont ses deux premiers domaines d'activité.

Son implantation dans la société est large et ancienne. Pour faire face à l'industrialisation de l'économie, c'est au début du XIX^e siècle que les pères fondateurs, Robert Owen au Royaume-Uni, Claude-Henri de Saint-Simon, Charles Fourier ou Pierre-Joseph Proudhon, en France, posaient les premières pierres de l'économie sociale.

Avec un emploi privé sur huit en France, essentiellement dans le milieu associatif, l'ESS est devenue « un vivier d'emplois tant en termes quantitatifs que qualitatifs », explique Guillaume Légaut, délégué général du Ceges. Une étude récente (LEST-CNRS) montre que la satisfaction globale au travail

apparaît plus importante au sein de l'économie sociale et solidaire qu'au sein des entreprises privées classiques, bien que les salaires soient relativement inférieurs à la moyenne tous secteurs confondus, à l'exception du secteur financier et de l'assurance ». L'ESS a donc des atouts indéniables pour prendre une place plus grande dans l'économie. « Sa croissance dans le monde des services n'est pas terminée ; le commerce équitable est un champ qu'elle est loin d'avoir fini de développer ; son rôle dans l'accompagnement ne peut que s'étendre », indique M. Jeantet.

Pourtant, depuis quelques années, le secteur semblait enfer-

mé sous un plafond de verre placé à 10 % du produit intérieur brut, cantonné à l'économie de « réparation » (insertion, assistantat, etc.). Le secteur était reconnu capable d'agir contre la pauvreté, mais à la marge. Les cadres ne voyaient pas arriver de successeurs. « D'ici à 2015, ce sont 11,6 % des salariés qui partiront à la retraite (55 ans et plus) », indique l'édition 2011 de l'Atlas de l'ESS en France et en région.

En outre, les différents membres de la famille ESS ont eu de fréquentes polémiques sur les « valeurs communes ». Quoi de commun en effet entre une

mutuelle, une association culturelle et une entreprise d'insertion ? « L'économie sociale a longtemps vécu en silo, alors qu'une voie du développement aurait été de rompre les frontières : entre mutuelles et associations par exemple, les une ayant les moyens, les autres le savoir-faire », note M. Jeantet.

Clivages et convergences

C'est l'accroissement des inégalités, le contexte de mondialisation, qui ont mis l'économie sociale face au défi de changer d'échelle. Les clivages persistent, mais les tentatives de convergence se multiplient. « Tandis que par le passé, à la demande faite par les pou-

voirs publics aux acteurs de l'économie sociale d'avancer des propositions pour l'aider à se développer, une panoplie de 50 à 70 mesures avait été envisagée... beaucoup trop pour avoir une chance d'être concrétisées », explique M. Légaut. Les grandes familles de l'économie sociale en produisent aujourd'hui une douzaine, articulées autour d'axes communs bien identifiés : le renforcement de la démocratie dans l'économie et un autre partage de la richesse produite. Ce pourrait être : limiter les écarts de rémunération ou associer les employeurs de l'ESS à l'élaboration des politiques publiques, par exemple. ►►

Le « change solidaire » du Crédit coopératif lance la taxation financière pour le développement

UNE SEULE BANQUE dans le monde s'applique à elle-même une forme de taxe sur les transactions de change, dont l'idée avait été préconisée dès 1972 par le Prix Nobel et ancien conseiller du président des Etats-Unis John Kennedy, James Tobin. Le Crédit coopératif a mis en place cette année sa « contribution volontaire sur les transactions de change » : un prélèvement représentant 0,01 % de leur montant, effectif au 1^{er} mars 2011. Le communiqué annonçant cette initiative, publié mardi 3 mai, précisait que l'établissement financier supporte l'intégralité du coût de cette contribution, pour un montant estimé à 100 000 euros sur une base annuelle. Le geste reste donc symbolique, même au regard des différents engagements de la banque de l'économie sociale, pionnière en matière de mécanismes financiers de partage. Mais il se veut « une première pierre pour construire une solidarité internationale sur les mouvements de change ». Le produit de ce « change solidaire » doit en effet être versé à une ou des associations reconnues dans l'aide au développement international, qui doivent encore être désignées par une procédure interne.

Comptant 2 000 salariés, 270 000 clients, dont près de 70 000 personnes morales, majoritairement acteurs de l'économie sociale (coopératives, associations,

etc.), le Crédit coopératif est détenu par 54 200 sociétaires (dont environ 35 000 personnes morales).

L'idée que l'on puisse taxer les flux financiers au profit du développement a émergé ces dernières années dans les enceintes multilatérales afin d'atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) d'ici à 2015. Elle a été relancée face à la crise. Dans son rapport de juin 2010 « Mondialiser la solidarité : arguments en faveur des contributions financières », les experts du groupe pilote sur les financements innovants pour le développement, reconnu par les Nations unies, ont étudié différentes pistes : concernant les changes, un prélèvement de 0,01 % sur les opérations des quatre principales devises négociables (dollar, euro, yen et livre sterling) pourrait ainsi rapporter 33,41 milliards de dollars par an.

Pour en savoir plus

A lire :

- La Nouvelle Alternative ?, de Philippe Frémeaux, éd. Alternatives économiques, 2011, 158 p., 12 €. - L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale ou ne sera pas, de Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard, éd. Rue de l'échiquier, 2011, 320 p., 20 €. - Agir à gauche, L'économie sociale et solidaire, par Jean-Louis Laville, 2011, Ed. Desclée de

Le Crédit coopératif a donc montré la voie. Mercredi 4 mai, Pierre Valentin, son directeur général délégué, défendait le « change solidaire » à la table ronde sur les « Innovations financières pour le développement : des promesses à la réalité », organisée à l'Hôtel de Ville de Paris, dans le cadre du Forum Convergences 2015.

« Grain de sable »

Au fond de la salle, cependant, des représentants de grandes banques riaient sous cape. 100 000 euros, c'est bien peu, soulignaient-ils. Un grand établissement détenant 1 % de part de marché sur les activités de change mondiales devrait reverser environ 330 millions d'euros. Aurait-il seulement le droit, vis-à-vis de ses actionnaires, de donner autant ?

En 1972, quand James Tobin proposait une taxe de 0,1 % à 1 % sur

Brouwer, 134 p., 9,50 €.

- Economie sociale, de Thierry Jeantet, préfacé par Michel Rocard, éd. La Documentation française, 2009, 198 p., 14,5 €. - Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, par l'Observatoire national de l'ESS 2012, Juris Editions, disponible le 15 novembre sur le site Juriseditions.fr (176 p., 15 €.), puis en librairie en janvier 2012.

les opérations de change, le volume quotidien des transactions était de seulement 150 milliards de dollars environ. Mais il avait l'intuition que la spéculation allait s'emparer des monnaies et qu'il fallait un « grain de sable » pour décourager les opérations de très court terme. Le système international de changes fixes, né des accords de Bretton Woods (1944) venait en effet d'éclater, les Etats-Unis dénonçant en 1971 la convertibilité du dollar en or. Depuis, la libéralisation des mouvements de capitaux et la déréglementation financière ont laissé se produire une explosion de la volatilité des changes. Le marché des devises brasse 4 124 milliards de dollars quotidiennement, dont 393 milliards résultent de programmes de trading automatique, selon une estimation de la Banque des règlements internationaux (BRI) réalisée à partir des données bancaires d'avril 2010. Une taxe de 0,01 % aurait peu d'effet sur le fonctionnement du marché, sauf sur ce « trading haute fréquence », tout en fournissant de précieuses ressources. Les grandes places financières ont toujours combattu le principe de la taxation, jugeant qu'elle ferait fuir ces activités vers les paradis fiscaux. Aujourd'hui, c'est au G 20, qui a repris l'idée d'une taxation des transactions financières, de prendre les choses en main. ■ Adrien de Tricornot

Questions-réponses Actions

1 Quelles sont les caractéristiques de « l'entreprise sociale », telle que définie par la Commission européenne ?

Selon la communication rendue publique le 25 octobre, ce sont les entreprises « dont l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale » ; les entreprises dont les bénéfices sont principalement réinvestis dans l'activité ; et enfin celles « dont le mode d'organisation et le système de propriété reflètent la mission, s'appuyant sur des principes démocratiques ou participatifs, ou visant à la justice sociale ». Ce cadre européen devrait permettre aux acteurs de l'économie sociale d'amorcer un travail de statistiques susceptible de donner une meilleure visibilité à l'économie sociale au niveau européen.

2 Quels sont les grands rendez-vous du mois de l'économie sociale et solidaire ?

- Les 3 et 4 novembre se tiendront, à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), les universités de « Coopérer pour entreprendre ». - Du 9 au 11 novembre, le 5^e Forum international des dirigeants de l'économie sociale à Chamonix (Haute-Savoie) par l'Association des rencontres du Mont-Blanc. - Du 12 au 20 novembre, la 14^e Semaine de la solidarité internationale.

- Du 3 au 10 novembre, la Semaine de la finance solidaire, organisée par Finansol, tentera de sensibiliser le public à l'épargne solidaire.

3 Pourquoi le milieu associatif a-t-il connu un fléchissement de l'emploi début 2011 ?

Un léger recul de l'emploi, quasi historique, a en effet touché début 2011 le monde des associations, premier employeur de l'économie sociale et solidaire, malgré la forte résistance structurelle du secteur à la conjoncture : « Après une bonne année 2010, en progression de 31 300 emplois, le secteur associatif aura perdu 26 000 emplois entre octobre 2010 et juin 2011 », indique Jacques Mallet, président de l'association Recherches et solidarités. « Le recul est très marqué dans les activités de sport et culture, à cause de la baisse des dépenses des ménages, d'une part, et de celle des aides des conseils généraux, d'autre part », explique-t-il. Il est au contraire peu perceptible dans le domaine de la santé et de l'hébergement médico-social. Mais « pour garder leurs salariés, les associations ont pris sur leurs ressources propres. Le secteur associatif a déjà pris le relais de l'Etat, affirme M. Mallet, mais il a besoin de subventions. Un euro donné à une association génère 10 euros par son action, mais 1 euro de moins en détruit 10 ». ■

► PART DES EMPLOIS DE L'ESS DANS L'ENSEMBLE DES EMPLOIS DE LA RÉGION, en %

- De 12% à 13,6%
- De 11% à 12%
- De 10% à 11%
- De 9% à 10%
- De 6,9% à 9%



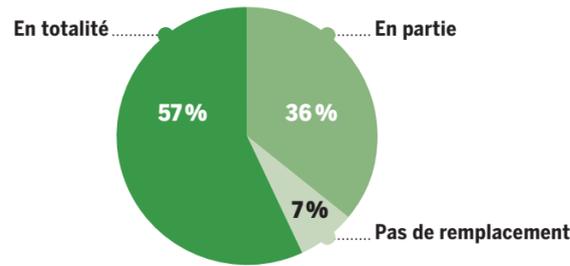
Les chiffres indiqués correspondent aux effectifs salariés de l'ESS par région et DOM
SOURCE : INSEE CLAP 2009 ; TRAITEMENT : OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS

► POIDS DES EFFECTIFS DE 50 ANS ET PLUS DANS L'ESS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS, EN FRANCE AU 31 DÉCEMBRE 2008, en %



SOURCE : INSEE DADS 2008 ; TRAITEMENT : OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS-CNCRS

► NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS DE L'ESS AYANT PRÉVU DE REMPLACER LES DÉPARTS À LA RETRAITE QUI S'ANNONCENT



SOURCE : ENQUÊTE DALR-2011 ; TRAITEMENT : OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS-CNCRS



Un bénéficiaire du « RSA activité », dans un jardin d'insertion de l'association Aurore, à Sevrans. MARA MAZZANTI/LE BAR FLORÉAL POUR « LE MONDE »

►►► La Commission européenne vient, de son côté, de franchir « une étape forte », déclare Tarik Ghezali, délégué général du Mouvement des entrepreneurs sociaux, en publiant mardi 25 octobre une « Initiative pour l'entrepreneuriat social », plan d'action à court terme pour accompagner le développement de l'économie et de l'innovation sociale.

Ce plan en onze points devrait permettre d'élaborer des instruments financiers plus puissants. « Cet engagement de la Commission européenne de pousser "l'économie sociale de marché" est une

orientation très importante, réagit Maria Nowak, fondatrice de l'organisme de microcrédit ADIE. L'économie sociale et solidaire – visant un objectif social tout en équilibrant les coûts – va se déclinier dans des proportions considérables à travers l'Europe. Elle se diffuse dans les grandes entreprises, et pas seulement dans les ONG, à travers le marché de « la base de la pyramide », ce qui est un phénomène extrêmement important », estime Maria Nowak.

Cette initiative est surtout la base d'un des trois scénarios esquissés par le sociologue Jean-Louis Laville, dans une perspective

de désengagement de l'Etat au profit de l'ESS : « Soit les associations sont moins au service d'un Etat social modernisé que de la moralisation du capitalisme : il s'agit alors de transformer le milieu associatif en social business. Plus d'argent public mais un rapprochement avec les grandes entreprises privées, où les associations deviennent plus efficaces, tandis que les entreprises conduisent des politiques de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ». C'est cette option que trace la Commission. Les deux autres scénarios en concurrence mettraient « soit les

associations au service des objectifs fixés par la tutelle publique, dans le rôle de prestataire technique ; soit une socioéconomie plurielle : on sort de la manière dont on a pensé le dualisme marché-Etat par la nécessité d'un troisième pôle qui peut avoir un apport spécifique émanant de la société civile ». Quoi qu'il advienne, « l'intervention de l'ESS doit rester associée aux politiques publiques », estime-t-il. Cette analyse est largement partagée par l'ensemble des acteurs de l'économie sociale et solidaire. ■

Anne Rodier et Adrien de Tricornot

« La coconstruction entre privé lucratif, public et privé non lucratif, doit avancer »

Jean-Marc Borello, délégué général et président du directoire du groupe SOS

Dans quels secteurs les entreprises sociales sont-elles les mieux à même de prendre le relais de l'Etat ?

« En préalable, l'Etat doit rester le donneur d'ordres, il ne doit pas se désengager de ses responsabilités de solidarité nationale, car c'est le fondement du pacte républicain. En revanche, sur les modes d'intervention et sur les opérateurs, tout doit être remis à plat.

L'Etat n'est pas le plus efficace en matière d'aide sociale, de santé, de logement et d'accès à l'emploi. Sur les besoins fondamentaux que sont la santé, l'enfance, la dépendance, l'insertion, l'économie sociale a démontré qu'elle était d'ores et déjà capable de proposer des offres accessibles à tous. L'intervention de l'économie sociale suit désormais trois objectifs : élargir son impact dans la société, améliorer le rapport coût d'intervention-résultat et se concentrer sur l'innovation sociale.

Outre la création d'emplois, de quelle manière l'économie sociale enrichit-elle la société ?

Par l'innovation sociale, justement. On ne construit plus aujourd'hui de produits, ni de services, pour un public à faibles revenus. L'entrepreneuriat social, au sens large, assume la solidarité citoyenne en continuant à mettre en place des dispositifs qui répondent à ces nouveaux besoins. C'est ce qu'on appelle l'approche « bas de pyramide ».

Alors que la rigueur s'impose à tous les budgets publics, avec quels moyens innover ?

Employeur de droit privé, nous avons une maîtrise de la création de structure à moindre coût, grâce à une collaboration de longue date avec les collectivités territoriales qui nous permet, quand on crée un établissement, d'abaisser les coûts du foncier ainsi que ceux de la construction – par des partenariats avec les organismes HLM. L'économie sociale est donc capable de développer ces dispositifs qui s'adressent au plus grand nombre avec moins de moyens. Pour preuve, les établissements pour personnes âgées dépendantes : alors que le privé lucratif a des places disponibles mais à un coût devenu inaccessible pour le plus grand nombre, nos établissements SOS habitat et soins sont à peine achevés que le nombre de

Parcours

2011 Jean-Marc Borello est délégué général du groupe d'économie sociale et solidaire SOS, créé en 1995, et président du Mouvement des entrepreneurs sociaux.

2010 Congrès fondateur du Mouvement des entrepreneurs sociaux.

1984 Création de l'association SOS Drogue internationale.



A. MONTGAULT ET L. DOMENACH/OXYMORE PRODUCTION

demandes dépasse largement le nombre de places disponibles. L'immense majorité des demandeurs aujourd'hui n'ont pas les moyens de payer les prix pratiqués par le secteur privé lucratif. Quant aux pouvoirs publics, l'Etat est en train de se retirer de la gestion de ce secteur. Ce n'est pas un drame s'il continue à fixer des objectifs en termes de places.

Ce qui est valable pour la dépendance se reproduit dans la santé, avec les hôpitaux, au profit d'établissements privés lucratifs ou non lucratifs. Les collectivités territoriales ont à peu près la même pratique sur la gestion de la protection sociale. Petit à petit, la gestion d'établissements a été déléguée à des structures associatives. C'est ainsi à Paris, par exemple, où le plan d'ouverture de crèches prévoit désormais davantage de crèches associatives ou privées que publiques, car on s'est rendu compte que le milieu associatif allait beaucoup plus vite dans la mise en place de nouveaux dispositifs que le secteur public.

Crise ou pas crise, depuis plusieurs années, cette « autre économie » représente 10% de l'emploi salarié. Mais ne s'agit-il pas du plafond de ce secteur en termes d'emploi ?

Ce plafond de verre tenait à la fois de l'atomisation du secteur et de son manque de professionnalisme. Ces dernières années, des cadres adéquats formés dans les grandes écoles ont rejoint l'économie sociale et la finance solidaire s'est développée, fournissant au secteur des instruments spécifiques qui lui manquaient. Enfin, l'entrepreneuriat social n'est pas une dynamique franco-française mais un phénomène qui s'étend avec la mondialisation. Le plafond de verre ne peut donc qu'éclater pour passer de 10% à 20%, voire plus à court terme.

Mais pour réaliser ce changement d'échelle, ce qui est important est de modifier le mode de fonctionnement des grandes entreprises, afin que le cœur de l'activité devienne moins excluant. L'économie sociale doit être un laboratoire en matière de gestion de ressources humaines comme en matière d'élaboration de produits aux vrais prix. Et la coconstruction entre les secteurs privé lucratif, public et privé non lucratif doit avancer. ■

Propos recueillis par Anne Rodier

A Barcelone, une coopérative née de la crise finance des projets solidaires

Madrid
Correspondance

LORSQUE LA COOPÉRATIVE espagnole Abierto Hasta el Amanecer (« Ouvert jusqu'à l'aube »), composée de cinq femmes qui se consacrent à l'alphabétisation numérique des collectifs défavorisés et à l'insertion socioprofessionnelle des femmes, demandait un crédit à la banque, la réponse était toujours négative.

Pour Eva Ortunez, l'une des associées, ce mauvais souvenir qui a failli menacer la survie de sa petite entreprise d'économie sociale et solidaire. Un souvenir maintenant lointain : depuis 2008, « chaque année, nous obtenons de la coopérative de services financiers COOP57 le crédit de 15 000 euros qui nous est nécessaire pour faire face à nos projets et aux retards de paiement des administrations », souligne-t-elle. Un luxe alors que la plupart des PME traditionnelles voient, crise oblige, leur accès au crédit limité, voire impossible.

C'est d'une autre crise qu'est née la COOP57 : celle qui a frappé l'Espagne à la fin des années 1980 et au début des années 1990. A

l'époque, en Catalogne, la maison d'édition Bruguera doit mettre la clé sous la porte. Mais 57 anciens employés, bien décidés à trouver une alternative au chômage qui les menace, font le choix d'utiliser une partie de l'indemnisation qu'ils obtiennent de leur licenciement pour créer des entités de travail autogérées. Jusqu'à ce qu'en 1996, ils créent, avec un cabinet d'avocats, une coopérative financière, elle-même formée d'une dizaine de coopératives des secteurs de la métallurgie, du textile, des arts graphiques et de l'industrie. C'est le début de COOP57. « Il s'agissait de maintenir les postes de travail grâce à l'autogestion dans une période de crise économique sévère, où les banques ne voulaient pas les financer », rappelle Ramon Pascual, coordinateur de l'entité, à Barcelone.

Les COOP57 ne financent que les projets de leurs membres, lesquels s'engagent à respecter des principes éthiques et solidaires. Quant au quidam, il peut devenir épargnant, avec deux garanties : ses économies seront rémunérées (les taux sont révisés chaque année) et elles ne serviront à

financer que les projets des entités d'économie sociale membres. En revanche, il n'aura pas accès aux crédits.

Une seule réponse négative

En 2011, en Catalogne, la COOP57 a accordé 160 prêts pour une valeur totale de 8,5 millions d'euros. Selon son coordinateur, elle n'a donné qu'une seule réponse négative aux demandes qui lui sont parvenues : « Nous ne refusons un crédit qu'en cas de fonds propres négatifs ou de pertes très importantes ou s'il existe une division interne importante au sein de la coopérative. » Pour assumer les risques d'impayés, la COOP57 dispose d'un capital réservé de 15%. « Les 85% restants servent entièrement à financer les prêts, avec un maximum de 200 000 euros par entité », précise M. Pascual.

Quinze ans après sa naissance, le bilan est plus que positif. Les dix coopératives initiales sont devenues 350 entités, dont 280 en Catalogne, parmi lesquelles des coopératives mais aussi des associations et fondations en tout genre qui œuvrent dans les secteurs variés, du service à la personne à la lutte

contre l'exclusion, de la culture au travail dans son sens le plus large. Et COOP57 a essaimé en régions. En Aragon en 2005, à Madrid en 2006, en Andalousie en 2008 et en Galice en 2009. Mieux encore, alors que les banques ont coupé l'accès au crédit des petites entreprises, jamais la COOP n'a aussi bien fonctionné et n'a disposé d'autant de fonds. La raison : le mouvement des « indignés » a fait sa promotion, soulignant qu'il s'agissait d'une alternative aux banques pour être sûr de ne pas financer la spéculation ou la guerre. Résultat : son portefeuille d'épargnants a augmenté de 40% depuis le début de l'année.

« Les coopératives non seulement n'ont pas perdu d'emplois en 2010 mais en ont créé 500 », souligne Jose-Luis Monzon, président du Centre international de recherche et d'information sur l'économie sociale (Ciriec). Cette année, l'Espagne, où l'économie sociale regroupe 200 000 entités et emploie 1,2 million de personnes, a voté une loi qui reconnaît l'importance de l'économie sociale et le besoin de l'encourager. ■

Sandrine Morel

Louis Schweitzer, président de France Initiative, explique comment cette fédération a octroyé des prêts d'honneur à 16 960 sociétés en 2010

« Nous diffusons et étendons un savoir-faire entreprise »

Propos recueillis par Pierre Jullien

France Initiative est une fédération de 241 associations d'aide à la création d'entreprises réparties dans toute la France, dont Louis Schweitzer est le président depuis mai. Elle a participé depuis ses débuts, en 1985, au financement de plus de 130 000 entreprises sous la forme de « prêts d'honneur ».

Quel est le rôle de France Initiative et quel est son mode de fonctionnement ?

France Initiative est le premier mouvement associatif français d'appui et de financement pour la création et la reprise d'entreprises. C'est une fédération d'un réseau de 241 plates-formes locales. Ces associations regroupent des salariés – il y en a l'équivalent de 600 temps plein – et des bénévoles – 15 000 –, presque tous des chefs d'entreprise ou d'anciens chefs d'entreprise et des cadres dirigeants ou d'anciens cadres dirigeants. Nous diffusons et étendons un savoir-faire entreprise.

Selon quel processus ?

Les candidats à la création d'entreprise ont un savoir-faire métier mais n'ont pas, en général, un savoir-faire d'entrepreneur. Ils sont accueillis par les membres de l'association locale qui aident ceux dont le projet paraît crédible – un tiers de ceux qui frappent à notre porte – à monter un dossier. Un excellent maçon ne sait pas nécessairement ce qu'est un plan de financement, un business plan à trois ans...

Sur cette base, le créateur présente son projet devant un « comité d'agrément », composé de chefs d'entreprise et d'experts bénévoles, qui se prononce sur le prêt d'honneur. 80 % des projets présentés sont acceptés. Le montant moyen d'un prêt d'honneur s'élève à 8 000 euros mais peut atteindre 20 000 euros ou plus. Les deux tiers des projets relèvent de la création, un petit tiers de la transmission, c'est-à-dire de la reprise d'une entreprise en manque d'héritier.

Le but est que la commission d'agrément soutienne tous les projets viables, même s'ils comportent des risques. Il faut cependant accepter qu'il y ait un taux d'échec, sinon cela signifierait que l'on a refusé des gens qui auraient pu réussir.

37 000 emplois créés

Activité En 2010, 17 861 porteurs de projets ont bénéficié d'un prêt d'honneur de France Initiative, entraînant la création ou la reprise (30 %) de 16 960 entreprises (71 300 depuis 2006), soit +13 % par rapport à 2009, représentant 37 000 emplois. Le montant total des prêts d'honneur pour 2010 s'élève à 166,2 millions d'euros (+25 % par rapport à 2009). Les coûts de fonctionnement, charge des prêts incluse, s'élèvent à un peu plus de 40 millions d'euros, soit 1231 euros par emploi créé.

Actualité A l'occasion de la « semaine France Initiative », organisée du 14 au 23 novembre, consacrée au parrainage, France Initiative lance un appel aux chefs d'entreprise expérimentés à épauler bénévolement les créateurs d'entreprises. Renseignements et liste des événements disponibles sur le site Internet www.france-initiative.fr.



BRUNO LEVY POUR « LE MONDE »

Quelles sont les caractéristiques de ce prêt ?

Ce prêt est personnel, sans garantie, à taux zéro, remboursable sur trois à cinq ans. L'absence de garantie permet au prêt de ne pas peser sur l'entreprise. Les ban-

ques considèrent que ce sont de quasi-fonds propres. La conséquence, c'est que quand France Initiative prête un euro, les banques prêtent sept euros en moyenne. Un crédit à taux élevé n'aurait pas cet effet de levier.

Une fois le prêt d'honneur accordé, France Initiative accompagne le créateur d'entreprise durant le temps de remboursement. Cela va d'une simple assistance technique à la présence d'un « parrain », qui offre à son « filleul » ses compé-

tences professionnelles et ses qualités humaines d'écoute, sans autre contrepartie que la joie d'être utile.

Quel est le taux de succès des entreprises que vous aidez ?

86 % après trois ans d'activité,

Rompre la « solitude de l'entrepreneur »

Pontvallain (Sarthe)

Envoyée spéciale

LIONEL MASSON, Sarthois de 44 ans, a créé son entreprise de structures métalliques en 2008, grâce au soutien financier et à l'accompagnement personnalisé de l'antenne locale de France Initiative.

À l'époque, gérant d'une entreprise dans la Sarthe, il décide de se lancer dans la chaudronnerie à Pontvallain, dans le bocage sarthois. Espérant obtenir un prêt, il pousse la porte de Carrefour Entreprise Sarthe (CES), l'une des antennes de France Initiative, basée au Mans. Financée par les collectivités, des banques et des entreprises, l'association propose depuis 1992 un panel d'aides financières à hauteur de 30 000 euros en

moyenne aux créateurs et repreneurs d'entreprises, quel que soit leur domaine. Lionel Masson est éligible et passe une série d'entretiens destinés à affiner son projet, dont il sort « déstabilisé » : on lui pose une foule de questions, sans l'orienter. « Cette approche permet au porteur de projet de passer du rêve à la stratégie », explique Xavier Delaunay, directeur de la plate-forme sarthoise.

L'entrepreneur convainc néanmoins par sa motivation et, en janvier 2008, à l'issue d'une soutenance devant un jury professionnel, CES lui accorde un prêt sans intérêts de 23 000 euros. Le Crédit agricole avance quant à lui 140 000 euros à taux préférentiels. France Initiative mise sur ce principe d'effet levier : le prêt d'honneur consolide l'apport ;

couplé à un label reconnu, il améliore la crédibilité de l'entrepreneur par rapport aux banques. Le quadragénaire fonde Scm et investit dans le matériel.

« Inconscient »

Outre le soutien financier, France Initiative met un point d'honneur à proposer un accompagnement personnalisé. Pendant cinq ans après la création de l'entreprise, un auditeur assure le suivi technique du projet. Les entrepreneurs peuvent aussi recourir à un réseau de conseillers fiscaux, juridiques, comptables, etc. « Même si vous n'avez pas besoin d'eux, vous savez qu'ils sont là. Cela joue dans l'inconscient de l'entrepreneur », souligne Lionel Masson.

Le réseau de microcrédit a par ailleurs instauré un système de

parrainage bénévole. Le nouveau chef d'entreprise est épaulé par un pair expérimenté. Thierry Olivier, patron de la miroiterie Lebrun au Mans, a été sollicité pour parrainer le créateur de Scm. Pour lui, « le parrainage ne doit pas être idéalisé », mais « il permet de briser la solitude de l'entrepreneur, d'apporter un regard extérieur désintéressé et d'échanger sur des problématiques de marché ». « Pour un chef d'entreprise, il est réconfortant de savoir que les autres ont les mêmes difficultés que lui », admet-il. Aujourd'hui, Scm emploie 14 salariés et réalisera 1280 000 euros de chiffre d'affaires en 2011, soit une croissance de 3 % par rapport à 2010. Dans un peu plus d'un an, il aura fini de rembourser ses emprunts. ■

Pauline Turuban

Parcours

3 mai 2011 Louis Schweitzer, né en 1942, succède à Jean-Pierre Worms à la présidence de France Initiative.

2007-2010 Préside le conseil de surveillance du Monde.

2005-2010 Préside la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

2002 Président du directoire de Renault-Nissan.

1992-2005 PDG de Renault.

1981-1986 Directeur de cabinet de Laurent Fabius (ministre du budget, puis de l'industrie, puis premier ministre).

alors que le taux de pérennité – hors auto-entreprises – est en moyenne de 60 %. Le taux de recouvrement des prêts d'honneur atteint 98 %. Dans l'Indre, par exemple, 44,8 % des créations d'entreprises sont financées par France Initiative. C'est le taux extrême, la moyenne nationale atteint 15 % à 16 %, le plus bas est à 1 %.

Les banques vous reprochent-elles de les concurrencer ?

Non, au contraire. Pour ces établissements, avoir des professionnels qui montent un dossier bancaire, avec ce taux de succès, est une très bonne façon de faire entrer des nouveaux clients solvables dans le système bancaire.

Quelles sont vos sources de financement ?

Une moitié est assurée par des apports des collectivités locales (régions, communes, départements, etc.), près de 30 % sont assurés par l'Etat, la Caisse des dépôts et l'Europe, et 20 % par le privé – banques et entreprises.

Comment expliquez-vous votre déficit de notoriété ?

Ce déficit est peut-être lié au fait que nous ne renvoyons pas à des grandes histoires emblématiques. France Initiative ne bénéficie pas tant d'une notoriété nationale que d'une notoriété locale, du fait de sa décentralisation. On peut faire mieux. Car nous ne pouvons aider que ceux qui viennent à nous ! Et la notoriété est un facteur positif pour obtenir des fonds.

En quoi considérez-vous que l'activité de France Initiative relève de l'économie sociale et solidaire ?

68 % des gens que nous accompagnons sont des chômeurs. A Compiègne, où je participais, le 20 octobre, aux Trophées de l'initiative, ce taux atteint 89 %. Il y a une vraie solidarité entre les bénévoles, les entreprises ou les collectivités qui financent France Initiative et ces gens en difficulté. Les mécanismes de fonctionnement sont désintéressés : nous ne sommes pas une banque. Enfin, certaines des entreprises que nous aidons relèvent de l'économie sociale et solidaire, mais ce n'est pas le cas général.

Lorsque j'étais président de la Halde, j'ai constaté que nombre de personnes bloquées professionnellement pour des raisons de discrimination parvenaient à s'exprimer en tant que chef d'entreprise. ■

Europe : la crise devrait peser sur les salaires

La France restait jusque-là relativement épargnée par rapport à ses voisins européens, mais 2012 pourrait marquer un tournant. Et voir la demande des ménages reculer

Baisses des salaires en Grèce, en Espagne, en Irlande, suppression des 13^e et 14^e mois au Portugal : la crise et les politiques de rigueur inhérentes vont laisser des traces durables sur les salaires en Europe. La France est encore relativement épargnée, avec des revalorisations de salaires qui couvrent, bon an mal an, l'évolution de l'inflation jusqu'en cette fin d'année. Mais la rigueur a à peine commencé et l'attentisme accompagne la campagne électorale. Les salaires 2012 étaient prévus à la hausse jusqu'à cet été. Mais la perspective d'une faiblesse durable de la croissance incite les entreprises à revoir leur politique de rémunération.

Un changement de paradigme s'opère dans les directions de ressources humaines. En 2008, face à une chute vertigineuse de l'activité, les entreprises avaient, dans une logique de court terme, pris

des mesures d'ajustement – comme l'adoption du travail partiel – et fait en sorte de maintenir une revalorisation des salaires un peu supérieure à l'inflation, comptant sur une reprise prochaine.

Scénario de croissance molle

Aujourd'hui, alors qu'elles n'ont pas encore récupéré leurs taux de marges – toujours inférieurs à 30% au premier trimestre 2011 contre plus de 32% au premier trimestre 2008 –, elles se projettent dans un scénario de croissance molle qui va durer et envisagent des changements plus structurels. « Pour 2012, les entreprises s'acheminent vers une renégociation de l'ensemble des éléments de la plate-forme sociale des entreprises, autrement dit, tous les éléments constitutifs du coût du travail », affirme Jean-Pierre Basilien, directeur de projet du réseau de

DRH Entreprise & Personnel. « Les marges de manœuvre pour les politiques salariales seront plus faibles que celles que l'on pouvait imaginer en juin », indiquait le 21 octobre la note de conjoncture annuelle d'Entreprise & Personnel, rappelant que les revalorisations envisagées étaient alors de 2,2% à 2,5%.

A la veille des négociations salariales annuelles obligatoires dans de nombreuses entreprises, les événements économiques conduiraient « 81% des entreprises à reconsidérer le budget alloué aux révisions salariales 2012 », 27% d'entre elles envisagent de le baisser et 2% prévoient des gels de salaires, selon l'enquête flash réalisée en septembre par le cabinet de conseil en ressources humaines Mercer. Les baisses des budgets pourraient être « de l'ordre de 0,5 point », précise Bruno Rocquemont, responsable des enquêtes

de rémunération chez Mercer France, dans son communiqué du 3 octobre.

Mais tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. La crise a augmenté le clivage entre les entreprises les plus exposées au marché français et européen – les entreprises intermédiaires, les PME, les TPE –, directement affectées par la contraction de la croissance française, et les autres. Les grandes entreprises (un tiers des emplois

Partenariat entre RTL et « Le Monde Economie »

Les négociations au sein des entreprises sur la prime-divende auraient dû être achevées le 31 octobre. RTL a consacré lundi sa matinale pour répondre aux auditeurs sur l'application dans leur entreprise du nouveau dispositif de partage des profits.

en France) réalisent une part de plus en plus importante de leur chiffre d'affaires dans les pays émergents. « Elles vont, en 2012, concentrer leurs ressources sur ces marchés en croissance, en Asie et en Amérique du Sud, et accélérer la réduction de leur exposition aux marchés européens et américains. En Europe, leur premier objectif est donc devenu la baisse des coûts », affirme M. Basilien. Les grandes entreprises ont davantage de marge que les autres pour maintenir des hausses de salaire, mais, pour nombre d'entre elles, ce ne sera pas la priorité.

Coup de frein

Contrairement aux dernières années, des contrastes sont attendus entre les catégories professionnelles. La révision à la baisse de la progression salariale pourrait bien faire la part belle aux augmenta-

tions individuelles aux dépens des augmentations collectives. Le cabinet Aon Hewitt prévoit ainsi pour 2012 des hausses de 2,7% en ce qui concerne les revalorisations individuelles, contre 1,9% pour les augmentations collectives.

Le coup de frein sur les salaires semble donc inéluctable, sans que les conséquences pour l'économie française en soient forcément positives, dans la mesure où les gains en coût du travail seront perdus par le recul de la demande des ménages : « On ne récupère pas par les exports ce qu'on perd par la demande », affirme Patrick Artus, directeur de la recherche et des études de Natixis. Or, compte tenu du taux d'élasticité aux coûts de production de la France, proches de celui de la Grèce, un ralentissement de la hausse des salaires en France réduira la demande. ■

A. Rr

« La majorité des entreprises échappent à la prime de partage des profits »

Sylvain Niel, avocat en droit social au cabinet Fidal et président du Cercle des DRH

Le 31 octobre était la date limite accordée aux entreprises pour conclure leurs négociations sur la prime de partage des profits instaurée par la loi du 28 juillet. Quel bilan peut-on en tirer ?

Qualitativement médiocre : les salariés sont déçus car les primes ne sont pas à la hauteur de l'annonce politique de 1 000 euros, et les employeurs sont furieux car la loi doit s'appliquer en 2011, alors que l'assemblée générale qui détermine la distribution de dividendes s'est tenue au printemps pour la plupart des entreprises, et que le budget 2011 décidé dans les premiers mois de l'exercice ne tenait évidemment pas compte de cette prime. Autrement dit, le calendrier imposé par des objectifs électoraux transforme ce qui aurait pu être une bonne idée quant à un nouveau mode de rémunération en une forte contrainte financière.

Quantitativement, le bilan semble maigre. D'après d'un sondage réalisé auprès de 60 membres du Cercle des DRH constitué de grandes entreprises, seuls 27% des DRH vont verser une prime, 25% accorderont un avantage pécuniaire, comme la loi l'y autorise, sous forme de participation augmentée, ou dans la majorité des cas en supplément d'intéressement.

Quelles sont les entreprises concernées par le dispositif ?

Les entreprises commerciales d'au moins 50 salariés. Mais ne sont éligibles à ce dispositif ni les GIE, ni les sociétés coopératives agricoles, ni les entreprises individuelles à responsabilité limitée (EIRL), ni les succursales de sociétés étrangères, ni les entreprises publiques qui bénéficient de sub-

Parcours

2011 Avocat en droit social de Fidal, le premier cabinet d'avocats européen, depuis 1982. Publie pour Les Cahiers du DRH : « La prime de partage des profits » (juillet 2011, n° 178) et « Les primes sur objectifs » (mai 2011, n° 176).

2001 Devient président du Cercle des DRH.

ventions d'exploitation, qui sont en situation de monopole ou soumises à des prix réglementés.

Pourquoi plus de la moitié des entreprises ne verseront-elles rien ?

Deux raisons principales excluent bon nombre d'entreprises du champ d'application de ce dispositif. La première est que les entreprises réinvestissent leurs bénéfices pour faire face à cette récession. Beaucoup n'ont donc pas eu de progressions successives de dividendes correspondant aux exercices 2009 et 2010. Or la prime est due si les dividendes par action ont augmenté par rapport à la moyenne des deux exercices précédents.

La seconde explication concerne les multinationales. Dans le cas des groupes, il faut distinguer les groupes français des multinationales. Compte tenu de la politique fiscale française, les bénéfices des multinationales sont rarement en France. Pour leurs filiales dont la maison-mère est basée hors de France, le plus souvent il n'y a pas de remontée de bénéfices mais des prestations de services (management fees). Les bénéfices enregistrés au niveau de la maison-mère le sont en dehors du territoire national, la distribution de dividendes correspondante ne donne donc pas lieu à versement de prime pour les salariés en France. En revanche, les groupes français qui ont des filiales en Europe sont interpellés par les syndicats locaux qui demandent le versement de la prime à l'étranger au même titre que les salariés français.

Quelle est la fourchette des montants versés aux salariés ?

Les entreprises ont voulu minimiser les conséquences financières de cette obligation et éviter que les montants versés soient ridicules. Le dispositif ne prévoit pas de minimum. Les secteurs d'activité où les marges sont les plus tendues ont annoncé des montants d'environ 200 euros ; dans les secteurs plus rentables ils peuvent atteindre 700 euros. Il y a eu peu de modulation de montants entre les salariés. La répartition a été le plus souvent égalitaire et non proportionnelle au salaire. ■

Propos recueillis par Anne Rodier


SÉJOURS LINGUISTIQUES BUSINESS CLASS

séjours linguistiques business class


BOA LINGUA BUSINESS CLASS WWW.BUSINESSCLASS.CH
TEL. 04 72 77 50 30 WWW.BOALINGUA.FR



**GOOD FOR
YOUR CAREER,
GOOD FOR
YOUR LIFE!**

La concurrence dope les salaires des cadres en Asie

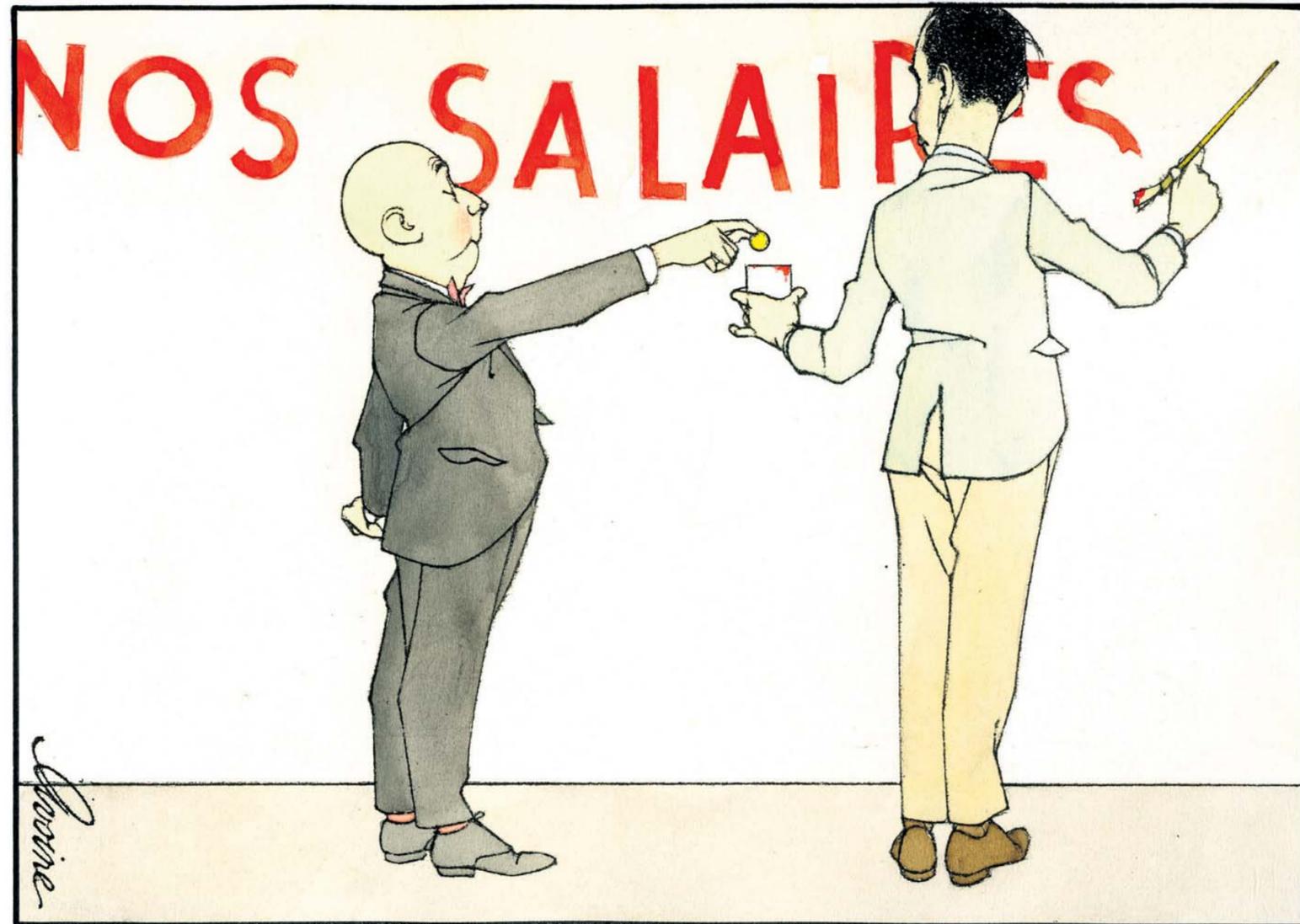
Contrairement aux Européens, qui privilégient l'intérêt au travail et leur équilibre de vie, la rémunération est la principale source de motivation des dirigeants asiatiques. D'ici à 2013, ces derniers devraient gagner autant que leurs homologues américains

En mars 2011, lors de la présentation des résultats annuels du groupe HSBC, Stuart Gulliver, le directeur général, reconnaissait avoir dû augmenter leurs salaires de « 30 % à 40 % » pour éviter que certains traders et cadres d'Asie ne partent à la concurrence. Ces derniers se retrouvent désormais mieux payés que leurs collègues de la City ! En outre, le géant bancaire a prévu 30 000 suppressions de postes d'ici à 2013, en partie compensées par 15 000 recrutements dans les pays émergents.

Début octobre, l'étude du cabinet de conseil Mercer « Global executive pay trends » révélait que les salaires des cadres dirigeants asiatiques dépassaient maintenant ceux de leurs homologues européens ; d'ici à 2013, ils devraient rattraper ceux des Américains. Une surprise ? Pas vraiment. Sur le Vieux Continent, empêtré dans la crise de la dette et le ralentissement économique, les rémunérations des cadres supérieurs n'ont crû que modérément, de 2,5 %, contre 7 % dans les pays émergents d'Asie ; c'est en Chine, en Inde, en Indonésie, au Vietnam, dans les Philippines et en Malaisie qu'elles ont le plus augmenté.

Plusieurs facteurs expliquent cette envolée : une forte croissance qui crée une demande de main-d'œuvre qualifiée, une inflation importante et une pénurie de managers de haut vol. « Auparavant, les filiales des multinationales occidentales captaient ces talents, explique Bruno Fourage, spécialiste de la rémunération des dirigeants chez Mercer. Aujourd'hui, la concurrence se fait vive avec les groupes locaux qui se sont développés, particulièrement en Chine, ce qui met une pression supplémentaire sur les salaires. »

Pour François Auger, consultant au sein du cabinet Aon Hewitt, ce rattrapage ressort d'une certaine logique : « Le marché de l'emploi des dirigeants étant devenu international, il semble naturel que leur niveau de rétribution converge. La situation s'avère différente pour le middle management et les cadres opérationnels. » Subsistent là des disparités conséquentes entre l'Europe et l'Asie : un responsable système perçoit une



rémunération globale (salaire + variable) de 70 000 euros en France, contre 37 800 euros en Thaïlande, 33 400 euros en Malaisie et 25 700 euros en Inde.

Augmentations

Toutefois, les cadres asiatiques bénéficient de substantielles augmentations. Selon l'enquête mondiale « Révisions salariales » d'Aon Hewitt, la progression de la rémunération de base a été en 2011 de

8,9 % en Chine et de 12,7 % en Inde. La tendance sera la même en 2012, pour couvrir l'inflation mais aussi pour retenir les collaborateurs : « En Inde, le turn over moyen s'élève à 15 %, indique M. Auger. En Asie, les managers et les ingénieurs pensent qu'ils ont davantage d'opportunités de développer leur carrière dans une autre société que la leur. »

Au sein d'Axa, qui emploie en Asie près de 34 000 salariés – dont 830 dirigeants et 3 400 cadres,

Gaëlle Olivier, directrice générale « Dommages » d'Axa Asie, basée à Singapour, fait le même constat : « La mobilité est très forte, particulièrement en Inde et chez les jeunes diplômés qui espèrent, en changeant de société, voir leur salaire revalorisé, parfois jusqu'à 30 %. Cette mobilité est régionale : les cadres se déplacent en Thaïlande, en Malaisie, aux Philippines, etc. Ils estiment que cette prise de risque va être valorisée à leur retour dans leur pays. »

Contrairement à l'Europe, où les cadres accordent autant d'attention à l'intérêt du travail ou l'équilibre vie professionnelle-vie privée qu'au salaire, la rémunération cash demeure la principale source de motivation en Asie. « Ce que nous offrons comme perspective de carrière ou de développement personnel par la formation n'est pas encore déterminant, juge M^{me} Olivier. Notre politique est de proposer un salaire de base, avec

une part variable qui permet, en fonction des performances de chacun, d'atteindre la fourchette haute du marché des rémunérations dans chaque pays. »

Aussi, certaines entreprises n'hésitent pas à mettre sur la table une « prime de rétention », avec un versement différé dans le temps, afin de s'attacher un peu plus longtemps ces volages cols blancs. ■

Nathalie Quéruel

La rémunération variable ne progresse que lentement

LA RÉMUNÉRATION VARIABLE grignote-t-elle du terrain par rapport au salaire fixe des cadres ? Depuis 2008, la crise a un peu brouillé les cartes sur cet outil de flexibilité de la masse salariale et de motivation des troupes, plébiscité par nombre de directeurs de ressources humaines (DRH). « En 2009, un bon tiers des entreprises avaient réduit leurs enveloppes de rémunération variable, relate Joël Réthoré, consultant en politique de rémunération chez Aon Hewitt. En 2010 et 2011, elles ont revu à la hausse ce budget, conscientes que leur développement économique en période d'incertitude passait par une rétribution juste des salariés les plus dynamiques. »

Selon la dernière étude « Révisions salariales » de ce cabinet de conseil, 94 % des employeurs pratiquaient la rémunération variable pour les cadres (hors dirigeants) en 2011, contre 70 % en 2000. Mais peu de sociétés, à l'instar de Renault en 2009, ne distribuent aucune prime annuelle, même si leurs résultats sont en déroute : « Pendant la crise, les objectifs sont corrigés lors de bilans de mi-année, indique Denis Falcimagne, directeur de projet à Entrepris & Personnel. Sinon, ce dispositif qui fait

le lien entre performance individuelle et rétribution perd son caractère motivant. Il y a aussi l'idée de récompenser les efforts. »

En France, c'est une constance, la rémunération variable – calculée généralement pour 60 % sur la base du critère collectif des résultats financiers et pour 40 % sur l'atteinte d'objectifs personnels – varie peu. « Il n'y a pas de coupe brutale lors d'un retournement de conjoncture, pas plus qu'il n'y a d'excès lorsque la situation économique s'améliore, contrairement aux Etats-Unis ou à la Chine où la part variable du salaire est beaucoup plus réactive », admet Jean-Christophe Sciberras, président de l'Association nationale des DRH.

« Note de gueule »

Dans une enquête d'Aon Hewitt sur les politiques de rémunération variable dans les entreprises publiée en février, un tiers des sondés considèrent ce dispositif inefficace. Et 67 % d'entre eux pointent du doigt les managers qui peinent à l'expliquer et surtout à l'appliquer, ces derniers se montrant peu enclins à pratiquer la différenciation entre les collaborateurs de leur équipe. « Un des effets bénéfiques de la crise a

cependant été de rapprocher les ressources humaines et les cadres hiérarchiques afin d'élaborer des fiches d'objectifs qui ne soient pas de simples descriptifs des postes, estime Bruno Rocquemont, responsable des enquêtes rémunération au sein du cabinet de conseil Mercer. Les managers ont besoin d'outils pour étayer leur jugement. » Et pour que la prime ne soit pas attribuée en fonction d'une « note de gueule ».

Mais les cadres assujettis au variable ne courent pas tant les rues, à en croire l'étude de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) parue en septembre : seuls 46 % perçoivent une rémunération comprenant une part variable – soit une prime sur objectif pour 37 % d'entre eux, soit une commission sur le chiffre d'affaires pour 8 %. Ils étaient 34 % en 2005 et 23 % en 1994. Pour la moitié des cadres concernés, le montant du variable représente moins de 9 % de la rémunération annuelle totale ; pour 10 % d'entre eux, cette partie dépasse 22 %. Ces proportions étaient les mêmes en 2006. Loin de l'agitation des discours, la rémunération variable ne progresse qu'à pas mesurés. ■

N. Q.

La longue marche des minima de branche vers le smic

LA BRANCHE du commerce de gros de la chocolaterie et de la confiserie mériterait de figurer dans le Livre des records. Son premier niveau de salaire n'a pas été révisé depuis 1999, et s'établit encore en francs ! Il atteint 6 764 francs brut, soit 1 031 euros, le smic mensuel étant à 1 365 euros. Bien sûr, aucun salarié employé à temps plein ne peut être rémunéré en dessous du smic. Mais la présence d'un ou plusieurs coefficients en deçà du minimum légal provoque un tassement de la grille salariale. Si bien que l'employé positionné sur ces premiers niveaux risque d'attendre longtemps avant d'avoir une augmentation de salaire.

Du négoce d'ameublement aux sociétés d'économie mixte d'autoroutes, en passant par la blanchisserie, la coiffure et la parfumerie : au 31 mai, parmi les branches couvrant plus de 5 000 salariés, 48 sur 175 (soit 2,41 millions de salariés concernés) avaient un premier coefficient inférieur au smic.

Le problème est ancien, et la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail avait prévu un dispositif de pénalités : au 1^{er} janvier 2011, dans les branches où le premier niveau de la grille est infé-

rieur au smic, les allègements de charges sociales dits Fillon devaient être basés non plus sur le smic mais sur ce minimum conventionnel.

Mais une disposition a permis de ne pas appliquer cette mesure. Elle prévoit son report au 1^{er} jan-

Fin octobre, il ne restera plus que 24 branches dont le premier niveau est sous le smic, couvrant 1,7 million de salariés

vier 2013 si le ratio entre le nombre de branches de plus de 5 000 salariés ayant un premier niveau sous le smic et le nombre total de branches de cette taille diminue de moitié. Ce qui a été le cas, selon le ministère du travail. La plupart des syndicats ont déploré ce report, « qui ne va pas inciter à négocier », estime Marie-Alice Médeuf-Andrieu, secrétaire confédérale à FO. « Tant que des grilles dans les branches démarraient sous le smic, il fallait appliquer les pénalités », insiste Jacques Voisin, président de la CFTC.

Le dernier pointage du ministère du travail, à fin octobre, fait toutefois état d'avancées : il ne resterait plus que 24 branches dont le premier niveau est sous le smic, couvrant 1,7 million de salariés. « Le nombre de branches concernées se réduit progressivement », se félicite Jean-Denis Combrexelle, directeur général du travail. Mais pour M^{me} Médeuf-Andrieu, ces données sont « biaisées » : « Parmi les 151 branches censées être conformes, il y a celles où le premier niveau est au smic et aussi celles où le patronat a promis d'ouvrir des négociations pour y parvenir. Cela ne règle pas le problème. »

La proposition de loi relative à la simplification du droit du député UMP Jean-Luc Warsmann fera-t-elle avancer ce dossier ? Elle prévoit que lorsque le premier niveau de la branche est inférieur au smic, les partenaires sociaux « se réunissent pour négocier sur les salaires ». A défaut d'initiative de la partie patronale dans les trois mois, « la négociation s'engage dans les quinze jours suivant la demande d'une organisation syndicale ». Adoptée par l'Assemblée le 18 octobre, la proposition de loi doit être transmise au Sénat. ■

Francine Aizicovici

Recherche : Le retour en force des docteurs

La recherche, ses chercheurs et ses ingénieurs, longtemps confinés dans l'anonymat de leurs labos sont en train de changer de statut. Le secteur privé qui s'est longtemps appuyé sur les seuls ingénieurs intègre de plus en plus de docteurs dans ses entreprises. Les grands centres de recherche institutionnels prennent le tournant de l'ouverture à la société économique et partout sous l'impulsion des normes anglo-saxonnes, le doctorat gagne en importance.

Le paysage français de la recherche a longtemps pour ne pas dire toujours été façonné par la présence de l'État. Les gouvernements restent quoi qu'on en dise encore dominés par l'idée selon laquelle les acteurs économiques n'ont globalement ni le courage, ni les moyens financiers de pousser le char de la recherche et pour être plus emphatique celui du progrès. Ce constat, est étayé par l'examen des lieux. C'est l'INRA qui fait l'essentiel de la recherche du secteur agricole et agricole. C'est le CEA qui pilote les travaux les plus avancés dans les domaines de l'énergie d'origine nucléaire et aussi l'usage de ces technologies dans l'imagerie médicale par exemple. C'est l'INRIA qui se substitue aux grandes entreprises de l'électronique et des technologies de la simulation et du calcul appliqué au développement durable, à la santé ou aux énergies nouvelles. Et c'est le CNRS, avec ses 40 000 collaborateurs et ses 12 000 chercheurs à plein temps, qui supplée une recherche universitaire encore insuffisante pour alimenter la 5^e économie mondiale.

Depuis 20 ans, ce modèle est en pleine mutation. Sous l'influence de la mondialisation, de la compétition internationale et du rayonnement de plus en plus large des grandes entreprises. Les exemples abondent de cette évolution. Grenoble et sa région, sont ainsi devenues l'épicentre des nanotechnologies. Les grandes enseignes du business mondial et les labos publics s'y côtoient et collaborent dans des partenariats inimaginables il y a une ou deux décennies. On observe un schéma identique pour les TIC - technologies de l'information et de la communication - qui supportent mal un pilotage bureaucratique et trop centralisé. Le modèle de cette mutation est probablement l'INRIA, l'Institut de Recherche en Informatique et en Automatique. Cet établissement public de recherche est spécialisé dans l'informatique et les mathématiques appliquées. « Nous produisons de la connaissance scientifique mais nous excellons aussi dans le transfert de nos savoirs et de nos découvertes vers le secteur privé et l'industrie. Nous avons

des partenariats avec le monde économique mais aussi des labos communs avec les plus grands noms de l'industrie des TIC comme Microsoft, France Télécoms, Alcatel Lucent et bien d'autres. Et nous allons plus loin encore en favorisant les liens avec les PME/PMI. Sans oublier les jeunes pousses. Notre incubateur a déjà initié plus de 100 créations d'entreprises depuis le lancement de l'Institut en 1967 » explique Éric Chareyre, chef de projet attractivité de l'INRIA qui recherche pour sa campagne de recrutement en cours 87 jeunes chercheurs docteurs et post-doctorants et 72 ingénieurs pour les développements techniques et l'appui en ingénierie dans les labos.

Le souci de l'INRIA, qu'il partage avec tous les autres grands instituts et labos de recherche, c'est la désaffection des jeunes diplômés pour les carrières scientifiques de pointe. Un regret que connaît bien EDF qui accueille en permanence plus de 200 doctorants dans ses unités de recherche et qui est en compétition avec l'ensemble des grands acteurs industriels en France mais aussi en Europe. Tous les responsables s'efforcent de prévenir un éventuel tarissement de leurs viviers de jeunes chercheurs en s'ouvrant à l'international. L'INRIA par sa réactivité et son esprit très compétitif peut servir d'étalon: 40 % des chercheurs recrutés en 2010 après concours sont d'origine étrangère. De fait, sur 2 600 salariés de l'Institut qui se mobilisent dans 171 équipes de recherche, il n'y a que 1 800 collaborateurs français. Le phénomène est encore plus marqué pour les docteurs et post-doctorants qui représentent 60 % des effectifs. La direction s'en flatte: « Nous offrons un parcours et des expériences professionnelles de très haut niveau. La marque INRIA est un label sur un CV. Un bon passage dans nos labos garantit un parcours valorisable partout dans le monde » souligne Éric Chareyre. De fait, les études post-campagnes de recrutement de cet Institut montrent que les anciens sont à 90 % en poste dans des unités publiques ou privées.

Cette évolution pénètre à des vitesses variables mais inéluctables tous les grands centres de recherche. L'INSERM - l'Institut de la Santé et de la Recherche Médicale - qui est aussi un établissement public fort de 13 000 chercheurs et collaborateurs et qui recrute ses scientifiques et ses ingénieurs par concours pour les fonctionnaires s'ouvre hors concours via les dispositifs d'accueil pour les chercheurs en CDD et en vacances pour les ingénieurs et techniciens. Là aussi, comme au CNRS qui compte 25 % de chercheurs étrangers dans ses laboratoires, on enrichit les méthodes de travail et on fortifie de puissants relais dans les communautés scientifiques internationales. Pour les postulants issus de l'université ou des grandes écoles, avoir fait un passage à l'international est d'ailleurs devenu un quasi-prérequis de tout recrutement dans une unité de haut niveau.

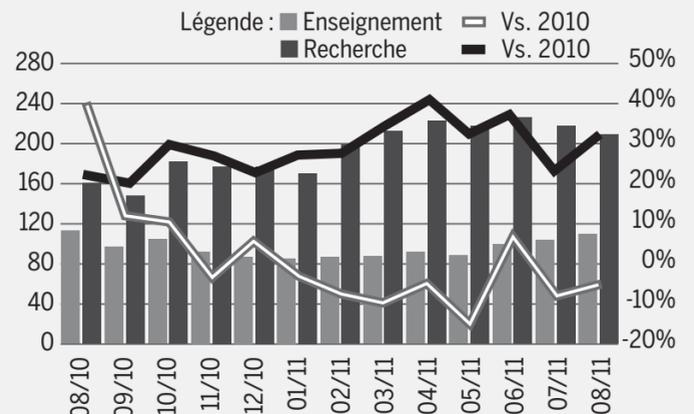
Autant dire que la maîtrise de l'anglais, qui est dans les unités de recherche scientifiques mais aussi de sciences sociales la langue de publication et de travail sans oublier celle des Congrès, est une absolue nécessité.

Au final, après avoir longtemps été le parent pauvre des directions d'entreprises et des directeurs du budget de Bercy, la recherche retrouve une place enviable. La création de Pôle de Recherche et d'Enseignement (PRES), les retombées financières et techniques du Grand Emprunt d'État, les 3 milliards de dotations aux CNRS, la prise de conscience des universités de l'importance de leur département de recherche dans les classements internationaux, la possibilité de créer des fondations de recherche, et surtout l'irruption sur la scène publique du constat que la France perdait son rang dans le concert mondial de la recherche et de la compétitivité a sonné la remobilisation. Le parcours n'est pas encore totalement balisé notamment les volets rémunérations et mobilité des chercheurs mais la décennie qui s'annonce devrait être celle des opportunités pour cette catégorie de cadres scientifiques et techniques.

LPM

Index Monster de l'emploi

« Enseignement/Recherche » du mois de septembre 2011



Faits marquants septembre 2011

Au mois de septembre 2011, le Monster Index de l'emploi du secteur de la Recherche a, en glissement annuel, crû de 34 %, alors qu'au contraire le Monster index de l'Enseignement a diminué de 2 % en rythme annuel en septembre 2011.

La Recherche est un des rares secteurs à connaître une accélération continue, en glissement annuel, de ses offres d'emploi depuis le mois de juillet 2011, il est également le secteur le plus dynamique en septembre, avec celui de la Banque et Assurance et de l'ingénierie, en termes de propositions de recrutements. Il surperforme ainsi très largement (de 20 points) le Monster Index de l'emploi général du mois de septembre (14 % en glissement annuel).

En revanche, les offres d'emploi dans le secteur de l'Enseignement connaissent une baisse marquée des offres d'emploi depuis le début de l'année 2011. Dans un contexte de réduction rapide des déficits publics, les plans d'austérité budgétaire mis en place en 2011, avec un contrôle accru des dépenses de l'État, pèsent sur la dynamique du secteur.

Depuis le mois de juillet 2010, la Recherche affiche un rebond très vigoureux de ses offres d'emploi (29 % en glissement annuel en moyenne au cours des 15 derniers mois), ce qui en fait, au cours des 15 derniers mois, le secteur le plus dynamique des 21 secteurs répertoriés par le Monster Index de l'emploi. Grâce à cette vitalité des offres d'emploi, le secteur de la Recherche se situe désormais à un niveau comparable à celui d'il y a trois ans.

Contrairement aux autres secteurs, les offres d'emploi du secteur de l'Enseignement sont très peu soumises aux évolutions cycliques de l'activité marchande et dépendent beaucoup plus de l'orientation des politiques publiques. Le secteur de l'Éducation est un des rares secteurs répertoriés par le Monster Index de l'emploi à ne pas proposer plus d'offres d'emploi actuellement qu'au début de l'année 2005, en raison notamment de la mise en place de la révision générale des politiques publiques visant à réduire certaines dépenses de l'État. En revanche, en raison de son évolution acyclique, ce secteur a été épargné par la chute des offres d'emploi liée à la crise en 2009. Au final, en raison de leur relative stabilité, les offres d'emploi du secteur de l'éducation sont, en septembre 2011, 3 % au-dessus de leur niveau d'il y a 3 ans.

Les catégories

Les offres d'emploi dans « l'Enseignement et la Recherche » représentent 5 % des offres d'emploi répertoriées par le Monster Index de l'emploi. Ces offres d'emploi ciblent des niveaux de qualification élevés. En effet, 75 % des offres d'emploi de ces deux secteurs sont à destination des « cadres et dirigeants » et des « Professions intellectuelles et scientifiques ». Par ailleurs, les offres d'emploi des « cadres et dirigeants » dans le secteur de la recherche sont très dynamiques en septembre 2011 (supérieure à 100 % en glissement annuel).

Les régions

Par rapport à l'ensemble des offres d'emploi répertoriées par le Monster Index de l'emploi, dont 35 % sont localisées en Ile-de-France, les offres d'emploi du secteur de l'« Enseignement/Recherche » sont relativement moins concentrées en Ile-de-France (32 %) et plus représentées en Provence. Notamment, la région Rhône-Alpes propose plus de 15 % des offres d'emploi dans le secteur de la « Recherche/Enseignement » du territoire français alors qu'elle ne représente en moyenne que 12 % des offres d'emploi nationales.

Toutes les régions françaises enregistrent une croissance positive des offres d'emploi dans le secteur de la Recherche et ce sont les régions Rhône-Alpes et Ile-de-France qui affichent la croissance la plus forte dans ce secteur en septembre 2011 (avec respectivement 74 % et 41 % en glissement annuel).

Le marché

La recherche retrouve son rang. La demande est forte dans tous ses secteurs avec un appel marqué du privé qui redécouvre les vertus de la R & D en période de fortes mutations technologiques.

Très importants volumes de postes en CDD dans les labos publics et dans le privé pour les doctorants et post-doctorants.

Le niveau Ph. D devient pour les entreprises internationalisées le nouveau marqueur de recrutement en R & D.

Bonnes opportunités pour les ingénieurs dans les fonctions supports mais surtout dans la valorisation et conception de brevets.

Pesanteurs administratives toujours lourdes pour l'accès aux concours des établissements de recherche publics.

Réforme des universités (PRES) pas encore stabilisée.

Les métiers

Toutes les disciplines dans les grands instituts de recherche publics. Mais attention peu de postes et toujours par la voie des concours sur titre et sur travaux.

Toutes ou presque les expertises de l'ingénieur dans les fonctions supports au sein des labos. Mêmes possibilités pour les techniciens.

Fortes attentes des filières énergies dont nucléaires, des sciences des matériaux, de la biologie cellulaire des systèmes de culture innovants, les nanotechnologies, l'informatique et les réseaux et les mathématiques appliquées aux calculs et aux simulations notamment pour le développement durable, la santé et l'énergie dans le privé.

Rémunérations

Pas très élevées dans le public où un bac +8 débute à moins de 20K€.

Accélération des carrières. On peut être directeur de recherche avant 40 ans.

On peut souvent doubler et plus sa rémunération avec l'enseignement, brevet, les consultations et les missions d'expertises.

Bonus/Malus

La compétition est forte entre le secteur privé et public d'une part. Avec les centres de recherche étrangers d'autre part.

Ouverture de plus en plus forte aux candidatures étrangères dans les centres de recherche qui recrutent des CDD mais aussi des CDI en cas de grosses pointures.

Métiers de passion, travail en réseau et en lien avec l'international. Congrès, séminaires, fortes ouvertures sur le monde.

Nota bene

en partenariat avec **monster.fr**

CHARGE D'ETUDES MARKETING (h/f)

Société : M PUBLICITE - Régie publicitaire du Groupe Le Monde
Date : à partir de mi-octobre 2011 • Type : CDD de 6 mois • Lieu : Paris 13^e

Les missions :

Au sein d'une équipe de 6 personnes et sous la responsabilité de la Directrice Marketing, vous participerez à différentes missions en transversal sur tous les supports Print et Digitaux de la régie (Le Monde, M magazine, Télérama, Courrier international, Monde.fr, applis smartphones et tablettes, etc.) : Réaliser les documents et outils d'aide à la vente à destination des équipes commerciales (argumentaires, pages publicitaires, médiaplanning, tests de plans...) • Exploiter et valoriser les résultats des études media de référence (Print et Digital) • Produire et mettre à jour les indicateurs clés de performance de la régie : suivi et analyse des résultats de nos supports dans leur UC ; pige sectorielle, tableaux de bord... • Réaliser des enquêtes d'efficacité publicitaire sur le panel M Publicité • Participer à l'activité marketing générale : dossiers transversaux, veilles sectorielles et univers de concurrence, élaboration des tarifs, exploitation des études ad hoc... • Collaborer aux actions de communication B to B sur les supports et la régie.

Profil recherché :

De formation supérieure en marketing (Ecole de Commerce, IAE, IEP, Master 2...), vous avez une première expérience significative en régie publicitaire, agence média ou institut d'études. Connaissances des études médias (OJD, EPIQ, AudiPresse Premium, SIMM-TGI, Nielsen NetRatings...). Rigoureux, goût pour les chiffres. Créativité, esprit curieux. Capacité d'analyse et de synthèse. Capacité d'argumentation, qualités d'écriture. Sens commercial, bon relationnel. Adaptabilité, réactivité

Connaissances informatiques :

Parfaite maîtrise du Pack Office (Word, Excel et Powerpoint). Maîtrise des logiciels de pige et d'analyse d'audience print et digital.



Contact :
Envoyez CV + Lettre de Motivation à Agathe Moretti, Responsable Marketing, M Publicité, 80 boulevard Blanqui, Paris 13^e.
Tél. : 01 57 28 39 72, email : agathe.dietsche-moretti@mondepub.fr

Grande Association de personnes malades recherche :

UN(E) ADJOINT AU DIRECTEUR DES AFFAIRES PUBLIQUES

Poste en CDI basé en banlieue sud de Paris proche RER

Notre Association de personnes malades conduit des actions fortes d'intérêt général dans les domaines de la santé, du handicap et de la recherche. Pour porter ces stratégies, elle élabore, formule et porte des revendications et propositions auprès des pouvoirs publics et acteurs institutionnels.

Dans ce cadre, vous serez chargé(e) de : Participer à l'élaboration des axes de revendication de notre Association et des plans d'actions nécessaires pour les mettre en œuvre • Mobiliser nos différents réseaux régionaux dans l'élaboration de revendications et leur apporter un appui et un soutien dans la conduite d'actions locales • Piloter les actions d'information et de formation des différents acteurs internes, sur tous les sujets touchant aux actions de la direction • Animer, coordonner, et rédiger des dossiers argumentaires de revendications et mettre en œuvre les actions permettant de les diffuser • Représenter notre Association dans des instances publiques nationales ou dans des groupes de travail mis en place par les pouvoirs publics • Seconder le Directeur et le remplacer, en cas de besoin, notamment dans l'encadrement des collaborateurs de la Direction • Mettre en œuvre et assurer le suivi de tableaux de bord et d'outils de pilotage de l'activité de la direction

De formation supérieure généraliste (de type Sciences-Po, Journaliste, Avocat...), vous justifiez d'une expérience réussie de 15 ans minimum dans les métiers du lobbying en faveur de la promotion de causes d'intérêt général. Vous avez une très bonne connaissance des politiques publiques, notamment dans les domaines de la santé, du handicap, de la lutte contre les discriminations et les exclusions. Vous possédez une vision globale des enjeux sociaux, économiques et politiques de ces champs d'action. Vous êtes reconnu pour votre talent de communicant. Votre capacité à exprimer et défendre les propositions de l'Association, à la représenter, vos excellentes qualités rédactionnelles, votre esprit d'analyse et de synthèse, votre créativité et votre sens de la négociation vous permettront de réussir dans ce poste.

Merci d'adresser votre candidature sous la référence 308 à : Le Monde Publicité, Service Emploi, 80 boulevard Auguste Blanqui 75707 Paris cedex 13

Dans la perspective de l'ouverture de son nouvel équipement,

théâtre 95 Centre des écritures contemporaines
Cergy-Pontoise direction Joël Dragutin
scène conventionnée

Scène Conventionnée aux écritures contemporaines de Cergy-Pontoise recrute

un(e) Administrateur(trice)

Ses missions : Sous la responsabilité du directeur et dans le cadre des contrats d'objectifs, il/elle prend en charge les missions suivantes : • Le recrutement et l'encadrement du personnel permanent et intermittent, ainsi que le suivi juridique et social de la structure • La supervision de la comptabilité générale et analytique, l'élaboration et le suivi des budgets prévisionnels et tableaux de bord • La recherche de ressources nouvelles destinées à développer l'activité du théâtre et l'exploitation de son nouvel équipement • L'établissement des demandes de subventions, bilans d'activités et autres documents d'usage, les relations avec les représentants des partenaires publics et privés, la gestion des équipements • Le suivi des productions.

Profil : Ce poste s'adresse à un(e) cadre expérimenté(e), diplômé(e) de l'enseignement supérieur en gestion, ayant une bonne connaissance du milieu artistique et une expérience confirmée de plus de cinq ans dans un poste similaire ; il/elle aura notamment démontré sa capacité à encadrer du personnel et fera preuve de qualités de rigueur, d'esprit d'analyse et de synthèse ainsi que d'une solide culture générale.

Poste en CDI à pourvoir dès que possible.

Rémunération : à débattre selon expérience.

Lettre de candidature manuscrite et cv détaillé à adresser à Monsieur le Directeur, Théâtre 95 Scène Conventionnée aux écritures contemporaines, B.P. 70098, 95021 Cergy-Pontoise cedex ou par mail à admtheatre95@gmail.com

L'IDEX PSL*, université de recherche de rang mondial tournée vers l'innovation, recrute son :

Vice-Président Administratif (h/f)

responsable de la mise en œuvre opérationnelle et du fonctionnement administratif de l'IDEX.

Le Vice-Président Administratif joue un rôle fondamental dans la création d'une université de recherche et dans l'organisation d'une stratégie de mise en cohérence et d'utilisation des ressources de l'IDEX. Il s'applique notamment à développer et gérer tous les services « support » de l'IDEX : fonctions financières, administratives, ressources humaines, vie de campus, services informatiques, communication, mécénat, juridique, etc. Sous la direction du Vice-Président, il conçoit et supervise l'utilisation des ressources de l'IDEX. Il s'assure que ces ressources sont au service de la promotion de la recherche, de l'enseignement et de la valorisation, et au service de la communauté d'étudiants et d'enseignants-chercheurs de PSL. Le Vice-Président Administratif est en charge de la mise en place et de la gestion de toutes les actions transversales de l'IDEX, ainsi que du développement d'indicateurs pour rendre compte des réalisations de l'IDEX. Dans la mesure où les structures communes de PSL sont entièrement à créer, le Vice-Président Administratif doit jouer dans la première décennie d'existence de l'IDEX un rôle déterminant. Il doit notamment créer des services communs performants et développer les actions de mutualisation. Il doit également concevoir un plan à 5 ans de mise en cohésion des principaux services des institutions de PSL. Il doit également établir l'organigramme du fonctionnement optimal de la direction administrative de PSL et recruter ses équipes.

Profil : Diplômé d'une grande école (ou équivalent universitaire), il justifie d'une expérience réussie de mise en place des structures administratives et financières et de pilotage de ces structures dans un environnement complexe.

Qualités requises : polyvalence, diplomatie, esprit de synthèse

Candidatures à adresser (CV détaillé du candidat, Une note (4 pages maximum) détaillant notamment les points ci-dessous : • La vision du candidat pour réussir le projet • Les engagements et les priorités du candidat • La vision du candidat de sa collaboration avec la Présidence de PSL • Les prétentions de rémunération du candidat, **avant le 10 novembre 2011** à veronique.prouvost@ens.fr



Director, Human Resources
Geneva, Switzerland

The GAVI Alliance is a leading public-private partnership in global health. It seeks an experienced, transformative Director of Human Resources to grow the organisation's culture of professional development and performance management. As a knowledge-based organisation, GAVI's human resources are critical to its success. This is an enormously exciting opportunity to help shape an already strong organisation. GAVI's innovation and efficacy have won the confidence of the global community. The Director of Human Resources will be part of a dynamic team that builds on these achievements.

GAVI's core mission is to save children's lives and protect people's health by increasing access to immunisation in poor countries. Working with its partners, the GAVI Alliance has helped to bring life-saving vaccines to over 70 developing countries, contributed to saving more than five million lives in its first decade, and has pioneered innovative financing mechanisms and programming approaches to international development aid. As a result of a successful recent funding round, GAVI has the financing to deliver on its 2011-2015 plan which aims to prevent an additional four million deaths. GAVI's culture combines excellence from both the private and international public sectors, and a commitment to run a lean organisation that makes a real impact on the lives of millions.

The ideal candidate will be a seasoned HR professional with significant experience of all aspects of the field, as well as working in the private and public sectors and internationally. He or she will embrace GAVI's global diversity, have a passion for the mission and understand the need for staff to cooperate closely with partners to deliver results. The Director of Human Resources will be expected to contribute strategically to GAVI's organisational development and will lead a small internal team.

GAVI Alliance has retained Russell Reynolds Associates to assist with this appointment.

For further information on the position and additional details on qualifications, requirements, terms and conditions of service and how to apply, please visit: www.rrapublicsector.com or www.gavialliance.org/employment

The closing date for applications is 14 November 2011.

CALVADOS HABITAT

Avec près de 19 000 logements gérés sur le Calvados, notre Office pour l'Habitat est un acteur essentiel du logement en Basse-Normandie. Nos réalisations constituent des références fortes pour nos clients, les collectivités locales et les locataires. Particulièrement engagés dans le développement de notre entreprise (production de logements, innovations, ressources humaines, projets multiples), nous recherchons notre :

Directeur Général (H/F)

Caen

Sous l'autorité du Président, le directeur général pilote l'entreprise dans tous ses aspects. Garant de l'application de la stratégie définie par le conseil d'administration (développement, gestion stricte, qualité, efficacité), il assume les responsabilités inhérentes à ce type de fonction, notamment dans les contacts à l'échelle du département, des communes et des communautés de communes. Il contribue activement à son image régionale et nationale. Il anime une équipe professionnelle (350 salariés), et intervient aux côtés de ses cadres de direction en cas de besoin, sur tous les sujets : financement, gestion, ressources humaines, commerce, développement.

De formation supérieure (bac + 5), vous avez une solide expérience de management général acquise à la tête d'une entreprise comparable, d'une grande collectivité territoriale, ou dans le secteur privé. Cette expérience vous permet d'affirmer votre crédibilité, votre maturité professionnelle et votre ouverture d'esprit, dans un environnement alliant l'engagement de long terme nécessaire au secteur immobilier, et le caractère social propre à ce type d'organisme, très impliqué dans la vie locale.

Statut de DG d'OPH.

Merci d'adresser **rapidement**
votre CV et une lettre de motivation au
Directeur Général de CALVADOS HABITAT,
7 Place Foch, BP 20176,
14010 CAEN CEDEX



Le groupe Grenoble INP développe des formations d'ingénieurs et de docteurs réputées, associées à une recherche d'excellence. Grand établissement d'enseignement supérieur, acteur majeur de l'innovation, il est un partenaire privilégié de l'industrie. Co fondateur de Minatec, membre actif de Grenoble Université de l'Innovation, Grenoble INP est investi dans des projets d'envergure. Au cours des dernières années, cet établissement restructuré a renforcé visiblement sa position nationale et internationale.

Chiffres clés : 5300 étudiants, 1100 employés, 1100 ingénieurs diplômés et 200 doctorats/an, 40000 ingénieurs en activité, 146 M€.

Devenez le prochain Administrateur général (h/f)

Ce chef d'établissement devra relever le défi de poursuivre la dynamique de croissance de Grenoble INP dans un environnement concurrentiel.

Fonction vacante le 28 février 2012.

Elu par l'assemblée des trois conseils (CA, CS et CEVU), pour postuler à cette fonction, le candidat doit être un enseignant chercheur en exercice

Vous êtes intéressé ?

Contactez candidature.ag@grenoble-inp.fr

Consultez, fin décembre 2011, les modalités de candidature sur notre site internet. Délai de 3 semaines pour l'envoi du dossier.

www.grenoble-inp.fr



Guy LAURENT



Je recherche pour l'un de mes clients (plus de 100 salariés), gestionnaire d'un réseau de soins intervenant sur les domaines Dentaire - Optique - Soins à Domicile, un

DIRECTEUR - H/F

Savoie / Haute-Savoie

Contributeur à la politique arrêtée par le Conseil d'administration il aura la responsabilité d'en décliner les orientations dans chaque filière et sera le garant de leur performance.

Outre ses missions générales d'organisation, de pilotage et de représentation de la structure, il devra animer et encadrer des professionnels de santé avec une dominante dentaire.

La fonction suppose :

- la maîtrise parfaite du rôle de manager dans ses aspects relationnels et organisationnels,
- une connaissance confirmée de la gestion et des aspects juridiques de la fonction RH,
- la capacité de concevoir, négocier et piloter des projets, en intégrant la dimension financière.

Une expérience antérieure du secteur sanitaire est souhaitable.

Je vous remercie de m'adresser votre candidature et vos prétentions salariales, sous la référence DA

Guy LAURENT, BAUDY - 69490 SARCEY
ou guylaurent.rh@orange.fr (réponse assurée)

La Maison Départementale des Personnes Handicapées du Nord

Contexte :

L'accès et la participation à la citoyenneté des personnes en situation de handicap est une priorité forte pour les 2,6 millions d'habitants du Département du Nord. La MDPH 59 est l'acteur principal de cette politique d'accès aux droits et aux prestations pour laquelle le Nord consacre près de 300 M€ annuels. Avec 180 agents issus des 3 fonctions publiques ou du GIP, la MDPH 59 est de loin la plus importante de France : elle accueille, informe, accompagne, conseille et instruit quelque 130 000 demandes annuelles pour 61 000 bénéficiaires.

recrute son DIRECTEUR h/f

Cadre A / A+

Dans ce cadre, vos missions s'articulent autour des axes suivants : • l'élaboration et pilotage du projet de la MDPH en lien avec son Président et la Commission Exécutive • la coordination des relations entre les différents partenaires institutionnels et associatifs du groupement d'intérêt public (GIP) • la concertation au plus proche des acteurs des territoires du département du Nord • la préparation et la mise en œuvre de décisions de la Commission Exécutive • l'élaboration et la gestion du budget de 13 millions d'euros • le management de 180 personnes de statuts différents • l'animation du dialogue social • le développement des actions de communication et d'information.

Cadre expérimenté du secteur public, vous avez exercé des fonctions importantes de direction ou de conduite de projet. Vous maîtrisez les dossiers institutionnels et partenariaux complexes. Garant de résultats rapides et pertinents pour les usagers, vous sécurisez également les procédures et la gestion. Force de proposition et de dialogue en interne, vous conduisez le changement dans la négociation. Interlocuteur apprécié de vos partenaires internes et externes, vous savez manager des équipes de cadres tout en élaborant et pilotant des projets.

Diplômé, doté de qualités relationnelles, rédactionnelles et de négociation, vous avez démontré vos connaissances dans les domaines suivants : • management public (ressources humaines, contrôle de gestion et droit public) • handicap (législation, acteurs et réseaux) • méthodologie de projet et gestion des process.

Vous saurez mettre en œuvre les objectifs fixés et réussir la mise en place de la culture institutionnelle tout en modifiant les pratiques professionnelles.

Poste basé à VILLENEUVE D'ASCQ

Rémunération par référence aux règles de la Fonction Publique Territoriale (en position de détachement ou éventuellement de mise à disposition du Département)

Merci d'adresser votre candidature sous réf MDPH - 201111 - LM avant le 25/11/2011 au Conseil général du Nord : espace-metiers@cg59.fr

Retrouvez notre opération spéciale

HANDICAP/DIVERSITÉ
le lundi 14 novembre*

dans

Le Monde
Economie

Retrouvez toutes nos offres sur
www.lemonde.fr

* daté mardi 15 novembre.