

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Valorisation symbolique de l'emploi*

- Une des caractéristiques majeures de l'économie sociale est son souci d'offrir des réponses adaptées à de vrais besoins que ne rencontrent pas, ou peu, les entreprises classiques.
- → Les emplois ont un potentiel de valorisation symbolique fort.
- Le projet de l'entreprise et son utilité sociale peuvent avoir un rôle mobilisateur pour les travailleurs et participer à la qualité perçue du travail.
- Morin (2008): le sens du travail est déterminé par six facteurs, dont les principaux sont l'utilité sociale du travail et les occasions d'apprendre et de se développer.
- La reconnaissance et le sens que trouvent les personnes dans leur travail ont un impact direct sur leur détresse ou bien-être psychologique.
- Mais utiliser cette qualité symbolique du travail peut aussi avoir des effets pervers si elle doit compenser des mauvaises conditions de travail.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Emplois précaires*

- Dans une perspective de réinsertion des bénéficiaires du chômage ou du revenu d'intégration sociale (RIS), les politiques de remise à l'emploi ont créé une série de statuts dont beaucoup pourraient être considérés comme précaires au regard de différents critères: niveau de revenu, durée et perspective d'intégration, multiplicité d'employeurs, etc.
- Les entreprises de l'économie sociale d'insertion participent-elles, ou non, à cette «précarisation»?
- Une première difficulté inhérente à ces statuts (SINE, PTP, article 60, Activa...) est qu'ils impliquent, dans la majorité des cas, des contrats à durée limitée.
- Ces statuts n'offrent que peu de perspectives d'intégration durable dans l'entreprise.
- Ceci rend difficile toute implication réelle du travailleur dans son travail.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Emplois précaires*

- Une question supplémentaire tient à la rémunération du travail fourni.
- Les travailleurs qui bénéficient d'une mesure d'activation telle qu'Activa ou PTP: double rémunération → sentiment du travailleur d'émarger à une situation de sous-salariat et multiplication des liens de subordination.
- Dans le cas de l'article 60§7, la personne est engagée par le CPAS mais peut être mise à disposition d'entreprises tierces → même travail que leurs collègues sans toucher le même salaire ni devoir répondre au même règlement de travail.
- Le risque est alors grand que certaines entreprises ne prennent pas leurs responsabilités en termes d'accompagnement et de formation du travailleur.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Emplois précaires*

- Dans quelle mesure les dispositifs mis en œuvre permettent-ils une réelle formation sociale et professionnelle?
- Quel pourcentage de personnes parvient-il à décrocher par la suite un contrat de qualité?
- D'un point de vue politique: ces statuts traduisent-ils un refus d'affronter de manière effective le problème de l'emploi?

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Emplois précaires*

- Quel rôle joue l'économie sociale en acceptant de rentrer dans ces dispositifs?
- Si les entreprises d'économie sociale accordent, de manière générale, une importance particulière à la qualité de l'emploi qu'elles offrent à leurs travailleurs, cette volonté ne peut toutefois se concrétiser que dans la limite des moyens financiers et de gestion dont elles disposent, et, dans le cas de la majorité d'entre elles, des subsides qu'elles reçoivent.
- L'emploi précaire est devenu une manière de financer les projets à utilité sociale.
- L'économie sociale se voit par ailleurs mise à mal dans sa volonté d'offrir des emplois stables et de qualité sur tous les aspects liés au plan de carrière et à l'évolution du travailleur au sein de l'entreprise. Ces aspects sont absents de la majorité des politiques d'aide à l'emploi et des dispositifs.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Emplois précaires*

- Une majorité d'emplois proposés par les entreprises d'économie sociale exigent peu de qualifications et sont régis par des commissions paritaires aux conditions d'emploi peu avantageuses.
- Dans des secteurs où elles parviennent à dégager des marges bénéficiaires (notamment les titres-services), les entreprises d'économie sociale ont développé des politiques salariales plus avantageuses et des pratiques plus respectueuses des travailleurs que celles de leurs concurrentes.
- Lorsqu'elles disposent des moyens nécessaires, les entreprises d'économie sociale favorisent la qualité d'emploi, que ce soit via le salaire ou des mesures de type congés, récupération des heures supplémentaires, conciliation avec la vie privée, etc.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Les conditions de travail dans l'économie sociale

### *Un cercle vertueux*

- De nombreux obstacles et freins:
- Dans certains secteurs de pointe ou à forte valeur ajoutée, comme l'informatique, ou pour certaines fonctions exigeantes, les entreprises peuvent éprouver de réelles difficultés à embaucher et à garder du personnel, faute notamment de pouvoir lui offrir des salaires aussi attractifs que ceux de leurs concurrentes.
- L'économie sociale a toutefois développé des leviers de motivation importants qui pallient ses «lacunes»: respect vis-à-vis de leurs travailleurs via la participation, l'écoute, la prise en compte des réalités familiales ou individuelles, la non-discrimination, le soutien au projet personnel, la valorisation des métiers, etc. → °« cercle vertueux » qui a un impact direct sur la qualité des emplois.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## La qualité de l'emploi et le modèle de GRH

- La qualité de l'emploi se joue à chaque étape du processus de GRH : du recrutement au départ du travailleur.
- La mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines (GRH) structurée et pertinente permet de renforcer la qualité d'emploi tant aux yeux des travailleurs que de manière «objective» au regard des conditions d'emploi observées.

1. Définition de la GRH + spécificités pour les entreprises sociales.
2. Exemples d'outils et de pratiques à développer à chacune des étapes de la GRH pour améliorer la qualité d'emploi.
3. L'effet positif du «nouveau modèle de GRH» des entreprises sociales sur la qualité d'emploi dans ce secteur.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### 1. Définition et spécificités pour les entreprises sociales

- Dans l'approche classique du management, la GRH a pour objectif d'optimiser l'utilisation de la force de travail et donc le rendement de l'entreprise.
- Concrètement, dans les entreprises sociales, assurer la gestion du personnel c'est résoudre des problèmes similaires à ceux rencontrés dans une entreprise classique avec des outils souvent comparables.
- **MAIS:** la GRH d'une entreprise sociale doit s'adapter à ses spécificités organisationnelles: structures souvent petites, ressources humaines particulières (bénévoles, travailleurs en parcours d'insertion socioprofessionnelle ou encore les coopérateurs-salariés), pas de fonction GRH clairement établie, etc.
- Plus fondamentalement, la GRH doit respecter les valeurs mises en œuvre dans la gestion de ces entreprises: démocratie interne, primauté des travailleurs sur le rendement en capital, solidarité, valorisation de la diversité des ressources humaines, etc.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### 1. Définition et spécificités pour les entreprises sociales

- Dans ce contexte, des enjeux spécifiques de GRH se posent:
  - la gestion de la motivation des salariés,
  - la gestion de la diversité des ressources humaines, ou encore
  - la participation des travailleurs aux processus décisionnels
- Qualité d'emploi:
  - les conditions d'emploi (le salaire, le type de contrat, les horaires, les congés, etc.),
  - le poste qu'occupe quotidiennement le travailleur (état du bâtiment, confort du lieu de travail personnel, normes de sécurité et d'hygiène, etc.),
  - l'ambiance de travail au sein de l'équipe (degré de convivialité, degré de hiérarchisation des relations, organisation d'événements extra-professionnels entre collègues, canaux de communication internes, etc.).
- Cependant, « *emplois de qualité*»: outils et mesures à différents moments du parcours des travailleurs au sein de l'entreprise.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### 1. Définition et spécificités pour les entreprises sociales

- On peut structurer la GRH de toute entreprise en 4 étapes, chacune comprenant plusieurs fonctions de GRH.

<p><b>Se doter de personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planification des RH en fonction de l'évolution de l'entreprise</li> <li>Définition des canaux de recrutement, des profils de fonction, des outils de sélection, etc.</li> <li>Réalisation du recrutement et de la sélection.</li> </ul>	<p><b>Développer et garder son personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation de la performance</li> <li>Formations</li> <li>Gestion des carrières et mobilité interne</li> <li>Gestion des compétences</li> <li>Renforcement de la mobilisation</li> <li>Politique salariale</li> <li>Etc.</li> </ul>	<p><b>Communication et gestion du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Communication interne</li> <li>Culture d'entreprise</li> <li>Gestion de la diversité</li> <li>Organigramme et processus de décision</li> <li>Styles de leadership</li> <li>Planification des départs</li> <li>Etc.</li> </ul>	<p><b>Administration du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des contrats</li> <li>Règlement de travail</li> <li>Gestion des salaires</li> <li>Gestion des congés</li> <li>Gestion des départs</li> <li>Etc.</li> </ul>
---	---	---	---

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### 1. Définition et spécificités pour les entreprises sociales

- La vision communément admise de la manière d'améliorer la qualité de l'emploi se limite à la quatrième étape de la GRH : l'administration du personnel.
- Nous allons reprendre les trois autres étapes du schéma pour proposer divers moyens à mettre en œuvre pour améliorer la qualité d'emploi tout en indiquant les défis spécifiques que cela peut poser dans les organisations d'économie sociale.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### Etape 1 : Se doter de personnel

- Besoin de recruter → planifier ce recrutement et définir le profil socioprofessionnel attendu en se basant sur un profil de fonction.
- Respecter cette adéquation entre les besoins reconnus pour le poste et le profil attendu est une condition majeure de la réussite de l'engagement et de garantie d'un emploi de qualité.
- Dès l'arrivée du nouveau collaborateur, l'information réciproque devrait pouvoir se poursuivre par des outils très simples pour le faire connaître l'entreprise et pour l'amener à partager la «*philosophie*» de l'entreprise.
- Ces outils peuvent paraître «*accessoires*» mais ils ont démontré leur utilité et leur pertinence.
- En outre, la qualité d'emploi se joue aussi au niveau des conditions d'accueil du nouveau collaborateur.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### Etape 1 : Se doter de personnel

- Entreprises sociales: valeurs prônées et dimension sociale de leurs missions → trouver un collaborateur à la fois compétent mais aussi impliqué envers la «*philosophie*» de l'entreprise.
- Or, l'évaluation de cette motivation est délicate et peu d'outils de GRH permettent de prendre en compte cet aspect.
- Par conséquent, un travailleur non averti des spécificités de la gestion de certaines entreprises sociales peut être déçu de la qualité de son emploi → Information des nouveaux collaborateurs est d'autant plus cruciale en économie sociale.
- De nombreuses entreprises d'économie sociale manquent d'outils précis pour recruter: Par manque de temps, de moyens financiers ou simplement par habitude, les recrutements se font «*au feeling*» → problèmes + impact sur la qualité de l'emploi.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### Etape 2 : Garder son personnel

- Qualité d'emploi souvent mesurée par le degré de motivation du personnel (dans le jargon GRH : la « *mobilisation* »).
- Pour renforcer la mobilisation de ses travailleurs, une entreprise doit, d'une part, développer divers outils et pratiques qui vont rencontrer les attentes personnelles de ceux-ci et, d'autre part, assurer constamment la reconnaissance de ses travailleurs et de leurs apports au sein de l'entreprise.
- **MAIS**: Ces stratégies de GRH ne suffisent pas toujours.
- Selon un modèle théorique complexe proposé par Mertens (2010), la GRH peut accroître la mobilisation du personnel si elle se concentre sur 3 éléments :
  - la mission de l'entreprise,
  - le travail réalisé au quotidien et
  - la relation avec l'équipe.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### Etape 2 : Garder son personnel

- Dans le cas des entreprises sociales, on entend souvent que les travailleurs de ce secteur sont « plus motivés » que dans les autres entreprises.
- Cela ne se vérifie pas toujours dans les faits: taux d'absentéisme, de *burn-out* et de *turn-over* plus élevés.
  - ➔ exemples d'outils de GRH proposés ci-avant pour améliorer la qualité des emplois sont également valables pour les organisations d'économie sociale, moyennant parfois certaines adaptations en fonction de leurs spécificités organisationnelles et culturelles.
- En outre, certains leviers « *classiques* » de mobilisation du personnel ne peuvent pas être utilisés par les entreprises sociales, en raison de leurs ressources financières limitées mais aussi de leurs principes fondamentaux.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### Etape 3 : Développer son personnel

- La qualité d'emploi peut varier en fonction de l'adéquation entre la fonction et le profil du travailleur.
- Une fois que les travailleurs sont en place, il est important de mettre en œuvre un processus d'évaluation de leur performance individuelle → l'évaluation permet de mesurer l'adéquation entre les compétences de chaque travailleur et les exigences de sa fonction.
- Si réalisé de manière continue et objective, le processus d'évaluation de la performance permet de planifier les formations individuelles mais aussi, de manière plus globale, de définir une politique de gestion des compétences au sein de l'entreprise.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiairisation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

### Etape 3 : Développer son personnel

- Dans les entreprises sociales, l'évaluation de la performance ~ une question «*tabou*» et les outils et procédures adaptés manquent cruellement.
- Les entrepreneurs sociaux craignent que ce processus de gestion ne favorise des décisions économiquement plus rentables, au détriment de la réalisation de la mission sociale.
- Les travailleurs craignent de se voir sanctionnés.
- Enfin, il y a le manque de temps et de moyens.
- Or, une bonne politique d'évaluation de la performance permettrait aux entreprises sociales de se développer et de réaliser plus efficacement leurs missions sociales et aux travailleurs d'y voir un outil qui permet d'augmenter la qualité de leur emploi plutôt que comme un outil de sanction.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiariation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH: ]

### Etape 4 : Gérer le changement et la communication interne ]

- De manière transversale, la GRH doit aussi s'intéresser à la communication interne.
- L'ambiance de travail et les relations entre collègues constituent des éléments cruciaux dans la motivation des travailleurs et donc dans la perception qu'ils ont de la qualité de leur emploi.
- Concrètement, développer la communication interne par divers outils concrets permet indirectement d'améliorer la qualité d'emploi.
- Enfin, il ne faut pas négliger la gestion des départs.
  - tout travailleur a le droit à un départ dans des conditions décentes
  - le souvenir que le travailleur démissionnaire ou licencié gardera de l'entreprise aura une influence sur sa perception de la qualité de l'emploi qu'il quitte.
  - la manière dont les départs sont gérés peut aussi avoir des effets néfastes sur la qualité d'emploi perçue par les personnes qui restent dans l'entreprise ainsi que sur la qualité des services proposés aux usagers/clients.

ULB Partie VII: Le non marchand à l'intersection entre le social et l'économique: Les enjeux externes: Tertiariation et précarisation

## Qualité de l'emploi et modèle de GRH: ]

### Evolution de la GRH dans l'économie sociale ]

- Les entreprises sociales connaissent d'importantes mutations dans leur manière de gérer leurs ressources humaines
- Indirectement ce «nouveau modèle de GRH» pourrait être un moyen pertinent d'améliorer la qualité des emplois dans ce secteur.
- La GRH dans les entreprises sociales est souvent un véritable paradoxe: D'un côté, plusieurs caractéristiques de ces entreprises rendent cruciale la mise en œuvre d'une politique de GRH performante. D'un autre côté, les entreprises sociales développent rarement une réelle GRH.

## **Qualité de l'emploi et modèle de GRH:** **Evolution de la GRH dans l'économie sociale**

- Cependant, au cours de la dernière décennie, les entreprises sociales ont rencontré de nouveaux défis qui nécessitent de leur part une réaction rapide pour éviter de disparaître.
- Ainsi, les pratiques de GRH des entreprises sociales évoluent vers davantage de professionnalisation et davantage de formalisation.
- La pierre d'angle de ce «nouveau modèle de GRH» est la mise en œuvre d'une gestion des compétences.
  - ➔ effets positifs non négligeables sur la qualité d'emploi dans les entreprises sociales, tant aux yeux des travailleurs (qualité « perçue ») qu'au niveau de notre société (qualité « objective »).