

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

Les conditions de travail dans l'économie sociale

- **Participation aux processus de gestion**
- Gestion démocratique de l'entreprise: «une personne = une voix».
- Certaines ASBL ont développé cette pratique, avec plus ou moins de succès.
- Les sociétés à finalité sociale (SFS) ont l'obligation légale de proposer à leurs travailleurs engagés depuis plus d'un an de devenir associés.
- Cette participation n'est pas toujours évidente et n'est pas encore appliquée dans toutes les SFS.
- Les modalités de cette participation sont en effet peu aisées à définir et certains entrepreneurs et/ou associés acceptent difficilement de donner aux membres du personnel la possibilité d'avoir un pouvoir de vote, même s'il reste limité.

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

Les conditions de travail dans l'économie sociale

- **Participation aux processus de gestion**
- Une participation réelle et active des travailleurs est exigeante pour ces derniers et pour l'entreprise.
- Cela demande de dégager du temps, ce que certaines entreprises ne peuvent se permettre de faire sur le temps de production. Les travailleurs sont alors « *constraints* » de donner de leur temps bénévolement.
- La participation des travailleurs demande également un travail de la part des directions en termes de transmission et de vulgarisation des informations nécessaires à la prise de décisions.
- La formation des travailleurs à la participation demande du temps et de l'investissement.

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

- **Participation aux processus de gestion**
- La participation des travailleurs exige également une réelle volonté et une vraie motivation, tant de la part de la direction que des travailleurs eux-mêmes.
- Une participation «forcée» pourrait alors avoir un impact négatif sur la qualité de l'emploi du travailleur.
- Enfin, si la participation à la gestion peut prendre de nombreuses formes et une intensité variable, elle peut également avoir d'autres répercussions négatives sur la qualité de l'emploi (manipulation de l'information, non application des décisions prises, pas de réponse concrète aux difficultés ou problèmes des travailleurs).
- Enfin, les mécanismes de participation ne peuvent en aucun cas remplacer ou être confondus avec les outils paritaires de la concertation sociale.

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: Tertiarisation 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: Tertiarisation 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.

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Apparition au sein de l'économie sociale de nombreux processus et normes de qualité: normes ISO 9001, ISO 9004, EMAS, EFQM,... → °normes spécifiques au secteur ont été créées.
- Parallèlement, un guide qualité et un guide qui reprend près de 30 outils de qualité ont été édités par l'agence-conseil Ages.
- Certaines agences-conseil se sont également lancées dans la démarche sous l'impulsion de la Région Wallonne.
- Il semble aujourd'hui nécessaire de prendre un peu de recul et de poser un regard critique sur cet engouement.
- Les normes de qualité qu'on «*impose*» sont-elles véritablement adaptées aux réalités des entreprises d'économie sociale? Ne sont-elles pas, dans certains cas, qu'une masse de documents et une façade qui n'apportent pas de réels changements en interne?

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Une société de la qualité et du contrôle, « *société sécuritaire* » ou de « *surveillance globalisée* », concept du « *risque zéro* »
- Les médias et les politiques entretiennent une certaine peur face à un monde violent, incertain, dangereux, face auquel il nous serait nécessaire de nous protéger.
- De multiples systèmes et dispositifs ont été développés: assurances en tout genre, systèmes de contrôle, dispositifs de surveillance, etc. ~ marché particulièrement lucratif.
- Les technologies toujours plus performantes participent également à ce mouvement: des bases de données volumineuses permettent de suivre et de contrôler pratiquement tout.

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- De nombreux sociologues, Ulrich Beck notamment, ont analysé ce phénomène d'une société où la lutte contre le risque est devenue centrale.
- L'engouement pour les systèmes et normes de qualité s'inscrit clairement dans cette mouvance et offre une réponse pour gérer ou limiter les risques et remplacer, d'une certaine manière, la confiance qui se créait auparavant dans la relation de proximité.

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Dans les pays occidentaux, le thème du management de la qualité a fait son apparition au début des années '80.
- Rapidement, cet engouement pour la qualité a donné naissance à des procédures et des certifications (1987: °norme ISO 9001).
- Le concept de management de la qualité a ensuite pris en quelques années une ampleur considérable au sein du monde de l'entreprise et des services publics et, plus récemment, des associations.
- °procédures, audits, normes, satisfaction du client, traçabilité, conformité, etc.
- → il faut une remise en cause de l'efficacité des processus qualité mais aussi de toute la société du contrôle, de la sécurité et de la standardisation.

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- La norme ISO 9001:2000 est la plus connue et la plus utilisée.
- Elle vise à développer au sein de l'entreprise une dynamique d'amélioration continue:
 - Une structure doit établir la liste de tous les processus qui interagissent dans son système de production et les analyser.
 - Pour chaque processus, l'entreprise doit établir les critères nécessaires à son bon fonctionnement et la manière de les vérifier, les objectifs à atteindre, les modalités de surveillance et les ressources à mettre en œuvre pour qu'il fonctionne correctement.
 - Pour être certifiée, une structure doit régulièrement contrôler le bon fonctionnement de ses processus, la réalisation ou non des objectifs prévus et, en fonction des résultats, prendre les mesures correctrices nécessaires.
- Malgré son succès, de nombreuses critiques:

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

1. Le coût d'une telle certification.
2. L'efficacité réelle de ce type de procédure.

MAIS: Ce ne sont pas les démarches qualité elles-mêmes qui participent à l'aliénation des travailleurs et à la standardisation mais bien l'utilisation qui en est faite.

Une procédure qualité peut être utilisée pour renforcer ou mettre en place un système pervers ou, au contraire, pour apporter une réelle plus-value à l'entreprise.
3. Une critique de fond adressée aux procédures de qualité: leur objectif d'amélioration continue.
4. La complexité et le coût de ce type de norme la rendent mal adaptée aux structures d'économie sociale (manque de moyens humains et financiers et large panel de services et de clients).

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Etienne Daloze, chargé de mission chez Ressources et spécialiste des processus qualité en économie sociale: « *les normes de qualité de type ISO 90001 :2000 sont très utiles pour poser les jalons d'une réflexion au sein de l'entreprise sur son fonctionnement interne et ses relations extérieures. Mais elles sont inutilement contraignantes et enfermantes si l'entreprise ne cherche qu'une certification. L'efficacité de ce type de norme repose essentiellement sur la motivation de la direction et des personnes qui vont travailler au processus qualité. Ce qui est intéressant, ce n'est pas d'obtenir la certification en tant que telle, c'est la démarche et la manière dont on la fait vivre, de même que les objectifs que l'on se donne. Et, pour cela, des normes de type ISO ne sont vraiment pas indispensables.* ».

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Les points d'intérêt:
 - Être certifié permet d'obtenir certains marchés en « *rassurant* » leur client.
 - Sans forcément entrer dans un processus qualité défini ou viser une certification, il est important que toute entreprise entame, à un moment de son existence, une réflexion sur ses fonctionnements internes, ses objectifs, ses relations avec ses différents clients et développe, si nécessaire, certaines procédures.

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

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Première question pour l'entreprise: Que voulons-nous atteindre? Qu'est ce que, pour nous, la qualité? → spécificités de l'économie sociale: qualité de la relation humaine → démarches de qualité propres, directement adaptées aux objectifs et spécificités du secteur.
- Labels et démarches de qualité propres à l'économie sociale:
- Une première caractéristique: l'aspect collectif (fédération)
- Un deuxième point commun: volonté à proposer des objectifs mesurables, très concrets, et qui font sens pour tous (label Rec'up)

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

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Mettre en place une démarche qualité propre n'est pas sans difficultés.
- Qui contrôle le respect des critères établis?
 - contrôle externe (par exemple, Ethibel dans le cadre du label Solid'R)
 - contrôle entre pairs (moins coûteux, entreprises plus impliquées, permet de faire plus que de contrôler)
- Cette deuxième démarche a tout son intérêt mais la difficulté de ce système est le nombre relativement limité d'entreprises qu'il peut impliquer.
- Belgique et France: L'économie sociale semble plus intéressée par la démarche de qualité en elle-même que par la certification finale. Certains labels sont, par exemple, construits sur des critères qu'il est indispensable de respecter et d'autres qui le sont moins.

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

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Une caractéristique de l'économie sociale peu présente dans les normes de qualité classiques est l'importance de la participation de toutes les parties prenantes: Alors qu'il est crucial de désigner un coordinateur de la démarche qualité, il n'est jamais l'unique responsable.
- Le label Rec'up insiste sur cette participation. Pour être labellisée, l'entreprise doit veiller à ce que les exigences du référentiel soient comprises et mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisation.
- L'implication des travailleurs et des usagers dans une telle démarche n'est pas facile, particulièrement lorsque les travailleurs n'y passent que quelques mois ou sont fortement ancrés dans des habitudes.
- Des démarches de qualité et des labels propres au secteur permettent de mettre en évidence la plus-value sociale des entreprises tout en insistant sur le professionnalisme des structures.

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

Processus qualité : une réelle plus-value pour l'ES?

- Exemples de démarche qualité spécifiques à l'économie sociale:
 - Démarche progrès en économie sociale
 - Managens
 - Qualicréa
 - Rec'Up
 - Solid'R

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

Spécificités des services d'économie sociale

- **Services de proximité:** champ est extrêmement vaste et hétérogène.
- Ces dernières années: Ces services ont connu une croissance importante et une attention toute particulière des pouvoirs publics.
- Si, aujourd'hui, de nombreux acteurs privés et parapublics ont fait leur apparition dans le secteur, l'économie sociale a longtemps été pionnière et prestataire majoritaire de ces services: « **services de proximité à finalité sociale** »
- Les structures se sont diversifiées et professionnalisées.

→ dépasser l'hétérogénéité de ces services pour poser des questions transversales (plus-values pour la société, leur relation avec les pouvoirs publics et difficultés quotidiennes pour remplir leurs missions sociales et économiques).

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

Spécificités des services d'économie sociale

1. Les grands enjeux auxquels sont confrontés les services de proximité (Jean-Louis Laville 2008).
2. Bilan de l'ensemble des dispositifs de soutien qui existent en Belgique aux services de proximité développés par les autorités fédérales et régionales.
3. Trois acteurs clefs: les usagers, les travailleurs et les structures.
4. Le point de vue des travailleurs des services de proximité à finalité sociale par des questions sur la qualité des emplois, les conditions de travail, la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise ou encore la formation de ces travailleurs.
5. Le financement des structures de services de proximité à finalité sociale.
6. Le contexte européen: la politique de libéralisation européenne des services.