

# Texte de travail sur l'économie du social et le social de l'économie

## Cadre de réflexion pour une collaboration entre l'économie sociale d'insertion et les entreprises commerciales

Dr Anne Snick  
asbl Flora

&

Dr Ingrid Robeyns  
Université d'Amsterdam  
ASSR/Dépt. sciences politiques  
Oudezijds Achterburgwal 237  
1012 DL Amsterdam  
Pays-Bas  
i.robeyns@uva.nl

## 1. Introduction : objet du présent texte

Plusieurs acteurs plaident pour un dialogue accru entre les entreprises classiques et l'économie sociale<sup>1</sup>. Certes, sur le terrain, il existe déjà des formes de collaboration – voyez, par exemple, les entreprises d'économie sociale qui effectuent des tâches en sous-traitance pour les entreprises classiques –, mais la demande de dialogue va encore plus loin. Il s'agit ici de comprendre le point de vue de l'autre et de pouvoir adapter sa façon de voir les choses ou de travailler en fonction de ce que l'on retient de la discussion. Ce dernier point semble nettement moins évident.

L'expérience acquise par l'asbl Flora<sup>2</sup> dans le cadre du projet « Jobcoaching » vient le confirmer. Les femmes peu scolarisées qui suivent une formation ou un parcours d'expérience de travail dans les associations partenaires de Flora sont censées passer à un emploi durable, principalement dans ce que l'on appelle le marché de l'emploi « normal »<sup>3</sup>. Toutefois, en dépit d'un parcours préalable réussi et d'une préformation suffisante, beaucoup de ces femmes semblent décrocher assez rapidement, non parce qu'elles ne sont pas à la hauteur de la tâche, mais parce que l'insertion dans la « culture » de l'entreprise est trop dure pour elles. Ainsi, elles n'ont pas assez d'assurance pour demander des explications à un collègue sur les dispositions pratiques en vigueur dans l'entreprise, ou elles ne savent pas qui elles doivent avertir quand un de leurs enfants est malade le matin, parce que le règlement de travail qu'elles ont reçu est rédigé dans un langage qu'elles ne comprennent pas. Pour éviter ce genre de problèmes, certaines associations proposent un jobcoaching, au cours duquel le/la coach traite ces problèmes avec l'employeur et la travailleuse concernée. Toutefois, l'expérience montre que, dans la pratique, le/la jobcoach concentre son action sur la travailleuse – en l'aidant à trouver des solutions ou des stratégies pour les problèmes qu'elle rencontre – mais qu'il/elle réussit beaucoup moins à impliquer l'employeur dans ce processus. Pourtant, c'est important pour l'employeur de pouvoir entretenir un dialogue sur les facteurs de stress et sur les interventions susceptibles d'améliorer la qualité de l'emploi. Si certaines personnes issues des groupes à risques ont actuellement du mal à s'insérer dans le marché de l'emploi, cela n'est pas seulement dû à un manque de capacités ou de motivation, mais tout autant au fait que les entreprises placent la barre trop haut pour certaines d'entre elles ; du coup, elles ne peuvent faire face à la pression de travail, et elles doivent être prises en charge par la sécurité sociale (congé de maladies, médicaments, chômage, ...).

Pourquoi le dialogue s'engage-t-il difficilement ? Un des éléments de réponse tient au fait que les cadres conceptuels des associations et des entreprises ne se correspondent pas. Les unes et les autres parlent un langage différent et pensent à partir de principes différents, ce qui fait obstacle à l'insertion durable des femmes peu scolarisées. Pour mieux comprendre ce problème, Flora a mis sur pied un projet Management ES-change, auquel six entreprises et six associations issues de l'économie sociale ont participé<sup>4</sup>. Ce projet visait à identifier et à étudier les facteurs qui, au niveau des théories économiques, entravent le dialogue et la coopération et réduisent donc les chances d'insertion durable du groupe cible. Nous avons cherché, tant dans le monde des entreprises que dans l'économie sociale, des partenaires disposés à mener une réflexion sur cette problématique et à

---

<sup>1</sup> Cf. le point de vue de la VBO dans *Knack* du 12 novembre 2003, conférence « Business & Society » du 18 novembre 2003, et le programme Management ES-change du ministre de l'Économie sociale.

<sup>2</sup> L'asbl Flora est un réseau de formation et de création d'emplois pour femmes peu scolarisées. Cf. [www.florainfo.be](http://www.florainfo.be).

<sup>3</sup> Comme ce terme suggère une certaine normalité (ce qui sous-entend que l'économie sociale est « anormale »), nous l'éviterons le plus possible dans la suite du texte pour parler plutôt d'entreprises « classiques » ou « commerciales ».

<sup>4</sup> Le programme ES-change vise l'échange d'informations, au niveau de la direction, entre les entreprises classiques et les entreprises de l'économie sociale. Il est financé par le ministre de l'Économie sociale et géré par la Fondation Roi Baudouin. Pour la liste des partenaires de Flora pour le projet ES-change : cf. annexe.

engager avec l'« autre » secteur un dialogue sur leurs propres théories. Cela a évidemment des répercussions sur le résultat de ce processus. Les entreprises et les associations qui se sont assises autour de la table étaient déjà d'une manière ou d'une autre familiarisées avec cette problématique. Elles sont disposées à ne pas considérer uniquement leurs travailleurs comme un « facteur de production », mais aussi comme des personnes ayant d'autres besoins et d'autres possibilités que ceux exigés par le processus de production. Certains partenaires cherchent aussi à appliquer d'autres approches sur le lieu de travail que celles préconisées par la théorie classique du management. En ce sens, les partenaires de ce projet ne sont pas représentatifs du monde des entreprises ou de l'économie sociale.

Le dialogue mené entre les entreprises et les associations dans le cadre du projet ES-change de Flora a fait l'objet d'un accompagnement tant sur le plan du contenu que de celui du processus et de la méthode. Pour ce qui est du contenu, nous sommes partis d'un texte qui ébauche une série de principes de la théorie économique classique<sup>5</sup>. À l'issue d'un premier atelier, au cours duquel ce texte a été commenté, ces principes ont été confrontés à des études de cas (l'un dans une entreprise classique, l'autre dans l'économie sociale) ; les points communs et les divergences entre entreprises et associations sur ce plan ont été explorés<sup>6</sup>. Enfin, au cours du dernier atelier, des conclusions et des recommandations ont été formulées sur la base de ce processus d'apprentissage. L'ensemble du processus a également été encadré par un expert de manière à veiller à ce que le dialogue reste centré sur la question essentielle et qu'il ne débouche pas, du fait des divergences de points de vue (ainsi que de l'incompréhension et de la défiance qui les accompagnaient au départ), sur une tentative de gagner l'autre partie à sa propre cause.

Le projet ES-change de Flora a exploré d'une manière constructive les possibilités et les limites d'une collaboration entre l'économie sociale et l'économie classique. Le présent texte tente de traduire en termes plus généraux les résultats de l'ensemble de ce processus, de manière à ce que les pouvoirs publics, les entreprises, les associations et d'autres acteurs impliqués dans l'insertion des personnes peu scolarisées puissent en bénéficier. Les résultats du processus d'échange qui sont présentés ici visent donc principalement à susciter un processus de réflexion et de dialogue sur cette problématique dans d'autres entreprises et associations. Les idées qui se sont dégagées de ce processus sont formulées ici, de manière plus générale, comme des « hypothèses » liées à une autre vision de la synergie entre l'économie sociale et l'économie classique. Ce document se veut dès lors un texte de travail qui esquisse un cadre de collaboration entre les organismes d'insertion et les entreprises, un cadre qui devra encore être affiné et nuancé.

## 2. Situation : contexte et toile de fond du problème

D'un point de vue sociétal, il importe d'augmenter le taux d'emploi de la population et de faire baisser les chiffres du chômage. C'est non seulement important pour les personnes qui sont exclues du marché de l'emploi, et qui ont de ce fait beaucoup plus de mal à participer d'une manière digne à la société, mais aussi pour les pouvoirs publics, qui doivent maintenir les équilibres macro-économiques ; des thèmes tels que la charge des pensions (due en partie au vieillissement de la population, mais aussi au départ anticipé à la retraite de beaucoup de travailleurs) et le coût élevé de la sécurité sociale (qui a comme effet secondaire une pression fiscale élevée sur les entreprises – le

---

<sup>5</sup> Robeyns, Ingrid (2003). *Management ES-change project Flora. Denkkaders over economie, arbeid, welvaart en welzijn*. (non publié).

<sup>6</sup> Cf. *Coulissen/s* 2/2003 et 4/2003.

coût élevé des cotisations sociales entraînant de lourdes charges salariales) figurent au premier plan de leurs priorités. Dans le présent texte, nous partons du principe que les entreprises<sup>7</sup> ont elles aussi une responsabilité dans le taux d'emploi de la population. La théorie économique classique se base sur une conception très limitée du travail, seul le travail salarié étant reconnu comme une forme de « travail » dans l'économie formelle, tandis que toutes les autres activités sont qualifiées de « non-travail » ou de « temps libre ». La définition économique standard suppose que les travailleurs effectuent un échange entre le temps libre et le travail et que la valeur du salaire horaire net détermine *in fine* combien de temps un travailleur veut travailler<sup>8</sup>. Ce modèle méconnaît tout d'abord que, en dehors de leur travail salarié, les individus n'ont pas que du temps libre, mais qu'ils effectuent aussi beaucoup de tâches non rémunérées (soins aux personnes, volontariat, ...). En outre, il ne tient pas compte du fait que, pour beaucoup de personnes, le travail remplit d'autres fonctions que l'obtention d'un revenu : il donne un sens à l'existence, structure le temps, donne lieu à des contacts sociaux, permet de développer leurs capacités, etc. Ces facteurs expliquent que les travailleurs doivent en réalité se livrer à des calculs bien plus complexes pour trouver et garder un emploi ; c'est surtout le cas des femmes, qui assument en général la plupart des tâches familiales<sup>9</sup>. Le travailleur recherche non seulement une certaine prospérité (revenu), mais la met en rapport avec son bien-être, qui est une donnée beaucoup plus complexe. Souvent, et surtout chez les personnes défavorisées, l'augmentation du revenu ne contrebalance pas les coûts supplémentaires liés à l'habillement, à la garde des enfants et à la mobilité, ni le surcroît de stress provoqué par l'addition des tâches familiales et des tâches professionnelles. Pour créer des emplois (durables), il faut dès lors tenir compte de cette complexité.

Dans l'économie globale, on opère une distinction entre deux « secteurs ». Il y a d'une part les entreprises commerciales, qui fournissent des biens ou des services dans un contexte de concurrence, et pour lesquelles la « productivité » des travailleurs fait partie du plan stratégique ou de la fonction de profit. En général, cette productivité est principalement définie en termes de rapidité et de précision dans la livraison du service ou la production des biens, par rapport aux facteurs de production nécessaires. L'augmentation de la pression productiviste sur les travailleurs entraîne souvent des coûts sociaux (maladies, stress, ...), qui impliquent aussi des coûts indirects pour l'entreprise (absentéisme), mais qui sont répercutés essentiellement sur les pouvoirs publics et/ou la sécurité sociale, soit parce que le travailleur doit avoir recours à une aide, soit parce qu'il est licencié et se retrouve au chômage. D'autre part, il y a les entreprises de l'économie sociale<sup>10</sup>, qui, en fournissant des services ou en produisant des biens, sont censées réadapter les groupes vulnérables au marché de l'emploi classique en vue de leur réintégration. On attend de ce secteur que le chômeur passe par un processus d'apprentissage qui lui permettra de mieux s'adapter aux exigences du marché de l'emploi. Les règles de subsidiation applicables à ces organisations se fondent elles aussi sur des présupposés concernant les travailleurs. Ainsi, seules les activités « qualifiantes » sont admissibles au bénéfice d'une subsidiation ; on ignore de ce fait que l'insertion dans le marché de l'emploi nécessite un processus d'apprentissage plus large. En outre, pour

---

<sup>7</sup> Le monde académique joue lui aussi un rôle indirect, dans la mesure où il définit les théories économiques qui seront appliquées par les managers dans les entreprises.

<sup>8</sup> La courbe de l'offre de travail est considérée comme non linéaire : moins on gagne, plus on veut travailler pour s'assurer un revenu minimal. Cela se vérifie aussi pour les revenus supérieurs, mais seulement *jusqu'à un certain point*, où la « valeur » d'une heure de temps libre supplémentaire est plus grande que l'augmentation du revenu. À partir de ce point, l'offre de travail diminue.

<sup>9</sup> Dans la plupart des familles monoparentales avec enfants, le chef de famille est une femme.

<sup>10</sup> Dans ce texte, nous désignons principalement sous le vocable d'« économie sociale » les associations qui ont pour objectif explicite l'emploi des groupes à risques (les services de proximité en relèvent aussi). Il y a aussi d'autres entreprises, dans ce secteur, qui se profilent différemment ; les modèles présentés ici doivent sans doute être définis d'une autre manière pour ces entreprises, mais cela dépasse le cadre du présent texte.

beaucoup de travailleurs, les subsides sont temporaires ou dégressifs dans le temps<sup>11</sup>. On part du principe que le travailleur est suffisamment « productif » à l'issue de la période prévue pour pouvoir s'intégrer dans une entreprise (avec sa logique de productivité), ce qui n'est souvent pas réalisable.

L'idée que le monde des entreprises porte une certaine responsabilité dans le taux d'emploi est comprise de manière différente dans les deux secteurs. L'économie sociale (telle que nous l'avons ici définie, cf. note 10) y trouve sa raison d'être et son objectif principal ; en ce sens, elle est « responsable » de l'augmentation du taux d'emploi, notamment des groupes à risques. Pour les entreprises commerciales, cette idée signifie qu'elles ont toujours un impact sur le taux d'emploi, soit parce qu'elles créent des emplois ou qu'elles en suppriment ou les délocalisent pour des raisons de productivité, soit parce que l'augmentation de la pression productiviste entraîne le décrochage des travailleurs (absentéisme, congés de maladie, licenciements, ...). Dans la mesure où les entreprises classiques font de la maximalisation de leurs profits leur objectif primordial, la responsabilité vis-à-vis du taux d'emploi n'est pas définie de la même manière que dans l'économie sociale.

En outre, un nombre non négligeable de travailleurs vulnérables n'ont jamais travaillé dans une entreprise classique, parce que certains secteurs ont presque totalement disparu (par exemple, les mines ou, dans une large mesure, l'industrie textile). S'il est vrai que les entreprises existantes augmentent la pression du travail et répercutent de ce fait certaines charges sur les pouvoirs publics, il est aussi vrai que ces travailleurs n'ont pas les qualifications nécessaires pour travailler dans les entreprises qui subsistent. Par ailleurs, comme les entreprises engagent souvent des personnes qui sont trop qualifiées pour la fonction concernée, les personnes peu qualifiées restent sur le carreau. Beaucoup de femmes peu scolarisées – des personnes défavorisées, mais aussi et surtout des immigrés et des réfugiés sans diplômes et sans les connaissances linguistiques nécessaires – n'ont jamais travaillé dans une entreprise. Les entreprises existantes n'ont pas licencié ces personnes, et ne peuvent pas non plus leur proposer des emplois qui leur soient accessibles<sup>12</sup>. Les pouvoirs publics doivent intervenir en faveur des plus faibles, mais la seule « rationalité » qu'il y a à leur fournir un emploi réside dans les effets positifs sur leur qualité de vie (par exemple, intégration sociale, bien-être psychologique, etc.)

### 3. Questionnement et responsabilité

L'ébauche ci-dessus semble à première vue présenter une logique cohérente pour ce qui est de l'adéquation/synergie entre l'économie sociale et l'économie classique.

- les entreprises doivent augmenter leur rentabilité dans un environnement concurrentiel, et augmentent dès lors la pression sur les travailleurs, ce qui provoque le décrochage de certains d'entre eux ;
- l'économie sociale prend en charge ces travailleurs, ainsi que les travailleurs qui n'ont jamais travaillé dans une entreprise classique (par exemple, chômeurs de longue durée peu

---

<sup>11</sup> En d'autres termes, les subsides diminuent (en pourcentage ou forfaitairement) en fonction de l'augmentation *présumée* de la productivité.

<sup>12</sup> Par contre, les entreprises peuvent collaborer par exemple avec une entreprise sociale qui offre des services de nettoyage, et accorder ainsi une importance un peu plus grande à l'intérêt social. De manière indirecte, les personnes se font ainsi une place sur le marché de l'emploi. Une subsidiation permanente par les pouvoirs publics reste toutefois nécessaire.

scolarisés, jeunes défavorisés et peu scolarisés ou réfugiés et immigrés peu scolarisés), et leur propose un processus d'apprentissage qui leur permet de mieux s'adapter aux exigences des entreprises et de les réintégrer. Conformément à la notion de « productivité » en vigueur dans les entreprises classiques, ce processus d'apprentissage est censé viser principalement l'acquisition de compétences techniques et consiste donc essentiellement en activités « qualifiantes ».

Dans la pratique, cette logique semble toutefois déboucher sur un paradoxe :

- La productivité de l'économie sociale est évaluée en fonction du pourcentage de transition des travailleurs vers un emploi durable, principalement sur le marché de l'emploi classique<sup>13</sup>. Si l'emploi est interrompu après quelques mois, le travailleur se retrouve à nouveau dans un projet de formation. Si ce processus se répète, la « productivité » de l'économie sociale augmente *statistiquement parlant*, même si le travailleur en question est happé dans une spirale négative !
- Les entreprises définissent surtout la « productivité » des travailleurs en termes de capacités techniques (rapidité et précision dans l'exécution des tâches du processus de production ou dans la fourniture de services) ; pourtant, le décrochage de certains travailleurs semble davantage lié à des facteurs sociaux et psychiques qu'à la capacité ou l'incapacité d'assumer la difficulté « technique » de l'emploi<sup>14</sup>. L'absentéisme et les congés de maladie réduisent finalement eux aussi la « productivité » de l'entreprise.

De ce point de vue, nous pouvons affirmer que l'adéquation habituelle entre l'économie sociale et l'économie classique est en fait problématique. Les efforts de l'économie sociale ne conduisent pas toujours à un emploi durable, ce qui lui fait courir le risque de devenir un ghetto pour les travailleurs qui, pour diverses raisons, sont incapables de s'insérer dans le circuit des entreprises commerciales. En mettant unilatéralement l'accent sur la formation et l'acquisition de qualifications, l'économie sociale risque de ne plus proposer d'alternative aux travailleurs qui ne peuvent supporter la pression du travail dans une entreprise classique. En conséquence de cette mauvaise adéquation, les personnes se découragent encore plus parce que leurs efforts ne débouchent de toute façon pas sur un emploi durable et font pour ainsi dire leur nid dans le filet de la sécurité sociale. Le résultat social net est une augmentation non pas du taux d'emploi, mais bien des coûts sociaux.

La question que nous voulons développer dans le présent document de travail porte précisément sur la manière dont la synergie entre l'économie sociale et l'économie classique peut alors être conçue. Pour répondre à cette question, nous partirons d'une interprétation du paradoxe précité.

#### 4. Interprétation du paradoxe

Les deux « secteurs » économiques procèdent d'une philosophie économique différente.

- L'économie commerciale s'inspire essentiellement du paradigme de la productivité, et définit dès lors les bons travailleurs comme des travailleurs « productifs ». Ceux qui ne

---

<sup>13</sup> En théorie, peu importe qu'un travailleur obtienne un emploi dans l'économie classique ou un statut permanent dans l'économie sociale. Vu l'offre relativement limitée d'emplois permanents dans l'économie sociale, cette exigence revient souvent, dans la pratique, à un passage vers les entreprises classiques.

<sup>14</sup> Le contenu des tâches (et notamment la vitesse et la précision exigées) peuvent évidemment être à l'origine de stress, mais les relations, conditions et circonstances de travail jouent également un rôle important.

correspondent pas à cette définition sont écartés ou ne sont jamais admis. L'économie classique considère la productivité comme un moyen, mais fait en général du profit son objectif primordial ou l'un de ses objectifs principaux.

- Beaucoup d'entreprises de l'économie sociale s'opposent à la marginalisation de leurs travailleurs et veulent se profiler comme des acteurs économiques à part entière. Elles exécutent alors des tâches en sous-traitance pour les entreprises classiques, ce qui les amène à procéder à une « sélection » des travailleurs<sup>15</sup>. Les pouvoirs subsidants mettent eux aussi l'accent sur (l'augmentation de) la productivité des travailleurs, de manière à ce que l'économie sociale fasse office de « tremplin » vers l'économie classique.
- D'autres entreprises de l'économie sociale mettent davantage l'accent sur le « bien-être » des travailleurs, mais doivent (et veulent) aussi s'inspirer d'une philosophie économique, par analogie avec le paradigme de la productivité de l'économie classique. Ces associations travaillent dans une logique du bien-être, mais se distinguent néanmoins du « secteur de l'aide sociale »<sup>16</sup> parce qu'elles essaient de trouver un équilibre entre le bien-être et la productivité. Il s'agit ici d'une logique économique (socialement responsable) dans laquelle la productivité apparaît clairement comme le moyen et le bien-être comme le but.
- Beaucoup d'entreprises de l'économie sociale sont aussi « productives » en ce sens qu'elles créent des produits ou des services qui ne sont pas offerts sur le marché ou à des prix nettement inférieurs à ceux du marché commercial (par exemple, aide à domicile pour personnes âgées, garde d'enfants pour familles défavorisées, etc.). Souvent, les tâches supplémentaires qui sont prises en charge pour ces publics cibles difficiles ne sont pas reconnues de manière distincte par les règles de subvention en vigueur (par exemple, dans l'accueil extrascolaire, l'accueil de crise pour familles défavorisées n'est pas reconnu en tant que prestation par Kind en Gezin<sup>17</sup>).

Toutefois, lorsque l'on place ce cadre dans une perspective sociale plus large, il apparaît alors clairement qu'une logique économique « plus profonde » est également à l'œuvre.

- Les entreprises commerciales se déchargent du coût social lié à l'augmentation de la pression productiviste (stress, congés de maladie, ...) sur les pouvoirs publics et la société. En maintenant ce coût en dehors de leur comptabilité en tant que poste « externe », les entreprises parviennent à le rendre invisible. Or, d'un point de vue social, ce « coût » ne doit pas être nié ou ignoré.
- Les entreprises de l'économie sociale fournissent (souvent) les mêmes services ou biens que les entreprises classiques (et leur font concurrence), mais dans des conditions plus difficiles, avec des travailleurs moins productifs qui, souvent, n'atteindront jamais la même productivité que ceux des entreprises classiques, même moyennant la formation nécessaire. Il s'agit généralement de personnes « fragilisées » qui, du fait d'un passé malheureux, sont aux prises avec toute une série de problèmes<sup>18</sup>, qui limitent sérieusement leurs capacités économiques. En outre, en raison de leur situation personnelle et de leur vécu, les personnes défavorisées n'accordent pas au travail la même place que le citoyen moyen.

---

<sup>15</sup> Frans, M., Seynaeve, K. & Vranken, J. (2002). *Balanceren op een slappe koord*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

<sup>16</sup> Nous entendons par là diverses structures d'aide, telles que la psychiatrie, l'accueil de crise, ...

<sup>17</sup> ONE (Office de la naissance et de l'enfance) en Flandre

<sup>18</sup> Il est désormais courant d'aborder la pauvreté (ou la précarité) comme une donnée complexe, constituée de problèmes liés entre eux (et qui se transmettent souvent d'une génération à l'autre), dont le chômage et le manque de revenus ne sont que deux éléments constitutifs. Les autres domaines problématiques sont l'enseignement, la famille, la santé, le logement, la mobilité, l'administration de la justice, les services sociaux, la participation sociale et la culture. Dans bon nombre de ces domaines, non seulement les pauvres rencontrent des problèmes, mais souvent, ils n'ont même pas accès aux instances ou aux canaux qui pourraient leur venir en aide. Les associations de l'économie sociale sont dès lors souvent confrontées à ce genre de problèmes « secondaires » (cf., par exemple, le rapport annuel 2002 de Mo-clean).

Les subsides que les pouvoirs publics octroient à l'économie sociale peuvent être considérés, dans cette deuxième logique économique, comme un « investissement » dans un bien social, à savoir, l'emploi durable, et dès lors aussi dans les effets positifs de l'emploi durable, tels que la cohésion sociale et le bien-être personnel. Pourtant, ces subsides sont souvent considérés par les entreprises commerciales (et par les autorités européennes) comme une distorsion de la concurrence. Cela indique que seule la logique de la productivité est reconnue comme logique prédominante et que la « logique sociale » est nié ou ignorée. De ce fait, le discours apparemment cohérent sur la synergie entre l'économie sociale et l'économie classique prend un autre tour et débouche sur des paradoxes<sup>19</sup>. Pour éviter ceux-ci, le cadre de réflexion économique doit donc recevoir une définition plus large.

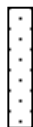
## 5. Un cadre économique plus large

D'un point de vue sociétal, il y a une très grande différence, sur le plan économique, entre une personne qui reste intégrée grâce à une activité « économique » (rentable ou non dans le sens où elle génère son propre salaire) et une personne qui doit être prise en charge par une structure sociale (CPAS, psychiatrie, aide sociale, ...). Quand on considère l'économie du point de vue de la problématique sociale, force est de reconnaître que les entreprises agissent suivant une double logique économique. D'une part, il y a la logique de la productivité, qui fait qu'une entreprise survit ou réalise des bénéfices dans un environnement concurrentiel (et donc génère des impôts). De l'autre, il y a la logique sociale, qui détermine si une entreprise contribue ou non à la création de l'emploi durable (bien important d'un point de vue social), et donc si elle permet d'économiser des coûts sociaux. Les entreprises classiques et les entreprises sociales occupent des positions différentes au sein de cette logique double<sup>20</sup>.

Pour visualiser cela, nous utiliserons les symboles ci-dessous.



= degré de productivité



= plus-value ou coût social

Les entreprises classiques ont pour objectif primordial de survivre dans un environnement concurrentiel ; elles tirent de cet objectif la « logique de la productivité ». Au fur et à mesure que l'entreprise accorde moins d'attention à la dimension de la plus-value sociale, les coûts sociaux (chômage, stress, épuisement professionnel, maladies du travail, ...) sont répercutés sur la société. Dans ce derniers cas, nous obtenons un score négatif sur le plan de la plus-value sociale<sup>21</sup>.

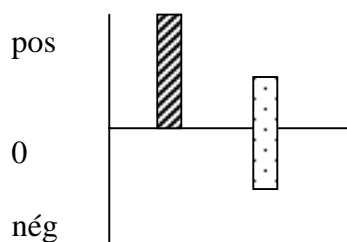
<sup>19</sup> On l'a dit, cette logique sociale n'est pas toujours poursuivie de manière explicite par les entreprises de l'économie sociale. Plus on s'inscrit dans la logique productiviste classique (par exemple, en travaillant comme sous-traitants d'entreprises), plus on tend à retenir les travailleurs les plus « productifs ».

<sup>20</sup> Nous nous situons ici dans le modèle de marché dominant. L'examen d'autres modèles macroéconomiques sort du cadre de notre texte.

<sup>21</sup> Cf., par exemple, M. & Cohen, J. (2003a). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. Deelrapport 2. De levensloop en de pensioentransitie in België*. Onderzoeksgroep TOR, Vakgroep Sociologie, Vrije Universiteit Brussel, p. 52. Quarante pour cent des répondants déclarent qu'ils ont été obligés de prendre leur prépension. Il est clair que, dans un grand nombre de cas, le départ anticipé à la retraite est déterminé par les intérêts et les souhaits de l'employeur, et non du travailleur.

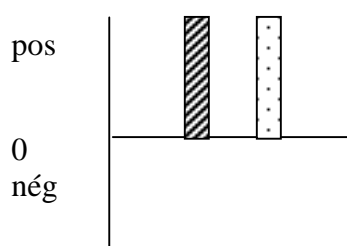


*schéma 1 : prédominance de la logique de la productivité*



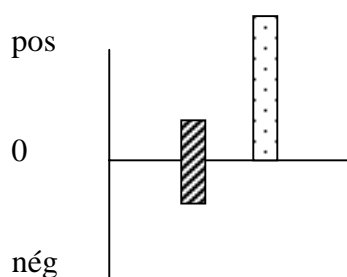
Souvent, l'investissement dans la plus-value sociale est perçu comme ayant un effet négatif sur la productivité (ou comme étant à tout le moins en conflit avec celle-ci). Par contre, les entreprises qui se profilent nettement sur le plan de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) le font parce qu'elles sont convaincues que la création d'une plus-value sociale favorisera en fin de compte aussi leur rentabilité<sup>22</sup>.

*schéma 2 : équilibre/cohérence entre logique de la productivité et logique de la plus-value sociale (RSE)*



Pour beaucoup d'entreprises de l'économie sociale, la création d'une plus-value sociale revêt une importance primordiale. Dans le même temps, elles poursuivent cet objectif dans une logique de productivité : il ne s'agit pas fondamentalement de « fournir une aide », mais d'insérer des groupes à risques dans une activité économique. Comme souvent les travailleurs ne peuvent pas générer entièrement leur propre salaire, la création de cette plus-value sociale requiert une intervention des pouvoirs publics.

*schéma 3 : prédominance de la logique de la plus-value sociale (économie sociale)*



Dans la mesure où l'activité économique contribue à ce que les personnes continuent à participer et

<sup>22</sup> La responsabilité sociale des entreprises (RSE) - en anglais Corporate Social Responsibility - est une manifestation de cette aspiration des entreprises – cf., par exemple, Business & Society Belgium Magazine. Les autorités européennes veulent également stimuler la RSE, cf. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm).

à fonctionner également sur le plan social, le coût de leur « prise en charge » (structures sociales, allocations, ...) est évité ou fortement réduit – pour autant que du temps et des moyens soient également prévus dans l'économie sociale pour résoudre les problèmes « secondaires » des travailleurs (cf. note 18). En ce sens, les subsides que les pouvoirs publics octroient à l'économie sociale peuvent être considérés comme un investissement tout à fait responsable socialement parlant. Dans cette optique, l'économie sociale n'a pas uniquement traité à l'insertion professionnelle, mais aussi et surtout à l'insertion **socioprofessionnelle**, l'intégration et la participation sociale du public cible pouvant finalement avoir un effet positif sur le budget de l'État (car elles permettent d'éviter des coûts plus lourds dans le secteur de l'aide)<sup>23</sup>.

Si l'on perd de vue le deuxième paramètre (le bâtonnet symbolisant la « plus-value sociale »), ou si on le supprime de la comptabilité, les subsides des pouvoirs publics ne peuvent être perçus que comme une intervention dans la « logique de la productivité », et donc comme une distorsion de la concurrence. Toutefois, une comptabilité « socialement plus responsable » doit précisément effectuer un bilan qui tienne compte des deux paramètres. Ce sont le contexte et le domaine d'application qui détermineront si le rapport entre les deux est perçu comme « responsable ».

## 6. Domaines d'application de la double logique économique

### 6.1. Les autorités publiques

Du point de vue des autorités publiques, les deux paramètres déterminent le budget dans une large mesure. Ces dernières années, notamment du fait du vieillissement de la population, les coûts des retraites et des soins aux personnes âgées et aux malades pèsent de plus en plus lourd dans le budget. S'il apparaît en outre, selon certaines études, que les travailleurs belges partent plus tôt à la retraite (ou à la préretraite) que les travailleurs dans d'autres pays, et que la qualité de l'emploi joue un rôle important dans la propension à rester plus longtemps actif<sup>24</sup>, il est clair que les entreprises ne figurent pas seulement dans la comptabilité de l'État au titre des recettes générées (impôts, charges sociales), mais aussi dans la mesure où elles sont prêtes à investir dans des facteurs qui conduisent à un emploi plus durable. D'un point de vue macroéconomique, le poids des deux bâtonnets dans l'équilibre budgétaire est clair, et il est aussi possible de rendre de manière plus réaliste l'impact des entreprises sur le budget global (recettes *et* coûts). Lorsqu'un pouvoir public octroie une aide à une entreprise en difficulté, c'est souvent aussi pour ne pas perdre la plus-value sociale (emploi). Une mesure comme le crédit-temps peut également être considérée comme une aide aux entreprises en vue d'augmenter le bien-être et la qualité de vie des travailleurs (qui ne sont pas défavorisés). De manière plus générale, les autorités publiques permettent aussi aux entreprises d'investir dans des technologies écologiques.

Par ailleurs, il est vrai qu'une personne socialement vulnérable qui reste à l'emploi (éventuellement sans générer entièrement son propre salaire) « coûte » moins à la société que lorsqu'elle dépend d'allocations ou de structures sociales ou médicales. Non seulement une activité professionnelle adaptée fournit à ces groupes cibles un revenu, mais aussi et surtout elle structure leur temps et

---

<sup>23</sup> Il convient en outre de remarquer que la « production » concerne souvent un bien important d'un point de vue social, qui ne peut être offert par le marché (par exemple, aide à domicile pour personnes âgées dépendantes, garderies dans les quartiers défavorisés, ...). Dans ce sens aussi, les deux logiques sont souvent plus fortement imbriquées l'une dans l'autre que dans les entreprises classiques.

<sup>24</sup> Elchardus, M. & Cohen, J. (2003b). *Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan. Deelrapport 3. De determinanten van de vroege uittrede*. Onderzoeksgroep TOR, Vakgroep Sociologie, VU Brussel.

leurs contacts sociaux. C'est surtout ce dernier aspect qui constitue une mesure préventive importante à l'égard de comportements malsains ou socialement indésirables. Si les autorités publiques effectuaient (ou commandaient) une « analyse des coûts et des profits » de l'économie sociale à la lumière de ces paramètres, celle-ci donnerait une image plus fidèle du « retour sur investissement » des subsides qu'elles octroient à ce secteur, que si elle ne tenait compte que de la « productivité », qu'il s'agisse des biens ou services prestés ou du nombre de travailleurs qui passent à un emploi classique. À ce propos, un autre élément ne doit pas être perdu de vue : souvent, les salaires inférieurs (y compris dans les entreprises classiques) ne sont pas tellement plus élevés que les revenus de substitution. Pour beaucoup de personnes défavorisées, il n'est plus rentable d'aller à l'emploi après déduction des coûts (par exemple, de mobilité et de garde d'enfants).

## 6.2. L'économie commerciale

Les entreprises classiques ont pour fonction principale de survivre. Les entreprises qui s'efforcent d'assumer leur responsabilité sociale essaient de concilier les intérêts des quatre parties impliquées :

- Les actionnaires. La mesure dans laquelle les actionnaires attendent des gains directs ou adhèrent à une vision plus large de la mission de l'entreprise joue ici un rôle important<sup>25</sup>.
- Les clients. Ils veulent acheter un produit de qualité à un prix raisonnable. Le consommateur « conscientisé » sera prêt à mettre le prix de revient en balance avec des paramètres « éthiques »<sup>26</sup>. Dans ce sens, la RSE peut contribuer à l'« image » de l'entreprise.
- Les travailleurs, dont le travail est utilisé pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il convient d'accorder ici une certaine attention au « bien-être » des travailleurs en tant que facteur déterminant leur productivité (cf. indicateurs de stress au travail et coût du stress, tant pour l'entreprise que pour les pouvoirs publics).
- L'environnement de l'entreprise : il ne s'agit pas seulement de nuisances sonores et environnementales, mais aussi de relations sociales (création d'emplois, soutien aux associations ou aux actions locales, ...).

Lorsque la logique de la productivité prédomine, les deux premières parties prenantes seront mises en avant. Les deux dernières se situent davantage sur l'axe de la plus-value sociale. Pourtant, il ressort de l'exposé ci-dessus que les deux axes ne fonctionnent pas indépendamment l'un de l'autre, mais qu'ils s'influencent mutuellement. La RSE essaie précisément de jouer sur cette interdépendance et de la développer de manière optimale. La nécessité d'un « équilibre » entre ces quatre éléments a des conséquences sur la position que l'entreprise peut prendre par rapport à chacune des dimensions.

Qu'est-ce que cela signifie sur le plan de l'emploi ? Une entreprise classique doit imposer une série d'exigences minimales à la productivité et à l'attitude au travail des travailleurs : elle ne peut pas engager des travailleurs faibles de la même manière que l'économie sociale (qui est subsidiée), au risque de perturber l'équilibre. Certains travailleurs dans les organismes d'insertion ne peuvent satisfaire à ces exigences minimales ; pour eux, une économie sociale ayant sa « propre finalité » restera nécessaire, autrement dit, une économie sociale qui n'est plus considérée comme une étape préparatoire à un emploi dans l'économie commerciale, mais comme le secteur dans lequel ces travailleurs continueront à travailler. En ne présentant l'économie sociale que comme un

---

<sup>25</sup> Cela peut être influencé par la structure de l'entreprise (entreprise familiale contre multinationale). Un phénomène tel que le « placement éthique » peut également jouer un rôle.

<sup>26</sup> Le problème est que non seulement nous ignorons les conditions de production de nombreux produits, mais aussi que beaucoup de gens n'ont pas les moyens financiers de faire cette démarche.

« marchepied » vers l'économie classique, on méconnaît la situation des groupes les plus faibles. Il importe dès lors, tant pour l'économie sociale que pour l'économie classique, que les autorités publiques aient en la matière des attentes plus réalistes et que, pour un certain nombre de travailleurs, elles prévoient un emploi social avec une finalité propre.

D'un autre côté, cela implique qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise d'investir dans le bien-être des travailleurs et dans la qualité de l'emploi. Ainsi, la mesure dans laquelle les responsabilités professionnelles peuvent être conciliées avec les responsabilités familiales est susceptible de jouer un rôle important dans l'amélioration du bien-être des travailleurs/euses. Les entreprises qui permettent cette conciliation témoignent du fait qu'une satisfaction accrue des travailleurs a une influence positive sur l'ensemble de l'entreprise. Pourtant, les entreprises ne perçoivent parfois pas suffisamment les possibilités qui leur permettraient d'innover dans ce domaine. Les formations en gestion partent encore trop souvent du produit et du processus de production (dirigé par le haut) et réduisent le travailleur à un « moyen » dans ce processus. Le fait de prendre en compte les « autres intérêts » du travailleur (par exemple, tâches familiales, autres compétences, besoins et aptitudes sociales, ...) permet d'augmenter la satisfaction des travailleurs et de réduire le stress, ce qui bénéficie en fin de compte aussi à la productivité.

### **6.3. L'économie sociale**

C'est sans doute ici que les tensions entre la logique de la productivité et celle de la plus-value sociale sont le plus perceptibles. D'un côté, l'association doit survivre dans un environnement concurrentiel en offrant un service ou en produisant des biens. Souvent, il s'agit de produits ou services « difficiles » (par exemple, aide à domicile ou garderie dans un quartier défavorisé, produits avec une marge bénéficiaire restreinte), qui doivent en outre être réalisés dans des conditions difficiles (avec des travailleurs ayant un passé difficile et/ou des problèmes personnels). Vu que les clients appartiennent aussi souvent aux groupes cibles défavorisés, des tarifs adaptés (c'est-à-dire modiques) sont parfois pratiqués. Si l'on attend de l'économie sociale qu'elle se suffise à elle-même ou qu'elle soit même rentable (et donc qu'elle puisse se passer de subsides), cette exigence aura pour effet que, ici aussi, les meilleurs travailleurs seront retenus, tandis que les plus vulnérables seront écartés.

D'un autre côté, l'économie sociale est évaluée par les pouvoirs subsidants en fonction du nombre de travailleurs qui, grâce à elle, obtiennent un emploi durable (principalement sur le marché de l'emploi classique, cf. note 13). Cela peut aussi se traduire par un « écrémage » des demandeurs d'emploi : seuls les meilleurs sont encore embauchés, parce que ce sont eux qui présentent les plus grandes chances d'une bonne transition. Cette exigence entre souvent en conflit avec la « logique de la productivité » : si l'on doit chaque fois insérer de nouveaux travailleurs (à l'issue de la période de formation) et laisser partir les personnes les mieux formées, il devient plus difficile de maintenir l'entreprise financièrement viable et de rester compétitif par rapport aux entreprises classiques. Pourtant, les services ou les produits que l'économie sociale crée offrent une plus-value sociale réelle. En outre, les travailleurs plus faibles sont stressés s'ils doivent abandonner un emploi dans lequel ils se sentent bien parce que leur période « subsidiée » vient à expiration et qu'ils retournent au chômage. On peut dès lors affirmer que les règles de subsidiation éclipsent la logique de la plus-value et qu'elles confinent l'économie sociale elle aussi dans le modèle productiviste.

## **7. Délimitation du domaine, collaboration et conditions**

Tout cadre de coopération entre l'économie sociale et l'économie commerciale doit tenir compte des deux paramètres, et exprimer les réalités différentes des entreprises et les exigences qui les accompagnent. Le respect et la compréhension mutuelle envers la situation spécifique de chacun des deux secteurs permettront de mieux cerner la particularité, les domaines marginaux et la collaboration. Cela peut finalement avoir pour effet de mettre fin à la défiance, car on ne juge plus l'autre à partir de sa « propre » logique.

### **7.1. La particularité des deux secteurs**

Le rapport entre la plus-value due à la productivité et la plus-value sociale est différent dans les deux secteurs. Il y a une différence au niveau de la logique « prédominante » (cf. supra).

- Dans de nombreuses entreprises de l'économie sociale, c'est la logique de la plus-value sociale qui prime : l'emploi des groupes les plus vulnérables. Les subventions publiques constituent un investissement dans cet emploi.
- Comme elle est dominée par la logique de la productivité, l'économie classique ne peut embaucher les groupes les plus faibles, et soutient elle aussi la demande de reconnaissance d'une économie sociale ayant une finalité propre (au lieu d'une fonction de transition) pour ces groupes.

Dans un certain nombre de cas, les biens et services fournis par l'économie sociale (subsidée) peuvent effectivement faire concurrence à l'économie classique, mais là encore, les subsides peuvent se justifier d'un point de vue macroéconomique et social.

### **7.2. Possibilités de collaboration**

Le fait que l'économie sociale fonctionne elle aussi, jusqu'à un certain point, suivant une « logique productiviste » permet aux deux secteurs de se rapprocher sur ce plan.

- Les entreprises intéressées par la RSE peuvent être clientes d'une entreprise sociale (par exemple, d'un service de nettoyage). Ces entreprises peuvent être prêtes à envisager les choses autrement qu'avec des services de nettoyage « habituels », ce qui facilite souvent le passage à un emploi classique des travailleurs issus de l'organisme d'insertion en question.
- On peut encore imaginer d'autres formes de RSE : assistance matérielle ou logistique, coaching visant à renforcer la logique de la productivité, travail en réseau, ...

L'économie classique s'inscrit elle aussi inévitablement dans une logique de plus-value sociale, même si, souvent, ses performances sont négatives à cet égard. Les entreprises qui veulent développer cette logique (c'est-à-dire, leur responsabilité sociale) peuvent trouver un terrain d'entente avec l'économie sociale.

- L'économie sociale peut encourager les entreprises à réfléchir de manière innovante sur le bien-être des travailleurs ; un certain nombre de travailleurs peuvent ainsi trouver plus facilement un emploi durable dans une entreprise commerciale.
- Une entreprise peut être prête à engager des personnes issues de groupes à risques (absorption de travailleurs « formés » dans l'économie sociale).
- En cas de collaboration entre l'économie sociale et l'économie classique, l'expertise que chacun apporte peut être clairement identifiée. S'agit-il, par exemple, d'augmenter la « productivité » du travailleur (par une formation sur le tas) ou s'agit-il plutôt du « jobcoaching » du travailleur et de l'employeur sur le plan du fonctionnement social et personnel, en vue de la durabilité de l'emploi (plus-value sociale) ?
- Certaines entreprises n'acceptent d'engager des travailleurs issus de groupes à risques que si ceux-ci donnent lieu à des aides à l'embauche. Dans ce cas, l'employeur semble suivre une logique de plus-value sociale, mais en fait, il prend en compte la logique de la productivité, ce

qui met de nouveau en péril la durabilité de l'emploi. L'économie sociale doit veiller à ce que la logique de la plus-value sociale ne soit pas perdue de vue.

- Les entreprises sont souvent prêtes à donner une chance aux travailleurs faibles, mais s'en remettent au jobcoaching pour résoudre les éventuels problèmes auxquels ceux-ci seraient confrontés. La responsabilité reste du côté de l'organisme d'insertion, ce qui amène celui-ci à se montrer plus prudent et à prendre moins de risques. Il peut se montrer plus circonspect en se demandant quel travailleur a des chances de réussir et quel autre a pour seule solution un emploi durable dans l'économie sociale.
- Certaines entreprises veulent elles-mêmes développer leur capacité à augmenter la satisfaction de leurs travailleurs. Pour les travailleurs des groupes à risques, cela peut avoir pour effet que l'insertion dans l'entreprise soit moins vécue comme un « choc culturel », ce qui augmente les chances d'emploi durable. Le jobcoaching ou le gender consulting (visant à améliorer la participation et la flexibilité en faveur du travailleur) peuvent aider les entreprises à renforcer leurs capacités sur le plan de la création d'une plus-value (ce qui, au final, améliore le bilan global).

### **7.3. Conditions dans un contexte (macroéconomique) plus large**

Le cadre que nous avons formulé ici – et qui consiste à tracer les limites et les possibilités d'une collaboration entre les deux secteurs – implique aussi une série d'exigences adressées aux « acteurs externes » (autorités publiques et monde académique). La synergie entre le secteur de l'insertion et les entreprises commerciales est sujette aux tensions entre deux logiques, ce qui en fait un exercice difficile. Le monde académique doit élaborer des modèles économiques qui décrivent les échanges entre la logique de la productivité et la logique de la plus-value sociale. Les autorités publiques doivent investir dans le développement et le soutien de ce type de collaboration afin d'augmenter le taux d'emploi et la durabilité des emplois.

Le projet ES-change de Flora a identifié une série de mesures concrètes susceptibles de soutenir cette collaboration. Cette liste n'est certainement pas définitive, étant donné que le projet de Flora n'avait pas pour but d'élaborer des propositions et des solutions concrètes. Cela suppose un débat plus large, amorcé par le présent texte de travail.

- *Les formations en gestion et en économie doivent accorder une plus grande attention aux tensions et aux synergies possibles entre ces deux logiques. Une entreprise n'est pas une petite île au cœur de la société, mais fait partie du tissu social. La politique menée par les autorités nationales et internationales doit également tenir compte des deux logiques. Ces thèmes ne doivent pas seulement être traités dans le cadre de cours spéciaux, mais faire partie de la formation générale des futurs dirigeants d'entreprise et des économistes.*
- *En dépit de nombreuses théories de développement des ressources humaines, la « formation » se limite dans beaucoup d'entreprises à l'apprentissage de la tâche. En outre, l'organisation du travail accorde peu d'importance aux questions qui ne sont pas liées à la productivité. Dans un tel contexte, l'instauration de mesures de soutien pour certains travailleurs (issus des groupes cibles) ne peut qu'entraîner leur stigmatisation et la rivalité de leurs collègues. En ce sens, la valorisation des deux dimensions est importante pour l'ensemble des travailleurs, non seulement en vue de la satisfaction générale des travailleurs au sein de l'entreprise, mais aussi de l'insertion des groupes à risques. Cela ne peut se traduire par une réussite que si la culture de l'entreprise le permet ou si l'entreprise a une certaine tradition en la matière.*
- *L'instauration de quotas (ou d'autres objectifs quantitatifs) n'a de sens que si l'on investit également dans le développement d'instruments renforçant la capacité des entreprises à mettre en œuvre une logique de plus-value sociale (visant au bien-être du travailleur). Des méthodes*

telles que le jobcoaching<sup>27</sup>, qui soutiennent la concertation sur le lieu de travail, peuvent jouer un rôle important à cet égard.

- Il est nécessaire de développer des instruments permettant d'exprimer la dimension de la plus-value de manière tangible et de la rendre visible. Ainsi, la plus-value sociale – ou l'économie de coûts sociaux – qui correspond à l'emploi des groupes à risques (y compris des plus faibles) doit être calculée. Ce n'est qu'ainsi que l'effet des diverses mesures de mise à l'emploi peut être évalué de manière appropriée.
- Dans le prolongement du point précédent, il y a lieu d'examiner dans quelle mesure (ou à quelles conditions) les instruments utilisés par la direction de l'entreprise afin d'augmenter la productivité peuvent également être appliqués à la logique de la plus-value sociale. Si une entreprise sociale augmente par exemple sa « productivité », quel effet cela aura-t-il sur les possibilités d'emploi des travailleurs les plus faibles ? Peut-on l'optimiser au moyen d'un instrument adéquat, ou la réalisation de la plus-value sociale requiert-elle des outils tout à fait spécifiques ?
- Le « screening » et le « matching » (réalisés par le VDAB<sup>28</sup>, par exemple) tiennent surtout compte des compétences techniques. Par contre, on ne tient pas compte, ou alors insuffisamment, des paramètres sociaux et émotionnels qui sont au moins tout aussi déterminants pour conserver un emploi. Les règles relatives à la subsidiation d'initiatives de formation ne tiennent pas assez compte du fait qu'un processus d'apprentissage durable doit accorder une certaine attention aux dimensions instrumentales, expressives et émotionnelles<sup>29</sup>. Les subsides doivent dès lors correspondre au « profil » du demandeur d'emploi, pour chacune de ces dimensions.

Enfin, il convient aussi de tirer certaines conclusions de ce cadre de travail pour ce qui est des instruments politiques « responsables » à développer.

- Les subsides publics ne doivent pas seulement viser l'augmentation « quantitative » de l'emploi des groupes à risques, mais aussi soutenir les efforts qui tendent à obtenir des résultats qualitatifs (c'est-à-dire, axés sur la durabilité). S'agissant des travailleurs plus faibles, cela implique, par exemple, que non seulement une prise en charge des coûts salariaux doit être prévue, mais aussi des moyens en vue de l'accompagnement et du soutien de ces personnes sur le lieu de travail, qu'ils soient mis en œuvre par l'entreprise (plus particulièrement, son service des ressources humaines) ou par des jobcoachs.<sup>30</sup>
- Actuellement, la logique du bien-être est encore trop distincte de la logique de la productivité. Elles sont même situées dans des secteurs différents. Les travailleurs qui ne peuvent supporter la pression d'un emploi à temps plein n'ont d'autre solution que de tomber malades. Il est dès lors essentiel d'accorder plus de place aux deux logiques dans l'économie, et d'allouer davantage de moyens afin d'investir dans le bien-être des travailleurs dans l'environnement de travail. Tant l'employeur que les autorités publiques ont à y gagner.
- Les subsides publics ne se justifient que s'ils contribuent à une « plus-value sociale » sous la forme de l'emploi durable des groupes à risques (éventuellement par un soutien dans les entreprises classiques), ou sous la forme de services qui ne sont pas offerts par le marché (par exemple, garderies dans les quartiers défavorisés). Les subsides qui ont pour seul effet de

<sup>27</sup> Le projet FSE « Jobcoaching » de Flora accorde la même attention au coaching de l'employeur qu'à celui du travailleur. Le renforcement des capacités de l'employeur à mettre en place un environnement de travail de qualité devrait *in fine* bénéficier à tous les travailleurs.

<sup>28</sup> FOREM/ORBEM en Flandre.

<sup>29</sup> Cf. Thys, R. (2003). Bruggen over woelig water. In: J. Vranken, K. De Boyser & D. Dierckx (eds). *Armoede en sociale uitsluiting Jaarboek 2003*, 263-282.

<sup>30</sup> On peut ainsi éviter que l'engagement d'un stagiaire en cours de stage entraîne la perte du subside dont bénéficie l'association de formation. En effet, les stagiaires sont actuellement subsidiés pour chaque heure de formation suivie.

*permettre aux entreprises (d'intérim) de disposer de « main-d'œuvre à bon marché » ne se justifient pas d'un point de vue éthique. En outre, ils ont souvent pour conséquence que les personnes perdent leur emploi dès que l'intervention dans les coûts salariaux est supprimée. Avec le système des chèques-services, les autorités publiques n'investissent pas dans le soutien. Ce système ne permettra sans doute qu'aux plus forts d'obtenir un emploi fixe.*

- *Les autorités publiques doivent elles aussi faire preuve d'une plus grande compréhension et d'un plus grand respect de la particularité des deux secteurs, et ne plus présenter l'économie commerciale comme la destination finale de tous les travailleurs issus des groupes à risques. Par ailleurs, elles doivent aussi « récompenser » (ou soutenir) les entreprises qui font des efforts pour créer une plus-value sociale. La logique de la productivité dominera toujours les entreprises classiques ; en outre, la marge laissée à la logique de la plus-value sociale variera fortement en fonction de la conjoncture. Les entreprises n'investiront dans ce domaine que moyennant des subsides publics. Il faut bien faire comprendre aux autorités européennes la différence entre ce type d'aides et la « distorsion de la concurrence ».*
- *Les subsides pour les groupes les plus faibles (qui ne peuvent passer au marché de l'emploi classique) sont actuellement insuffisants. Les associations ne peuvent de ce fait survivre que si elles sélectionnent les travailleurs les plus forts ou si elles les gardent plus longtemps en service. La logique de la plus-value sociale, propre à l'économie sociale, risque donc constamment de passer à l'arrière-plan tant que les autorités publiques ne reconnaîtront pas cette logique comme un paramètre économique de même valeur.*
- *La reconnaissance de la logique de la plus-value sociale en tant que paramètre économique à part entière implique également que les initiatives d'insertion ne doivent pas seulement être évaluées sur la base de résultats quantitatifs (pourcentage de transition), mais que des résultats qualitatifs doivent également être pris en compte et valorisés. Même si un parcours de formation ne débouche pas sur un emploi fixe, il contribue (par exemple, par le fonctionnement participatif) à renforcer les capacités et à augmenter le bien-être des demandeurs d'emploi.*

Pour conclure, la réponse à la question centrale « existe-t-il, au niveau des cadres de pensée et de valeurs, des différences prononcées dans la manière de voir les choses, qui rendent difficile l'insertion durable de femmes peu scolarisées ? » est clairement positive. L'économie commerciale et l'économie sociale font toutes les deux partie d'un ensemble plus vaste, où l'une peut apprendre de l'autre, mais où le rôle des acteurs externes doit être identifié plus clairement. Pour jeter des ponts entre l'économie sociale et l'économie commerciale, des textes comme celui-ci ne suffisent pas. Outre l'accompagnement et le soutien individuel des travailleurs/euses, il est aussi nécessaire de développer une approche processuelle au niveau intermédiaire (dans les entreprises et les associations, et entre elles) et de se concerter et d'appliquer une approche adaptée au niveau macro (par les milieux académiques et les autorités politiques). Si toutes les parties concernées comprennent cette nécessité, cela bénéficiera à l'insertion socioprofessionnelle des femmes peu scolarisées, mais aussi d'autres groupes à risques sur le marché de l'emploi. C'est pourquoi les partenaires du projet ES-change de Flora veulent poursuivre le dialogue, mais cette fois avec les pouvoirs publics et les partenaires sociaux en tant qu'interlocuteurs « tiers ». Ce texte se veut le point de départ de cette concertation élargie et est donc conçu comme un texte de travail.



## Annexe : liste des partenaires du projet Management ES-change de Flora

### *De l'économie commerciale*

Center Parcs –  
Rob Gijsen & Inge Mangelschots  
Erperheidestraat 2 3990 Peer  
011 61 61 00  
[rob.gijsen@centerparcs.com](mailto:rob.gijsen@centerparcs.com)

Randstad - Jamila Ben Azzouz  
Rue Wayez 123 1070 Bruxelles  
02 520 61 61  
[jamila\\_ben\\_azzouz@randstad.be](mailto:jamila_ben_azzouz@randstad.be)

ETAP - Christ'l Joris & Ben Ampe  
Antwerpsesteenweg 130 2390 Malle  
03 310 02 09  
[Christl.joris@etaplighting.com](mailto:Christl.joris@etaplighting.com)

VOLVO Gent - Dirk Smet  
Quality Care - Customer Satisfaction  
Diversity Champion  
JF Kennedylaan 25 9000 Gand  
09 250 24 27  
[dsmet@volvocars.com](mailto:dsmet@volvocars.com)

Breechamp - Sandra Deschutter  
Berkenbroekstraat 2 3960 Bree  
089 702 721  
[breechamp@bankenchampignons.nl](mailto:breechamp@bankenchampignons.nl)

Creyfs Interim - Eef Hermans  
Bleumerstraat 66 c 3680 Maaseik  
089 56 10 53  
[eef.hermans@creyfs.be](mailto:eef.hermans@creyfs.be)

### *De l'économie sociale*

Mo-Clean - Luc De Boever  
Slachthuisstraat 74 9100 Saint-Nicolas  
tel. 03/778.81.55  
[info@mo-clean.be](mailto:info@mo-clean.be)

Buurtservice - Mieke Oliestelder  
St-Rochusstraat 108 2100 Deurne  
03/320.26.78  
[serv.team.plein@belcom.be](mailto:serv.team.plein@belcom.be)

EVA –  
Linda Struelens & Kathleen Van Opstal  
Rue du Progrès 331 1030 Bruxelles  
tel 02/274.01.90  
[lindastruelens.evavzw@yucom.be](mailto:lindastruelens.evavzw@yucom.be)

Flora asbl –  
Ines Becquet, Julia Rottiers & Anne Snick  
Rue du Progrès 323 1030 Bruxelles  
tel. 02/20.40.640  
[info@florainfo.be](mailto:info@florainfo.be)

Jobhuis Halle-Vilvoorde - Lieve De Beir  
J. Degelaenstraat 3-5 1501 Halle (Buizingen)  
tel. 02/361.04.35  
[jobhuis.halle.vilvoorde@skynet.be](mailto:jobhuis.halle.vilvoorde@skynet.be)

NIVO - Marijke Van den Dries  
Rue du Village 30 1070 Anderlecht  
tel. 02/558.18.80µ  
[M.Vandendries@nivobrussel.be](mailto:M.Vandendries@nivobrussel.be)

VOSEC - Annalisa Gadaleta  
Rue du Progrès 333/ 11 1030 Bruxelles  
02/274.14.49  
[vosec@pi.be](mailto:vosec@pi.be)