

Diversité dans l'entreprise: la plus-value du jobcoaching pour les employeurs (1^{ère} partie)

L'impact des cadres de pensée économiques sur l'emploi des femmes peu scolarisées

L'accroissement de l'emploi des groupes "à risques" figure au premier rang des priorités tant des autorités nationales et régionales que de l'Union européenne. Il n'empêche que les groupes "à risques" connaissent encore un taux de chômage sensiblement plus élevé que les autres catégories de travailleurs. Les entreprises semblent avoir du mal à engager durablement des personnes qui sont d'origine étrangère ou qui ont des qualifications limitées et/ou des problèmes personnels. Entre 2003 et 2005, Flora a organisé plusieurs échanges sur cette question avec des employeurs issus de l'économie sociale et de l'économie classique¹. Lors de ces rencontres, l'impact des cadres de pensée économiques usuels sur les possibilités d'emploi des femmes peu qualifiées a été examiné. La question de savoir comment une collaboration entre l'économie sociale et l'économie classique peut contribuer à l'insertion durable des groupes à risques a été abordée, et plus particulièrement, comment le jobcoaching peut aider les entreprises du privé à réaliser une plus-value sociale.

Anne Snick

Les entreprises et la plus-value sociale

Pour examiner la question de l'importance du jobcoaching dans la responsabilité sociale des entreprises, nous sommes partis du cadre conceptuel développé par Flora en 2003 pour réfléchir au rapport entre l'économie sociale et l'économie classique².

On peut distinguer deux dimensions dans la logique économique des entreprises. D'une part, elles recherchent la productivité qui leur permet de réaliser des bénéfices pour leurs actionnaires. Par l'impôt, elles apportent aussi des revenus aux pouvoirs publics. Elles cherchent à faire des bénéfices en étant en concurrence avec d'autres entreprises, ce qui les pousse à comprimer leurs coûts et à être rentables. D'autre part, les entreprises sont aussi à l'origine d'une série de coûts et d'avantages pour la société. Elles

permettent aux personnes qu'elles emploient de participer à la société, d'entretenir des relations sociales et de jouer un rôle dans la collectivité. Si, dans un but de rentabilité, elles suppriment des emplois et augmentent la pression sur les autres travailleurs pour qu'ils soient plus productifs, elles occasionnent des coûts sociaux. Les allocations de chômage ne sont pas les seules visées ici: la perte d'un emploi, tout comme le fait de travailler sous pression, sont des sources de stress susceptibles de provoquer des maux physiques et psychiques. Les coûts liés au "rétablissement" du bien-être et de la santé incombent aux pouvoirs publics. La poursuite de la rentabilité peut aussi être une source de pollution et engendrer des problèmes de circulation, dont les pouvoirs publics doivent souvent assumer les conséquences financières (directes et indirectes).

Outre la dimension de la productivité, les entreprises réalisent donc aussi une certaine performance – positive ou négative – sur le plan de la plus-value sociale. Or, leur comptabilité ne la fait pas apparaître, étant donné que les coûts (et les avantages) sont à la charge des pouvoirs publics. Aussi parle-t-on d'"externalités". Les entreprises peuvent aussi recevoir des subsides pour réaliser la plus-value sociale, par exemple, pour maintenir l'emploi lorsqu'elles sont en difficulté, ou pour prévenir des dégâts environnementaux.

Lorsque l'on considère l'économie du point de vue de la société, ces deux dimensions sont tout aussi importantes et fonctionnent en fait comme des vases communicants. En effet, plus on maintient les gens dans leur emploi, plus les coûts sociaux sont faibles. Quand des personnes disparaissent du système de production en raison d'une pression productiviste trop poussée, cela se traduit par un coût social plus élevé. Une augmentation de la productivité peut certes fournir plus de recettes aux pouvoirs publics par l'impôt, mais si elle nuit à l'emploi, au bien-être des travailleurs ou à la viabilité de l'environnement, elle a elle aussi un coût pour les pouvoirs publics. En fait, d'un point de vue social (macroéconomique), les deux logiques économiques sont étroitement liées. D'un point de vue purement financier, on pourrait dire: "Peu importe que les entreprises génèrent des coûts sociaux, pourvu qu'elles fournissent aux pouvoirs publics, par l'impôt, les moyens nécessaires pour réparer les dégâts", mais, d'un point de vue social, ce raisonnement ne tient pas. Le bien-être et la qualité de vie (ou par contre le renforcement de l'apathie au sein de la société) sont difficilement quantifiables – surtout en ce qui concerne leur "coût" à long terme – mais ils n'en sont pas moins importants pour autant.

Une position de départ différente

Ces deux logiques économiques n'ont pas la même importance dans l'économie sociale que dans l'économie classique. Les priorités sont déjà différentes sur le plan de la mission et des objectifs poursuivis. Les moyens que les deux secteurs peuvent mettre en œuvre pour réaliser ces deux logiques sont également différents.

Les entreprises commerciales (voir schéma 1) ont pour mission principale de réaliser des bénéfices. La logique de la productivité sera dès lors prépondérante dans la gestion de l'entreprise et des ressources humaines. La réalisation d'une plus-value sociale (responsabilité sociale des entreprises, RSE) peut être recherchée si elle est censée bénéficier *in fine* à la productivité ou à l'image de marque de l'entreprise (et donc à ses bénéfices).

En revanche, les organisations de l'économie sociale (voir schéma 2) mettent la réalisation d'une plus-value sociale au centre de leur mission. Pour pouvoir être reconnue comme "entreprise de l'économie sociale", une entreprise doit avoir pour principe fondamental de faire primer le travail sur le capital³. Les entreprises de l'économie sociale peuvent faire appel aux subsides publics pour couvrir les frais supplémentaires d'encadrement du personnel – plus particulièrement des travailleurs vulnérables. Elles peuvent donc

générer des “coûts” qui ne contribuent pas directement à renforcer la productivité (ou à comprimer les coûts de production), mais qui servent uniquement à réaliser la plus-value sociale (formation, coaching et soutien en vue de l'autonomisation et du bien-être des travailleurs). En outre, elles fournissent souvent des produits ou des services présentant une plus-value sociale élevée pour des groupes de clients qui n'intéressent pas les entreprises commerciales (comme les personnes âgées, les habitants de quartiers défavorisés...).

Étant donné que leurs missions et leurs possibilités sont différentes, on pourrait penser que, globalement, l'économie sociale et l'économie classique se complètent pour réaliser un équilibre entre le bien-être et la prospérité. Dans la pratique, il apparaît toutefois que c'est souvent la logique de la productivité qui l'emporte.

La logique dominante

L'économie sociale est souvent appréhendée par les pouvoirs publics et l'économie commerciale comme une étape vers l'économie dite “normale”.

- L'accent est souvent mis sur le passage des travailleurs vers les entreprises classiques, mais en les préparant à la pression productiviste qui y règne.

- On reproche souvent au secteur non marchand que les subsides provoquent une distorsion de la concurrence car ceux-ci réduiraient les coûts de production, alors qu'en fait, ils sont censés permettre l'encadrement et l'accompagnement des travailleurs vulnérables.

- Le fait que l'économie commerciale est aussi qualifiée de “normale” montre bien que la poursuite du profit est considérée comme la “norme”. De même, le terme “non marchand” postule implicitement que la poursuite du profit est la norme, puisque l'économie sociale est le secteur dont les performances sur ce plan sont “négatives”. La plus-value sociale n'est pas considérée comme un profit et n'est pas exprimée (ce qui est par contre le cas lorsqu'on parle d'“économie sociale”).

- Le terme “non marchand” fait aussi référence aux travailleurs qui ne sont pas (encore) rentables. Dès que les travailleurs sont devenus plus productifs, ils sont censés passer au secteur classique. L'économie sociale est donc évaluée avec deux poids et deux mesures. D'un côté, on la juge du point de vue de la logique de la productivité (mais de manière négative: “non marchand”) et on attend d'elle qu'elle rende ses travailleurs plus productifs. D'un autre côté, on n'accepte pas qu'elle mène une politique du personnel comme dans le secteur classique: les meilleurs éléments doivent la quitter, ils ne peuvent pas devenir trop rentables!

Le fait que les aides publiques octroyées aux travailleurs vulnérables sont souvent qualifiées de “compensation pour la perte de productivité” indique que la logique de la productivité prédomine. En effet, on pourrait aussi qualifier les subsides d'investissements dans la plus-value sociale (à condition qu'ils soient effectivement utilisés pour encadrer et soutenir les travailleurs).

Le principal indicateur est que les entreprises licencient souvent des travailleurs pour accroître leur rentabilité et leurs marges bénéficiaires, même si cette décision occasionne des coûts (macroéconomiques) sur le plan social. Dans l'économie sociale aussi, la pression productiviste – et le respect de quotas de travailleurs réinsérés – explique que, souvent, les candidats les plus faibles restent sur la touche.

On évalue donc l'économie sociale du point de vue de la “productivité”, considérée comme l'objectif le plus important. On ne reconnaît pas que la dimension de la productivité n'est en soi qu'un moyen de réaliser une plus-value sociale (la mise à l'emploi des groupes à risques). L'économie sociale est appréhendée à partir d'une logique qui n'est pas la sienne (et qui n'est pas prioritaire pour elle). L'interaction entre la prospérité et le bien-être (ou entre la logique de la productivité et celle de la plus-value sociale) est ainsi déformée et

devient un processus à sens unique. La logique productiviste des entreprises classiques n'est pas remise en question ou contrebalancée par la logique de la plus-value sociale. L'objectif – mise à l'emploi et "participation" des groupes à risques – est pour ainsi dire redéfini à partir de la logique du secteur classique: il s'agit de "rendre productifs" les travailleurs. On prétend qu'en créant plus de prospérité (par une forte pression productiviste), "le système de sécurité sociale reste viable".

Cette approche est toutefois "curative", car elle consiste à "compenser" la perte de bien-être des personnes exclues du système de production, sans s'attaquer aux causes de cette exclusion (une pression productiviste trop forte). L'économie sociale doit "réparer les dégâts", mais en rendant à nouveau les personnes exclues du système suffisamment compétitives pour pouvoir travailler. Le bien-être et la prospérité sont considérés comme deux "domaines" distincts: la prospérité est liée à l'économie, tandis que le bien-être est perçu comme un domaine à part, qui "dépend" en outre de l'économie (pour son financement). Serait-ce un cercle vicieux?

Et le genre, dans tout cela?

Le cadre ci-dessus a été élaboré pour répondre à la question de savoir quel est l'impact de la logique économique sur les possibilités d'emploi des femmes peu scolarisées. En effet, en fonction des diverses tâches sociales qu'ils doivent assumer, les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes chances sur le marché de l'emploi.

D'après les cadres économiques dominants, le travailleur est considéré comme quelqu'un qui, en principe, est disponible à temps plein pour son emploi et qui ne doit opérer un choix qu'entre le "travail salarié" et le "temps libre"⁴. La politique de gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises repose dès lors toujours en grande partie sur le modèle du "soutien de famille", qui était en vigueur avant que les femmes n'investissent en masse le marché de l'emploi.

Il est clair depuis longtemps que les femmes ne se reconnaissent pas dans ce modèle. En effet, la plupart d'entre elles doivent encore s'occuper de leurs enfants et de leurs parents et assumer d'autres tâches sociales⁵. Très souvent, elles ne peuvent compter que sur elles-mêmes: plus de 90% des familles monoparentales en Belgique ont des femmes à leur tête. Il n'est pas toujours facile de concilier ces tâches avec un travail salarié. En général, les horaires de travail ne sont pas compatibles avec les horaires des écoles ou des crèches. En outre, des garderies d'enfants "abordables" ne sont pas toujours disponibles. Souvent, les entreprises (notamment dans les zonings) ne sont pas accessibles par les transports en commun – les femmes peu scolarisées ne disposent pas toujours d'une voiture. Si les femmes doivent d'abord conduire leurs enfants à la crèche et/ou à l'école, elles passent beaucoup de temps entre leur domicile et leur lieu de travail. Inutile de dire que les entreprises ne sont pas inclinées à fournir des voitures de société à ce groupe de travailleurs, ou même à adapter les horaires de travail aux besoins d'éducation des enfants. De manière plus générale, elles ne sont pas toujours disposées à revoir leur logique et leur organisation en tenant compte des dimensions de genre, car cela suppose de changer des habitudes et des rapports (de pouvoir) profondément ancrés, ce qui suscite de fortes résistances.

On peut dès lors dire que la logique économique dominante est aussi celle du groupe dominant. Une politique de GRH au service de la logique productiviste repose souvent, par facilité, sur le modèle du "soutien (masculin) de famille". L'accès des femmes peu scolarisées à un emploi durable n'en est que plus difficile.

Échos du terrain

Les difficultés qu'ont les travailleurs et les travailleuses des groupes "à risques" à garder durablement leur emploi dans les entreprises montrent sans doute que la relation entre l'économie sociale et l'économie classique doit être repensée. La réflexion que Flora a lancée à ce sujet visait en premier lieu à vérifier si le cadre ci-dessus se confirmait dans les faits. Tant les participants de l'économie sociale que ceux de l'économie classiques ont reconnu la justesse de l'analyse.

Pour faire passer les travailleurs des groupes "à risques" aux entreprises classiques, il ne suffit apparemment pas d'augmenter leur productivité. Souvent, ils ne trouvent plus d'emploi qui leur convient du fait de la suppression de nombreuses fonctions non qualifiées (à la suite de l'automatisation ou des délocalisations). En outre, le climat de l'entreprise (aveugle aux questions de genre) et le manque d'encadrement dans l'économie classique sont souvent trop lourds pour beaucoup d'entre eux, qui jettent l'éponge après un certain temps. Les entreprises classiques ne disposent généralement pas des mêmes possibilités et de la même expérience que l'économie sociale en matière de soutien des travailleurs vulnérables. Souvent, les cadres moyens qui sont chargés de prendre en charge et d'accompagner ces travailleurs se sentent trop sollicités.

Dans la suite de notre article, nous allons envisager une approche différente.

¹ Ces échanges ont eu lieu dans le cadre du programme Management ES-change. Voir *Coulisses/n* n° 2/2003, p. 21, n° 4/2003, pp.18-19, n° 3/2004, pp. 10-13, 14-16 et 16-17.

² Ce cadre conceptuel a été élaboré en collaboration avec le Dr Ingrid Robeyns. Pour le texte complet, voir <http://www.florainfo.be/pdf/Jobcoaching/Texte%20de%20travail%20ES-change.pdf>.

³ Cf. <http://www.econosoc.org/saw/saw.htm> et <http://www.vosec.be/default.aspx?ref=ABAD&lang=NL>.

⁴ Pour une analyse plus détaillée, voir note 2.

⁵ D'après une étude intitulée «Le genre dans les indicateurs de pauvreté et d'exclusion sociale», lorsque des femmes défavorisées ont des relations sociales en dehors du cadre familial, il s'agit généralement d'amis qui connaissent eux-mêmes de graves problèmes et qui leur lancent un appel pressant. Ce que les pouvoirs publics considèrent comme un indicateur de participation sociale est en fait une charge supplémentaire pour les femmes. Voir *Coulisses/n* n° 1/2006, p. 22