

Quelle qualité d'emploi dans les services d'aide ménagère? Une approche multidisciplinaire

SOUS LA DIRECTION DE **GINETTE HERMAN,
DONATIENNE DESMETTE, ÉVELYNE LÉONARD
ET MARTHE NYSSENS**



La collection Créée à l'initiative du Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société (CIRTES-UCL), cette collection publie des études portant sur les rapports sociaux inégalitaires et les politiques publiques qui permettent d'y faire face. L'analyse des politiques publiques est vue au sens large, conjuguant les apports de disciplines telles que la socio-économie, la psychologie sociale, l'analyse socio-politique, la sociologie, le droit. Les publications sont centrées sur des contributions théoriques articulées aux données empiriques et intègrent, dans leurs questionnements, des enjeux de société. *Le CIRTES fait partie de deux instituts de l'UCL : l'Institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines (IACCHOS) et l'Institut de recherche en sciences psychologiques (IPSY).*

Quelle qualité d'emploi dans les services d'aide ménagère ? Une approche multidisciplinaire

SOUS LA DIRECTION DE **GINETTE HERMAN,
DONATIENNE DESMETTE, ÉVELYNE LÉONARD
ET MARTHE NYSSENS**

Sous l'impulsion de politiques publiques, et en particulier en Belgique, via le système des titres-services, les services d'aide-ménagère ont connu cette dernière décennie un essor important en termes de volume d'emploi. Organisés par une diversité de prestataires en situation de concurrence (entreprises à but lucratif ou à finalité sociale), ils constituent aujourd'hui un quasi-marché. Ce Cahier examine quelques questions relatives à la qualité de l'emploi qui se développe dans ce secteur. Quelles sont les pratiques des ressources humaines et les conditions de travail dans ces entreprises ? Quel rôle y joue la mission (à but lucratif ou à finalité sociale) ? Ces questions, traitées à la lumière de l'économie, de la psychologie sociale et du travail, des relations industrielles et des sciences de gestion, ont fait l'objet d'enquêtes systématiques réalisées auprès d'employeurs, de travailleurs et de fédérations patronales et syndicales.

Avec les contributions de Olivier Brolis, Étienne Cognard, Marie Courtois, Stéphanie Coster, Donatienne Desmette Ginette Herman, Évelyne Léonard et Marthe Nyssens



Quelle qualité d'emploi dans les services d'aide-ménagère ? Une approche multidisciplinaire

Sous la direction de Ginette Herman,
Donatienne Desmette,
Evelyne Léonard,
Marthe Nyssens

Directrice

Ginette Herman

Rédactrice en chef

Anne-Françoise Bray

Comité de rédaction

Marcus Dejardin, Maïté Le Polain de Waroux, Éric Mangez, Pierre Reman, Anna Safuta et Pierre Tilly.

Les articles ne sont publiés qu'après accord du comité de rédaction sur la base d'une expertise réalisée par des lecteurs externes.

Les auteurs sont responsables du contenu de leurs écrits.

Adresse de la rédaction :

Anne-Françoise Bray
Université catholique de Louvain
Rue de la Lanterne magique, 32
B-1348 Louvain-la-Neuve

anne-francoise.bray@uclouvain.be

Siège Social :

Université catholique de Louvain
Centre Interdisciplinaire de Recherche
Travail, État et Société (Cirtes)
Service administratif
Boulevard Devreux, 6
B-6000 Charleroi

©Presses Universitaires de Louvain, 2016

Dépôt légal : D/2016/9964/7

ISBN : 978-2-87558-454-0

ISBN PDF : 978-2-87558-455-7

Imprimé en Belgique par CIACO sclr – n° d'imprimeur : 93022

Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Couverture : Aline Baudet

Relecture et mise en page : Anne-Hélène Pilon

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Sur commande en librairie ou à
Diffusion universitaire CIACO
Grand Place, 7
B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. 32 10 47 33 78
Fax 32 10 45 73 50
duc@ciaco.com

Distributeur pour la France :
LibrairieWallonie-Bruxelles
46, Rue Quincampoix
75004 Paris
Tél. 33 1 42 71 58 03
Fax 33 1 42 71 58 09
librairie.wb@orange.fr

Quelle qualité d'emploi dans les services d'aide-ménagère ? Une approche multidisciplinaire _____	7
Ginette Herman, Evelyne Léonard, Marthe Nyssens, Donatienne Desmette	
Le quasi-marché des titres-services : présentation générale _____	11
Marthe Nyssens, Olivier Brolis	
Références bibliographiques _____	15
Le quasi-marché des titres-services : Qualité d'emploi, motivation au travail et diversité des prestataires _____	17
Olivier Brolis, Marthe Nyssens	
1 . Introduction _____	18
2 . Entreprises sociales et qualité d'emploi _____	20
3 . La motivation des aide-ménagères titres-services dans les ES et les EBL _____	24
4 . La qualité d'emploi des aide-ménagères dans les EBL et les ES _____	41
5 . Conclusion _____	61
Références bibliographiques _____	66
Annexes _____	73
Discrimination dans le quasi-marché des titres-services : influence du secteur, de la mission et de la gestion organisationnelle de la diversité _____	87
Olivier Brolis, Marie Courtois, Ginette Herman, Marthe Nyssens	
1 . Discrimination dans les entreprises sociales et les entreprises à but lucratif _____	89
2 . Les préjugés des responsables hiérarchiques comme antécédent de la discrimination organisationnelle _____	94
3 . Gestion multiculturaliste de la diversité organisationnelle _____	96
4 . Méthode _____	99
5 . Résultats _____	101
6 . Discussion _____	104
Références bibliographiques _____	107

Institutions et gestion des ressources humaines : quel impact sur l'intégration professionnelle des travailleurs peu qualifiés ? _____ 115

Stéphanie Coster, Evelyne Léonard

1 . Contexte institutionnel, isomorphisme et diversité des pratiques managériales _____	117
2 . Intégration professionnelle et stratégies de ressources humaines. Quels liens ? _____	119
3 . Méthodologie _____	121
4 . Résultats _____	125
5 . Discussion _____	128
Références bibliographiques _____	131

Comment les idéologies de la diversité des responsables hiérarchiques influencent-elles les conditions d'emploi des travailleurs d'origine belge et étrangère ? _____ 135

Marie Courtois, Ginette, Herman

1 . Idéologies de la diversité : Multiculturalisme et assimilation _____	137
2 . Idéologies de la diversité et conditions d'emploi _____	138
3 . Le secteur d'activités des titres-services en Belgique _____	142
4 . Objectifs et hypothèses de la présente recherche _____	144
5 . Méthodologie _____	146
6 . Résultats _____	148
7 . Discussion _____	153
Références bibliographiques _____	158

Régionalisation du dispositif titres-services. Quelles implications pour le dialogue social sectoriel ? _____ 165

Etienne Cognard

Introduction _____	166
1 . Territorialisation des politiques publiques et dialogue social en Belgique _____	167
2 . Le dialogue social dans les titres-services _____	174
3 . Régionalisation des titres-services : quelles conséquences sur les structures du dialogue social sectoriel ? _____	180
4 . Jeux d'alliances et tensions intersectorielles dans le cadre d'une réforme des titres-services en Région _____	185
5 . Discussion _____	190
Références bibliographiques _____	193

Présentation des auteurs _____ 197

General Abstract

Over the past decade, employment in home care services has significantly increased, driven by public policies such as voucher schemes. Composed by a variety of providers (for-profit companies and mission-driven organizations), the sector can be seen as a quasi-market. The present issue of the 'Cahiers' analyses several questions that have emerged. What is the level of job quality in this sector? Does the mission (profit, social) of the organization matter for human resource management and working conditions? A multidisciplinary perspective (economics, social and work psychology, industrial relations and management) addresses these questions, with systematic surveys of employers, workers and employers' federations and trade unions.

Quelle qualité d'emploi dans les services d'aide-ménagère ? Une approche multidisciplinaire

Ginette Herman
Evelyne Léonard
Marthe Nyssens
Donatienne Desmette

« Quelles satisfactions m'apporte mon travail dans les titres-services ? Me permet-il d'être reconnu et valorisé ? Est-il compatible avec ma vie privée ? Me laisse-t-on le choix de mes horaires et mes temps de pause ? Les relations avec mes collègues sont-elles agréables ? Les lieux où je travaille sont-ils sans risques physiques ? Puis-je exprimer mon point de vue librement lors des réunions d'équipe ? Me permet-on de décider, au moins en partie, de la façon dont j'effectue mon travail ? Combien je gagne ? Ai-je facilement accès à des formations ? Ma superviseuse est-elle attentive à mon bien-être ? M'a-t-elle déjà proposé un avancement ? Encourage-t-elle les contacts et la coopération entre collègues de cultures ou d'origines différentes. Souligne-t-elle les apports de chacune de ces cultures ? Est-elle équitable lorsqu'il s'agit de promouvoir un travailleur ? Mon contrat d'emploi est-il garanti pour une longue durée ? ... »

Les conditions de travail, dont les questions évoquées ci-dessus sont une illustration, font l'objet de préoccupations tant des travailleurs et des organisations syndicales que des employeurs et des pouvoirs publics depuis de longues années. Elles sont aujourd'hui encadrées par une législation¹ qui a connu une évolution significative ces deux dernières décennies, se focalisant sur les objectifs à atteindre plutôt que des prescriptions détaillées en termes de moyens, comme c'était le cas auparavant. Cette législation a pour ambition de promouvoir des emplois de qualité.

Qu'est, alors, un emploi « de qualité » ? Les définitions varient en fonction des pays et des organisations concernés, mais, au-delà des différences, on retient généralement les critères suivants : la rémunération, la santé et à la sécurité des travailleurs,

¹ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ; arrêtés royaux du 27 mars 1998 ; loi du 11 juin 2002 et l'A.R. du 11 juillet 2002 ; lois des 10 janvier, 6 février et 17 mai 2007 ; lois des 28 février, 28 mars et 10 avril 2014.

le temps de travail (dont la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale), la sécurité de l'emploi et la protection sociale associée à l'emploi, l'existence d'un dialogue social et les opportunités offertes en matière de formation tout au long de la vie.

Le présent Cahier a pour objectif premier de proposer une analyse de la qualité de l'emploi dans le champ des services d'aide-ménagère. Depuis son introduction en 2003, le dispositif des titres-services « visant à favoriser le développement de services et d'emplois de proximité », est en plein essor, et concerne maintenant plus de 100.000 travailleurs. Ce champ est aujourd'hui organisé tant par des organisations publiques que par des entreprises d'économie sociale et des entreprises à but lucratif. Cette nouvelle forme d'organisation des services aux personnes suscite une série de questions. Quelle est la qualité de l'emploi au sein de ce secteur dont l'une des particularités est de mettre en rapport trois types d'intervenants distincts (l'employeur, le travailleur et l'utilisateur auprès de qui le travail est presté) ? La mission de l'organisation ou le statut juridique influencent-ils les pratiques des ressources humaines et les conditions faites aux travailleurs ? Quel avenir se profile pour les titres-services au regard de la régionalisation qui vient d'être opérée ? Nous espérons, au travers des différentes contributions présentées dans ce Cahier, dégager les forces et les faiblesses de ce secteur d'activité en matière de qualité d'emploi des salariés qui y travaillent, afin d'agir le cas échéant sur les politiques publiques qui l'encadrent.

Pour traiter cette problématique, une seule approche disciplinaire ne pourrait suffire. Les questions posées imposent en effet que soient pris en considération différents apports conceptuels et méthodologiques. Nous avons mobilisé, dans le présent Cahier, l'économie, la psychologie sociale et du travail et les sciences de gestion. Chacune de ces approches détient une part d'analyse, mais c'est dans leur articulation qu'on pourra construire une image plus complète des réalités auxquelles le champ des services d'aide à la personne se trouve confronté.

La contribution introductive, rédigée par Olivier Brolis et Marthe Nyssens, précise le contexte général dans lequel les études présentées dans ce Cahier s'inscrivent. Si le champ des titres-services est aujourd'hui régi par un cadre réglementaire déterminé, il est néanmoins organisé par une diversité de prestataires appartenant tant au secteur public que privé, et dans ce dernier cas il peut être lucratif ou non. De plus, ces prestataires assurent plusieurs types de missions : soit centrées sur le profit (secteur privé) soit sur des problématiques sociales telles que l'insertion de travailleurs peu qualifiés ou l'aide aux usagers, aux familles et aux personnes âgées (secteur de l'économie sociale et public). La coexistence de cette diversité de prestataires et de missions au sein d'un même marché constitue une véritable opportunité en matière de recherche scientifique, car elle permet de comparer ces prestataires et missions entre eux – en termes de qualité d'emploi pour les travailleurs – et d'analyser les mécanismes qui en sont responsables. Les trois contributions suivantes de ce Cahier

se sont explicitement emparées de cette opportunité et se sont focalisées sur différentes facettes de la qualité d'emploi.

L'étude réalisée par Olivier Brolis et Marthe Nyssens a analysé les conditions d'emploi en termes de salaires, de primes, d'opportunités de carrière, mais aussi de la possibilité qui était offerte aux travailleurs d'intervenir dans la prise de certaines décisions, et ce au niveau du marché dans son ensemble et en fonction de la mission de l'entreprise. Elle s'est également penchée sur la nature plus ou moins « pro-sociale » des motivations des travailleurs qui étaient recrutés, dans le but de repérer leur évolution au cours du temps et de vérifier si des profils particuliers étaient associés à l'un ou l'autre type de prestataire.

La recherche suivante, conduite par Olivier Brolis, Marie Courtois, Ginette Herman et Marthe Nyssens, s'est penchée sur la discrimination dont les travailleurs d'origine étrangère peuvent être victimes. C'est au travers des préjugés véhiculés par les responsables hiérarchiques que cette question a été traitée. Afin d'analyser les mécanismes qui contribuent à augmenter ou à réduire l'ampleur des préjugés, les idéologies que ces responsables développent en matière de diversité ont également été prises en compte.

L'étude menée par Stéphanie Coster et Evelyne Léonard a poursuivi l'analyse des conditions d'emploi, en se focalisant cette fois sur le rôle que joue le contexte institutionnel (saisi au travers de différentes commissions paritaires régulant les relations professionnelles au sein du secteur de l'aide à la personne) sur les pratiques de ressources humaines. Celles-ci vont des opportunités de formation offertes jusqu'aux questions de santé et sécurité au travail, en passant par les possibilités de participation. Cette étude s'est également interrogée sur le lien entre ces pratiques et l'intégration professionnelle des travailleurs au sens large.

La recherche présentée par Marie Courtois et Ginette Herman revient sur la question de la discrimination, indépendamment cette fois du secteur ou de la mission. Elle tente de vérifier si les idéologies relatives à la diversité que les responsables hiérarchiques développent à l'égard des travailleurs d'origine étrangère grèvent les conditions de travail de ces derniers et, plus précisément, si elles augmentent leur charge de travail ou diminuent leur sécurité d'emploi.

Quant à la dernière contribution de ce Cahier, elle propose une analyse de quelques aspects particuliers du dispositif des titres-services. Partant de la toute récente régionalisation de ce dispositif et des positions des acteurs sociaux en la matière, elle examine la possible redistribution des rapports de force entre syndicats et employeurs et les conséquences qui pourraient s'ensuivre en termes de qualité d'emploi pour les travailleurs.

Remerciements

Cette étude a été réalisée par le Centre Interdisciplinaire de Recherche, Travail, État et Société (UCL), en collaboration avec de nombreuses entreprises titre-services. Nous remercions l'ensemble des responsables et des travailleurs qui ont contribué aux enquêtes en consacrant du temps pour y répondre et qui, par ce biais, ont permis une avancée dans l'analyse du champ des titres-services. Que le présent Cahier puisse être considéré comme le signe de notre reconnaissance à leur égard.

Les recherches présentées dans ce Cahier du Cirtes ont été subsidiées par une Action de Recherche Concertée (ARC) de la Communauté française de Belgique et allouée par l'Université catholique de Louvain, portant sur les questions d'intégration professionnelle et de qualité d'emploi des personnes moins qualifiées ou vulnérables (« On the Fringe of the Labour Market: Social Production of Job (In)security in the Post-industrial Society »). Elles s'intègrent dans le pôle d'action interuniversitaire (PAI) « If not for profit for what ? » et ont également bénéficié du soutien du Fonds National pour la recherche scientifique (F.R.S.-FNRS).

Le quasi-marché des titres-services : présentation générale

Marthe Nyssens

Olivier Brolis

Historiquement, en Europe, les services d'aide à la personne à domicile ont d'abord relevé de la sphère domestique. « L'externalisation » des services a généralement été initiée par des dynamiques associatives au cours du 20^e siècle. L'État a reconnu progressivement ces services prestés par des organisations non marchandes (de type associatif ou public) en les finançant et en les encadrant, agissant ainsi comme « tuteur » des bénéficiaires (Gardin & Nyssens, 2010). Ce type de régulation, qui peut être qualifiée de tutélaire, s'inscrit généralement dans des cadres réglementaires édictés dans des décrets régionaux ou nationaux, garantissant l'accès de publics vulnérables à des services prestés par des organisations non marchandes, tout en garantissant des normes d'encadrement et de professionnalisation.

L'apparition de quasi-marchés marque une profonde transformation de ce type de régulation. Un quasi-marché se caractérise essentiellement par une séparation des rôles de financeur et de fournisseur dans le chef de l'État : alors que ce dernier continue le plus souvent d'assumer le financement des services et leur régulation, leur prestation est, quant à elle, désormais assurée par une diversité de prestataires, appartenant au secteur public, mais aussi privé, qu'il soit lucratif ou non. Un quasi-marché se caractérise principalement par les deux critères suivants : 1) les prestataires à finalité lucrative et non lucrative sont mis en concurrence ; 2) le pouvoir d'achat des consommateurs s'exerce soit directement par l'attribution d'allocations monétaires et/ou par le biais de titres de paiement donnant accès aux services, soit indirectement par l'intermédiaire d'une « tierce partie » qui joue un rôle d'interface entre l'utilisateur et le prestataire. Le secteur des services à la personne constitue un cas emblématique de cette forme de régulation.

Le développement des quasi-marchés doit être replacé dans le cadre des injonctions au « new public management » (Pollitt, 2007). Cette expression désigne les réformes en cours depuis les années 1980 qui se sont traduites un peu partout en Europe, selon des modalités différentes, par l'introduction de principes marchands au sein du secteur public comme la gestion par évaluation ex-post des résultats plutôt que par une mise à disposition ex-ante de ressources ou encore l'approche « client » au sein des services publics.

Le fonctionnement centralisé était en effet accusé de souffrir à la fois de déficits en termes d'efficacité productive (trop de ressources utilisées pour l'administration du système), d'inefficacité allocative (prise en considération insuffisante des intérêts des utilisateurs), voire d'inéquité (les besoins des personnes les plus vulnérables n'étant pas suffisamment pris en compte). Toutefois en Belgique et en France, les quasi-marchés sont avant tout considérés comme des instruments visant à exploiter des gisements d'emplois à même de contribuer à combattre le chômage et le travail au noir dans des domaines d'activité tels que celui des services ménagers au domicile.

Dans le cas particulier de la Belgique, les pouvoirs publics ont, en 2001, traduit cette politique en implémentant le dispositif dit « titre-service ». Il s'agit d'un titre de paiement qui permet à des utilisateurs de régler, avec une aide financière de l'État revêtant la forme d'une subvention à la consommation, une prestation de services de proximité qui relevait jusque-là essentiellement du travail au noir. Les services autorisés à être prestés actuellement sont des services ménagers, stricto sensu (pas d'aide aux personnes), à domicile ou hors domicile (repassage en centrale, courses ménagères, etc.). Le dispositif titre-service peut être qualifié de quasi-marché dans la mesure où les prestataires à finalité lucrative et sociale sont mis en concurrence et le pouvoir d'achat des consommateurs s'exerce par l'attribution de titres de paiement subventionnés par les pouvoirs publics.

Pour tenter d'appréhender la diversité de prestataires opérant sur le quasi-marché des titres-services, nous nous basons sur la typologie proposée par Henry et al. (2009) qui croise le secteur d'appartenance (secteur privé à but lucratif, secteur public, secteur de l'économie sociale) et la mission de l'organisation (voir tableau 1).

Tableau 1 : Typologie des prestataires titre-service

Secteur	Secteur privé à but lucratif		Secteur de l'économie sociale		Secteur public	
Mission	Lucrative		Insertion	Aide à domicile	Insertion	Aide à domicile
Type de prestataire(s)	Entreprises privées lucratives	Personnes physiques	Entreprises d'insertion	Associations d'aide aux familles et aux personnes âgées	Agences locales pour l'emploi, Centres publics d'aide sociale	Services d'aide aux familles et aux personnes âgées, développés par des CPAS
Régulation	Quasi -marchande					
			Tutélaire	Tutélaire	(*)	Tutélaire

(*) Les CPAS sont soumis à une régulation publique qui peut être qualifiée de « tutélaire » dans leur mission générale d'aide sociale, mais leur activité d'insertion par le travail via le dispositif titre-service n'est pas soumise à une régulation en tant que telle. Les ALE sont également soumises à une régulation dans leur mission de mise au travail des chômeurs.

L'appartenance à un secteur est généralement appréhendée via le statut juridique : les prestataires dotés d'un statut d'organisme public appartiennent au secteur public, les prestataires dotés d'un statut juridique privé non contraint par rapport à la distribution des profits appartiennent au secteur privé à but lucratif, leur mission étant, a priori, lucrative. L'économie sociale, quant à elle, désigne un troisième secteur, distinct du secteur public et du secteur privé à but lucratif. Elle regroupe les organisations privées ayant un statut juridique d'ASBL, de fondation, de mutualité, de coopérative ou encore de société à finalité sociale. Selon un décret du Parlement wallon de novembre 2008, la spécificité des organisations d'économie sociale se traduit par quatre principes : une finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt qu'une finalité de profit, un processus de décision démocratique, une autonomie de gestion et une primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Pour les organisations d'économie sociale et les organisations publiques, le statut juridique ne dit rien quant au type de mission sociale. Nous prenons donc également en compte le cadre institutionnel dans lequel les prestataires s'inscrivent et plus précisément l'agrément octroyé à ces organisations qui régule leur mission sociale sur le quasi-marché des titres-services. En effet, les prestataires titre-service poursuivant une mission sociale s'inscrivent, généralement, non seulement dans la régulation

quasi-marchande des titres-services, mais aussi au sein d'une régulation tutélaire. Cette régulation tutélaire se matérialise au travers d'agréments spécifiques et permet de distinguer deux types de missions sociales : d'une part, l'agrément « entreprises d'insertion » certifie une mission axée sur l'insertion sur le marché du travail de personnes particulièrement fragilisées sur le marché du travail, mission que peuvent partager les agences locales pour l'emploi (ALE) et certains centres publics d'aide sociale (CPAS) qui relève toutes deux du secteur public. D'autre part, l'agrément « service d'aide aux familles et personnes âgées » atteste d'une mission sociale axée sur des publics en perte d'autonomie, malades ou faisant face à des difficultés financières, etc. ; cet agrément peut être octroyé à des services déployés par des CPAS ou par les associations d'aide aux familles et aux personnes âgées qui appartiennent au secteur de l'économie sociale. Ces organisations d'aide à domicile, publiques ou d'économie sociale sont entrées sur ce quasi-marché, parce qu'elles disposaient d'une expertise dans le champ de l'aide à domicile où elles sont présentes depuis des décennies et donc souhaitaient garder un rôle dans ce champ qui s'ouvrait à la concurrence.

Ce quasi-marché concernait plus de 1500.000 travailleurs en 2013 dont plus de 97% de femmes et 2500 entreprises. 70% des travailleurs étaient occupés au sein du secteur privé à but lucratif, 18 % au sein de l'économie sociale et 12% par des organisations publiques. (Gerard, Neyens & Valsamis, 2014).

Références bibliographiques

- Gardin, L., & Nyssens, M. (2010). Les quasi-marchés dans l'aide à domicile : une mise en perspective européenne. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(4), 509-536.
- Gerard, M., Romainville J.F., I., & Valsamis, D. (2014). *Évaluation du régime des titres-services pour les services et emplois de proximité 2013*. Idea Consult pour SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, Bruxelles.
- Henry, Arnaud ; Nassaut, Stéphane ; Defourny, Jacques ; Nyssens, Marthe. (2009). *Économie plurielle et régulation publique : Le quasi-marché des titres-services en Belgique*, Academia Press: Gent, 320 p
- Politt, C. (2007). The new public management: an overview of its current status-. *Administration and Public Management Review*, 8, 110-115.

Le quasi-marché des titres-services : Qualité d'emploi, motivation au travail et diversité des prestataires¹

Olivier Brolis
Marthe Nyssens

Résumé

Dans un contexte de mise en concurrence des entreprises sociales (ES) avec les entreprises privées à but lucratif (EBL), notamment dans le champ des services à la personne, le quasi-marché des titres-services belge est instauré en 2003. Cette étude a pour objectif de contribuer à la littérature sur l'évaluation de politiques publiques de quasi-marchés en développant une analyse comparative de la qualité des emplois peu qualifiés entre prestataires dotés de différentes missions sur le quasi-marché des titres-services. Pour ce, nous construisons un faisceau d'indicateurs de la qualité d'emploi sur base d'un questionnaire soumis à 600 travailleurs répartis dans 47 organisations du quasi-marché des titres-services belge. Les résultats montrent que la distinction ES/EBL n'est pas suffisante pour distinguer les différents modèles de qualité d'emploi ; il faut également tenir compte pour les organisations non lucratives du type de mission sociale. Afin d'interpréter au mieux les résultats obtenus, nous étudions également les différences de motivations (à l'entrée dans l'organisation et neuf mois plus tard) entre les travailleurs des différents prestataires. Pour ce faire, une étude longitudinale auquel 217 travailleurs ont pris part a été réalisée. Si nous n'observons aucune différence dans la motivation des aides-ménagères titre-service à leur entrée dans l'organisation, les pratiques des ES (principalement des associations d'aide aux familles et aux personnes âgées) ont bel et bien un effet positif à moyen terme sur la motivation pro-sociale et l'adéquation des valeurs entre l'organisation et le travailleur.

¹ Cette recherche a été financée par la Politique scientifique fédérale au titre des programmes « d'action de recherche concertée (ARC) » et « de Pôles d'attraction interuniversitaires (PAI) "If not for Profit, for What and How?" ». Nous remercions l'ensemble de nos collègues de l'ARC et du Cirtes pour leurs commentaires et aide au quotidien.

1. Introduction

Le secteur des titres-services belge fonctionne sur base d'un titre de paiement qui permet à des utilisateurs de régler une prestation de services de proximité qui relevait jusque-là essentiellement du travail au noir. Les services pouvant être prestés sont des services ménagers stricto sensu (pas d'aide aux personnes), à domicile ou hors domicile (essentiellement du repassage en centrale). Ce secteur peut être qualifié de quasi-marché dans la mesure où les prestataires à finalité lucrative et non lucrative sont mis en concurrence et que le pouvoir d'achat des consommateurs s'exerce par l'attribution de titres de paiement, subventionnés par les pouvoirs publics. Ce quasi-marché concerne plus de 100.000 travailleurs (dont plus de 97% de femmes) et 3.000 entreprises dont 47,4% d'entreprises privées lucratives (EBL)² et 16,6% d'ES parmi lesquelles des « entreprises d'insertion » (EI) et des « associations d'aide aux familles et aux personnes âgées » (AF) (Gerard, Neyens, & Valsamis, 2012). Notons que l'emploi de gré à gré, et c'est une différence notoire avec le cas français, est interdit par la loi.

Les quasi-marchés dans le secteur des services à la personne sont généralement marqués par de nombreuses « asymétries d'information » (Defourny, Henry, Nassaut & Nyssens, 2010) et le quasi-marché des titres-services n'échappe pas à la règle (Henry, Nassaut, Defourny & Nyssens, 2009)³. D'une part, l'utilisateur ne connaît pas la qualité du service au moment du choix du prestataire, la qualité se révélant seulement à l'usage. D'autre part, pour le travailleur, en l'occurrence en grande majorité des femmes peu qualifiées⁴, il s'avère aussi difficile de choisir un employeur compte tenu de la difficulté de juger, a priori, de la qualité de l'emploi proposé. Une fois le choix fait par l'utilisateur et par le travailleur, s'ajoutent les asymétries d'information qui résultent de la « distance » séparant l'employeur du travailleur, les services étant généralement prestés au domicile de l'utilisateur. Les asymétries d'information sont également présentes entre l'État et les prestataires : sur un quasi-marché, l'autorité publique finance et délègue la prestation des services à une diversité de prestataires dont il n'est pas aisé de vérifier la conformité de toutes les pratiques avec la législation. L'abondante littérature économique montre que ces situations d'informations imparfaites accroissent les risques de comportements opportunistes c'est-à-dire d'abus de la part des différentes parties prenantes, qui peuvent entraîner des effets néfastes (Saussier & Yvrande-Billon, 2007).

² Des organisations publiques (19,6%) et des personnes physiques (16,3%) sont également présentes sur ce marché, mais ils n'ont pas été repris en compte dans le cadre de cette étude dont l'objectif est de contraster ES et EBL.

³ Nous renvoyons le lecteur à l'introduction de ce cahier pour une description du champ d'étude.

⁴ Nous parlerons donc d'aide-ménagères, et non d'aide-ménager.

Dans ce contexte, la question de la qualité de l'emploi (et du service) se pose avec acuité d'autant plus qu'en comparaison des quasi-marchés étrangers, celui des titres-services est faiblement réglementé en ce qui concerne la qualité de l'emploi et du service presté (Nassaut & Nyssens, 2009).

Dans ce quasi-marché titre-service marqué par une profonde incertitude sur la qualité d'emploi, l'objectif de cette contribution est d'analyser la qualité de l'emploi des aide-ménagères titre-service en nous centrant sur une comparaison entre les entreprises sociales (ES) et les entreprises à but lucratif (EBL). Parmi les entreprises sociales, nous distinguons les entreprises d'insertion (EI) qui ont une mission sociale axée sur la création d'emplois pour des personnes particulièrement fragilisées sur le marché de l'emploi, et les associations d'aide aux familles et aux personnes âgées (AF) qui offrent des services qui ciblent les familles vulnérables et les personnes âgées.

La contribution de cette étude devrait dès lors être triple.

Premièrement, la plupart des recherches qui évaluent les politiques de quasi-marché, en particulier dans les États sociaux libéraux où ces quasi-marchés ont été mis en œuvre depuis plus de vingt ans, se centrent sur la qualité du service et ne développent pas des analyses comparatives en fonction de la mission de l'organisation (Netten et al., 2005). Nous avons donc comme première ambition de contribuer à la littérature sur l'évaluation des quasi-marchés en développant une analyse de la qualité de l'emploi et de sa variabilité en fonction de la mission de l'organisation.

Deuxièmement, la spécificité de la qualité d'emploi dans les ES comparativement aux autres types d'organisations reste une question controversée. En effet, McMullen & Schellenberg (2003) et Petrella, Maisonnasse, Melnik, & Richez-Battesti (2010) ont montré que si leurs travailleurs sont généralement plus satisfaits de l'équilibre entre vie de famille et vie au travail, les ES offrent, en moyenne, des salaires inférieurs à ceux offerts par les EBL. La présence de salaires inférieurs dans les ES a également été mis en évidence par Frank (1996), Preston (1989) et Weisbrod (1983), mais pas par Leete (2000) et Ruhm & Borkoski (2003), tandis que Mocan & Teikin (2003) ont même observé des salaires plus élevés dans les ES que dans les EBL. Petrella et al. (2010) ont aussi observé que les politiques de prévention des risques et la mise en place d'un dialogue social formel sont insuffisants dans le secteur de l'économie sociale et solidaire en France. Tortia (2008) a constaté que les ES italiennes offrent plus d'autonomie et de reconnaissance à leurs travailleurs que les EBL. Les résultats de ces différentes études n'ont donc pas permis de dégager un modèle d'emploi unique dans les ES, mais ont plutôt mis en évidence une hétérogénéité de pratiques. L'hétérogénéité de cette « autre économie » est très forte comme celle observée parmi les entreprises à but lucratif. La question d'une identité propre et donc des modèles d'emploi spécifiques aux ES est ainsi posée et nécessite de prolonger les réflexions quant aux distinctions des effets liés, notamment, au domaine d'activité et au type d'emploi. Cet article a donc également l'ambition de contribuer

à la littérature sur l'économie sociale en analysant le rôle joué par la mission des organisations sur la qualité des emplois peu qualifiés dans le secteur des services d'ordre ménager.

Enfin, nous nous intéressons également à la motivation des travailleurs. En effet, quand la littérature en économie sociale se penche sur les questions relatives à la qualité de l'emploi, elle postule, généralement, que ces organisations attirent des travailleurs relativement qualifiés et a priori motivés par la mission sociale de l'organisation (e.g. Frey, 1997a ; Narcy, 2009). En d'autres termes, les différences observées entre les ES et EBL dans les motivations de leurs travailleurs auraient des impacts sur les modèles d'emploi. Cependant, cette hypothèse a été remise en doute en ce qui concerne les travailleurs occupant des postes peu ou pas qualifiés.

Afin de pouvoir atteindre ces objectifs, deux récoltes de données ont été réalisées au sein du quasi-marché titre-service. La première visant à collecter des informations sur la qualité d'emploi des aide-ménagères titre-service et la deuxième avec l'objectif d'évaluer la motivation de ces travailleurs.

Cet article est structuré de la manière suivante. La prochaine section explique, d'un point de vue théorique, pourquoi les ES devraient offrir une qualité d'emploi différenciée de celle des EBL, mais également pourquoi les motivations de leurs travailleurs seraient différentes. La pertinence de chaque théorie/argument est discutée et adaptée au cas particulier des emplois peu qualifiés. Ensuite, nous passons aux études proprement dites. Tout d'abord, la troisième section décrit la procédure de récolte de données et les résultats de l'étude longitudinale sur les motivations des aide-ménagères titre-service. Ensuite, la quatrième section fait de même par rapport à l'étude sur la qualité d'emploi dans le quasi-marché des titres-services. Finalement, la cinquième section conclut.

2. Entreprises sociales et qualité d'emploi

La littérature avance trois arguments majeurs qui pourraient justifier une influence de la mission sociale des ES sur la qualité de l'emploi : (1) les ES attirent des travailleurs pro-socialement motivés ; (2) elles utilisent des structures d'incitants spécifiques ; (3) par principe, le facteur travail est au centre de leurs préoccupations éthiques. Reprenons les arguments un à un et discutons-les dans le cas des emplois peu qualifiés sur le quasi-marché titre-service.

Tout d'abord, la littérature met en avant que les travailleurs des ES ne sont pas uniquement motivés par l'obtention d'un revenu, mais qu'ils sont également pro-socialement motivés (De Cooman, De Gieter, Pepermans & Jegers, 2011; Einolf, 2011 ; Grant, 2008), c'est-à-dire, qu'ils veulent contribuer à l'intérêt général à travers l'accomplissement de leur tâche (e.g. Étienne & Narcy, 2010 ; Lewis & Ng,

2013; Lyons., Duxburry & Higgins, 2006) ; ils veulent faire « la différence » et avoir un impact social (e.g. Lewis, 2010 ; Tschirhart, Reed, Freeman, & Anker, 2008). Deux explications complémentaires sont avancées pour expliquer la présence de ce type de travailleurs dans les ES. D'une part, les ES attirent des travailleurs qui sont en adéquation avec les valeurs portées par leur mission sociale (e.g. Besley & Ghatak, 2005 ; Devaro & Brookshire, 2007) et qui sont donc plus susceptibles d'être pro-socialement motivés (effet « d'attraction » ou d'auto-sélection). En effet, les valeurs des personnes influencent leurs comportements dans leur recherche d'emploi (Chung, 1995 ; Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999). La contrainte de non-distribution des profits (qui assure que l'effort des travailleurs est destiné, in fine, à poursuivre la mission sociale et non à rémunérer davantage les actionnaires) peut être interprétée par les travailleurs comme un signal de confiance (e.g. Hansman, 1980 ; Francois, 2003, 2007 ; Francois et Vlassopoulos, 2008 ; Speckbacher, 2013). Cette particularité des ES couplée à leur mission sociale justifieraient également la présence massive de bénévoles dans le secteur de l'économie sociale (Degli Antoni, 2009). En d'autres mots, il y a congruence des valeurs entre l'individu et l'organisation. D'autre part, la présence de travailleurs plus pro-socialement motivés dans les ES peut également s'expliquer par un effet « exposition directe ». En effet, on peut facilement comprendre qu'une même personne soit plus pro-socialement motivée à l'idée d'exercer sa profession de médecin dans une ONG qui combat la malnutrition dans les pays en voie de développement que dans une clinique privée de chirurgie esthétique, et ce même avant son premier jour de travail. Suivant ce raisonnement, Frey (1997b), parmi d'autres, avance l'hypothèse que les travailleurs des ES retirent, pour des conditions de travail identiques, une plus grande satisfaction de leur emploi que leurs homologues des EBL. Des études empiriques ont confirmé cette hypothèse (e.g. Benz, 2005). Selon la « théorie du don travail » (Preston, 1989), si les travailleurs des ES sont plus satisfaits de leur emploi, toutes choses étant égales par ailleurs, ils devraient être prêts à travailler pour des rémunérations moins élevées. Les ES seraient donc en mesure d'offrir, si le besoin s'en faisait sentir, des salaires plus faibles à leurs travailleurs, ce qui affecterait négativement la qualité d'emploi. Des salaires plus faibles par les ES se justifieraient également par un problème de sélection adverse dû à l'asymétrie d'information entre l'employeur et le demandeur d'emploi : comment distinguer les travailleurs les plus pro-socialement motivés des autres ? Handy & Katz (1998) mettent en avant que la solution la plus efficace et la moins coûteuse (en temps et en argent) serait de proposer des rémunérations salariales plus faibles, car seuls les travailleurs qui sont réellement pro-socialement motivés par les valeurs portées par la mission sociale accepteraient de céder une partie significative de leurs salaires afin de satisfaire leurs motivations.

Il faut néanmoins être prudent quant à l'application de cet argument au cas des travailleurs occupant des emplois peu qualifiés, et ce pour deux raisons principales. Tout d'abord, au vu de leur salaire généralement faible (souvent proche du mini-

num autorisé), ils n'ont pas les marges nécessaires pour renoncer à une partie significative de leur salaire pour répondre à leur motivation pro-sociale. Des études empiriques (e.g. Leete, 2006 ; Roomkin & Weisbrod, 1999) ont confirmé que les salaires moins élevés dans les ES que dans les EBL concernaient principalement les postes qualifiés, remettant en cause l'application de la théorie du don de travail aux travailleurs occupant des emplois peu ou pas qualifiés. Ensuite, le type de tâche qui leur est généralement attribué serait à la fois trop éloigné de la mission de l'organisation et à trop faible portée sociale pour que son caractère social ne génère de satisfaction supplémentaire (Devaro & Brookshire, 2007). Qui plus est, Henry et al. (2009) émettent l'hypothèse que les travailleurs peu qualifiés n'identifient pas clairement la mission de leur organisation.

Le deuxième argument qui justifie une qualité d'emploi spécifique dans les ES est relatif à leur politique incitative. En effet, toute entreprise doit s'assurer que ses travailleurs adoptent un comportement cohérent avec sa mission (e.g. Ben-Ner & Ren, 2009 ; Borzaga & Tortia, 2006), soit en contrôlant son effort, soit en l'incitant. La politique incitative est particulièrement importante dans le marché titre-service où l'employeur ne peut contrôler directement l'employé qui est, en général, au domicile du client. Le type d'incitants utilisé par une organisation dépend notamment de sa mission afin d'inciter les travailleurs à fournir des efforts en direction de la mission de l'organisation. Dans cette logique, les ES et les EBL devraient utiliser des politiques incitatives différenciées. Les EBL, dont la finalité est de maximiser le profit, devraient plus favoriser que les ES l'utilisation d'incitants monétaires tels que l'offre d'opportunités de carrière liées à des promotions salariales ou une rémunération basées sur la performance financière (Borzaga & Tortia, 2006). En effet, il semble logique qu'une sorte de « participation aux bénéfices » soit la manière la plus directe pour motiver un individu à fournir un niveau maximum d'efforts afin d'être performant (Lazear, 2000 ; Speckbacher, 2013) et ainsi maximiser le profit de son organisation. Toutefois, si ce type d'incitants possède un nombre important d'avantages, leur implémentation peut s'avérer très complexe (Becker, Antuar & Everett, 2011). Le dégagement de marges financières passe également par la minimisation des coûts ce qui implique un arbitrage avec la mise en place d'incitants financiers coûteux. En ce qui concerne les ES, l'utilisation d'incitants monétaires est problématique. En effet, il est souvent difficile pour les ES de construire une mesure quantifiable de leur performance (e.g. Leete, 2006). Cette constatation s'explique par leur mission sociale qui est souvent multidimensionnelle et moins tangible que la maximisation du profit (e.g. Speckbacher, 2013). Dans ce cas, utiliser des indicateurs pour rémunérer la performance peut induire les travailleurs à porter une attention excessive aux objectifs quantifiables en délaissant les objectifs plus qualitatifs (Gibbons, 1998 ; Kerr 1975). Qui plus est, les incitants monétaires favoriseraient la motivation extrinsèque – être motivé par l'obtention d'un revenu – au détriment de la motivation pro-sociale (e.g. François & Vlassopoulos, 2008 ; Canton, 2005). Les

ES auraient donc plutôt intérêt à soutenir la motivation pro-sociale de leurs travailleurs au lieu d'utiliser des incitants monétaires liés à la performance. De ce fait, même si elles n'attirent pas spécialement des travailleurs plus pro-socialement motivés, il s'agit de développer voire d'entretenir ce type de motivation et de favoriser l'adéquation des valeurs entre travailleurs et organisations (effet d'exposition). La perception par le travailleur de son impact social à travers l'exercice de sa tâche (Grant, 2007), un climat de travail équitable (e.g. Borzaga, 2009 ; Mirvis & Hackett, 1983 ; Frey & Jegen, 2001), une autonomie dans le travail et une variété des tâches (Deci & Ryan, 1980), des relations de travail de qualité entre toutes les parties prenantes (managers, travailleurs et usagers) (Mosca Musella & Pastore, 2006), ou encore la possibilité de s'impliquer dans les décisions et le développement de l'entreprise, sont autant de facteurs qui favorisent la motivation des travailleurs vis-à-vis de la mission sociale.

Finalement, le troisième argument renvoie à la centralité du « facteur travail » dans l'éthique des ES. Les valeurs soutenues par les ES (finalité sociale, non-discrimination, etc.), entraîneraient le développement de pratiques qui visent non seulement la réalisation des objectifs de l'organisation, mais aussi le bien-être du travailleur (Rothschild & Milofsky, 2006). Par rapport aux EBL, les ES sont donc plus susceptibles de mettre en œuvre des processus de travail, tels qu'une rotation du leadership ou des tâches à réaliser, et des structures qui favorisent « l'empowerment » et la participation des travailleurs et donc la qualité de l'emploi (Mastracci & Herring, 2010). Ces arguments sont également avancés par la littérature ancrée dans le champ de l'économie sociale où les principes de démocratie économique et de primauté des personnes et du travail sur le capital dans la distribution des profits pourraient être révélateurs de leurs motivations à investir dans la qualité de l'emploi offert (Defourny & Develtere, 1999). Le fait que les ES ne soient pas soumises à un impératif de rentabilité leur permettraient également d'adopter un comportement moins réactif face aux changements de conjoncture économique et d'envisager leur relation avec les travailleurs sur le long terme en leur offrant une meilleure sécurité d'emploi (Steinberg, 2006). Plus particulièrement, la mission sociale de certaines de ces ES, dans le champ de l'insertion par l'économie, est spécifiquement la création d'emploi pour les peu qualifiés (Gardin, Laville & Nyssens, 2012). C'est notamment le cas des entreprises d'insertion (EI) présentes sur le marché titre-service. Il semble, dès lors, logique qu'elles accordent une attention particulière à la qualité d'emploi. En l'occurrence, ces EI bénéficient de subventions supplémentaires à ce qui est prévu par la législation titre-service liés à leur agrément EI et qui se justifient par le profil particulièrement vulnérable de leurs travailleurs. Ces subventions doivent leur permettre de mettre en place un accompagnement personnalisé des travailleurs ainsi que des formations professionnalisantes. Le cas des AF est différent. En effet, la subvention régionale porte sur les services d'aide à domicile pour personnes vulnérables et non sur l'activité titre-service. Ce type de pres-

tataire se trouve alors dans le même cas de figure que d'autres types de prestataires qui cumulent différents métiers et donc partagent des ressources (locaux, matériel, etc.) avec une activité complémentaire au titre-service. Il faudra prendre en considération dans l'interprétation des résultats que les EI bénéficient, comparativement aux EBL et aux AF, de ressources financières supplémentaires pour leur activité titre-service.

3. La motivation des aide-ménagères titres-services dans les ES et les EBL

3.1. Données et variables de l'analyse empirique

Notre premier ensemble d'hypothèses porte sur les motivations des travailleurs. D'abord, nous évaluons la nature des motivations des travailleurs à leur entrée dans l'entreprise et analysons si des différences existent entre les travailleurs des EBL et ceux des ES. Ensuite, nous analysons comment ces motivations évoluent avec le temps une fois que les travailleurs ont intégré l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons soumis un questionnaire à tout nouveau travailleur dans les organisations concernées par notre étude sur la période allant d'avril 2012 à octobre 2013. Ce questionnaire leur est soumis avant leur premier jour de travail afin de s'assurer que leurs motivations n'aient pas déjà été affectées par leur nouvel environnement de travail. La confidentialité de leurs réponses et l'anonymat leur étaient bien entendu assurés. Notre échantillon comporte 217 travailleurs titre-service répartis dans des EBL, des EI et des AF. Le tableau 1 répertorie les caractéristiques individuelles de ces travailleurs. Certains n'en sont pas à leur première expérience en tant qu'aide-ménagère (37%), mais aucun d'entre eux n'a travaillé dans une ES au préalable. Il faudra tenir compte de ce facteur dans nos analyses. L'échantillon est essentiellement féminin (97%) et la majorité des travailleurs peut être considérée comme non qualifiée (55% sont sans diplôme) ou peu qualifiée (36% ont uniquement le diplôme d'études de l'enseignement secondaire supérieur). Néanmoins, 8% de ces travailleurs ont un niveau d'éducation plus élevé, ce qui est plus étonnant au vu du poste qui ne demande aucune qualification certifiée. Nous observons également certaines différences quant au profil des nouveaux travailleurs selon la mission de leur entreprise. En effet, les ES engagent plus souvent des travailleurs qui étaient, d'une part, préalablement sans emploi et, d'autre part, soutenus dans leur démarche par un organisme public d'insertion (CPAS/FOREM). Les EI, en phase avec leur mission d'insertion, engagent plus de travailleurs non qualifiés, souvent sans emploi alors que les EBL engagent un plus grand nombre de personnes très qualifiées (relativement aux compétences nécessaires), avec moins d'enfants, et d'origine étran-

gère⁵. Ces dernières sont moins présentes dans les AF⁶ qui ont peut-être plus de mal à les faire accepter au domicile de leurs usagers, plus âgés, voire fragilisés. Les AF, quant à eux, engagent moins souvent des travailleurs qui ont déjà eu une expérience préalable dans le quasi-marché titre-service. Finalement, leurs nouveaux travailleurs sont plus souvent en couple comparativement à leurs homologues des EI et des EBL.

Tableau 1 – Caractéristiques de l'échantillon de l'étude motivationnelle

	Total	EI	AF	EBL	p-valeur ^a
<i>N (observations)</i>	217	86	54	77	
Sexe (% d'hommes)	0.03 (0.19)	0.02 (0.15)	0.00 (0.00)	0.05 (0.28)	.291
Age (années)	33.58 (9.55)	34.74 (9,38)	31.72 (9.19)	33.60 (9,89)	.192
Education (%)					
< secondaire supérieur	0.55 (0.50)	0.64 (0.48)	0.48 (0.50)	0.51 (0.50)	.133 ^{B-F}
= secondaire supérieur	0.36 (0.48)	0.32 (0.47)	0.46 (0.50)	0.35 (0.48)	.213 ^{B-F}
> secondaire supérieur	0.08 (0.26)	0.04 (0.19)	0.06 (0.23)	0.14 (0.34)	.051 ^{B-F}
Origine (%)					
Belge	0.74 (0.44)	0.78 (0.42)	0.85* (0.36)	0.62* (0.49)	.005 ^{B-F}
U.E.	0.13 (0.34)	0.13 (0.34)	0.07 (0.26)	0.18 (0.39)	.172 ^{B-F}
Hors U.E.	0.13 (0.33)	0.09 (0.34)	0.07 (0.26)	0.20 (0.40)	.052 ^{B-F}
Tâche principale (%)					
Aide-ménager à domicile	0.97 (0.18)	0.95 (0.21)	1.00 (0.00)	0.96 (0.19)	.294
Repassage en centrale	0.03 (0.18)	0.05 (0.21)	0.00 (0.00)	0.04 (0.19)	.294
Situation préalable (%)					
Au travail	0.30 (0.46)	0.24 (0.43)	0.24 (0.43)	0.41 (0.49)	.047 ^{B-F}
Étudiant	0.01 (0.10)	0.01 (0.11)	0.02 (0.14)	0.00 (0.00)	.542
Sans emploi	0.69 (0.46)	0.74 (0.44)	0.74 (0.44)	0.59 (0.49)	.083 ^{B-F}
CPAS/FOREM	0.24 (0.43)	0.28 (0.45)	0.28 (0.45)	0.17 (0.38)	.234 ^{B-F}
Expérience préalable dans les titres-services	0.37 (0.48)	0.36 (0.48)	0.28 (0.45)	0.45 (0.50)	.111 ^{B-F}
Situation familiale					
En couple (%)	0.51 (0.50)	0.48 (0.50)	0.65* (0.48)	0.43* (0.50)	.046
Nombre d'enfants à charge	1,32 (1,23)	1,45 (1,19)	1,59 (1,43)	0,97* (1,05)	.009

^{B-F} En cas du rejet de l'hypothèse d'homogénéité des variances, la statistique de Brown-Forsythe a été considérée. Pour les variables continues, les écarts-types sont donnés entre parenthèses. Pour les variables dichotomiques, les résultats sont reportés en %.

⁵ Ceci peut être expliqué, sur base d'observations qualitatives, par le fait que certaines EBL mettent en place des circuits de recrutement avec des pays tiers notamment avec des pays de l'Est de l'Europe.

⁶ Nous nous basons également sur l'analyse de l'échantillon de la deuxième étude (voir tableau 8).

Nous soumettons à nouveau ce questionnaire à ces mêmes travailleurs six mois après leur premier jour de travail afin d'évaluer l'évolution de leurs motivations. 174 personnes ont participé à cette deuxième étape de notre étude, ce qui correspond à un taux d'attrition de plus ou moins 20%. Les travailleurs qui n'ont pas participé à l'ensemble du processus sont ceux qui ont quitté l'entreprise avant la seconde partie de l'enquête ou qui ont vu leur entreprise arrêter ses activités. Néanmoins, l'attrition ne semble pas avoir affecté la composition de l'échantillon en termes de caractéristiques individuelles.

Afin de mesurer leurs motivations, nous utilisons des échelles créées et validées en psychologie. Nous utilisons d'abord l'échelle de Grant (2008) afin de mesurer la motivation pro-sociale (voir annexe 1). Cette mesure est composée de trois items (affirmations) pour lesquels les travailleurs ont dû marquer leur accord (ou désaccord) sur base d'une échelle de Likert⁷ à 7 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». La valeur retenue pour mesurer la motivation pro-sociale est la moyenne obtenue sur ces trois items. Un exemple d'item est « Je fais ce travail pour pouvoir être utile aux autres ». Ensuite, nous avons appréhendé la congruence des valeurs entre travailleur et organisation par un item unique développé par De Cooman et al. (2009) : « Je pense que mes valeurs sont très proches de celles de mon entreprise ». A nouveau, les participants avaient l'opportunité de marquer leur accord par rapport à cette affirmation sur une échelle de Likert à 7 niveaux.

3.2. Résultats

Les motivations à l'entrée des aide-ménagères des ES et des EBL sont-elles différentes?

La revue de la littérature a mis en évidence que les travailleurs des ES seraient plus motivés pro-socialement suite à la combinaison d'un effet d'auto-sélection et d'un effet d'exposition directe. Néanmoins, cette constatation peut être mise en doute dans le cas des emplois peu qualifiés.

La première étape de notre étude consiste donc à identifier des différences potentielles dans les motivations des aide-ménagères des ES et des EBL à leur entrée dans l'organisation. Plus précisément, il s'agit de savoir si les ES engagent des travailleurs qui sont plus pro-socialement motivés et qui ont une perception d'une meilleure adéquation entre leurs valeurs et les valeurs défendues par leur organisation. Pour ce faire, nous comparons les motivations des aide-ménagères titre-service des

⁷ Échelle de jugement par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation.

ES et des EBL lors de leur engagement, c'est-à-dire avant leur premier jour de travail, à l'aide d'une régression OLS (1). Dans un deuxième temps, nous évaluons l'effet d'avoir choisi une EI plutôt qu'une EBL ainsi que celui d'avoir choisi une AF plutôt qu'une EBL en suivant la même méthodologie (2). Les résultats de ces régressions sont présentés au tableau 2.

Tableau 2 – Effet mission sur la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale lors de l'engagement

	Congruence des valeurs				Motivation pro-sociale			
	(1)		(2)		(1)		(2)	
Constante	5.54*** (0.12)	4.77*** (0.61)	5.54*** (0.12)	4.65*** (0.60)	5.76*** (0.14)	5.33*** (0.66)	5.76*** (0.14)	5.32*** (0.68)
ES	0.15 (0.15)	0.26 (0.17)	--	--	0.09 (0.18)	0.10 (0.17)	--	--
EI	--	--	0.27 (0.18)	0.37** (0.17)	--	--	0.08 (0.21)	0.11 (0.19)
AF	--	--	-0.04 (0.20)	0.06 (0.23)	--	--	0.11 (0.21)	0.07 (0.23)
Femme	--	-0.25 (0.39)	--	-0.21 (0.37)	--	-0.18 (0.49)	--	-0.17 (0.50)
Âge	--	0.02** (0.01)	--	0.02** (0.01)	--	0.01 (0.01)	--	0.01 (0.01)
Niveau d'éducation	--	0.10 (0.10)	--	0.11 (0.10)	--	-0.01 (0.12)	--	-0.01 (0.11)
Origine étrangère	--	-0.30 (0.28)	--	-0.31 (0.28)	--	-0.70*** (0.23)	--	-0.71*** (0.23)
Nettoyage à domicile	--	0.30* (0.16)	--	0.37** (0.17)	--	0.37 (0.33)	--	0.37 (0.33)
Chômage	--	-0.32** (0.15)	--	-0.31** (0.15)	--	-0.08 (0.15)	--	-0.08 (0.15)
CPAS/FOREM	--	0.12 (0.18)	--	0.12 (0.18)	--	0.09 (0.22)	--	0.09 (0.22)
Expérience T-S préalable	--	0.27 (0.17)	--	0.26 (0.17)	--	0.43*** (0.12)	--	0.43*** (0.12)
En couple	--	0.20 (0.21)	--	0.23 (0.20)	--	0.22 (0.14)	--	0.22 (0.15)
Nombre d'enfants	--	-0.14** (0.07)	--	-0.14* (0.07)	--	-0.06 (0.07)	--	-0.06 (0.07)
<i>N</i>	217	209 ¹	217	209 ¹	217	209 ¹	217	209 ¹

Les erreurs standard sont données entre parenthèse. P-valeur : *p<.10; **p<.05; ***p<.01

(1) ES Vs EBL

(2) EI Vs EBL et AF Vs EBL

¹Huit travailleurs de l'échantillon ne nous ont pas fourni l'ensemble de leurs caractéristiques individuelles.

Les résultats ne montrent aucune différence significative dans la motivation pro-sociale et la congruence des valeurs des travailleurs entre les ES et les EBL, d'une part, et entre les EI, les AF, et les EBL, d'autre part. Dans d'autres mots, il semblerait que les ES n'attirent pas des travailleurs avec un profil motivationnel particulier par rapport aux travailleurs engagés par les EBL. Néanmoins, l'existence d'un effet de sélection est observée dans les EI quand les caractéristiques individuelles des travailleurs sont ajoutées dans les régressions, c'est-à-dire, quand on compare des travailleurs des EI et des EBL qui ont les mêmes caractéristiques individuelles. Nous observons également que le fait d'être au chômage avant de trouver un emploi dans ce quasi-marché est négativement et fortement corrélé à la perception d'adéquation de valeurs avec l'organisation, tandis que les EI embauchent plus de chômeurs que les EBL (voir tableau 1). Par conséquent, afin de pouvoir interpréter au mieux ces résultats, nous reproduisons les mêmes régressions sur deux sous-échantillons (voir annexes 2 et 3) : les travailleurs qui étaient précédemment sans emploi, d'une part, et les autres, d'autre part. En ce qui concerne le sous-échantillon des anciens chômeurs, aucun effet de sélection n'est observé. Par contre, nous observons un effet de sélection fortement significatif dans les EI pour le deuxième sous-échantillon. Autrement dit, lorsque les EI embauchent une personne qui a déjà un emploi, elles privilégient des travailleurs qui perçoivent une forte adéquation avec la mission de l'organisation et qui ont une motivation pro-sociale très prononcée⁸. En d'autres termes, lorsque les EI engagent des travailleurs qui ne font pas partie du groupe cible, c'est pour pouvoir bénéficier de travailleurs qui apportent une réelle valeur ajoutée à l'organisation⁹.

Une raison identifiée par la littérature pour justifier l'absence d'effet de sélection dans les ES, pour des emplois peu qualifiés, est liée au phénomène d'asymétrie d'information. En d'autres termes, ces travailleurs auraient des difficultés à identifier clairement la mission de l'organisation ou même, à percevoir qu'il existe différents types d'entreprises dans le secteur d'activité qui les concernent.

⁸ Nous avons réalisé des entretiens avec les managers des EI qui ont conforté ces résultats. En effet, ceux-ci mettent en avant qu'engager une personne sans emploi est financièrement plus avantageux pour leur organisation, mais qu'il leur arrive, néanmoins, d'engager des personnes qui occupent déjà un emploi quand ces derniers ont « les bonnes valeurs et la bonne vision ».

⁹ Si aucune différence significative n'est observée entre les travailleurs des EI et des EBL quand on considère l'échantillon entier sans prendre en compte les caractéristiques individuelles des travailleurs, c'est dû au fait que les EI engagent plus souvent (que les EBL) des personnes qui étaient précédemment sans emploi alors que ces derniers perçoivent, en moyenne, moins de congruence avec les valeurs portées par la mission de leur organisation qu'un travailleur lambda.

Nous nous sommes donc intéressés à la capacité des futures aide-ménagères à identifier la mission de leur organisation parmi les quatre possibilités suivantes :

- 1) Aider les travailleurs à avoir un emploi (mission des EI).
- 2) Aider à domicile des personnes dépendantes (mission des AF).
- 3) Réaliser un bénéfice (mission des EBL).
- 4) Rendre un service d'ordre ménager aux personnes actives (mission contrôle).

Plus précisément, pour chacune de ces possibilités, les aide-ménagères avaient à marquer leur accord ou désaccord pour identifier ces dernières comme étant la mission de leur propre organisation sur une échelle de Likert à 7 niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 3 - Identification de la mission de l'organisation : 1ère étape

À l'entrée	EI	AF	EBL
N	86	54	77
Aider les travailleurs à avoir un emploi (EI)	<u>5,49 (1,77)</u>	4,34 (2,14)	4,80 (1,95)
Aider les personnes dépendantes (AF)	4,89 (1,89)	<u>5,83 (1,61)</u>	4,92 (1,89)
Réaliser un bénéfice (EBL)	3,36 (2,03)	3,31 (1,95)	<u>4,46 (1,89)</u>
Service aux personnes actives	5,28 (1,87)	5,40 (1,72)	<u>5,80 (1,61)</u>

Pour chaque proposition, le travailleur a marqué son accord ou désaccord sur une échelle de Likert allant de 1 « pas du tout d'accord » à 7 « tout à fait d'accord ».

Le tableau 3 décrit les résultats obtenus lors de l'engagement des aide-ménagères. Les nouveaux travailleurs des EI identifient le fait d'aider les travailleurs à avoir un emploi comme la mission principale de leur nouvelle organisation et ceux des AF pensent que la mission principale de leur organisation est l'aide à domicile pour des personnes dépendantes. Ces deux types de travailleurs sont également communément d'accord pour dire que la mission de leur entreprise n'est clairement pas la maximisation du profit. Par contre, les nouveaux travailleurs des EBL pensent, en moyenne, que la mission principale de leur organisation est de rendre un service aux personnes actives et non de réaliser un profit (même si ce sont bien ces travailleurs qui attribuent le plus de « points » à cette mission lucrative). Cette constatation peut s'expliquer par le secteur d'activité (service généralement presté au domicile et par-

tiellement subsidié par les pouvoirs publics) qui amène la plupart des nouveaux entrants à percevoir tous les prestataires titre-service comme étant de type « social ». Ceci peut expliquer une congruence élevée des valeurs (effet d'exposition à une mission sociale) chez l'ensemble des aide-ménagères du quasi-marché titre-service lors de leur engagement (voir tableau 2).

Avant de s'intéresser à l'effet de travailler dans une ES, nous devons encore vérifier si nous n'observons pas un effet de sélection ex post des travailleurs. En effet, des personnes qui ont participé à la première étape de cette étude ont quitté leur organisation avant d'avoir eu l'opportunité de participer à la deuxième étape de l'enquête. La sélection qui n'a pas été observée à l'entrée n'a-t-elle pas été opérée ex post après un certain temps passé dans l'organisation ? L'encadré ci-dessous décrit la méthode utilisée pour évaluer cet effet ex post lié à l'attrition de l'échantillon.

Afin d'évaluer cet effet ex post lié à l'attrition de l'échantillon, nous utilisons la spécification suivante :

$$Y_i = \alpha + \beta_1 ES_i + \theta_1 Z_t + \gamma_1 (ES \times Z)it + \varepsilon_i$$

où. Y_i représente l'intensité de la motivation (ou de la perception de congruence de valeurs) de l'individu i , ES_i est une variable binaire qui prend la valeur 1 quand l'individu i est affilié à une ES et qui permet de comparer le profil motivationnel de ces travailleurs avec leurs homologues dans les EBL, Z_i est une variable binaire qui prend la valeur de 1 si l'individu n'a pas participé à la deuxième étape de l'enquête et qui permet de mesurer l'effet de l'attrition sur la composition de l'échantillon. Finalement, le terme d'interaction $(ES \times Z)i$ est une variable binaire qui mesure l'effet de l'attrition sur la comparabilité des profils motivationnels des travailleurs des ES et des EBL. Les erreurs standards sont regroupées au niveau de l'entreprise. Nous utilisons la même spécification pour analyser l'effet d'attrition sur la comparabilité des travailleurs des EBL avec ceux des EI, d'une part, et ceux des AF, d'autre part. Les résultats sont répertoriés au tableau 4.

Tableau 4 - Effet d'attrition sur la composition de l'échantillon et la comparabilité des profils motivationnels des travailleurs des EBL, EI et AF (régressions OLS)

Tableau 4 – Effet d'attrition sur la composition de l'échantillon et la comparabilité des profils motivationnels des travailleurs des EBL, EI et AF (régressions OLS)

	Congruence des valeurs		Pro-Social motivation	
	(1)	(2)	(1)	(2)
Constante	5.54*** (0.15)	5.54*** (0.15)	5.73*** (0.15)	5.73*** (0.14)
	-0.00 (0.39)	-0.00 (0.39)	0.19 (0.31)	0.19 (0.32)
	0.10 (0.19)	--	0.15 (0.20)	--
	0.22 (0.45)	--	-0.29 (0.38)	--
	--	0.17 (0.23)	--	0.13 (0.22)
	--	0.01 (0.21)	--	0.17 (0.224)
	--	0.44 (0.45)	--	-0.26 (0.41)
	--	-0.24 (0.53)	--	-0.33 (0.47)

N=217. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

P-valeur : *p<.10; **p<.05; ***p<.01

(1) ES Vs EBL

(2) EI Vs EBL et AF Vs EBL

Les résultats décrits au tableau 4 montrent que l'attrition n'a aucun effet, ni sur la composition de l'échantillon dans son ensemble (tous les coefficients de Z sont non significatifs), ni sur la comparabilité des groupes (les coefficients des termes d'interactions sont non significatifs). En conséquence, nous pouvons conclure que les différences observées dans le profil motivationnel des travailleurs des ES et des EBL ne se sont pas exacerbées suite à l'attrition de l'échantillon. Nous remarquons

même que la différence dans la perception de congruence des valeurs des nouveaux travailleurs des EI et celle des nouveaux travailleurs des EBL qui constituent notre échantillon a diminué.

Les motivations des aide-ménagères évoluent-elles différemment en fonction de la mission de leur organisation?

Nous allons à présent évaluer l'évolution de la congruence des valeurs du travailleur et de l'entreprise et de la motivation pro-sociale des aide-ménagères titre-service après huit mois d'activité. Pour ce faire, nous avons considéré un échantillon de 348 observations, c'est-à-dire que pour chaque personne présente aux deux étapes de cette étude, nous avons répertorié leur motivation à la fois à l'entrée et après neuf mois d'activité. La technique d'analyse est décrite dans l'encadré ci-dessous et les résultats sont répertoriés aux tableaux 5 (ES-EBL) et 6 (EI-AF-EBL).

Si nous observons des différences entre les motivations des travailleurs des ES et des EBL après huit mois d'activité, ce résultat ne sera pas suffisant pour conclure à l'existence d'un effet d'exposition, car les échantillons des deux groupes n'ont pas été tirés aléatoirement. En effet, nous avons observé des différences (non-significatives) dans le profil motivationnel des deux groupes lors de la première étape c'est-à-dire à leur arrivée dans leur organisation respective. Afin de contrôler pour ces différences initiales et ainsi atténuer le biais de sélection, nous utilisons une estimation des différences de différences (DIFF in DIFF). Cette méthode d'estimation mesure l'effet d'exposition sur la variable dépendante en comparant son évolution moyenne au cours du temps entre les travailleurs des ES et les travailleurs des EBL. Dans ce but, la régression suivante a été considérée pour évaluer principalement l'effet d'être dans une ES (comparativement au fait d'être dans une EBL) sur l'évolution de la congruence des valeurs et de la motivation pro-sociale des aide-ménagères titre-service après huit mois d'activités :

$$PS_{i,t} = \alpha + \gamma_0 ES_i + \theta_1 8mois_t + \gamma_1 (ES \times 8mois)_{it} + \varepsilon_i$$

La variable dépendante PS_{it} représente la motivation pro-sociale de la personne i au temps t (1 ou 2). Les variables indépendantes sont toutes des variables dichotomiques c'est-à-dire qu'elles ne peuvent prendre que la valeur de 0 (« non ») ou 1 (« oui »). L'appartenance à une ES est captée par la variable ES_i qui correspond donc à la mesure de l'effet d'être dans une ES sur la motivation pro-sociale initiale (à l'entrée) de l'individu. La variable $8mois_i$ est égale à 1 quand l'observation a été faite au temps 2 (et 0 quand l'observation concerne le temps 1) et représente donc l'évolution moyenne sur le marché titre-service de la motivation pro-sociale des aide-ménagères entre le temps 1 et le temps 2. Finalement, quand une observation a été faite à l'étape 2 et qu'elle concerne une personne évoluant dans une ES, la variable $(ES \times 8mois)$ prend la valeur de 1. Cette dernière variable mesure l'effet d'appartenir à une ES sur l'évolution de la motivation pro-sociale entre l'étape 1 et l'étape 2. Dans un deuxième temps, nous reproduisons la même régression, mais en introduisant une série de caractéristiques individuelles afin de s'assurer que les différences observées entre les deux groupes de travailleurs n'ont pas influencé l'évolution de leur motivation pro-sociale. Cependant, nous devons encore considérer la possible influence de caractéristiques individuelles non observables et non mesurables sur la variable dépendante. En effet, si de telles caractéristiques sont corrélées au traitement (le fait d'être dans une ES dans ce cas-ci) et ont été omises, cela créera de l'endogénéité qui aura pour conséquence de biaiser les coefficients obtenus par estimations OLS. De ce fait, nous introduisons des effets fixes dans la régression qui permettent de contrôler pour les caractéristiques individuelles observées et non observées qui n'ont pas évolué entre l'étape 1 et l'étape 2. La même méthodologie est employée pour évaluer l'effet d'évoluer dans une ES sur la congruence des valeurs entre aide-ménagère et organisation. Les résultats de ces régressions sont répertoriés au tableau 5.

Ensuite, nous reproduisons la même démarche, mais cette fois pour tester l'effet d'être dans une EI ou dans une AF comparativement à être dans une EBL. Les résultats sont répertoriés au tableau 6.

$$PS_{it} = \alpha + \gamma_{01}EI_i + \gamma_{02}AF_i + \theta_1 8mois_i + \gamma_{11}(EI \times 8mois)it + \gamma_{12}(AF \times 8mois)it + \varepsilon_i$$

Tableaux 5 – Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale (régressions OLS) : ES Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation Pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.54*** (0.15)	5.61*** (0.09)	5.34*** (0.73)	5.73*** (0.15)	5.82*** (0.07)	5.40*** (0.69)
ES	0.10 (0.19)	--	0.26 (0.19)	0.14 (0.20)	--	0.09 (0.19)
8mois	-0.63*** (0.17)	-0.63*** (0.20)	-0.66*** (0.18)	-0.57*** (0.18)	-0.57*** (0.16)	-0.62*** (0.22)
	0.67*** (0.23)		0.70*** (0.24)	0.36 (0.22)		0.41 (0.26)
Femme	-	-	-0.37 (0.64)	-	-	-0.02 (0.54)
Âge	-	-	0.01 (0.01)	-	-	0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	-	-	0.24** (0.10)	-	-	-0.05 (0.08)
Origine étrangère	-	-	-0.36 (0.24)	-	-	-0.31* (0.17)
Travail à domicile	-	-	-0.34*** (0.12)	-	-	0.24** (0.11)
Sans emploi	-	-	-0.22 (0.15)	-	-	0.04 (0.13)
CPAS/FOREM	-	-	(0.15)	-	-	(0.17)
T-S experience	-	-	0.19 (0.15)	-	-	0.32*** (0.10)
En couple	-	-	0.07 (0.13)	-	-	0.30*** (0.10)
Nombre d'enfants	-	-	-0.14** (0.05)	-	-	-0.05 (0.06)
N	174	174	171 ¹	173 ²	173 ²	170 ¹²

Les erreurs standard sont données entre parenthèse. P-valeur : *p<.10; **p<.05; ***p<.01

(1) Sans variables de control

(2) Modèle avec effet fixe et sans variables de control

(3) Avec variables de control

¹ Trois observations ont des valeurs manquantes relatives à leurs caractéristiques individuelles. Ces observations n'ont donc pas été prises en compte pour les régressions avec variables contrôles.

² Un individu a été considéré comme un outlier car il altérait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Tableau 6 – Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale (régressions OLS) : EI Vs EBL & AF Vs EBL

Constante	5.54*** (0.15)	5.61*** (0.09)	5.37*** (0.74)	5.73*** (0.15)	5.82*** (0.07)	5.42*** (0.71)
EI	0.17 (0.23)	--	0.33 (0.21)	0.13 (0.22)	--	0.10 (0.21)
AF	0.01 (0.21)	--	0.17 (0.23)	0.14 (0.25)	--	0.09 (0.24)
8mois	-0.63*** (0.17)	-0.63*** (0.20)	-0.66*** (0.18)	-0.57*** (0.18)	-0.57*** (0.16)	-0.62*** (0.22)
	0.49* (0.26)	0.49* (0.28)	0.52* (0.26)	0.30 (0.24)	0.30 (0.23)	0.35 (0.27)
	0.95*** (0.32)	0.95*** (0.28)	0.98*** (0.33)	0.46 (0.30)	0.46* (0.26)	0.51 (0.33)
Femme	--	--	-0.37 (0.64)	--	--	-0.03 (0.55)
Âge	--	--	0.01 (0.01)	--	--	0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	--	0.23** (0.10)	--	--	-0.05 (0.08)
Origine étrangère	--	--	-0.36 (0.25)	--	--	-0.31* (0.18)
Travail à domicile	--	--	-0.36*** (0.12)	--	--	0.22 (0.14)
Sans emploi	--	--	-0.22 (0.15)	--	--	0.04 (0.13)
CPAS/FOREM	--	--	0.17 (0.15)	--	--	0.04 (0.15)
T-S experience	--	--	0.19 (0.15)	--	--	0.32*** (0.10)
En couple	--	--	0.07 (0.13)	--	--	0.29*** (0.10)
Nombre d'enfants	--	--	-0.14*** (0.05)	--	--	-0.05 (0.07)
N	174	174	171 ¹	173 ²	173 ²	170 ¹²

Les erreurs standard sont données entre parenthèse. P-valeur : *p<.10; **p<.05; ***p<.01

(1) Sans variables de control

(2) Modèle avec effet fixe et sans variables de control

(3) Avec variables de control

¹ Trois observations ont des valeurs manquantes relatives à leurs caractéristiques individuelles. Ces observations n'ont donc pas été prises en compte pour les régressions avec variables contrôles.

² Un individu a été considéré comme un outlier car il altérait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Intéressons-nous tout d'abord à la congruence des valeurs entre travailleurs et organisation.

Nous observons au tableau 5 un effet positif du fait de travailler dans une ES sur l'évolution de l'adéquation des valeurs entre travailleur et organisation. En effet, l'effet est largement positif et significatif à 1%. Les résultats présentés au tableau 6 qui comparent les travailleurs des EI et des AF avec leurs homologues des EBL confirment qu'il y a un effet positif d'évoluer dans les deux types d'ES sur la congruence des valeurs. Néanmoins, cet effet sur l'adéquation des valeurs est beaucoup plus élevé pour les travailleurs des AF que ceux des EI.

En ce qui concerne la motivation pro-sociale, les résultats décrits aux tableaux 5 et 6 et à la figure 2 montrent, qu'en moyenne, sur le quasi-marché titre-service, la motivation pro-sociale des travailleurs a tendance à diminuer après avoir exercé le métier d'aide-ménagère pendant un certain temps, et ce quelle que soit la mission de l'organisation. Des différences sont cependant observées entre les prestataires. En effet, au tableau 5, nous observons que l'effet d'être dans une ES sur l'évolution de la motivation pro-sociale des travailleurs relativement au fait d'évoluer dans une EBL est positif, mais uniquement significatif dans la spécification avec effets fixes (même si la différence dans les valeurs des coefficients du terme d'interaction entre les trois spécifications est très faible). Si les coefficients du terme d'interaction ne sont pas significatifs dans les spécifications DIFF in DIFF, c'est probablement parce que les travailleurs attirés dans les ES possèdent, au moins, une caractéristique distincte de leurs homologues dans les EBL ; caractéristique qui n'a pas été observée et qui aurait un effet (relativement faible et) négatif sur la motivation pro-sociale à travers le temps. Les résultats répertoriés au tableau 6 montrent des résultats similaires en ce qui concerne les AF. De ce fait, nous pouvons raisonnablement penser que travailler au sein d'une AF (comparativement au fait de travailler dans une EBL) a un effet positif sur la motivation pro-sociale. En ce qui concerne les EI, l'effet d'exposition sur la motivation pro-sociale est positif, mais non significatif, et ce pour toutes les spécifications (voir tableau 6). Pourtant, nous observons que les travailleurs des EI (comme les travailleurs des AF) sont significativement plus socialement motivés que leurs homologues des EBL après avoir passé huit mois dans leur organisation respective (voir annexe 4). Nous ne savons dès lors pas si la présence de travailleurs plus socialement motivés dans les EI que dans les EBL après huit mois d'activité est due à un effet de sélection ou à un effet d'exposition.

Finalement, nous devons encore procéder à quelques analyses de robustesse afin de s'assurer de la validité de ces résultats. Tout d'abord, certaines personnes de l'échantillon avaient déjà travaillé dans une EBL du quasi-marché des titres-services. Il est alors probable que leur motivation ait déjà été affectée par leur expérience préalable. Il est donc possible que leur motivation ait évolué différemment au cours de la période de notre étude que pour les nouveaux entrants sur le quasi-marché. Par conséquent, nous reproduisons les mêmes régressions pour tester l'hypothèse d'ex-

position sur le sous-échantillon des travailleurs qui n'ont aucune expérience préalable sur le quasi-marché des titres-services (voir l'annexe 5 et 6). Nous ne constatons plus d'effets significatifs d'évoluer dans une EI sur la congruence des valeurs ou d'évoluer dans une AF sur la motivation pro-sociale. Néanmoins, ces coefficients sont équivalents, voir plus élevés, que dans les régressions réalisées à partir de l'échantillon complet. Par conséquent, l'absence d'effet significatif peut probablement être expliquée par le faible nombre de travailleurs dans le sous-échantillon (N = 112). Deuxièmement, puisqu'un effet de sélection a été observé dans les EI en ce qui concerne les personnes qui étaient précédemment en emploi, nous ne savons pas encore si l'effet d'exposition observé dans les EI est la conséquence d'avoir évolué au sein d'une EI ou s'il est seulement dû au fait que les EI engagent des travailleurs particuliers. Par conséquent, nous testons l'hypothèse d'exposition sur le sous-échantillon des personnes qui étaient au chômage avant leur emploi actuel (voir annexes 7 et 8). Pour ce sous-échantillon, l'effet d'exposition d'être dans une EI sur la congruence des valeurs des travailleurs est plus élevé que lorsque l'on considère l'échantillon complet. En ce qui concerne la motivation pro-sociale, l'effet est également plus élevé et devient significatif pour la spécification avec effets fixes. A l'opposé, nous ne constatons pas d'effet d'exposition sur la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale lorsque l'on considère l'échantillon de personnes qui ne sont pas au chômage. Par conséquent, il semble que l'effet d'exposition dans les EI existe seulement pour les personnes qui étaient sans emploi et non pour les autres. Il existe donc deux raisons pour lesquelles les EI emploient des travailleurs avec plus de motivation pro-sociale et une congruence plus élevée avec les valeurs défendues par la mission de l'organisation que les EBL. D'une part, ils attirent certains travailleurs qui sont plus motivés (ceux qui n'étaient pas chômeurs) que dans les EBL (effet de sélection, voir l'annexe 2 et 3) et, d'autre part, ils mettent en place un environnement de travail qui favorise le développement de la motivation des autres qui étaient sans emploi (effet d'exposition). Troisièmement, nous prenons également en considération le type de tâche à accomplir (repassage ou aide-ménagère à domicile) qui pourrait influencer sur la motivation au travail à travers le temps. Nous observons exactement les mêmes résultats dans le sous-échantillon de personnes qui effectuent principalement une tâche ménagère à domicile que pour l'échantillon complet (voir annexes 9 et 10).

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces différents résultats ?

Tout d'abord, les aide-ménagères dans les ES sont plus pro-socialement motivées et perçoivent une meilleure adéquation entre leurs valeurs et celles prônées par l'organisation que leurs homologues dans les EBL après huit mois d'activité (voir annexe 4). Nous pouvons conclure à l'existence d'un effet d'exposition dans les AF. En d'autres termes, les pratiques et l'environnement de travail développés dans les

AF influencent positivement la motivation pro-sociale du travailleur ainsi que sa perception d'une congruence entre ses valeurs et celles défendues par l'organisation. Par contre, l'effet d'exposition se combine à un effet de sélection dans les EI pour expliquer la présence de travailleurs plus motivés que dans les EBL. En d'autres termes, les EI sélectionnent certains travailleurs (ceux qui étaient déjà en emploi) qui sont plus motivés et qui perçoivent une meilleure congruence de valeurs que leurs homologues dans les EBL et développent un environnement de travail qui influe positivement le profil motivationnel des travailleurs qui sont les plus vulnérables sur le marché de l'emploi, qui sont au cœur de leur mission.

Néanmoins, certaines nuances doivent être apportées à cette interprétation. L'observation de l'effet positif d'être dans une ES s'explique plus par une diminution de la congruence des valeurs et de la motivation pro-sociale chez les travailleurs des EBL que par une augmentation chez les travailleurs des ES (voir figure 1 et 2). L'environnement de travail dans les ES permettrait donc, avant tout, de soutenir la motivation pro-sociale et la congruence de valeurs de leurs travailleurs plus que de l'intensifier. Ce résultat inattendu peut s'expliquer par les particularités du quasi-marché titre-service. En effet, si après un certain temps passé dans leur entreprise, les travailleurs des EBL se rendent compte que la première motivation de leur employeur est de maximiser son profit, les travailleurs des ES pensent toujours que leur organisation est avant tout motivée par des objectifs sociaux (voir tableau 7). En effet, la pression exercée par la recherche de rentabilité et de minimisation des coûts modifie la perception des aide-ménagères des EBL.

Figure 1 - Évolution de la congruence des valeurs entre l'étape 1 et l'étape 2

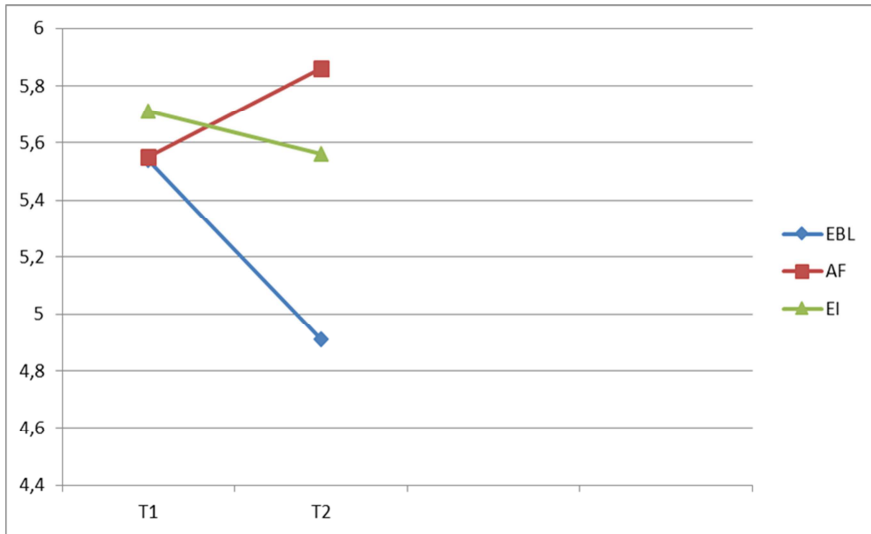


Figure 2 - Évolution de la motivation pro-sociale entre l'étape 1 et l'étape 2

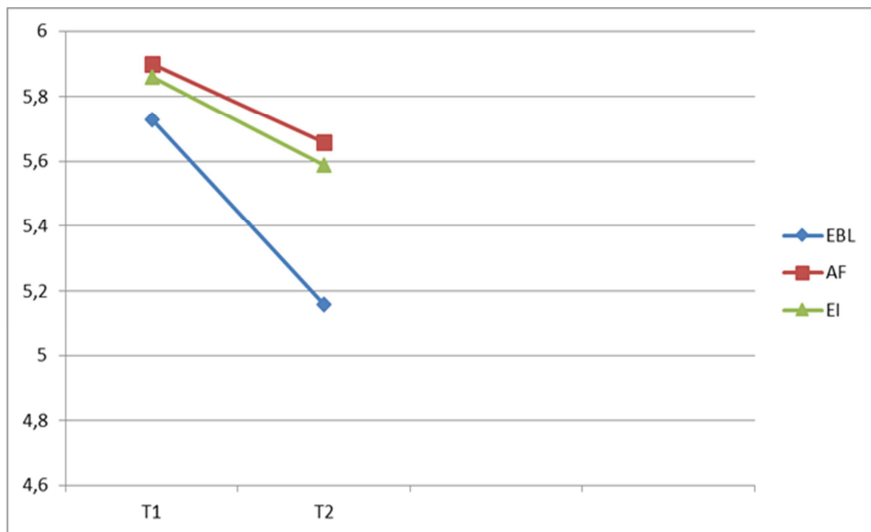


Tableau 7 - Identification de la mission de l'organisation : 2^{ème} étape

avoir un emploi (EI)	5,35 (1,50)	5,41 (1,63)	4,64 (1,34)
dépendantes (AF)	5,24 (1,50)	6,21 (1,12)	4,86 (1,34)
(EBL)	4,79 (1,60)	4,16 (2,29)	6,00 (1,40)
actives	5,65 (1,25)	5,93 (1,34)	5,22 (1,36)

Pour chaque proposition, le travailleur a marqué son accord ou désaccord sur une échelle de Likert allant de 1 « pas du tout d'accord » à 7 « tout à fait d'accord ».

Ensuite, le deuxième enseignement que nous livrent nos résultats est que l'effet d'exposition sur la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale est plus important dans les AF que dans les EI (voir figures 1 et 2 et tableau 6). Cette différence observée entre les deux types d'ES provient plus que probablement de leur mission respective (pour rappel, les AF ont une mission d'aide à domicile aux familles et aux personnes âgées alors que les EI visent à réinsérer leurs travailleurs de manière durable sur le marché du travail). En effet, d'une part, nous pourrions envisager la possibilité que les AF, comparativement aux EI, développent des pratiques qui favorisent une meilleure adéquation de valeurs et une motivation pro-sociale plus élevée chez leurs aide-ménagères. Nous y reviendrons dans la deuxième partie de cet article qui compare les pratiques déployées par les prestataires agréés « titre-service » selon leur mission respective. D'autre part, la mission des AF est centrée sur les usagers alors que les EI ont une mission centrée sur les travailleurs eux-mêmes ce qui peut amener ces travailleurs à remettre en cause le caractère social de leur démarche. En effet, si les travailleurs des EI peuvent percevoir la mission de leur entreprise comme un moyen d'avoir un impact social qui est en phase avec leurs valeurs, il se peut également qu'il la voie uniquement comme un moyen de construire leur propre parcours professionnel. Qui plus est, une certaine confusion apparaît avec le temps chez les travailleurs des EI quant à la perception de la mission de leur organisation. En effet, ils ont tendance à confondre mission d'insertion et mission de services aux usagers (Tableau 7).

Finalement, nous avons observé un effet significativement plus positif d'être dans une ES sur la perception de congruence des valeurs que sur la motivation pro-sociale (voir tableaux 5 et 6). L'interprétation la plus probable est que si les aide-ménagères des ES adhèrent à la mission de leur organisation, elles se rendent compte avec le temps, tout comme leurs homologues des EBL, qu'elles n'ont pas la possibilité

d'avoir un réel impact social dans leur travail quotidien (alors que c'est une condition essentielle pour que les travailleurs soient pro-socialement motivés dans l'exercice de leur fonction selon Grant (2007) et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, leur tâche est réglementée et doit strictement rester dans le cadre de l'aide-ménagère. Il ne s'agit donc pas de rendre service à des personnes âgées ou vulnérables. Qui plus est, elles ont très peu de contact avec l'utilisateur, qui est souvent peu présent au domicile alors qu'un contact régulier avec le bénéficiaire est essentiel pour que le travailleur perçoive (l'importance de) son impact social (Grant, 2007). Finalement, le métier d'aide-ménagère semble souffrir d'une absence de valorisation et de reconnaissance de la part du client ou de la société en général (Devetter & Rousseau, 2011). Dans un tel contexte, il est, sans doute, difficile pour l'aide-ménagère de percevoir l'impact social positif de son travail.

4. La qualité d'emploi des aide-ménagères dans les EBL et les ES

4.1. Données et variables de l'analyse empirique

Notre second ensemble d'hypothèses porte sur la qualité de l'emploi. Afin d'évaluer l'influence de la mission de l'organisation sur la qualité d'emploi des travailleurs titre-service, nous avons collaboré avec 47 entreprises titres-services évoluant soit en Région Wallonne, soit à Bruxelles et plus précisément dans 18 EI, 18 EBL, et 11 AF. Les EI et les EBL ont été sélectionnées aléatoirement à partir de l'ensemble de la population d'intérêt. Le nombre d'AF présent sur le marché titre-service étant beaucoup plus faible, nous avons proposé à l'ensemble de la population de participer à cette étude. 11 ont accepté. Une fois les entreprises sélectionnées, il a été proposé à l'ensemble de leurs travailleurs titre-service de participer à l'étude en remplissant un questionnaire. Les chercheurs se sont rendus dans chaque entreprise entre mars et novembre 2012 afin de s'assurer que les travailleurs répondent au questionnaire de façon adéquate et qu'ils ne soient soumis à aucune forme de pression de la part de leurs dirigeants. L'anonymat et la confidentialité étaient bien entendu assurés. L'échantillon final se compose de 600 travailleurs, et plus précisément de 341 en EI, 127 en AF et 132 en EBL. Le plus grand taux de participation dans les EI (37% contre 13,5% dans les EBL et 16% dans les AF), s'explique par l'organisation de réunions régulières qui regroupent l'ensemble des travailleurs et qui a donc facilité la participation à l'enquête. L'objectif du questionnaire était de récolter des informations sur la qualité de leur emploi basée sur un faisceau d'indicateurs (voir ci-dessous). Des questions concernant leurs caractéristiques sociodémographiques et leur organisation ont été également posées. Le Tableau 8 ré-

pertorie les caractéristiques individuelles des travailleurs de cet échantillon ainsi que les caractéristiques de leur métier et de leur organisation. Les caractéristiques des travailleurs selon la mission de l'organisation sont globalement similaires à ce qui a été observé dans l'étude motivationnelle. En ce qui concerne les organisations, on observe que les AF existent, en moyenne, depuis plus longtemps, ce qui explique que leurs travailleurs sont ceux qui ont le plus d'ancienneté dans l'entreprise alors que ceux des EBL sont seulement présents, en moyenne, depuis un peu moins de deux ans et demi. À l'inverse des EI, les AF ont également en moyenne nettement plus de travailleurs, ce qui s'explique par le fait qu'elles exercent plusieurs activités en dehors de leur agrément titre-service (aide-familiale, garde malade, etc.). Finalement, les EBL ont une plus grande proportion de travailleurs qui ont comme tâche principale le repassage en centrale ce qui est représentatif du marché puisqu'aucune AF ne dédie essentiellement son activité au repassage et que c'est très rarement le cas des EI.

Tableau 8 - Caractéristiques de l'échantillon de l'étude sur la qualité d'emploi

	EBL	EI	AF	p-valeur
<i>N</i>	132	341	127	
<i>Caractéristiques de l'organisation</i>				
Taille (nombre de travailleurs)	71.18 (56.87)	54.40 (22.33)	100.43 (75.21)	.000
Ancienneté (en mois)	63.39 (24.13)	75.75 (25.67)	107.35 (6.28)	.000 ^{BF}
Localisation				BF
<i>Caractéristiques du métier</i>				
(%)				
Repassage en centrale	17	10	02	.001 ^{BF}
Aide-ménager à domicile	83	90	98	
Type d'usagers (Likert7)				
Personnes en manque de temps	5.22 (1.40)	4.93 (1.37)	4.86 (1.54)	.112
Personnes âgées	4.72 (1.72)	5.22 (1.38)	5.54 (1.16)	.000 ^{BF}
Personnes « handicapées »	3.16 (2.00)	3.98 (5.81)	4.35 (3.09)	.143
Ancienneté dans l'entreprise (en mois)	28.24 (22.05)	45.08 (30.76)	61.21 (31.81)	.000 ^{BF}
<i>Caractéristiques du travailleur</i>				
Genre (% de femmes)	98	97	99	.309
Age (années)	38.61	39.69	40.77	.180 ^{BF}
(%)				
< secondaire supérieure	40	54	37	.001 ^{BF}
= secondaire supérieur	37	37	50	.041 ^{BF}
				BF
Origine (%)				
Belge	46	72	85	.000 ^{B-F}
U.E.	24	20	10	.007 ^{BF}
Hors U.E.	30	08	05	.000 ^{BF}
En couple				BF
Nombre d'enfants à charge	1.44	1.46	1.48	.968
Situation préalable (%)				
Au travail	45	25	44	.000 ^{BF}
Sans emploi	51	70	52	.000 ^{BF}
Étudiant	02	01	02	.414 ^{BF}

En cas du rejet de l'hypothèse d'homogénéité des variances, la statistique de Brown-Forsythe a été considérée. Pour les variables continues, les écarts-types sont donnés entre parenthèses. Pour les variables dichotomiques, les résultats sont reportés en %. Les échelles de Likert sont à 7 niveaux allant de « jamais » à « toujours ».

La façon dont la qualité de l'emploi doit être appréhendée a fait l'objet de nombreux débats. Bon nombre d'indicateurs composites et de systèmes d'indicateurs ont été créés, mais aucun ne fait l'unanimité. Nous avons considéré les travaux de Muñoz de Bustillo (2009) comme un référentiel en l'adaptant aux spécificités du quasi-marché des titres-services et de l'ESS. Ces auteurs mettent en évidence, sur la base d'une analyse détaillée des forces et faiblesses de dix-huit indicateurs de la qualité d'emploi construits au niveau européen (comme par exemple les indicateurs de Laeken¹⁰ ou « the European Job Quality Index »), les dimensions qui doivent être considérées. Nous avons également choisi de créer un faisceau d'indicateurs et non un seul indice composite, ce dernier induisant une simplification trop radicale de la réalité qui est par nature complexe et multidimensionnelle (Muñoz de Bustillo, 2009).

Afin de mesurer les différentes dimensions de la qualité d'emploi identifiées théoriquement, nous avons combiné variables objectives (de type dichotomique ou quantitative continue) et subjectives. Au total, nous avons retenu 40 variables pour représenter douze dimensions de la qualité de l'emploi. Ces mesures sont répertoriées et classées dans le Tableau 9.

¹⁰ Dimensions de la qualité d'emploi définies par la Commission Européenne en 2001 afin de constituer une base de comparaison internationale.

Tableau 9 - Dimensions et variables de la qualité de l'emploi retenues

Dimensions	Variables retenues	Résultats
Salaire	Salaire horaire brut	10.72€
Avantages monétaires ou en natures	<i>Primes et avantages</i>	
	Présence de primes et/ou d'avantages monétaires (O/N)	52%
	Présence d'avantages en nature (O/N)	11%
	<i>Remboursement des frais de transports</i>	
	Déplacement totalement à la charge de l'employeur (O/N)	90%
Sécurité d'emploi	<i>Ancienneté</i>	
	Nombre de mois passé dans l'organisation	44
	<i>Type de contrat et sécurité d'emploi perçue</i>	
	Contrat CDI (O/N)	75%
	Sécurité d'emploi perçue (De Witte, 2000; $\alpha = .70$)	5.61
Flexibilité et horaires	<i>Flexibilité</i>	
	Horaires de travail fixes (O/N)	85%
	Heures de travail fixes (O/N)	71%
	Pas de changement dans le planning de travail (O/N)	78%
	L'entreprise n'exige pas que je sois flexible (O/N)	68%
	Les usagers n'exigent pas que je sois flexible (O/N)	76%
	<i>Horaires atypiques</i>	
	Pas de travail en soirée (>18h) (L)	6.84
Pas de travail le week-end (L)	6.79	
	<i>Équilibre travail/famille</i>	
	Work family balance scale (Netemeyer et al. 1996; $\alpha = .87$)	5.24
Heures de travail	Nombre d'heures de travail par semaine	25.31h
	Différence entre le nombre d'heures souhaitées et le nombre d'heures effectives (R)	2.61h
Aspects relationnels	Possibilité de participer à des échanges avec les collègues (L)	4.12
	Possibilité de participer à des échanges avec les superviseurs (L)	4.52
	Support ressenti de la part des collègues (Morgeson & Humphrey, 2006; $\alpha = .65$)	5.03
	Support ressenti de la part des superviseurs (Barnett & Brennan, 1995; $\alpha = .91$)	5.50
Opportunités de carrières	Opportunités de carrière perçues (Lievens, Van Hoye & Schreurs, 2005; $\alpha = .77$)	2.39
Participation	<i>Participation directe et représentative</i>	
	Possibilité d'exprimer son point de vue librement (L)	5.72
	Représentation syndicale (L)	4.94
	Chaque décision est d'abord discutée par tous les membres (L)	4.39
	<i>Réunions</i>	
	Organisation de réunions où les travailleurs ont la parole (O/N)	62%
Développement des compétences	<i>Formations</i>	
	Nombre d'heures de formations reçues	16.56h
	Participation à une formation lors des 12 derniers mois	57%
	Mon entreprise organise des formations qui ne sont pas directement en lien avec mon métier (L)	2.40
	<i>Apprentissage par le travail</i>	
	Développement des compétences par le travail (Edwards, Scully & Brtek, 1999; $\alpha = .86$)	3.47
Conditions matérielles de travail	<i>Environnement de travail, Ergonomie et risques d'accidents</i>	
	Pas de bruits irritants (L)	5.87
	Pas de trop de chaleur ou d'humidité (L)	4.71
	Pas de risques d'accidents (L)	4.47
	Pas de positions douloureuses (L)	3.22
	Ne pas devoir soulever des personnes ou des objets lourds (L)	3.86
	<i>Prévention des risques</i>	
	L'entreprise exige que je porte un équipement de protection(L)	5.40
L'entreprise me fournit le matériel dont j'ai besoin (L)	4.45	
L'entreprise m'informe sur les risques liés à mon travail (L)	5.20	
Autonomie	Niveau d'autonomie perçue (Parker, 2003; $\alpha = .82$)	5.20
Intensité (R)	Rythme et quantité de travail (van Veldhoven, 1999; $\alpha = .72$)	3.70

Cinq dimensions ont pu être appréhendées à l'aide d'une seule ou deux variables (items). D'abord, la dimension salariale est mesurée par le salaire horaire brut. Ensuite, pour la dimension « temps de travail », nous prenons en compte non seulement les heures de travail prestées par semaine, mais aussi la différence entre ces dernières et le nombre d'heures de travail souhaité par le travailleur. Enfin, des construits créés et validés en psychologie (qui ont été traduits en français pour les besoins de cette étude) ont été utilisés pour mesurer les opportunités de carrière (Lievens, Van Hoye & Schreurs, 2005 ; $\alpha^{11} = .77$), l'autonomie au travail (Parker, 2003 ; $\alpha = .82$) et l'intensité (ou l'effort requis) de la tâche (van Veldhoven, 1999 ; $\alpha = .72$). Ces construits sont composés de plusieurs affirmations pour lesquelles les travailleurs doivent marquer leur accord ou leur désaccord sur base d'une échelle de Likert¹² à 7 niveaux allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 7 (« tout à fait d'accord »). Le score obtenu par un travailleur sur ces dimensions est la moyenne des scores qu'il a attribués à chaque échelle du construit en question.

L'utilisation de plusieurs items s'est par contre avérée nécessaire pour obtenir suffisamment d'information quant aux 7 dimensions restantes : avantages monétaires ou en nature, sécurité d'emploi, flexibilité horaire, aspects relationnels, participation, développement des compétences et conditions matérielles de travail. Pour chacune de ces dimensions, nous avons utilisé la méthode de l'analyse factorielle afin de synthétiser les informations recueillies à travers un ensemble de questions (voir annexe 11). L'analyse factorielle permet de regrouper des items qui sont fortement corrélés, et qui sont donc censés partager un facteur commun, et de pouvoir ainsi calculer un score synthétique pour chaque dimension. Un seul facteur s'est avéré suffisant pour représenter la dimension « aspects relationnels ». Dans les autres cas, deux facteurs ont été nécessaires, ce qui semble indiquer que ces dimensions détiennent deux types d'informations distinctes¹³. Cette technique a été notamment employée par Petrella et al. (2010) dans le cadre de comparaisons sectorielles de la qualité d'emploi en France ou par Nicoletti, Scarpetta & Boylaud (2000) pour des comparaisons internationales.

¹¹ Alpha de Cronbach : mesure la fiabilité interne d'un construit. Il permet de déterminer si les différentes affirmations mesurent bien le même construit. Un alpha supérieur à 0.7 peut être considéré comme une bonne fiabilité interne.

¹² Échelle de jugement par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation.

¹³ Quand plusieurs facteurs ont été retenus pour représenter une dimension de la qualité d'emploi, l'indicateur synthétique de la dimension est la somme de ces facteurs pondérés en fonction de leur contribution relative à la variance expliquée de cette dimension. Pour ces dimensions, en plus de leur indicateur unique, leurs deux facteurs seront également analysés et interprétés de manière séparée.

4.2. Résultats

La qualité d'emploi dans le quasi-marché titre-service

Avant de comparer les différents modèles de qualité d'emploi développés par les trois types d'organisations concernées par cette étude, faisons un état des lieux de la qualité d'emploi des aide-ménagères titres-services en général (voir tableau 9).

Du point de vue du salaire, le salaire horaire brut moyen observé est de 10,72€. Dans la mesure où en moyenne, les travailleurs prestent 25h/semaine, ceci correspond à un salaire mensuel brut moyen aux alentours de 1070 euros. Si cela représente une amélioration à ce qu'aurait pu être leur situation sur le marché noir notamment du point de vue de la stabilité du revenu, rappelons toutefois qu'en Belgique, pour une personne qui vit seule, vivre sous le seuil de pauvreté, c'est vivre avec moins de 1000 euros nets par mois. Pour un ménage de deux adultes et de deux enfants, ce seuil est de 2100 euros nets par mois. 90% des travailleurs déclarent recevoir un remboursement total de leurs frais de déplacement entre deux clients et 54% d'entre-eux perçoivent des primes ou d'autres avantages monétaires tel que des chèques repas. Cependant, seulement 29% des entreprises considèrent les heures de déplacement de leurs aide-ménagères comme du temps de travail.

Le quasi-marché des titres-services se caractérise par une bonne sécurité d'emploi ainsi que des horaires et une flexibilité demandée qui conviennent aux travailleurs. Ils sont également satisfaits de leur nombre d'heures de travail même si très peu exercent un temps plein. Ce constat peut s'expliquer par une volonté de garder du temps pour organiser sa vie familiale, mais également pour des raisons logistiques, car la plupart des aide-ménagères ne sont pas rémunérées durant leurs déplacements entre deux clients ou encore durant leur temps de récupération. Il faut également relever la pénibilité du travail qui a certainement un impact sur le nombre d'heures que les aides ménagères sont prêtes à travailler.

Puisque la plupart exercent leur métier en dehors de l'entreprise, les aide-ménagères considèrent aussi bénéficier d'une grande autonomie au travail, autonomie appréciée, mais qui peut également engendrer un problème de solitude au travail. Par contre, l'ensemble des travailleurs se plaint d'un risque d'accident trop important et des positions douloureuses liées à leur métier. Les personnes qui travaillent en centrale de repassage font généralement face à de très mauvaises conditions matérielles de travail. Les aide-ménagères estiment que leur entreprise ne leur fournit pas tout le matériel nécessaire.

Finalement, les opportunités de carrière ou de promotion sont quasiment inexistantes et le type de tâche qu'elles ont à prester ne leur permet pas de développer leurs compétences. Si les travailleurs ont accès à un certain nombre de formations (même si les situations varient très fort d'une entreprise à l'autre), dont la plupart ont lieu durant les heures de travail, très peu leur permette de développer des com-

pétences qui ne sont pas directement en lien avec le métier d'aide-ménagère. Cette situation de fait implique que les perspectives d'évolution pour les aide-ménagères sont quasi inexistantes puisque qu'elles n'ont pas la possibilité de développer des compétences qui leurs permettraient d'améliorer leur employabilité et ainsi favoriser leur transition vers un autre domaine d'activité. Cette situation est réellement problématique. En effet, un travailleur avec une ancienneté de plus de deux ans représente un coût important pour les entreprises (subside activa liée à un travailleur dégressif et limité dans le temps couplé à une évolution barémique jusqu'à quatre ans d'ancienneté), ce qui engendre d'une part, de grosses difficultés financières pour la plupart des prestataires titres-services quand ils doivent faire face à une main-d'œuvre composée majoritairement de travailleurs avec ancienneté et, d'autre part, une incitation pour l'employeur à favoriser un taux important de rotation des travailleurs.

Quelle(s) influence(s) de la mission sur la qualité d'emploi?

Nous nous intéressons à présent aux différences observées entre les EBL, les EI et les AF.

D'une part, nous comparons les scores obtenus sur chaque dimension de la qualité d'emploi par les aide-ménagères¹⁴ en fonction de la mission de leur organisation. Les figures 3 à 5 reprennent les scores moyens¹⁵ obtenus par chaque type d'entreprise sur les différentes dimensions. D'autre part, nous menons une analyse multivariée qui prend la forme de régressions OLS sur chaque indicateur de la qualité d'emploi (variable dépendante) avec comme variable explicative la mission de l'organisation dans laquelle l'individu travaille¹⁶. Ce choix nous permet de tester la présence de différences significatives entre les types d'organisation tout en contrôlant pour une série de caractéristiques individuelles et organisationnelles (voir Tableau 8). L'utilisation de régressions nous permet également de tenir compte du fait que certains individus de l'échantillon appartiennent à la même organisation et donc d'assurer l'indépendance des résidus. Les régressions sont présentées de façon synthétique du tableau 10.1 au tableau 10.4. Si des différences significatives ont été ob-

¹⁴ Nous parlons d'aide-ménagères puisque 98% sont des femmes.

¹⁵ Les scores obtenus sur les dimensions mesurées par une seule variable ont été normalisés afin de comparer des valeurs qui ont la même unité de mesure.

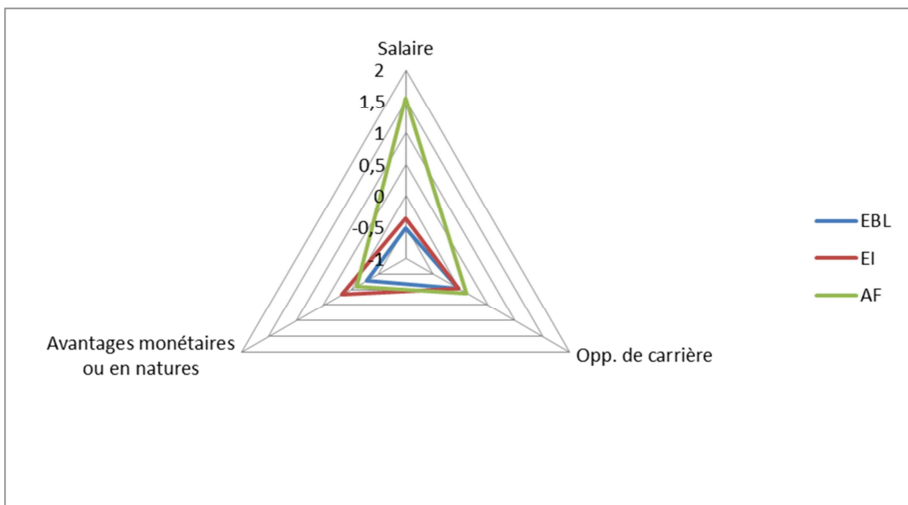
¹⁶ Deux régressions sont réalisées par dimension. La première avec 2 variables binaires qui représentent respectivement l'affiliation à une EI et à une AF, ce qui permet donc de comparer les EBL avec les EI et avec les AF. Une deuxième régression avec 2 variables binaires qui représentent l'affiliation à une AF et à une EBL, est employée pour comparer les EI avec les AF (et avec les EBL).

servées, nous mènerons une analyse de classification hiérarchique pour confirmer que la mission est un déterminant structurant de la qualité d'emploi sur ce marché.

L'analyse de ces résultats nous amène à tirer les enseignements suivants.

EBL : Un modèle commercial basé sur une politique incitative ou de minimisation des coûts ?

Figure 3 : Salaire horaire, opportunités de carrière et avantages monétaires ou en natures.



Selon la littérature, les EBL ont intérêt à développer une structure d'incitants qui motive extrinsèquement leurs travailleurs à fournir un effort maximum. Dès lors, comparativement aux ES, elles devraient offrir plus de primes et plus d'opportunités de carrière liées à des progressions salariales. Cependant, une politique de minimisation du coût salarial du travail peu qualifié peut également se justifier d'autant plus sur le marché titre-service où le prix du service est fixé par le régulateur à 9 euros par heure de travail. En effet, d'une part, le fait de facturer à l'heure induit qu'un travailleur qui produit plus en une heure n'est pas plus rentable pour son entreprise¹⁷. D'autre part, la fixation du prix par les autorités publiques induit une impossibilité de

¹⁷ Il faut nuancer ce propos pour les repasseurs en central, qui sont largement minoritaires sur le marché titre-service. En effet, le temps que prend le repassage d'une pièce est généralement déterminé a priori en fonction du type de vêtement. Donc, si les repasseurs traitent plus de pièces en une heure de travail que ce qui était initialement prévu, ils pourront facturer un prix qui équivaut à plus d'une heure de travail et sont donc plus rentables.

faire payer une qualité de service supérieure ; une aide-ménagère rendant un service de meilleure qualité n'est donc pas plus rentable. En conséquence, les EBL n'ont pas vraiment intérêt à maximiser la productivité de leurs travailleurs si ce n'est afin d'assurer une qualité minimum pour fidéliser leurs clients. Les résultats semblent confirmer que les EBL déploient, généralement, un modèle commercial basé sur une politique de minimisation des coûts puisqu'elles n'offrent pas de salaires plus élevés, ni plus de primes ou de meilleures opportunités de carrière (Figure 3, Tableau 10.1.). La plupart de ces entreprises n'ont qu'un simple rôle d'intermédiaire administratif entre le travailleur et le client. Par contre, cette relation de « type mandataire » permet au travailleur d'avoir un degré élevé d'autonomie dans la gestion de sa relation avec l'utilisateur et une relation de qualité avec son superviseur suite au caractère plus « privilégié » de celle-ci qui se fait généralement avec une seule personne et non avec une équipe encadrante.

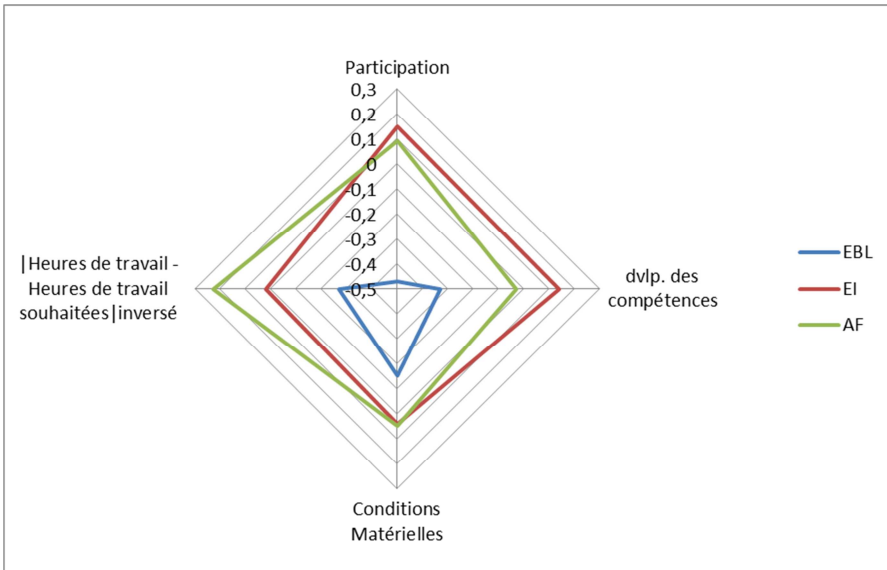
Tableau 10.1 - Régression (OLS) de la mission sur le salaire horaire, les avantages monétaires ou en nature, les opportunités de carrière

	Salaire horaire		Avantages monétaires ou en nature		Primes et avantages		Remboursement frais de transport		Opportunités de carrière	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
EI	0.01 (0.03)		0.58 ^{***} (0.16)		0.47 ^{***} (0.16)		0.72 ^{***} (0.25)		0.17 (0.19)	
AF	1.08 ^{***}	1.00 ^{***}	0.41 *	-0.17	0.12	-0.35 ^{***}	0.77 ^{**}	0.05	0.52 ^{**}	0.35 [*] (0.19)
EBL		-0.08 (0.05)		-0.58 ^{***} (0.19)		-0.47 ^{***} (0.16)		-0.72 ^{***} (0.25)		-0.17 (0.19)
Contrôles	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES

La régression (1) compare les EI et les AF avec les EBL et la régression (2) compare les AF et les EBL avec les EI. SE = robust standard error. B = coefficient, significatif à * p < .10. ** p < .05. *** p < .01. Les variables contrôles sont reprises dans le Tableau 8.

Les ES offrent-elles une meilleure qualité d'emploi ?

Figure 4 : Participation, développement des compétences, conditions matérielles de travail, différences entre heures de travail souhaitées et heures de travail prestées



Les ES, quant à elles, offrent une qualité d'emploi généralement supérieure au regard de certaines dimensions¹⁸ (Figure 4, Tableaux 10.2 et 10.3) puisque d'une part elles utilisent des incitants qui favorisent la motivation pro-sociale de leurs travailleurs et d'autre part, elles offrent, de par la centralité du facteur travail dans ces organisations, volontairement un emploi de qualité. En effet, les résultats montrent que les ES organisent plus de réunions où l'ensemble de leurs travailleurs ont la possibilité de participer aux décisions et de donner leurs avis, ce qui est censé favoriser leur motivation pro-sociale. Les travailleurs des ES prestent également un nombre d'heures de travail hebdomadaire qui correspond mieux à leurs souhaits, contrairement aux travailleurs des EBL qui se voient obligés de prester un nombre d'heures plus adapté à la demande des clients qu'à leurs desideratas. En ce qui concerne le

¹⁸ On considère que les ES offrent une meilleure qualité d'emploi au regard d'une dimension uniquement dans le cas où à la fois les EI et les AF obtiennent un score significativement supérieur à celui obtenu par les EBL.

développement des compétences, la mission de l'organisation n'a, sans surprise, aucune influence sur l'apprentissage par le travail puisque les travailleurs exercent le même métier, à savoir essentiellement de l'aide-ménagère à domicile et/ou du repassage en centrale. Par contre, les ES offrent plus de possibilités de formation que les EBL. Aucune différence significative n'apparaît quant à la qualité de l'environnement de travail. Ce résultat était attendu puisque les aide-ménagères évoluent souvent au domicile de l'utilisateur ce qui implique que, même si les entreprises peuvent avoir une influence sur les conditions matérielles de travail (fournir le matériel, un espace de détente/réunion, visiter le domicile de l'utilisateur, etc.), c'est bien l'état du domicile de l'utilisateur qui est déterminant. Par contre, les EBL informent moins leurs travailleurs des risques d'accidents et de santé encourus de par leur activité.

Tableau 10.2 – Régression (OLS) de la mission sur les heures de travail, la participation et le développement des compétences. matérielles

	# Heures		#H prestées - #H désirés (R)		Participation		Directe et représentative		Réunions		Développement des compétences		Apprentissage par le travail		Formations	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(S)	B(SE)	B(SE)	B(SE)
EI	-0.06 (0.32)	-	-1.16* (0.70)	-	0.47*** (0.12)	-	0.17 (0.15)	-	0.96*** (0.12)	-	0.43*** (0.09)	-	0.11 (0.13)	-	0.89*** (0.10)	-
AF	-3.70** (1.66)	-3.64*** (1.29)	-2.01*** (0.81)	-0.85 (0.57)	0.43*** (0.14)	-0.04 (0.10)	0.21 (0.18)	0.04 (0.11)	0.79*** (0.15)	-0.17 (0.14)	0.13 (0.14)	-0.30** (0.13)	-0.17 (0.18)	-0.28* (0.14)	0.56*** (0.17)	-0.53** (0.17)
EBL	-	0.06 (0.32)	-	1.16* (0.70)	-	-0.47*** (0.12)	-	-0.17 (0.15)	-	-0.96*** (0.12)	-	-0.43*** (0.09)	-	-0.08 (0.12)	-	-0.89*** (0.10)
Contrôles	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES

La régression (1) compare les EI et les AF avec les EBL et la régression (2) compare les AF et les EBL avec les EI. (R) = Plus le score obtenu est élevé, moins l'emploi est de qualité. SE = robust standard error. B = coefficient, significatif à * p < .10. ** p < .05. *** p < .01. Les variables contrôles sont reprises dans le Tableau 8.

Tableau 10.3 - Régression (OLS) de la mission sur les conditions matérielles de travail

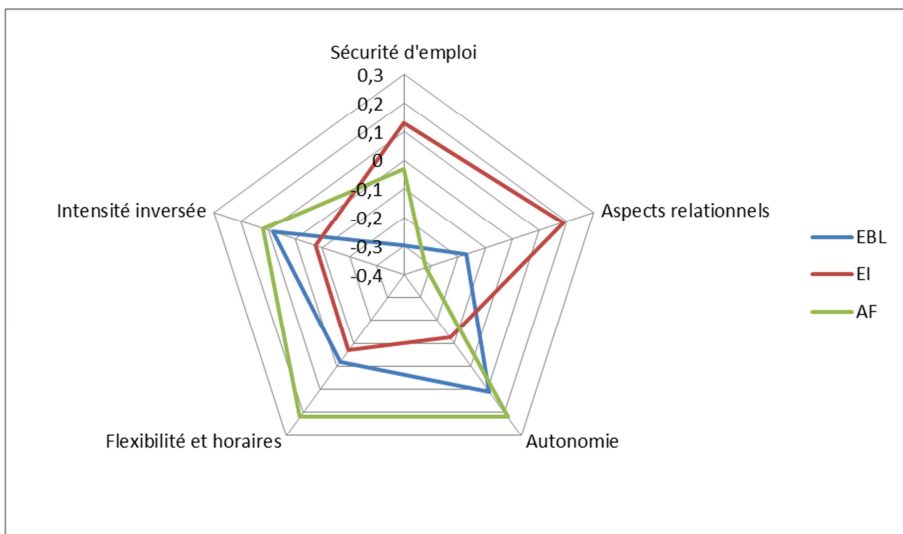
	Conditions matérielles		Environnement de travail		Prévention des risques	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)
EI	0.22** (0.10)	-	-0.08 (0.11)	-	0.71*** (0.15)	-
AF	0.28** (0.12)	0.06 (0.09)	0.01 (0.12)	0.09 (0.10)	0.74*** (0.21)	0.02 (0.20)
EBL	-	-0.22** (0.10)	-	0.08 (0.11)	-	-0.71*** (0.15)
Contrôles	YES	YES	YES	YES	YES	YES

La régression (1) compare les EI et les AF avec les EBL et la régression (2) compare les AF et les EBL avec les EI. SE = robust standard error. B = coefficient, significatif à. * p < .10. ** p < .05. *** p < .01. Les variables contrôles sont reprises dans le Tableau 8.

EI et AF : qualité d'emploi homogène ou différenciée selon le type de mission sociale ?

Si les ES présentent un certain nombre de similitudes dans leurs résultats, les EI et les AF, qui ont une mission sociale distincte, se différencient néanmoins sur plusieurs dimensions de la qualité de l'emploi (Figures 3 à 5 et Tableaux 10.1 à 10.4).

Figure 5 - Sécurité d'emploi, Aspects relationnels, autonomie, horaires et flexibilité, intensité.



Les AF, dont la plupart existaient bien avant la création du marché titre-service, développent un modèle associatif centré sur leur mission d'aide aux personnes dépendantes. Nos résultats montrent qu'elles sont particulièrement au fait des incitants (participation, autonomie, environnement de travail équitable, etc.) qui entretiennent la motivation des travailleurs par rapport à leur mission sociale. De ce fait, elles offrent notamment à leurs aide-ménagères une grande liberté d'action dans la réalisation de leur travail. En effet, ces dernières déclarent avoir plus d'autonomie dans leur travail que leurs homologues des EI¹⁹ et une plus grande liberté de choix quant à

¹⁹ Si les différences ne sont pas significatives (sûrement, car la tâche est prestée en dehors de l'organisation, ce qui induit in fine un niveau élevé d'autonomie et donc peu de variabilité), la tendance observée dans les résultats confirme nos observations de terrain.

leur nombre d'heures de travail. Les AF sont également celles qui offrent, dans un souci d'équité avec les aide-ménagères à caractère social (qui existaient avant l'entrée du système titre-service et qui perçoivent un salaire horaire supérieur à ce qui est observé en moyenne sur ce marché titre-service), un salaire horaire plus élevé tout en essayant de leur garantir une sécurité d'emploi à long terme, et ce même si un travailleur avec plus d'ancienneté représente un coût supplémentaire non négligeable pour l'organisation (voir plus haut). Par contre, les AF offrent moins de primes (une rémunération basée sur la performance favorise la motivation extrinsèque au détriment de la motivation pro-sociale ; e.g. Speckbacher, 2013 ; Francois, 2007 ; Francois & Vlassopoulos, 2008) qui est basée sur une régulation plus autonome (Grant, 2008) que les EI. Qui plus est, l'évolution de la réglementation titre-service en termes de financement les a amenées, d'une part, à amoindrir leur rôle dans la triangulation de la relation de service entre usagers et travailleurs afin de diminuer leurs coûts et, d'autre part, à réduire progressivement leur activité titre-service suite à leur incapacité grandissante à maintenir des emplois et des services de qualité, ce qui induit un ressenti d'insécurité chez leurs travailleurs. Finalement, en ce qui concerne les opportunités de carrière des aide-ménagères, les AF sont les seules à pouvoir leur offrir de réelles promotions en interne de par leurs activités annexes. Néanmoins, les places sont limitées et les promotions sont conditionnées au suivi d'une formation conséquente que peu de travailleurs sont prêts à suivre.

Tableau 10.4 - Régression (OLS) de la mission sur la sécurité d'emploi, Flexibilité horaire, Aspect relationnel, Autonomie, et Intensité

	Sécurité d'emploi		Ancienneté		CDI et sentiment de sécurité		Flexibilité horaire		Équilibre travail/famille et pas de flexibilité exigée		Pas d'horaires atypiques		Aspects relationnels		Autonomie		Intensité (R)		
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	
	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(S)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	
EI	0.43^{***} (0.09)	-	0.37 ^{***} (0.08)	-	0.40 ^{***} (0.11)	-	-0.09 (0.08)	-	-0.16* (0.08)	0.05 (0.22)	-	0.29^{**} (0.13)	-	-0.36 (0.29)	-	0.34 (0.22)	-	-	
AF	0.27^{***} (0.09)	-0.16^{**} (0.06)	0.31 ^{***} (0.11)	-0.05 (0.08)	-0.19 (0.13)	-0.59^{***} (0.10)	0.17 (0.10)	0.26^{***} (0.07)	0.09 (0.11)	0.25 ^{***} (0.09)	0.33 (0.26)	0.28 ^{***} (0.09)	-0.15 (0.19)	-0.44^{***} (0.16)	-0.12 (0.35)	0.17 (0.23)	-0.17 (0.17)	-	-
EEL	-	-0.43^{***} (0.09)	-	-0.37^{***} (0.08)	-	-0.40^{***} (0.11)	-	0.09 (0.08)	0.16* (0.08)	-	-0.05 (0.22)	-0.29^{**} (0.13)	-	-0.29^{**} (0.13)	0.36 (0.29)	-	-0.34 (0.22)	-	-
Contrôles	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES

La régression (1) compare les EI et les AF avec les EEL et la régression (2) compare les AF et les EEL avec les EI. (R) = Plus le score obtenu est élevé, moins l'emploi est de qualité. SE = robust standard error. B = coefficient, significatif à * p < .10, ** p < .05, *** p < .01. Les variables contrôles sont reprises dans le Tableau 8 (la variable contrôle « ancienneté dans l'organisation » n'a pas été utilisée dans les régressions du facteur « Ancienneté »).

Les EI, quant à elles, développent un modèle d'emploi centré sur l'insertion de travailleurs vulnérables, ce qui conduit à un emploi et un encadrement de qualité (nos résultats confirment donc que l'argument de la centralité du facteur travail est dominant). Cela se traduit notamment par une très bonne sécurité d'emploi puisque leurs travailleurs ne sont pas inquiets quant à l'avenir de leur emploi et qu'ils se voient généralement offrir un CDI comme premier contrat. Les EI mettent également en place un contexte propice au développement de relations de bonne qualité, et particulièrement en ce qui concerne les relations entre collègues. En effet, elles se doivent d'encadrer leurs travailleurs au plus près tout en favorisant un esprit d'équipe, ce qui passe notamment par l'organisation de réunions ou autres activités qui rassemblent l'ensemble des travailleurs et des superviseurs. Ensuite, si les ES offrent un nombre conséquent de formations, ce sont bien les EI qui offrent le plus de formations et les plus diversifiées grâce aux moyens financiers supplémentaires dont elles disposent. Ce sont également les seules à offrir des formations qui visent à améliorer les compétences des travailleurs dans une visée plus globale que la réalisation de leur tâche actuelle (manipuler un ordinateur, cours de langue, permis de conduire, etc.). L'employeur « EI » joue un vrai rôle d'intermédiaire entre l'usager et l'aide-ménagère, gérant de près la relation avec les clients. On observe donc bien une triangulation de la relation de service (Henry & al, 2009). Par contre, cet encadrement des aide-ménagères peut être perçu comme rigide puisqu'il ne laisse pas beaucoup de place à l'autonomie du travailleur qui se plaint plus d'un équilibre délicat entre travail et vie familiale et d'un rythme de travail trop élevé. Finalement, si leurs travailleurs bénéficient de plus de primes et d'avantages que ceux des AF et des EBL, ils n'ont pas accès, contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre, à un salaire horaire plus élevé. Plusieurs explications peuvent être avancées. D'abord, les EBL et les EI sont dans la même commission paritaire qui fixe les salaires minimaux. Ensuite, il est normal que les EI veillent avant tout garantir un encadrement de qualité afin d'aider au mieux leurs travailleurs précarisés à se (re)familiariser avec l'emploi et à se réinsérer sur le marché du travail de manière définitive avant de penser à offrir des salaires plus élevés.

La mission de l'entreprise comme seul déterminant de la qualité d'emploi ?

Finalement, nous avons eu recours à l'analyse de classification hiérarchique (sur base de la méthode d'agrégation de Ward²⁰) qui permet de classer les entreprises, en différents groupes, en fonction des modèles observés de qualité d'emploi. L'usage de cette méthode permet de vérifier si le critère « mission » permet bien de distinguer les différents groupes.

²⁰ Voir Morey, Blashfield, & Skinner (1983).

L'emploi de cette méthode a nécessité un remaniement préalable de la base de données afin d'obtenir des résultats interprétables. Les observations ont été regroupées par entreprise, chacune d'entre elles se voyant attribuer un score, pour toutes les dimensions de la qualité d'emploi, correspondant à la moyenne des scores obtenus par leurs travailleurs. Cette opération a permis de réduire l'échantillon à 47 observations. L'analyse en classification hiérarchique a été effectuée sur base des scores normalisés obtenus par chaque entreprise sur les douze dimensions afin d'identifier le nombre de groupes nécessaires pour distinguer les différents modèles d'emploi. Dans un second temps, cette méthode est réutilisée, mais en précisant le nombre de groupes précédemment sélectionné, ce qui permet de classer chaque entreprise dans l'un de ces groupes.

Les résultats ont mis en évidence quatre modèles de qualité d'emploi. Tout d'abord, trois d'entre eux représentent effectivement les groupes identifiés théoriquement : un groupe composé de 10 AF, un groupe estampillé « EI » qui se compose de 16 EI et de 5 EBL et un groupe « EBL » qui se compose de 9 EBL, 1 EI et 1 AF. On observe donc que la composition des groupes n'est pas totalement homogène et plus particulièrement que 5 EBL font exception en offrant une qualité d'emploi supérieure à ce qui est majoritairement d'application dans ce type d'entreprise et à l'inverse, une EI semble ne pas remplir totalement sa mission d'insertion.

Le quatrième groupe se compose de cinq entreprises (sur 7) de l'échantillon qui offrent essentiellement un service de repassage en centrale, à savoir 4 EBL et 1 EI. Ces entreprises déploient un modèle de type « industriel » basé sur un contrôle de l'effort. En effet, puisque la tâche de leurs travailleurs se résume à repasser en centrale, généralement dans un timing précis et prédéterminé en fonction du type de vêtement traité, il est aisé, et moins coûteux, de contrôler l'effort plutôt que de l'inciter. Cette standardisation de la tâche peut expliquer que ces travailleurs bénéficient d'une moins bonne qualité d'emploi. Plus précisément, leurs conditions matérielles de travail semblent très mauvaises et le constat n'est pas meilleur en ce qui concerne leur sécurité d'emploi et leur niveau d'autonomie. Elles se plaignent également de leurs horaires, de leur nombre d'heures et du rythme de travail. Le type de tâche effectué a donc une influence primordiale sur la qualité d'emploi des aide-ménagères titres-services.

Ces résultats nous permettent d'affirmer d'une part, que la mission de l'entreprise est un déterminant important de la qualité des emplois peu qualifiés et, d'autre part, qu'elle n'est pas l'unique déterminant de cette qualité puisque nous observons une certaine hétérogénéité dans la composition des groupes et une influence majeure du type de tâche presté. Qui plus est, cette analyse semble indiquer que les résultats précédents n'ont pas été biaisés par la sur-représentativité des travailleurs d'une même entreprise au sein de l'échantillon. En d'autres termes, le fait qu'il y ait un grand nombre de travailleurs d'une même entreprise, ou inversement seulement

quelques travailleurs d'une même entreprise, qui ont participé à l'étude ne semble pas avoir biaisé les résultats puisque l'analyse en classification hiérarchique, qui est réalisée sur base d'un échantillon d'organisations (et non plus de travailleurs), vient confirmer les précédents résultats.

En conclusion, cette dernière analyse confirme la validité du construit théorique des groupes d'entreprises en identifiant la mission d'une organisation comme étant, avec le type de tâche, l'un des deux critères les plus structurants de la qualité d'emploi sur ce marché.

Quatre modèles de qualité d'emploi ont été identifiés :

- 1) EBL : modèle commercial basé sur une politique de minimisation des coûts.
- 2) EI : modèle d'emploi centré sur l'insertion de travailleurs vulnérables.
- 3) AF : modèle associatif centré sur l'aide aux usagers vulnérables.
- 4) Repassage en centrale : modèle de type « industriel » basé sur un contrôle de l'effort.

5. Conclusion

Cette étude s'inscrit dans le contexte d'émergence des quasi-marchés en Europe, et donc de la mise en concurrence des ES avec les EBL. L'objectif était de comparer la qualité d'emploi des aide-ménagères entre les EBL et les ES, et plus particulièrement parmi ces ES entre les AF et les EI, évoluant sur le quasi-marché des titres-services en Belgique. Un faisceau d'indicateurs de la qualité d'emploi a été construit pour saisir avec nuance la situation d'emploi « aux marges du marché du travail » ce qu'un indice seul n'aurait pas permis.

Avant de comparer les différents modèles de qualité d'emploi développés par les trois types d'organisations concernées par cette étude, nous avons procédé à un état des lieux de la qualité d'emploi des aide-ménagères titres-services. Deux problématiques ont été mises en évidence. Premièrement, les postes d'aide-ménagère (à domicile ou repassage en centrale) offerts, tant par les EI que les AF ou les EBL, ne constituent généralement pas un tremplin vers des emplois de plus haut statut, que ce soit dans l'entreprise (absence d'opportunités de carrière) ou hors de l'entreprise (manque de développement des compétences). Cette situation est réellement problématique, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, un travailleur avec une ancienneté de plus de deux ans représente un coût important, ce qui engendre d'une part, des difficultés financières pour la plupart des prestataires titres-services quand ils doivent faire face à une main-d'œuvre composée majoritairement de travailleurs avec ancienneté et, d'autre part, une incitation pour l'employeur à favoriser un taux im-

portant de rotation des travailleurs. Ensuite, le travail d'aide-ménagère peut être caractérisé comme « pénible » et les travailleurs peuvent rencontrer de nombreux problèmes d'ordre physique (mal de dos et aux mains, arthrites, accidents du travail, etc.) qui rendent plus que compliqué l'exercice de ce métier sur l'ensemble d'une carrière professionnelle. Il est donc essentiel de mettre en place des parcours de reconversion pour ces aide-ménagères titre-service. Deuxièmement, il faut mettre en exergue qu'en moyenne, les aide-ménagères titre-service perçoivent des salaires qui se situent en dessous du seuil de pauvreté. Ceci peut s'expliquer, d'une part, par la faible rémunération horaire dont elles bénéficient et, d'autre part, par le fait que la plupart d'entre-elles travaillent à temps partiel suite au caractère pénible du métier et à leurs lieux de travail multiples qui impliquent des déplacements incessants qui ne sont pas pris en compte dans les heures de travail. La création et le maintien, par les autorités publiques, d'un secteur d'activité où les travailleurs bénéficient de très bas salaires peut donc poser question.

En ce qui concerne la qualité d'emploi, des effets mission ont, par ailleurs, été mis en évidence. Si la plupart des études existantes comparent les EBL avec les ES, nous avons montré qu'il était essentiel de distinguer les ES en fonction de leur type de mission sociale encadrée dans des contextes institutionnels. Plus particulièrement, quatre modèles de qualité d'emploi ont été identifiés. Tout d'abord, les EBL déploient, généralement, un modèle commercial basé sur une politique de minimisation des coûts. En conséquence, elles n'offrent pas de salaire plus élevé, ni plus de primes ou de meilleures opportunités de carrière. Les ES, quant à elles, utilisent d'une part, des incitants qui favorisent la motivation de leurs travailleurs vis-à-vis de leur mission sociale telle que la possibilité de s'impliquer dans les prises de décision et, d'autre part, elles offrent, de par la centralité du facteur travail dans ces organisations, volontairement un emploi de qualité. Cependant, si les ES présentent un certain nombre de similitudes, les EI et les AF se distinguent sur plusieurs dimensions de la qualité d'emploi. Les EI, développent un modèle d'emploi centré sur l'insertion de travailleurs vulnérables, ce qui conduit à un emploi et un encadrement de qualité. Les AF, quant à elles, développent un modèle associatif centré sur l'aide aux usagers vulnérables. Ces organisations sont particulièrement au fait des incitants qui entretiennent la motivation des travailleurs par rapport à leur mission sociale (sans doute de par leur longue expérience dans l'aide à domicile). Il faut néanmoins préciser qu'une certaine hétérogénéité dans les résultats a été observée et que, notamment, certaines EBL développent un modèle d'emploi très similaire à celui observé dans les EI. Une influence déterminante du type de tâche presté sur la qualité des emplois a également été observée. La mission d'une entreprise a donc une influence significative sur la qualité des emplois peu qualifiés, mais elle n'est pas le seul déterminant de cette qualité.

Cette recherche a donc montré que les ES offrent généralement un emploi de meilleure qualité que les EBL. Cependant, cette qualité a un coût. D'une part, un grand

nombre d'AF ont décidé de ne plus étendre leur activité titre-service, voire de la réduire. En effet, compte tenu de la diminution des subventions et suite à l'augmentation de leur masse salariale relative à l'ancienneté accrue de leur main-d'œuvre, les AF éprouvent une difficulté croissante à faire face à leurs coûts tout en maintenant la qualité d'emploi et de service en phase avec leur mission sociale. D'autre part, les EI bénéficient de subventions supplémentaires relatives à leur agrément. Ces dernières semblent totalement se justifier puisqu'elles sont les seules à même d'offrir un encadrement suffisant pour réinsérer une personne très peu qualifiée de manière adéquate. Nos résultats mettent donc en exergue qu'une diminution des sources de financement des entreprises présentes sur ce secteur d'activité, et notamment des subsides liés à l'agrément titre-service, induirait automatiquement une diminution de la qualité d'emploi offerte dans les EI et les AF et remettrait en question la présence de ces entreprises sur le quasi-marché titre-service. À l'inverse, nos résultats montrent que la qualité d'emploi proposée par les EBL pourrait s'accroître avec une densification et un renforcement des critères à remplir par les entreprises pour obtenir l'agrément « titre-service ». En fonction du niveau de renforcement souhaité des critères d'obtention de l'agrément, d'éventuelles augmentations des subsides liés à cet agrément devraient être envisagées.

Afin d'interpréter au mieux nos résultats, nous nous sommes également intéressés à l'effet de la mission sur la motivation de leurs nouveaux travailleurs et à son évolution au cours du temps. Pour ce faire, nous avons évalué la motivation pro-sociale des aide-ménagères ainsi que l'adéquation de leurs valeurs avec celles de l'organisation, à leur arrivée dans l'organisation et huit mois plus tard.

Cette étude des motivations a permis de confirmer que les EBL attirent des travailleurs avec des motivations relativement similaires à celles de leurs homologues des ES. Nos résultats ne plaident donc pas en faveur d'un effet d'(auto)-sélection des travailleurs dans les ES. Cependant, il semblerait qu'un effet de sélection existe dans les EI en ce qui concerne les personnes qui étaient précédemment en emploi. Quand les EI n'engagent pas une personne qui est sans emploi (hors de leur public cible), elles engagent des personnes qui sont très motivées par la mission sociale d'insertion et qui sont en parfaite adéquation avec les valeurs défendues par l'organisation. Ensuite, nous avons observé que la perception de congruence des valeurs avec l'organisation et la motivation pro-sociale sont plus élevées chez les travailleurs des ES après une période significative de temps passé dans l'organisation (et ce, même si une diminution de la motivation pro-sociale est observée chez tous les travailleurs indépendamment du type de prestataire). Dans les AF, ces résultats s'expliquent par un environnement de travail et des pratiques qui sont en cohérence avec le caractère social de leur mission et qui permet de soutenir une perception élevée d'adéquation de valeurs et une forte motivation pro-sociale chez leurs aide-ménagères (effet d'exposition). Dans les EI, ces résultats sont dus à une combinaison de l'effet de sélection et de l'effet d'exposition. D'une part, les EI sélectionnent certains travailleurs

(ceux qui étaient déjà en emploi) qui sont plus motivés et qui perçoivent une meilleure congruence de valeurs.. D'autre part, elles développent un environnement de travail qui influe positivement le profil motivationnel des travailleurs qui sont les plus vulnérables sur le marché de l'emploi. Nous avons également observé que l'effet d'exposition sur la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale est plus élevé dans les AF que dans les EI. Cette constatation peut s'expliquer par le développement de pratiques et d'un environnement de travail plus propices à la motivation pro-sociale et à la congruence des valeurs dans les AF que dans les EI. En particulier, les travailleurs des AF bénéficient notamment d'une plus grande autonomie au travail, une caractéristique de la tâche essentielle pour soutenir la motivation des travailleurs dans des ES (e.g., Frey & Jegen, 2001). Ce qui est encore plus important, c'est le fait que les travailleurs des AF soient plus souvent en contact avec des usagers vulnérables que leurs homologues dans les EI. En effet, Grant (2007) met en évidence que des contacts réguliers et directs avec les utilisateurs du service sont cruciaux afin de soutenir et de développer la motivation pro-sociale des travailleurs. Ces résultats mettent donc en lumière le rôle crucial joué par l'environnement de travail sur les aspects motivationnels.

Quelle est l'utilité pour les ES de favoriser la motivation pro-sociale de leurs travailleurs occupant des postes peu qualifiés ? Nous avons montré que la théorie du don de travail n'était pas valide pour les travailleurs peu qualifiés qui n'acceptent pas de travailler pour des salaires plus faibles que ce qu'ils auraient pu percevoir en travaillant dans une EBL. Cependant, si ces travailleurs sont réellement plus pro-socialement motivés, ils devraient être prêts à fournir un effort plus important que leurs homologues dans les EBL, toutes choses étant égales par ailleurs, car ils perçoivent toute l'importance de la mission sociale à laquelle ils adhèrent. Il est donc important que les travailleurs comprennent et soutiennent la mission de l'organisation afin d'adopter un comportement en phase avec cette dernière. Bénéficier d'une force de travail pro-socialement motivée semble donc être un élément essentiel au bon fonctionnement de la plupart des ES (Hansmann, 1980 ; Handy & Katz, 1998).

Nous avons ébauché des pistes d'analyse qui doivent être approfondies dans des études ultérieures. Tout d'abord, si l'étude de la qualité d'emploi constitue une étape nécessaire afin d'obtenir une vision d'ensemble, elle doit être complétée par des études complémentaires centrées sur une, voire deux dimensions de la qualité d'emploi afin de les analyser avec plus de précision et confirmer (ou infirmer) les premiers résultats. Plus encore, des éclairages qualitatifs pourraient permettre une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre et des spécificités lorsqu'elles existent. Ensuite, si l'étude motivationnelle permet de faire le point quant à la motivation des travailleurs occupant des postes peu qualifiés dans des ES (comparativement à leurs homologues des EBL), de nombreuses investigations empiriques sont encore requises. Premièrement, aucune étude n'a distingué l'effet de sélection de

l'effet d'exposition sur la motivation des travailleurs occupant des postes qualifiés. Deuxièmement, le lien entre les pratiques managériales et la motivation pro-sociale dans un contexte ES doit être approfondi. En d'autres termes, des études qui permettent d'identifier les pratiques qui soutiennent et améliorent la motivation pro-sociale et la perception d'adéquation de valeurs avec la mission sociale de l'organisation chez les travailleurs doivent être développées.

Références bibliographiques

- Barnett R. C. & Brennan R. T. [1995], « The relationship between job experiences and psychological distress: a structural equation approach, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, n°3, mai, p. 259-276.
- Ben-Ner A. & Ren T. [2009], *Does organization ownership matter? Structure and performance in for profit, non-profit and local government nursing homes (working paper)*, Carlson School of Management (University of Minnesota), Minneapolis.
- Benz M. [2005], “Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms”, *Kyklos*, vol. 58, n° 2, mai, p. 155-176.
- Besley, T., & Ghatak, M. [2005], “Competition and incentives with motivated agents”. *American Economic Review*, vol. 95, n°3, p. 616-636.
- Borzaga C. & Tortia E. [2006], “Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in public and Non-Profit Social Services”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n°2, juin, p. 225-248.
- Borzaga, C. [2009], “A comprehensive interpretation of voluntary and under-remunerated work”, In M. Musella & S. Destefanis (Eds.), *Paid and unpaid labour in the Social Economy. An international perspective* (pp. 11-32). Italy: AIEL Series in Labour Economics.
- Canton, E. [2005], “Power of Incentives in Public Organizations when Employees are Intrinsically Motivated”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 161, n°4, p. 664–80.
- Chung, Y.B. [1995], “Career decision making of lesbian, gay, and bisexual individuals”, *Career Development Quarterly*, vol. 44, p. 178-190.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. [2011], “A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, p. 296-317.
- Deci E.L. & Ryan R. M. [1980], “The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes”, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 13, n°1, p. 39–80.
- Defourny J. & Develtere P. [1999], “Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud”, In Defourny J. Develtere P. & Fonteneau B., *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles-Paris, p. 25-50.

- Defourny J. Henry A. Nassaut S. & Nyssens M. [2010], "Does the mission of providers matter on a quasi-market? The case of the Belgian service voucher scheme", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 81, n° 4, décembre, p. 583-610.
- Degli Antoni G. [2009], "Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation", *Kyklos*, vol. 62, n° 3, août, p. 359-70.
- Devaro J. & Brookshire D. [2007], "Promotions and incentives in Nonprofit and For-Profit organizations", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 60, n° 3, avril, p. 311-339.
- De Witte H. [2000], "Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk", In Bouwen R. De Witte K. De Witte H. & Taillieu T., *Van groep tot gemeenschap*, Garant, Leuven (Belgium), p. 325-350.
- Edwards J.R. Scully J.A. & Brtek M. [1999], "The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire", *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 2, juin, p. 305-334.
- Einolf, C. [2011], "Gender differences in the correlates of volunteering and charitable giving", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. vol. 40, n° 6, p. 1092-1112. doi:10.1177/0899764010385949
- Étienne, J-M. & Narcy, M. [2010], "Gender Wage Differentials in the French Nonprofit and For-profit Sectors: Evidence from Quantile Regression", *Annals of Economics and Statistics*, vol. 99, n° 100, p. 67-90.
- Francois, P. [2003], "Not-for-profit provision of public services". *Economic Journal*, vol. 113, n° 486, p. 53-61.
- Francois, P. [2007], "Making a difference", *RAND Journal of Economics*, vol. 38, n° 3, p. 714-732.
- Francois, P., & Vlassopoulos, M. [2008], "Pro-social motivation and the delivery of social services", *Economic Studies*, vol. 54, n° 1, p. 22-54.
- Frank R.H. [1996], "What price the moral high ground?", *Southern Economic Journal*, vol. 63, n°1, juillet, p. 1-17.
- Frey B.S. [1997a], "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, n° 4, p. 427-439.
- Frey B. S. [1997b], *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Frey B.S & Jegen R. [2001], "Motivation Crowding Theory," *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, n°5, décembre, p. 589-611.
- Gardin L. Laville J-L & Nyssens M. [2012], *Entreprise sociale et Insertion, une perspective internationale*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Gerard M. Neyens, I. & Valsamis D. [2012], *Evaluation du régime des titres-services pour les services et emplois de proximité 2011*. Idea Consult pour SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, Bruxelles.
- Grant, A.M. [2007], "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 393-417.
- Grant, A.M. [2008], "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity". *Journal of applied psychology*, vol. 93, n° 1, p. 48-58. doi:10.1037/0021-9010.93.1.48
- Handy F., & Katz, E. [1998], "The wage differential between nonprofit institution and corporations : getting more by paying less?", *Journal of Comparative Economics*, vol. 26, n° 2, p. 246-261.
- Hansman, H. [1980], The Role of Nonprofit Enterprise, *Yale Law Journal*, vol. 89, n° 5, p. 835-901.
- Henry A. Nassaut S. Defourny J. & Nyssens M. [2009], *Économie plurielle et régulation publique : Le quasi-marché des titres-services en Belgique*, Academia Press, Gand.
- Leete, L. [2000], "Wage Equity and Employee Motivation in Non-profit and For-Profit Organizations", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 43, n° 4, décembre, p. 423-446.
- Leete, L. [2006], "Work in the nonprofit sector". In R. Steinberg, & W. Powell (Eds), *The Nonprofit Sector Research Handbook*, (2nd edition, pp. 159-179), New Haven and London: Yale University Press.
- Lewis, G.B. [2010], "Modeling nonprofit employment: Why do so many lesbians and gay men work for nonprofit organizations?" *Administration & Society*, vol. 42, p. 720-748.
- Lewis, G.B., & Ng, E.S. [2013], "Sexual orientation, work values, pay, and preference for public and nonprofit employment: evidence from Canadian postsecondary students", *Canadian public administration*, vol. 56, n° 4, p. 542-564.

- Lievens F. Van Hoye G. & Schreurs B. [2005], "Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, n° 4, décembre, p. 553-572.
- Lyons, ST., Duxbury, L.E., & Higgins, C.A. [2006], "A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees", *Public administration review*, vol. 66, n° 4, p. 605-618.
- Mastracci S. H. & Herring C. [2010], "Nonprofit management practices and work processes to promote gender diversity", *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, n° 2, décembre, p. 155-175.
- McMullen K. Schellenberg G. [2003], "Job-Quality in Non-Profit Organizations", *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-Profit Sector*. n°2, Janvier, p. 1-57.
- Mirvis, P.H., & Hackett, E.J. [1983], "Work and work force characteristics in the nonprofit sector", *Monthly Labor Review*, vol. 106, n° 4, p. 3-12.
- Mocan H.N. & E. Teikin [2003], "Non-profit sector and part-time work: an analysis of employer-employee matched data of childcare workers", *Review of Economics and Statistics*, vol. 85, n° 1, février, p. 38-50.
- Morey, L.C., Blashfield, R.K. & Skinner, H.A. [1983], "A comparison of cluster analysis techniques within a sequential validation framework", *Multivariate Behavioral Research*, vol.18, p. 309-329.
- Morgeson F. P. & Humphrey S. E. [2006], "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 6, novembre, p. 1321-1339.
- Mosca M. Musella M. & Pastore F. [2007], "Relational goods, monitoring and non-pecuniary compensation in the non-profit sector: the case of the Italian social services", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 78, n° 1, mars, p. 57-86.
- Muñoz de Bustillo R. [2009], *Indicators of job quality in the European Union*, Employment and Social Affairs, © European Parliament, Brussels.
- Narcy M. [2009], « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie et prévision*, vol. 188, n° 2, p. 81-99.

- Nassaut S. & Nyssens M. [2009], "Civicness and service governance: the case of the Belgian quasi-market in the field of proximity services", In Evers A. Brandsen T. & Dekker P., *Civicness in the governance and delivery of social services*, Routledge, London and New York, p. 149-176.
- Netemeyer R. G. Boles J. S. & McMurrian R. [1996] "Development and validation of workfamily conflict and family-work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 4, août, p. 400-410.
- Netten A., McDaid D., Fernandez J-L., Forder J., Knapp M., Matosevic T., & Shapiro J. [2005], *Measuring and Understanding Social Services Outputs*, PSSRU Discussion Paper 2132/3, Personal Social Services Research Unit, University of Kent, Canterbury.
- Nicoletti G., Scarpetta S. & Boylaud O. [2000], "Summary indicators of product market regulation with an extension to employment protection legislation", *working paper (ECO/WKP(99)18)*, OECD, Economics, n°. 226.
- Pagès, J. [2002], « Analyse factorielle multiple appliquée aux variables qualitatives et aux données mixtes », *revue de statistique appliquée*, tome L, n° 4, p. 5-37.
- Parker, S. K. [2003], "Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics", *Journal of applied psychology*, vol. 88, n° 4, août, p. 620-634.
- Petrella F. Maisonnasse J. Melnik E. & Richez-Battesti N. [2010], *Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle*, Conférence LEST-CNRS, Marseille.
- Preston A. [1989], "The Non-Profit Worker in a For-Profit World", *Journal of Labor Economics*, vol.7, n° 4, octobre, p. 438-463.
- Roomkin, M., & Weisbrod, B. [1999], "Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 15, p. 750-781.
- Ros, M., Schwartz S.H., & Surkiss, S. [1999], "Basic individual values, work values, and the meaning of work", *Applied psychology: an international review*, vol. 48, n° 1, p. 49-71.
- Rothschild J. & Milofsky C. [2006], "The Centrality of Values, Passions, and Ethics in the Nonprofit Sector", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, n° 2, MOI, p. 137-143.
- Ruhm C.J. & Borkoski C. [2003], "Compensation in the non-profit sector", *Journal of Human Resources*, vol. 38, n° 4, automne, p. 992-1021.

- Saporta G. [2006], *Probabilités, analyse des données et statistique (3rd ed)*, Editions Technip, Paris.
- Saussier S. & Yvrande-Billon A. [2007], *Économie des coûts de transaction*, Paris, collection repères, La Découverte.
- Speckbacher, G. [2013], “The use of incentives in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 42, n° 5, p. 1006-1025. doi:10.1177/0899764012447896
- Steinberg R. [2006], “Economic Theories of Nonprofit Organizations”, in Powell W. & Steinberg R., *The non-profit Handbook*, Yale University Press, New haven and London, p. 117-139.
- Tortia E.C. [2008], “Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy”, *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, n° 5, octobre, p. 2080-2094.
- Tschirhart, M., Reed, K. K., Freeman, S. J., & Anker, A. L. [2008], “Is the grass greener? Sector shifting and choice of sector by MPA and MBA graduates”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 37, p. 668-688.
- van Veldhoven M. [1999], “Mesurer le stress et la charge psychosociale à l’aide d’un questionnaire », *Inventaire et optimisation du capital humain*, Journée d’étude « Stress au travail », décembre.
- Weisbrod B.A. [1983], “Non-profits and proprietary sector behavior: wage differentials among lawyers”, *Journal of Labor Economics*, vol. 1, n° 3, juillet, p. 246-263.

Annexes

Annexe 1

Grant A. M. (2008), “Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 1, p. 48-58.

PRO-SOCIAL Motivation scale (Likert-7)
Pour quelles raisons faites-vous ce travail ?
Parce que je veux rendre service aux autres
Parce que je veux être utile pour les autres
Parce que je veux aider les autres

Annexe 2 – Effet mission sur la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale lors de l'engagement des travailleurs qui étaient précédemment sans emploi

	Congruence des valeurs				Motivation pro-sociale			
	(1)		(2)		(1)		(2)	
Constante	5.46*** (0.16)	(0.58)	5.46*** (0.16)	(0.54)	(0.18)	(0.55)	5.76*** (0.18)	(0.54)
ES	0.07 (0.18)	0.18 (0.20)	--	--	0.04 (0.23)	-0.04 (0.21)	--	--
EI	--	--	0.16 (0.19)	0.30 (0.19)	--	--	-0.03 (0.25)	-0.10 (0.22)
AF	--	--	-0.08 (0.25)	0.00 (0.25)	--	--	0.15 (0.25)	0.06 (0.24)
Femme	--	- (0.39)	--	-0.72* (0.38)	--	- (0.29)	--	- (0.29)
Âge	--	0.01 (0.01)	--	0.01 (0.01)	--	0.00 (0.01)	--	0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	0.09 (0.13)	--	0.11 (0.13)	--	-0.08 (0.15)	--	-0.09 (0.14)
Origine étrangère	--	-0.21 (0.38)	--	-0.20 (0.39)	--	- (0.34)	--	-0.73** (0.34)
Travail à domicile	--	0.29 (0.21)	--	0.37* (0.20)	--	0.03 (0.38)	--	-0.02 (0.37)
CPAS/FOREM	--	-0.04 (0.22)	--	-0.01 (0.22)	--	-0.07 (0.24)	--	-0.08 (0.23)
Expérience T-S préalable	--	0.25 (0.22)	--	0.27 (0.21)	--	(0.15)	--	0.35** (0.15)
En couple	--	0.26 (0.27)	--	0.30 (0.26)	--	0.28 (0.19)	--	0.26 (0.20)
Nombre d'enfants	--	- (0.09)	--	- (0.08)	--	-0.05 (0.08)	--	-0.05 (0.08)
N	151	145	151	145	151	145	151	145

P-valeur: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standards sont données entre parenthèse.

(1) ES Vs EBL

Annexe 3 – Effet mission sur la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale lors de l'engagement des travailleurs qui étaient précédemment en emploi

	Congruence des valeurs				Motivation pro-sociale			
	(1)		(2)		(1)		(2)	
Constante	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
ES	5.67*** (0.19)	2.89*** (1.00)	5.67*** (0.19)	2.94*** (0.24)	5.67*** (0.19)	2.89*** (1.00)	5.67*** (0.19)	2.94*** (0.24)
EI	0.50** (0.24)	0.19 (0.25)	--	--	0.50** (0.24)	0.19 (0.25)	--	--
AF	--	--	0.70*** (0.24)	0.30 (0.24)	--	--	0.70*** (0.24)	0.30 (0.24)
Femme	--	--	0.19 (0.30)	0.03 (0.37)	--	--	0.19 (0.30)	0.03 (0.37)
Âge	--	0.57 (0.37)	--	0.57 (0.35)	--	0.57 (0.37)	--	0.57 (0.35)
Niveau d'éducation	--	0.03** (0.02)	--	0.03** (0.02)	--	0.03** (0.02)	--	0.03** (0.02)
Origine étrangère	--	0.17 (0.15)	--	0.18 (0.15)	--	0.17 (0.15)	--	0.18 (0.15)
Travail à domicile	--	-0.83*** (0.28)	--	-0.83*** (0.28)	--	-0.83*** (0.28)	--	-0.83*** (0.28)
CPAS/FOREM	--	0.39 (0.44)	--	0.39 (0.45)	--	0.39 (0.44)	--	0.39 (0.45)
Expérience T-S préalable	--	1.04** (0.40)	--	0.97** (0.40)	--	1.04** (0.40)	--	0.97** (0.40)
En couple	--	0.64** (0.26)	--	0.57** (0.28)	--	0.64** (0.26)	--	0.57** (0.28)
Nombre d'enfants	--	-0.25 (0.29)	--	-0.26 (0.30)	--	-0.25 (0.29)	--	-0.26 (0.30)
N	--	0.23* (0.11)	--	0.25** (0.11)	--	0.23* (0.11)	--	0.25** (0.11)

P-valeur: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standards sont données entre parenthèse.

(1) ES Vs EBL

Annexe 4 : Motivation après huit mois d'activité sur le marché titre-service (EI Vs EBL ; AF Vs EBL)

	Congruence des valeurs		Motivation pro-sociale	
	(1)	(2)	(1)	(2)
Constante	4.91*** (0.22)	5.38*** (1.21)	5.16*** (0.11)	5.10*** (0.76)
EI	0.66** (0.29)	0.87*** (0.29)	0.44* (0.26)	0.51* (0.29)
AF	0.96*** (0.27)	1.23*** (0.28)	0.61*** (0.16)	0.68*** (0.19)
Femme	--	-0.49 (1.02)	--	0.06 (0.57)
Age	--	0.01 (0.01)	--	-0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	0.30** (0.15)	--	-0.04 (0.08)
Origine étrangère	--	-0.29 (0.34)	--	0.15 (0.19)
Travail à domicile	--	-1.01 (0.21)	--	-0.10 (0.31)
Sans emploi	--	-0.06 (0.21)	--	0.02 (0.16)
CPAS/FOREM	--	0.16 (0.25)	--	-0.04 (0.15)
Expérience T-S préalable	--	0.26 (0.18)	--	0.23* (0.14)
Couple	--	-0.16 (0.18)	--	0.25** (0.12)
Nombre d'enfants	--	-0.12 (0.09)	--	-0.04 (0.10)
N	174	171 ¹	173 ²	170 ¹²

Les erreurs standard sont données entre parenthèse. P-valeur : *p<.10; **p<.05; ***p<.01

(1) Sans variables de control

(2) Modèle avec effet fixe et sans variables de control

(3) Avec variables de control

¹ Trois observations ont des valeurs manquantes relatives à leurs caractéristiques individuelles. Ces observations n'ont donc pas été prises en compte pour les régressions avec variables contrôles.

² Un individu a été considéré comme un outlier car il altérerait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Annexe 5 - Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale des travailleurs sans expérience préalable sur le marché titre-service (régressions OLS) : ES Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.40*** (0.23)	5.52*** (0.10)	5.98*** (0.71)	5.61*** (0.21)	5.67*** (0.09)	5.80*** (0.87)
ES	0.18 (0.27)	--	0.53* (0.30)	0.09 (0.25)	--	0.06 (0.27)
8mois	-0.63** (0.26)	-0.63** (0.27)	-0.67** (0.28)	-0.53** (0.21)	-0.53** (0.22)	-0.50** (0.21)
ES×8mois	0.69** (0.30)	0.69** (0.32)	0.71** (0.32)	0.43 (0.26)	0.43 (0.27)	0.38 (0.27)
Femme	--	--	-1.11*** (0.39)	--	--	-0.19 (0.69)
Âge	--	--	0.02 (0.01)	--	--	0.00 (0.01)
d'éducation	--	--	0.30** (0.14)	--	--	-0.12 (0.12)
Origine étrangère	--	--	-0.09 (0.27)	--	--	-0.24 (0.25)
Travail à domicile	--	--	-0.61 (0.39)	--	--	0.29 (0.27)
Sans emploi	--	--	-0.36 (0.24)	--	--	0.00 (0.21)
CPAS/FOREM	--	--	0.15 (0.18)	--	--	-0.07 (0.21)
En couple	--	--	0.08 (0.17)	--	--	0.17 (0.16)
Nombre d'enfants	--	--	-0.16** (0.08)	--	--	0.02 (0.06)
N	112	112	112	111	111	111

P-valeurs: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

(1) Spécification DIFF in DIFF sans variables contrôles.

(2) Within estimator (avec effets fixes)

(3) Spécification DIFF in DIFF avec variables contrôles

¹ Un individu a été considéré comme un outlier car il altérait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Annexe 6 - Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale des travailleurs sans expérience préalable sur le marché titre-service (régressions OLS) : EI Vs EBL et AF Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.40*** (0.24)	5.52*** (0.10)	6.06*** (0.71)	5.61*** (0.21)	5.67*** (0.09)	5.79*** (0.90)
EI	0.12 (0.31)	--	0.50 (0.31)	0.12 (0.28)	--	0.07 (0.29)
AF	0.25 (0.29)	--	0.55 (0.35)	0.06 (0.32)	--	0.03 (0.35)
8mois	-0.63** (0.26)	-0.63** (0.27)	-0.67** (0.28)	-0.53** (0.21)	-0.53** (0.22)	-0.50** (0.21)
EI×8mois	0.56 (0.35)	0.56 (0.36)	0.59 (0.37)	0.39 (0.28)	0.39 (0.30)	0.36 (0.29)
AF×8mois	0.87*** (0.31)	0.87** (0.38)	0.85** (0.35)	0.48 (0.34)	0.48 (0.32)	0.40 (0.37)
Femme	--	--	-1.13*** (0.39)	--	--	-0.19 (0.69)
Âge	--	--	0.02 (0.01)	--	--	0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	--	0.28** (0.13)	--	--	-0.12 (0.13)
Origine étrangère	--	--	-0.10 (0.27)	--	--	-0.24 (0.25)
Travail à domicile	--	--	-0.62* (0.36)	--	--	0.29 (0.28)
Sans emploi	--	--	-0.34 (0.23)	--	--	-0.01 (0.20)
CPAS/FOREM	--	--	0.15 (0.18)	--	--	-0.07 (0.22)
En couple	--	--	0.08 (0.17)	--	--	0.17 (0.17)
Nombre d'enfants	--	--	-0.16** (0.08)	--	--	0.02 (0.07)
N	112	112	112	111	111	111

P-valeurs: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

(1) Spécification DIFF in DIFF sans variables contrôles.

(2) Within estimator (avec effets fixes)

(3) Spécification DIFF in DIFF avec variables contrôles

¹ Un individu a été considéré comme un outlier car il altérerait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Annexe 7 - Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale des travailleurs qui étaient sans emploi avant de travailler sur le marché titre-service (régressions OLS) : ES Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.53*** (0.17)	5.46*** (0.10)	6.37*** (0.45)	5.79*** (0.19)	5.78*** (0.09)	6.62*** (0.57)
ES	-0.10 (0.22)	--	0.15 (0.21)	-0.01 (0.24)	--	-0.04 (0.22)
8mois	-0.68** (0.26)	-0.68** (0.26)	-0.69** (0.28)	-0.65** (0.26)	-0.65*** (0.22)	-0.72** (0.32)
ES×8mois	0.89*** (0.32)	0.89*** (0.32)	0.90*** (0.33)	0.51* (0.30)	0.51* (0.27)	0.58 (0.35)
Femme	--	--	-1.50*** (0.20)	--	--	-0.93** (0.42)
Âge	--	--	0.01 (0.01)	--	--	-0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	--	0.28*** (0.10)	--	--	-0.03 (0.11)
Origine étrangère	--	--	-0.11 (0.28)	--	--	-0.24 (0.24)
Travail à domicile	--	--	-0.49* (0.24)	--	--	0.20 (0.16)
CPAS/FOREM	--	--	0.13 (0.16)	--	--	-0.08 (0.18)
Expérience T-S préalable	--	--	0.34 (0.21)	--	--	0.37*** (0.11)
En couple	--	--	0.19 (0.15)	--	--	0.32*** (0.10)
Nombre d'enfants	--	--	-0.16*** (0.06)	--	--	-0.05 (0.07)
N	123	123	121	123	123	121

P-valeurs: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

(1) Spécification DIFF in DIFF sans variables contrôles.

(2) Within estimator (avec effets fixes)

(3) Spécification DIFF in DIFF avec variables contrôles

¹ Un individu a été considéré comme un outlier car il altérerait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Annexe 8- Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale des travailleurs qui étaient sans emploi avant de travailler sur le marché titre-service (régressions OLS) :
EI Vs EBL et AF Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.53*** (0.17)	5.46*** (0.10)	6.39*** (0.44)	5.79*** (0.19)	5.78*** (0.09)	6.70*** (0.62)
EI	-0.04 (0.22)	--	0.22 (0.21)	-0.10 (0.25)	--	-0.11 (0.23)
AF	-0.19 (0.33)	--	0.04 (0.32)	0.13 (0.29)	--	0.07 (0.26)
8mois	-0.68** (0.33)	-0.68*** (0.26)	-0.69** (0.28)	-0.65** (0.26)	-0.65*** (0.23)	-0.72** (0.32)
EIx8mois	0.71** (0.32)	0.71** (0.35)	0.72** (0.34)	0.51 (0.32)	0.51* (0.30)	0.58 (0.37)
AFx8mois	1.17** (0.47)	1.17*** (0.39)	1.18** (0.49)	0.50 (0.36)	0.50 (0.33)	0.57 (0.40)
Femme	--	--	-1.51*** (0.20)	--	--	-0.96** (0.45)
Âge	--	--	0.01 (0.01)	--	--	-0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	--	0.27** (0.10)	--	--	-0.04 (0.11)
Origine étrangère	--	--	-0.11 (0.28)	--	--	-0.24 (0.24)
Travail à domicile	--	--	-0.50** (0.23)	--	--	0.16 (0.20)
CPAS/FOREM	--	--	0.13 (0.16)	--	--	-0.08 (0.18)
Expérience T-S préalable	--	--	0.33 (0.22)	--	--	0.36*** (0.11)
En couple	--	--	0.19 (0.15)	--	--	0.31*** (0.10)
Nombre d'enfants	--	--	-0.16*** (0.06)	--	--	-0.06 (0.07)
N	123	123	121	123	123	121

P-valeurs: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

(1) Spécification DIFF in DIFF sans variables contrôles.

(2) Within estimator (avec effets fixes)

(3) Spécification DIFF in DIFF avec variables contrôles

¹ Un individu a été considéré comme un outlier car il altérait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Annexe 9 - Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale des travailleurs qui travaillent au domicile du client (régressions OLS) : ES Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.53*** (0.15)	5.61*** (0.09)	5.02*** (0.73)	5.79*** (0.17)	5.85*** (0.07)	5.63*** (0.67)
ES	0.12 (0.19)	--	0.28 (0.21)	0.10 (0.21)	--	0.10 (0.20)
8mois	-0.68*** (0.17)	-0.68*** (0.21)	-0.70*** (0.19)	-0.63*** (0.21)	-0.63*** (0.16)	-0.62*** (0.22)
ES×8mois	0.68*** (0.23)	0.68*** (0.26)	0.71*** (0.24)	0.40 (0.25)	0.40** (0.20)	0.39 (0.25)
Femme	--	--	-0.37 (0.63)	--	--	-0.02 (0.54)
Âge	--	--	0.01 (0.01)	--	--	0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	--	0.24** (0.10)	--	--	-0.05 (0.08)
Origine étrangère	--	--	-0.35 (0.25)	--	--	-0.30 (0.18)
Sans emploi	--	--	-0.22 (0.15)	--	--	0.04 (0.14)
CPAS/FOREM	--	--	0.15 (0.15)	--	--	0.01 (0.17)
Expérience T-S préalable	--	--	0.19 (0.16)	--	--	0.32*** (0.10)
En couple	--	--	0.07 (0.13)	--	--	0.30*** (0.10)
Nombre d'enfants	--	--	-0.14** (0.05)	--	--	-0.05 (0.07)

P-valeurs: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

(1) Spécification DIFF in DIFF sans variables contrôles.

(2) Within estimator (avec effets fixes)

(3) Spécification DIFF in DIFF avec variables contrôles

¹ Un individu a été considéré comme un outlier car il altérerait à lui seul les résultats obtenus au

Annexe 10 - Effet mission sur l'évolution de la congruence des valeurs et la motivation pro-sociale des travailleurs qui travaillent au domicile du client (régressions OLS) : ES Vs EBL

	Congruence des valeurs			Motivation pro-sociale		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
Constante	5.53*** (0.15)	5.61*** (0.09)	5.03*** (0.73)	5.79*** (0.17)	5.85*** (0.07)	5.64*** (0.68)
EI	0.19 (0.23)	--	0.36 (0.22)	0.11 (0.24)	--	0.12 (0.22)
AF	0.01 (0.21)	--	0.16 (0.24)	0.09 (0.26)	--	0.09 (0.25)
8mois	-0.68*** (0.17)	-0.68*** (0.20)	-0.70*** (0.19)	-0.63*** (0.21)	-0.63*** (0.16)	-0.62*** (0.22)
EI×8mois	0.46* (0.26)	0.46 (0.29)	0.49* (0.27)	0.32 (0.26)	0.32 (0.23)	0.31 (0.27)
AF×8mois	1.00*** (0.15)	1.00*** (0.32)	1.02*** (0.33)	0.53* (0.31)	0.53** (0.25)	0.52 (0.32)
Femme	--	--	-0.38 (0.64)	--	--	-0.02 (0.55)
Âge	--	--	0.01 (0.01)	--	--	0.00 (0.01)
Niveau d'éducation	--	--	0.24** (0.10)	--	--	-0.05 (0.09)
Origine étrangère	--	--	-0.35 (0.25)	--	--	-0.30 (0.18)
Sans emploi	--	--	-0.22 (0.15)	--	--	0.04 (0.14)
CPAS/FOREM	--	--	0.16 (0.15)	--	--	0.01 (0.17)
Expérience T-S préalable	--	--	0.20 (0.16)	--	--	0.32*** (0.10)
En couple	--	--	0.07 (0.13)	--	--	0.29*** (0.10)
Nombre d'enfants	--	--	-0.14** (0.05)	--	--	-0.05 (0.07)
N	168	168	168	167	167	167

P-valeurs: *p<.10; **p<.05; ***p<.01. Les erreurs standard sont données entre parenthèse.

(1) Spécification DIFF in DIFF sans variables contrôles.

(2) Within estimator (avec effets fixes)

(3) Spécification DIFF in DIFF avec variables contrôles

¹ Un individu a été considéré comme un outlier car il altérerait à lui seul les résultats obtenus au regard de la motivation pro-sociale et a donc été retiré de l'analyse.

Annexe 11

Une analyse factorielle¹ a été performée pour construire sept dimensions de la qualité d'emploi sur la base des réponses données par les travailleurs sur chacun des items, préalablement normés, qui les composent (la méthode employée dépend des types d'items utilisés, Pagès (2002)²). L'objectif est, d'abord, de regrouper ces items en fonction de leur corrélation en un ou plusieurs facteurs afin de représenter un maximum de l'information initiale en un minimum de facteurs. Chaque facteur est défini par une combinaison d'items pondérée en fonction de leur saturation (« corrélation ») sur ce facteur. Plus de poids est attribué aux items qui saturent fortement avec le facteur. Un individu avec des résultats élevés sur les items qui saturent fortement sur un facteur sera alors caractérisé par un « score factoriel » élevé sur ce facteur.

Le nombre de facteurs retenu correspond au nombre de facteurs nécessaires pour expliquer au minimum 50% de la variance totale des items de la dimension. Les facteurs sont donc sélectionnés de façon séquentielle en fonction de la part de la variance qu'ils expliquent³. Après avoir identifié le nombre de facteurs à retenir et les items qui définissent chacun d'eux, le deuxième objectif est d'obtenir un indicateur unique de la dimension de la qualité d'emploi concernée. Quand plusieurs facteurs ont été retenus pour représenter une dimension de la qualité d'emploi, l'indicateur est la somme de ces facteurs pondérés en fonction de leur contribution relative à la variance expliquée de cette dimension⁴. Lorsqu'un seul facteur a été retenu, l'indicateur de cette dimension est son facteur.

Le tableau A2 (voir ci-dessous) répertorie les items qui ont été choisis pour décrire chaque dimension, les résultats des analyses factorielles par dimension et la façon dont chaque indicateur a été calculé. On observe qu'un seul facteur est suffisant pour représenter la dimension « aspects relationnels ». Dans les autres cas, deux facteurs sont nécessaires, ce qui semble indiquer que ces dimensions détiennent deux types d'informations distinctes.

¹ Pour cette étape, toutes les observations avec une valeur manquante ont été supprimées.

² L'analyse en composante principale est utilisée pour les dimensions représentées par des items quantitatifs. Quand la dimension est mesurée par des items catégoriels, l'analyse des correspondances multiples (ACM) est employée. Finalement, l'analyse factorielle multiple est utilisée quand la dimension est représentée à la fois par des items quantitatifs et catégoriels.

³ Cette sélection se fait sur base de la valeur propre qui exprime en partie le pouvoir explicatif des facteurs. À noter, qu'un facteur doit avoir une valeur propre supérieure à 1 pour être pris en compte selon le critère de Kaiser. Ce critère n'est pas valide pour les ACM, car les inerties projetées sont toujours comprises entre 0 et 1. Dans ce cas, les facteurs doivent avoir une valeur propre supérieure à $1/n$, où n est le nombre de variables actives (Saporta, 2006).

⁴ C'est-à-dire le rapport entre la valeur propre du facteur et la somme des valeurs propres des facteurs retenus pour cette dimension.

En définitive, l'analyse factorielle permet de construire un indicateur par dimension de la qualité d'emploi qui met en exergue les caractéristiques discriminantes dans le quasi-marché des titres-services. En effet, ces indicateurs donnent plus d'importance aux items (et aux facteurs) pour lesquels les résultats obtenus pour les individus sont les plus dispersés. Cette particularité de l'analyse factorielle devrait donc nous permettre d'identifier plus aisément les différences observées entre les différentes entreprises (ou individus) sur chaque dimension de la qualité d'emploi que si nous avions considéré une simple moyenne d'items pour construire les indicateurs.

Tableau A2 - Résultats des analyses factorielles

Items	Facteur 1 Formations	Facteur 2 Apprentissage par le travail
	Poids des items	
Les formations ne sont pas nécessairement en lien avec mon travail (L)	.30	.07
Participation à des formations lors des 12 derniers mois (L)	.39	.00
Nombre d'heures de formations reçues	.29	.00
Développement des compétences par le travail (échelle de Edwards, Scully, & Brtek, 1999 ; $\alpha = .86$)	.02	.93
Poids du facteur	.63	.37
Critères de sélection		
Valeur propre	1.75	1.01
Variance expliquée (%)	43.68	25.19
Items	Facteur 1 Aspects relationnels	
	Poids des items	
Possibilité de participer à des échanges avec les collègues (L)	.31	
Possibilité de participer à des échanges avec les managers (L)	.27	
Qualité perçue de la relation avec les collègues (échelle de Morgeson & Humphrey, 2006; $\alpha = .65$)	.27	
Qualité perçue de la relation avec les managers (échelle de Barnett & Brennan, 1995; $\alpha = .91$)	.14	
Critères de sélection		
Valeur propre	2.12	
Variance expliquée (%)	53.15	

Tableau A2 - Résultats des analyses factorielles (suite 1)

Participation		
Items	Facteur 1 Participation directe et représentative	Facteur 2 Organisation de réunions
	Poids des items	
Possibilité d'exprimer son point de vue librement (L)	.40	.00
Représentation syndicale (L)	.34	.00
Chaque décision importante est d'abord discutée par tous les membres de l'entreprise (L)	.26	.00
Organisation de réunions où la parole est donnée aux travailleurs (O/N)	.00	1.00
Poids du facteur	.57	.43
<i>Critères de sélection</i>		
Valeur propre	1.15	0.85
Variance expliquée (%)	38.61	28.75
Sécurité d'emploi		
Items	Facteur 1 Ancienneté	Facteur 2 Type de contrat et Sécurité d'emploi perçue
	Poids des items	
Ancienneté (en mois)	.62	.01
Sécurité d'emploi perçue (échelle de De Witte, 2000; $\alpha = .70$)	.25	.43
Premier contrat=CDI (O/N)	.13	.56
Poids du facteur	.51	.49
<i>Critères de sélection</i>		
Valeur propre	1.09	1.06
	36.36	35.36
Flexibilité et horaires de travail		
Items	Facteur 1 Équilibre travail/famille et pas de flexibilité exigée	Facteur 2 Pas d'horaires atypiques
	Poids des items	
Nombre d'heures de travail fixe (O/N)	.11	.00
Horaires fixes (O/N)	.10	.00
Pas de changement dans le planning de travail (O/N)	.11	.00
L'entreprise n'exige pas de flexibilité (O/N)	.12	.00
Les usagers n'exigent pas de flexibilité (O/N)	.11	.00
Pas de travail en soirée (<18h) (L)	.00	.48
Pas de travail le week-end (L)	.00	.47
Équilibre travail/famille (échelle de Netemeyer et al. 1996; $\alpha = .87$)	.45	.07
Poids du facteur	.67	.33
<i>Critères de sélection</i>		
Valeur propre	2.03	0.99
	40.71	19.92

Tableau A2 - Résultats des analyses factorielles (suite 2)		
Primes/Avantages monétaires ou en nature		
Items	Facteur 1 Primes et avantages en nature	Facteur 2 Frais de transport
	Poids des items	
Accès à des primes	.49	.00
Accès à des avantages en nature (assurance-vie, prêt d'un véhicule, etc.)	.36	.28
Déplacements à la charge de l'employeur	.16	.72
Poids du facteur	.55	.45
<i>Critères de sélection</i>		
Valeur propre	0.40	0.33
Variance expliquée (%)	40.09	33.00
Les conditions matérielles de travail		
Items	Facteur 1 Environnement de travail, Ergonomie et risque	Facteur 2 Préventions des risques
	Poids des items	
Pas trop de bruits (L)	.16	.00
Pas trop chaud ou trop humide (L)	.20	.00
Pas de risques d'accidents (L)	.20	.00
Pas de positions douloureuses ou fatigantes (L)	.22	.00
Ne pas déplacer des objets lourds (L)	.21	.00
Mon entreprise exige que je porte un équipement de protection individuel (tablier, gants, etc.) (L)	.01	.29
Mon entreprise me fournit le matériel dont j'ai besoin (équipement de protection, etc.) (L)	.00	.38
Mon entreprise m'informe sur les risques liés à mon travail (L)	.01	.32
Poids du facteur	.62	.38
<i>Critères de sélection</i>		
Valeur propre	2.49	1.52
Variance expliquée (%)	31.12	19.04

jamais ») à (7) « Tout à fait d'accord » (ou « toujours »).

Discrimination dans le quasi-marché des titres-services : influence du secteur, de la mission et de la gestion organisationnelle de la diversité

Olivier Brolis
Marie Courtois
Ginette Herman
Marthe Nyssens

Résumé

La littérature en économie suggère que les entreprises sociales mettent en place moins de pratiques discriminatoires à l'encontre des travailleurs d'origine étrangère que les entreprises à but lucratif. Les travaux en psychologie avancent que cette discrimination peut être diminuée au sein d'une entreprise si celle-ci met en place une gestion de la diversité de type multiculturaliste. L'étude présentée ici articule les apports de l'économie et de la psychologie. Elle analyse les relations entre les préjugés (en tant qu'antécédents de la discrimination) des responsables hiérarchiques envers les travailleurs immigrés et plusieurs caractéristiques des organisations, à savoir le type de gestion de la diversité, le secteur (entreprises sociales versus entreprises à but lucratif) et la mission de l'organisation (entreprises d'insertion versus services d'aide aux familles et aux personnes âgées versus entreprises à but lucratif). Un échantillon de 122 responsables hiérarchiques d'organisations titres-services en Belgique ont participé à cette enquête. Les résultats indiquent que lorsqu'on considère la variable « secteur », les responsables des entreprises sociales ont moins de préjugés que les responsables hiérarchiques des entreprises à but lucratif. La prise en compte de la variable « mission » permet de préciser que ce sont, en particulier, les responsables des entreprises d'insertion qui marquent la différence avec ceux des entreprises à but lucratif. Quant à la gestion de la diversité, il apparaît que, quels que soient la mission ou le secteur, plus les responsables hiérarchiques perçoivent que leur organisation la gère de façon multiculturaliste, moins ils expriment de préjugés.

Ces dernières décennies, l'Europe a connu une immigration importante (Lemaitre, 2008 ; Zick, Pettigrew, & Wagner, 2008), avec pour conséquence une diversification au plan de l'origine de la population (Vasileva, 2011) et, en particulier, de la force de travail (Lemaitre, 2008). Dans un tel contexte, la question de l'intégration des travailleurs d'origine étrangère sur le marché de l'emploi se pose avec acuité étant donné la discrimination dont ils font l'objet au regard tant du recrutement, de la promotion que de la rémunération (ILO, 2007).

L'étude présentée ici a pour objectif d'analyser les processus de discrimination en articulant les apports de l'économie et de la psychologie. C'est dans le champ du quasi-marché des titres-services que cette analyse a été réalisée¹. Il s'agit d'un titre de paiement qui permet à des utilisateurs de régler, avec un soutien financier de l'État revêtant la forme d'une subvention à la consommation, une prestation de services de proximité, principalement d'aide à domicile d'ordre ménager. D'un point de vue méthodologique, ce quasi-marché offre un champ empirique idéal afin d'analyser le lien entre certaines caractéristiques de l'organisation et la discrimination, et ce pour deux raisons. La première est liée au fait que ce quasi-marché est ouvert à différents types de prestataires. Cette particularité nous permet d'analyser le lien entre le secteur d'affiliation de l'organisation et la discrimination en comparant des entreprises sociales (ES) avec des entreprises privées lucratives (EBL)². Il s'agit donc d'évaluer un effet « secteur ». Qui plus est, ce terrain empirique nous permet également de comparer deux types d'ES, les entreprises d'insertion (EI) et les associations d'aide aux personnes (AF), avec les EBL et donc d'évaluer un effet « mission ». La deuxième raison qui a présidé au choix du champ d'activités des titres-services comme objet d'étude est relative au fait que le pourcentage de personnes de nationalité étrangère y est relativement élevé (26,6% en 2011, Gerard, Neyens, & Valsamis, 2012). Cette caractéristique en fait un terrain de choix pour étudier la discrimination organisationnelle liée à l'origine.

Cette contribution est structurée de la manière suivante. La première partie fait état de l'objet de l'étude et des liens qui sont attendus entre le secteur (ES-EBL) ou la mission (AF-EI-EBL) de l'organisation d'une part et la discrimination au travail d'autre part. La deuxième partie précise la conception de la discrimination qui a été retenue et, en particulier, le fait qu'elle est abordée au travers des préjugés des responsables hiérarchiques. Ensuite, le type de gestion multiculturaliste de la diversité est défini et étayé en lien avec la discrimination. Cette introduction théorique est suivie par un bref descriptif de la méthodologie utilisée et par la présentation des ré-

¹ Pour une description détaillée, voir l'introduction de ce cahier.

² Des organisations publiques et des personnes physiques sont également présentes sur ce marché, mais elles n'ont pas été prises en compte dans le cadre de cette étude dont l'objectif est de contraster ES et EBL.

sultats. La dernière partie de cette contribution propose une discussion qui synthétise les principaux résultats et épingle les limites de notre travail.

1. Discrimination dans les entreprises sociales et les entreprises à but lucratif

Les finalités des ES se distinguent de celles des EBL sous plusieurs aspects : leur raison d'être, leurs objectifs, les méthodes mises en place ou encore le type d'usagers ciblés. De telles différences peuvent conduire à des formes spécifiques de gestion des ressources humaines (Leete, 2006) et dès lors induire différents niveaux de discrimination. Trois arguments issus de la littérature économique et psychologique conduisent à penser que les entreprises sociales discriminent moins que les entreprises à but lucratif : leurs valeurs éthiques et sociales, le fait qu'elles attirent des travailleurs qui ont des motivations particulières et la nature hybride de leurs ressources financières.

Pour ce qui est du premier argument, il repose sur les croyances (i.e., valeurs et normes) qui se développent au sein des organisations. À ce propos, la psychologie sociale avance que toute communauté partage un ensemble de croyances à propos de la façon dont les individus devraient se comporter (Etzioni, 1993). Le lieu de travail constituant une communauté, ces croyances structurent le climat et la culture organisationnelle (Agarwal & Malloy, 1999). En ce qui concerne les ES, vu leurs valeurs éthiques et morales, les principes de non-discrimination sont mis à l'avant-plan (Gibelman, 2000 ; Jeavons, 1994), ce qui suggère qu'équité et justice sont valorisées en tant que telles (Pennerstorfer & Schneider, 2010). Cet argument est également avancé au sein de la littérature ancrée dans le champ de l'économie sociale où les principes de démocratie économique et de primauté des personnes et du travail sur le capital dans la distribution des profits pourraient être révélateurs de leurs motivations à développer un environnement de travail équitable et de qualité (Defourny et Delvete, 1999).

Le deuxième argument concerne la motivation des travailleurs. Les ES emploient généralement des personnes qui ne sont pas uniquement motivées par l'obtention d'un revenu, mais qui cherchent également à contribuer à l'intérêt général à travers l'accomplissement de leur tâche. Ces travailleurs sont dits pro socialement motivés. À cet égard, la théorie du don de travail met en avant que les travailleurs des ES sont prêts à travailler pour des salaires plus faibles que leurs homologues des EBL (Francois, 2007 ; Handy & Katz, 1998 ; Hansmann, 1980 ; Preston, 1989, 1990 ; Rose-Ackerman, 1996), toutes choses étant égales par ailleurs, car ils trouvent que travailler pour une mission sociale dans laquelle ils croient a plus de valeur et leur apporte plus de gratification personnelle que de travailler dans le but de maximiser

le profit des actionnaires (e.g., Lewis, 2010 ; Light, 2002 ; Mirvis & Hackett, 1983). La présence de ces travailleurs pro socialement motivés représente donc un avantage compétitif important pour les ES (e.g., Steinberg, 1990, 2006; Valentinov, 2007). De ce fait, les ES ont intérêt, d'une part, à favoriser l'attrait de leur entreprise pour ces travailleurs et, d'autre part, à mettre en place un environnement de travail qui favorise leur motivation pro sociale (Bidee et al., 2013 ; Faulk, Edwards, Lewis, & McGinnis, 2012 ; Frey, 2000). Afin d'atteindre ces objectifs, les ES doivent s'assurer que leurs travailleurs perçoivent que la mission de l'organisation est en adéquation avec leurs valeurs (voir person-organization fit theory). En effet, en plus d'être un critère de décision primordial dans la recherche d'un emploi (e.g., Besley & Ghatak, 2005 ; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2012), la congruence des valeurs entre le travailleur et l'organisation permet d'éviter la rupture du contrat psychologique ; rupture qui pourrait avoir une influence fortement négative sur la motivation des travailleurs (Vantilborgh et al., 2014). Différents facteurs externes à l'individu ont été identifiés comme altérant la motivation pro sociale et l'adhésion vis-à-vis de la mission sociale, un de ces facteurs étant la perception d'inéquité ou d'inégalité par les travailleurs (e.g. Mirvis & Hackett, 1983 ; Frey & Jegen, 2001). En effet, il a été montré que les personnes attirées par les ES valorisent l'équité au travail (Borzaga, 2009 ; Salim Sadruddin & Zakus, 2011) et désirent un employeur qui est engagé dans une politique de responsabilité sociale et de diversité au niveau des employés (Lewis & Ng, 2013). En particulier, des salaires équitables du point de vue du sexe, de l'origine ou de l'âge leur semblent essentiels (par exemple Benz, 2005 ; Leete, 2000, 2006; Pernerstorfer & Schneider, 2010 ; Ren, 2010). En conclusion, cet argument suggère que les ES auraient tendance à implémenter un environnement de travail équitable, d'une part, parce que leurs responsables sont motivés pro socialement et accordent du crédit au principe d'équité et, d'autre part, afin de préserver la motivation pro sociale et l'adhésion de leurs travailleurs vis-à-vis de la mission sociale (Leete, 2006 ; Mirvis & Hackett, 1983).

Quant au troisième argument, il relève de la nature hybride des ressources financières des entreprises sociales qui peut induire une moins grande différence de traitement entre individus de genre ou d'origine différents (Leete, 2000 ; Pennerstorfer & Schneider, 2010). En effet, les ES reposent généralement aussi bien sur des ressources marchandes de par leur(s) activité(s) commerciale(s), que sur des ressources non marchandes, qu'elles soient issues des pouvoirs publics ou de donations privées (Nyssens, 2006). Leur relative dépendance aux ressources non marchandes engendre des pressions externes pour mener des actions de discrimination « positive » qui, à leur tour, impliquent moins de discrimination (Leete, 2000). Les ES devraient donc accorder une grande importance à leur réputation et notamment au fait d'être perçues comme un employeur « juste », afin d'attirer ces ressources non marchandes.

Au-delà d'un effet du secteur sur la discrimination, on peut également supposer un effet de la mission. À cet égard, nous posons l'hypothèse que, comparées aux AF,

les EI présenteraient deux arguments supplémentaires pour ne pas mettre en place des pratiques discriminatoires. Premièrement, Becker (1957) met en avant que les préjugés des usagers peuvent présenter une source durable de discrimination sur le marché du travail et au sein de l'organisation, car ils peuvent induire un arbitrage entre le fait de traiter les travailleurs avec équité et la satisfaction des usagers. Les EI devraient choisir de ne pas discriminer leurs travailleurs afin de satisfaire leurs clients, car ils ont une mission centrée sur leurs travailleurs avec l'objectif de les réinsérer de manière durable sur le marché du travail. Les AF, quant à elles, devraient favoriser la satisfaction de leurs usagers puisque leur mission se focalise sur ces mêmes usagers, âgés et vulnérables. Le deuxième argument est lié aux ressources financières des ES. Les EI bénéficient de subventions supplémentaires à ce qui est prévu par la législation titres-services liée à leur agrément EI (et qui se justifie par le profil particulièrement vulnérable de leurs travailleurs) alors que dans le cas des AF, la subvention régionale porte uniquement sur les services d'aide à domicile pour personnes vulnérables et non sur l'activité titre-service en elle-même. De ce fait, les AF pourraient être plus exposées aux pressions de marchés et être ainsi poussées à adopter les pratiques développées dans les EBL (e.g. Ebrahim, 2005 ; Weisbrod, 1998). Au niveau de la discrimination, ce mimétisme dans les pratiques pourrait notamment inciter les ES (principalement les AF) à recruter leurs managers sur une base de leur performance et non plus sur base de leurs valeurs éthiques. Le manque de ressource et les pressions de rentabilité qui en émanent pourraient également induire une incitation à ne pas engager les types de travailleurs qui sont plus difficiles à faire accepter par les usagers (comme les personnes d'origine étrangère ou encore les hommes dans le cas du quasi-marché des titres-services).

Quelques études empiriques ont tenté de vérifier ces différentes hypothèses. Nous présenterons, dans un premier temps, celles qui ont porté sur le genre, puis, dans un second temps, celles sur l'origine, les premières étant plus nombreuses que les secondes.

Les femmes dans les ES se voient généralement confier des tâches avec plus de responsabilités, occupent une position hiérarchique plus élevée et travaillent davantage à temps plein que les femmes dans les EBL (Hallock, 1999 ; Shaiko, 1997). Cette supériorité serait due à la présence de pratiques de management plus inclusives qui favoriseraient la présence de femmes (Mastracci & Herring, 2010). Par ailleurs, les ES offrent davantage de perspectives de développement aux femmes ainsi qu'un travail moins répétitif (Gibelman, 2000 ; Preston, 1990). Enfin, plusieurs études empiriques ont mis en évidence que les différences de salaire entre hommes et femmes, en contrôlant pour certaines caractéristiques individuelles, sont moindres dans les entreprises sociales que dans les entreprises à but lucratif bien qu'elles perdurent malgré tout (e.g., Leete, 2000 ; Narcy, 2006 ; Preston, 1990, 1994 ; Preston & Sacks, 2010).

Les rares études portant sur le critère de l'origine mettent, quant à elles, en évidence que, au sein des ES, les femmes afro-américaines ont des salaires plus bas et des positions moins prestigieuses que les femmes caucasiennes (Preston, 1994). En outre, une des rares études comparant les ES et EBL indique que les différences de salaire entre hommes caucasiens, femmes et minorités raciales (en tenant compte et neutralisant l'effet éventuel de caractéristiques individuelles) sont moins importantes dans les ES que dans les EBL (Leete, 2000 ; Preston, 1990, 1994).

Ces différentes études souffrent cependant de deux écueils méthodologiques qui peuvent expliquer les résultats obtenus. D'abord, les ES opèrent généralement dans des secteurs d'activités dominés par les femmes (Ben-Ner, Ren, & Paulson, 2010). La discrimination moins importante des femmes qui a été observée dans les ES pourrait dès lors être expliquée par un effet « activité », rendant impossible sa distinction avec l'effet secteur ou l'effet mission. C'est pour pallier ce premier écueil que l'étude présentée ici s'inscrit dans le quasi-marché des titres-services. Ce dernier offre en effet la possibilité de comparer des entreprises qui opèrent au sein d'un même marché, mais qui se distinguent par le secteur et/ou la mission. Ensuite, la plupart des études empiriques se focalisent sur les pratiques salariales alors que l'observation de moins de discrimination salariale dans les ES que dans les EBL peut également être expliqué par la présence d'une moins grande dispersion salariale dans les ES (Ben-Ner, Ren, & Paulson, 2011 ; Faulk et al., 2012) et donc ne pas constituer un bon indicateur de la présence de discrimination dans toutes les pratiques. Les salaires sont moins dispersés dans les ES que dans les FPOs pour deux raisons. Tout d'abord, et comme mentionné plus haut, une forte dispersion des salaires affecte négativement la motivation pro-sociale (Tortia, 2008). Ensuite, le fait que les salaires soient potentiellement plus faibles dans les ES que dans les EBLs réduit la possibilité pour les ES de disperser les salaires (Themudo, 2009). En effet, le niveau de salaire minimum fixé par la loi implique que les entreprises qui offrent une rémunération moyenne relativement faible bénéficient de moins d'opportunité pour disperser les salaires de leurs travailleurs entre haut et bas revenus que les entreprises avec une rémunération moyenne plus élevée. En conclusion, l'observation de moins de discrimination salariale dans les ES que dans les EBL n'est pas un argument suffisant pour conclure que ces organisations discriminent moins dans toutes leurs pratiques ou qu'elles mènent plus d'actions de discrimination positive. Dès lors, plutôt que de prendre en considération une pratique spécifique sujette à ce type d'écueil méthodologique, nous avons choisi de traiter une variable relativement générique, à savoir les préjugés des responsables hiérarchiques. Les préjugés constituent un prédicteur fiable de la discrimination et sont plus aisément observables que cette dernière. Ils ont été largement développés en psychologie sociale et la section suivante a pour objectif d'en présenter une brève synthèse.

Synthèse

Cette première section avance qu'il existe un effet du secteur, à savoir que les entreprises sociales discriminent moins que les entreprises à but lucratif sur base des arguments suivants :

- 1) Le partage de valeurs et de principes éthiques et moraux par les entreprises sociales.
- 2) La motivation pro-sociale de leurs travailleurs et de leurs responsables hiérarchiques.
- 3) La nature hybride des ressources financières des entreprises sociales.

Elle suggère également l'existence d'un effet de la mission, à savoir que les entreprises d'insertion discriminent moins que les associations d'aide aux personnes au regard des arguments suivants :

- 1) Les EI ont une mission centrée sur leurs travailleurs alors que la mission des AF se focalise sur les usagers.
- 2) L'octroi de subventions supplémentaires aux EI leur permettant d'échapper, en partie, aux contraintes de marché.

Les quelques rares études empiriques réalisées jusqu'ici tendent à soutenir cette hypothèse. Toutefois, elles souffrent d'écueils relatifs (1) à une confusion possible entre l'effet du secteur et l'effet de l'activité (2), et au fait que la discrimination salariale n'est pas un bon indicateur de la discrimination au niveau organisationnel dans le cadre de cette étude. Afin de pallier ces difficultés, notre étude se focalise, d'une part, sur des comparaisons au sein d'un seul champ d'activités (celui des titres-services) et, d'autre part, sur les préjugés des responsables hiérarchiques envers des personnes d'origine étrangère plutôt que sur une pratique spécifique.

2. Les préjugés des responsables hiérarchiques comme antécédent de la discrimination organisationnelle

Bien que les organisations puissent être elles-mêmes génératrices de discrimination (cf. la discrimination institutionnelle, e.g., Hirsh & Kornrich, 2008 ; McCrudden, 1982), notre attention s'est focalisée sur les individus, et en particulier sur ceux qui en sont les relais principaux, à savoir les responsables hiérarchiques (Horverak, Sandal, Bye, & Pallesen, 2013). Cette approche est caractéristique de la psychologie sociale qui, pour étudier le phénomène de la discrimination, prend comme point d'ancrage les individus et les biais qu'ils sont susceptibles de manifester à l'égard de personnes ne faisant pas partie du groupe auquel ils se sentent eux-mêmes appartenir.

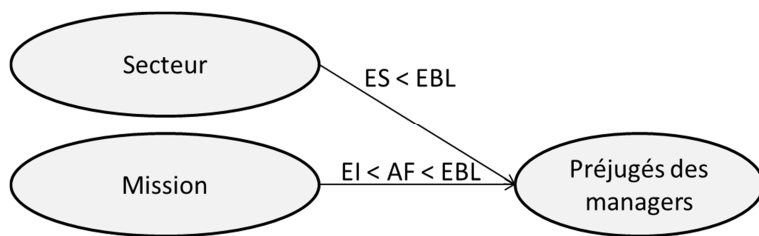
D'après le modèle tripartite des attitudes, les biais intergroupes s'expriment sous trois formes : les stéréotypes, les préjugés et la discrimination (e.g., Cuddy, Fiske, & Glick, 2007 ; Yzerbyt & Demoulin, 2010). Ces trois formes font référence respectivement à la dimension cognitive (i.e., les attributs que nous associons aux membres d'un groupe), affective (i.e., les sentiments négatifs que nous éprouvons à l'égard de membres d'un groupe auquel nous n'appartenons pas) et comportementale (i.e., le traitement inéquitable que nous réservons aux membres de ce groupe) du biais. Bien que les relations entre stéréotypes, préjugés et discrimination soient complexes, la vision qui prédomine actuellement est que l'activation des stéréotypes conduit à l'expression de préjugés qui eux sont un antécédent de la discrimination (pour une revue de ces questions, voir Yzerbyt & Demoulin, 2010), ce qui a été montré empiriquement (e.g., Cuddy et al., 2007 ; Dovidio, Brigham, Johnson, & Gaertner, 1996).

De par le contrôle qu'ils exercent sur certaines ressources et leur position centrale au sein de l'organisation, les responsables hiérarchiques possèdent un pouvoir décisionnel dans l'implémentation de pratiques de gestion des ressources humaines (Chugh, 2004 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). Ce pouvoir décisionnel pourrait constituer une opportunité pour exprimer, sur base de leurs préjugés, des comportements discriminatoires à l'encontre de travailleurs qui ne font pas partie du groupe auquel eux-mêmes se sentent appartenir.

In fine, étant donné (1) le rôle central joué par les responsables hiérarchiques, (2) le fait que les préjugés soient des antécédents de la discrimination, (3) et l'intérêt de prendre en considération un phénomène générique et non pas spécifique, notre étude s'est focalisée sur les préjugés des responsables hiérarchiques. Ces préjugés constituent donc la variable dépendante de notre modèle, c'est-à-dire celle qu'il importe d'expliquer. Au regard de ces éléments, les hypothèses suivantes peuvent être proposées ; elles sont formulées au niveau d'abord du secteur, ensuite de la mission.

Au niveau du secteur, parce que les ES sont supposées être plus équitables que les EBL (cf. ci-dessus), nous nous attendons à ce que les préjugés des responsables hiérarchiques y soient plus faibles que dans les EBL. Au regard de la mission, nous posons l'hypothèse que les responsables hiérarchiques des EI auraient des préjugés plus faibles que ceux des AF. Deux arguments plaident pour cette dernière hypothèse. Le premier est lié au fait que la mission des EI est d'offrir un emploi stable à des travailleurs peu qualifiés et précarisés dont une proportion significative est d'origine étrangère. Ces entreprises sont par conséquent supposées attirer des travailleurs (responsables hiérarchiques y compris) pro socialement motivés à aider ce type de personnes. Le deuxième argument est basé sur les subventions supplémentaires dont bénéficient les EI (et pas les AF) et qui se justifient par le profil particulièrement vulnérable de leurs travailleurs. Ces subventions doivent leur permettre de mettre en place un accompagnement personnalisé des travailleurs ainsi que des formations professionnalisantes. Ces subsides permettent donc aux responsables hiérarchiques des EI d'organiser davantage de réunions et d'entretiens, ce qui les amène à avoir davantage de contacts avec les travailleurs, quelle que soit leur origine. Or, la théorie du contact intergroupe a montré que le contact avec un autre groupe, autrement dit la fréquence et la qualité des relations, diminue les préjugés (e.g. Pettigrew & Tropp, 2006). Nous nous attendons donc à ce que les responsables hiérarchiques des EI aient moins de préjugés que les responsables hiérarchiques des AF qui, à leur tour, auraient moins de préjugés que les responsables hiérarchiques des EBL. Ces hypothèses précisent celles proposées par la littérature en économie sociale (voir point 1). Elles sont reprises de façon schématique dans la figure 2.

Figure 1 : Représentation graphique des hypothèses relatives au secteur et à la mission (ES = entreprises sociales ; EI = entreprises d'insertion ; AF = services d'aide aux familles et aux personnes âgées ; EBL = entreprises à but lucratif)



Synthèse

Parce que les responsables hiérarchiques sont des preneurs de décisions et contrôlent une série de ressources, ils sont susceptibles d'être des acteurs clés du processus de discrimination organisationnelle. Comme les préjugés sont un antécédent de la discrimination, les hypothèses suivantes peuvent être formulées.

Concernant l'effet secteur, nous nous attendons à ce que les responsables hiérarchiques des entreprises sociales aient un niveau de préjugés moindre que ceux des entreprises à but lucratif.

Concernant l'effet mission, nous avançons que les responsables hiérarchiques des entreprises d'insertion ont moins de préjugés que ceux des services d'aide aux familles et aux personnes âgées, et ce pour deux raisons. Premièrement, les entreprises d'insertion attirent des responsables qui sont davantage motivés à aider les travailleurs vulnérables. Deuxièmement, grâce aux subsides qu'elles reçoivent, ces entreprises offrent la possibilité à leurs responsables hiérarchiques d'être davantage en contact avec les travailleurs d'origine étrangère (voir figure 1).

3. Gestion multiculturaliste de la diversité organisationnelle

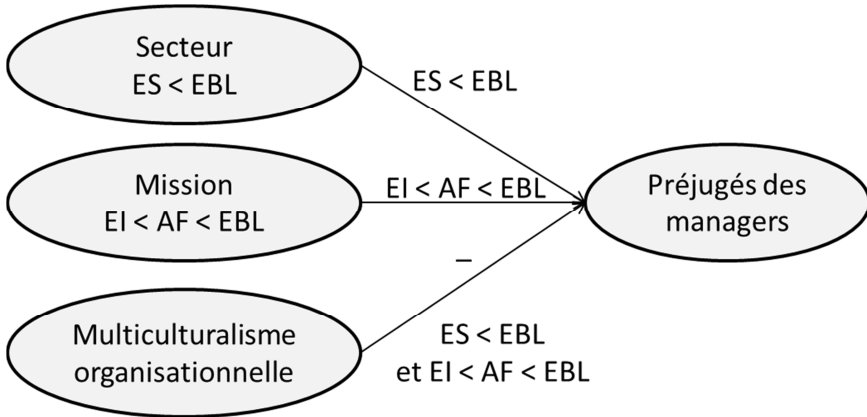
Après avoir mis en évidence l'influence potentielle du secteur et de la mission sur la discrimination et les préjugés, la seconde caractéristique organisationnelle qui nous intéresse est la stratégie de gestion de la diversité mise en place par les organisations afin de tirer profit d'une force de travail diversifiée (Bond & Haynes, 2014). De nombreux auteurs suggèrent que la reconnaissance et la valorisation des différences culturelles permettent aux entreprises de tirer profit de la diversité grâce au fait qu'elles induisent notamment de la créativité, voire augmentent la performance. Cette reconnaissance et cette valorisation des différences font référence au multiculturalisme. Celui-ci est l'une des idéologies qui existent en matière de diversité, idéologies étant définies par « les systèmes d'idées, de pensées et de pratiques, implicites et explicites, qui suggèrent la façon dont les groupes devraient s'inclure et s'accommoder les uns aux autres et comment organiser au mieux une société diverse » (Plaut, Garnett, Buffardi, & Sanchez-Burks, 2011 : 338). Le multiculturalisme en particulier suppose que les préjugés existent en raison du manque de connaissance à propos des personnes qui ne font pas partie du groupe et suggère donc qu'ils pourraient être diminués au travers de la valorisation et de la reconnaissance des différences, à savoir des habitudes professionnelles ou encore des valeurs (e.g., Rosenthal & Levy, 2010). Les recherches empiriques soutiennent que le multicultu-

ralisme crée un climat de diversité positif et est efficace pour réduire les biais (e.g., Bodenhausen, Todd, & Richeson, 2009 ; Iweins, Desmette, Yzerbyt, & Stinglhamber, 2013 ; Plaut, Thomas, & Goren, 2009).

À l'exception de quelques rares contributions (Iweins et al., 2013 ; Stevens, Plaut ; & Sanchez-Burks, 2008), aucune étude n'a étudié le multiculturalisme comme mode de gestion de la diversité à un niveau organisationnel. Une de ces rares études montre qu'une perspective de multiculturalisme est liée négativement aux biais à l'égard des travailleurs âgés (Iweins et al., 2013). Nous postulons une relation similaire pour les préjugés à l'égard des personnes d'origine étrangère, ce qui est repris schématiquement dans la figure 2.

Enfin, de la même façon que le niveau de préjugés varierait en fonction du secteur et de la mission, il est possible d'élaborer des hypothèses similaires pour le multiculturalisme. En ce qui concerne le secteur, si les entreprises sociales souhaitent promouvoir un climat d'équité, la justice perçue va jouer un rôle central. À cet égard, certains auteurs ont mis en évidence que le multiculturalisme organisationnel est lié positivement à la perception de justice ; il serait donc un moyen efficace d'obtenir un climat d'équité. Il a d'ailleurs été observé qu'une idéologie de la diversité proche du multiculturalisme caractérisait une organisation sans but lucratif (Ely & Thomas, 2001). Par conséquent, nous nous attendons à ce que les responsables hiérarchiques des entreprises sociales, comparativement à leurs homologues des EBL, considèrent davantage que leur organisation valorise les différences (i.e., multiculturalisme). Tout comme pour les préjugés, les entreprises d'insertion devraient être celles qui utilisent le plus la perspective multiculturaliste de la gestion de la diversité, suivies des services d'aide aux familles et aux personnes âgées et finalement des entreprises à but lucratif. Ce dernier point est repris de façon synthétique dans la figure 2.

Figure 2 : Représentation graphique des hypothèses relatives au secteur, à la mission et au multiculturalisme organisationnel (ES = entreprises sociales ; EI = entreprises d'insertion ; AF = services d'aide aux familles et aux personnes âgées ; EL = entreprises à but lucratif)



La section suivante a pour objectif de présenter la méthodologie qui a été utilisée afin de tester nos hypothèses : la procédure, les participants ainsi que les mesures et opérationnalisations de nos variables.

Synthèse

Le multiculturalisme est une idéologie de la diversité qui plaide pour la valorisation et la reconnaissance des différences comme source d'apprentissage et de respect mutuel. Transposé au niveau organisationnel, ce mode de gestion de la diversité est susceptible d'avoir des conséquences positives tant pour les organisations que pour la problématique de la discrimination. En particulier, nous nous attendons à ce que plus les responsables hiérarchiques perçoivent que leur organisation gère la diversité de façon multiculturaliste, moins ils ont de préjugés (voir figure 2). En outre, nous attendons également à ce que, comme pour les préjugés, les entreprises sociales mettent davantage en place de multiculturalisme que les entreprises à but lucratif. En particulier les entreprises d'insertion suivies des services d'aide aux familles et aux personnes âgées mettraient en place des pratiques qui valorisent le multiculturalisme.

4. Méthode

4.1. Procédure utilisée

Les données ont été récoltées au travers d'un questionnaire en ligne adressé aux différents responsables hiérarchiques des entreprises titres-services de la partie francophone de la Belgique et qui sont concernées par notre étude (EI, AF, EBL). L'anonymat et la confidentialité leur étaient assurés et les participants ont pris part à l'enquête sur une base volontaire. Étant donné que le groupe cible pour les préjugés était les personnes d'origine étrangère, les responsables hiérarchiques d'origine étrangère ont été retirés de l'échantillon, à l'exception des individus de l'Union européenne. En effet, nous savons que ce sont surtout les individus en dehors de l'Union européenne qui souffrent de discrimination (CECLR, 2012 ; Ouali & Cennicola, 2013).

4.2. Participants constituant notre échantillon

L'échantillon de répondants est constitué de 122 responsables hiérarchiques répartis comme suit : 59 responsables hiérarchiques des entreprises sociales (41 d'entreprises d'insertion et 18 de services d'aide aux familles et aux personnes âgées) et 63 responsables hiérarchiques d'entreprises à but lucratif. La moyenne d'âge des responsables est de 39 ans et ils travaillent en moyenne dans leur organisation depuis 4.6 années. L'échantillon est constitué de 77% de femmes et 89% sont originaires de Belgique. L'éducation des responsables hiérarchiques est en moyenne de niveau bachelier.

Concernant les caractéristiques des organisations, elles comportent, en moyenne, 82 travailleurs et environ 28% étaient des personnes d'origine étrangère. 10% des entreprises se trouvent à Bruxelles et le reste en Wallonie.

Les différences observées entre les organisations en fonction de leur mission et au regard des caractéristiques individuelles et organisationnelles sont présentées dans la première section des résultats.

4.3. Mesures et opérationnalisation des variables d'intérêt.

Afin d'appréhender le multiculturalisme organisationnel et les préjugés des responsables hiérarchiques, nous avons eu recours à des échelles de psychologie sociale, ayant fait l'objet d'un travail empirique de validation.

L'échelle de multiculturalisme est composée de six questions (Iweins et al., 2013 ; Wolsko, Park, & Judd, 2006). Il s'agit de six affirmations face auxquelles les parti-

cipants doivent marquer leur niveau d'accord à l'aide d'une échelle en sept niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'affirmation est « Votre organisation trouve important de prendre en compte les caractéristiques de tous ses travailleurs, quelle que soit leur origine ». Nous avons donc mesuré la perception des responsables hiérarchiques du niveau de multiculturalisme instauré au sein de leur organisation. Un score élevé indique que les responsables hiérarchiques ont le sentiment que leur organisation valorise et reconnaît les différences.

L'échelle de préjugés utilisée est une échelle de racisme moderne composée de sept questions (McConahay, 1986) dont l'usage a été largement soutenu dans la littérature (Biernat & Crandall, 1999 ; Dovidio & Gaertner, 2010 ; Olson, 2009). Comme pour le multiculturalisme, il s'agit en fait de six affirmations face auxquelles les participants devaient marquer leur niveau d'accord à l'aide d'une échelle en sept niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Un exemple d'affirmation est « Les personnes d'origine étrangère sont trop exigeantes dans leurs demandes en termes d'égalité des droits ».

Pour s'assurer que, au sein de chaque échantillon, les différentes questions appréhendent correctement ce qu'elles prétendent mesurer, nous avons réalisé des tests statistiques qui indiquent que les questions relatives au multiculturalisme, d'une part, et aux préjugés, d'autre part, appréhendent chacune correctement le concept souhaité³. Par ailleurs, nous nous assurons également que chacune des questions des deux sous-échelles forment bien un tout consistant avec les autres questions de cette même échelle. Pour cela, nous calculons une statistique de consistance interne, appelée alpha de Cronbach. Ces statistiques pour chacune de nos deux sous-échelles indiquent une bonne consistance interne entre les différentes questions⁴. Sur base de ces différentes constatations, nous avons calculé la moyenne des différentes questions afin d'obtenir un score dit agrégé pouvant être utilisé pour les analyses qui suivent.

³ Des analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées à l'aide du logiciel LISREL 8.80 (Jöreskog & Sörbom, 2006). Le modèle à deux facteurs s'ajustait bien aux données ($\chi^2(64) = 104.49$; $p < .001$; $\chi^2/ddf = 1.63$; RMSEA = .07 ; CFI = .96 ; NNFI = .95). En outre, le modèle en deux facteurs était meilleur que le modèle en un facteur ($\Delta\chi^2(1) = 246.70$; $p < .001$). Enfin, tous les items 'loadaient' significativement sur leur facteur.

⁴ $\alpha = .79$ pour le multiculturalisme ; $\alpha = .86$ pour les préjugés.

Synthèse

Un questionnaire a été soumis en ligne à des responsables hiérarchiques d'entreprises titres-services et 122 ont pris part à notre enquête. Les individus étaient amenés à compléter des mesures de préjugés et de multiculturalisme, échelles qui sont validées dans la littérature et qui présentaient également des propriétés satisfaisantes au sein de notre échantillon. Ils rapportaient également une série de leurs caractéristiques individuelles et des caractéristiques de leur organisation.

5. Résultats

5.1. Caractéristiques des responsables hiérarchiques et des organisations en fonction du secteur et de la mission.

Au regard des caractéristiques des responsables hiérarchiques, ceux qui travaillent dans des entreprises sociales sont plus jeunes et travaillent, en moyenne, depuis plus longtemps dans leur organisation que leurs homologues des entreprises à but lucratif. En outre, davantage de femmes occupent un poste de manager dans les entreprises sociales que dans les entreprises à but lucratif. Ce résultat est en concordance avec ceux des précédentes études qui mettent en évidence une prépondérance de femmes dans les entreprises sociales par rapport aux entreprises à but lucratif. Il y a très peu de différences de caractéristiques entre les responsables hiérarchiques des EI et des AF. En effet, seule l'ancienneté organisationnelle varie avec une ancienneté plus importante pour les services d'aide aux familles et aux personnes âgées. Ceci s'explique aisément dès lors que ces structures existent depuis plus longtemps que les deux autres (i.e., entreprises d'insertion et entreprises à but lucratif).

Au regard des caractéristiques des organisations, aucune différence n'est constatée entre les entreprises sociales et celles à but lucratif, ni entre les entreprises sociales présentant des missions différentes.

5.2. Les préjugés des responsables hiérarchiques différents en fonction du secteur et de la mission ?

La moyenne générale des préjugés des responsables hiérarchiques est de 3.75 (DS⁵ = 1.25) sur une échelle allant de 1 à 7, indiquant un niveau moyen. Par rapport aux caractéristiques individuelles, il est intéressant de noter que les préjugés sont liés au niveau d'éducation de telle sorte que plus le niveau d'éducation des responsables hiérarchiques est élevé, moins ces derniers expriment de préjugés à l'égard des personnes d'origine étrangère, ce qui est consistant avec les résultats d'autres études dans le domaine.

En ce qui concerne le secteur, les moyennes des préjugés sont de 3.47 (DS = 1.15) pour les responsables hiérarchiques des entreprises sociales et de 4.01 (DS = 1.29) pour les responsables des entreprises à but lucratif. Cette différence est statistiquement significative ($F(1,120) = 6.09 ; p = .015$)⁶. On observe donc davantage de préjugés dans les EBL que dans les EI.

Les comparaisons des moyennes entre les différentes missions permettent d'affiner ces résultats. Elles indiquent que les responsables hiérarchiques des entreprises d'insertion ont moins de préjugés que ceux des entreprises à but lucratif. On observe également une différence entre les préjugés des responsables hiérarchiques des entreprises d'insertion et ceux des services d'aide aux familles et aux personnes âgées, bien qu'il s'agisse là d'une tendance seulement (avec une p-valeur est de .06)⁷. Enfin, il n'y a pas de différence quant au niveau de préjugés entre les responsables hiérarchiques des services d'aide aux familles et aux personnes âgées et ceux des entreprises à but lucratif. Nous reviendrons sur ce dernier résultat dans la discussion.

Ces résultats sont d'autant plus robustes qu'ils se maintiennent lorsqu'on neutralise, ou qu'on contrôle statistiquement pour les caractéristiques individuelles telles que le genre, l'âge ou le niveau d'éducation ou encore les caractéristiques organisationnelles telles que la taille de l'organisation. Autrement dit, ces caractéristiques n'influencent pas les résultats.

⁵ Déviation standard.

⁶ Une différence peut être qualifiée de statistiquement significative lorsqu'un test de comparaison est associé à une p-valeur (p) inférieure à .05.

⁷ Néanmoins, il est très probable que cette tendance de significativité soit due à la taille de notre échantillon de responsables hiérarchiques dans les AF qui est plus que réduit ($N = 18$).

5.3. Le multiculturalisme organisationnel est-il lié aux préjugés des responsables hiérarchiques ?

Afin de tester s'il existe une relation entre la perception des responsables hiérarchiques sur la gestion multiculturaliste de la diversité au sein de leur organisation et le niveau de préjugés nous avons calculé une corrélation. Au sein de notre échantillon, nous avons trouvé une corrélation de $-.29$ associée à une p -valeur de $.001$, indiquant que plus les responsables hiérarchiques perçoivent que leur organisation valorise les différences culturelles (i.e., multiculturalisme), moins ils ont de préjugés.

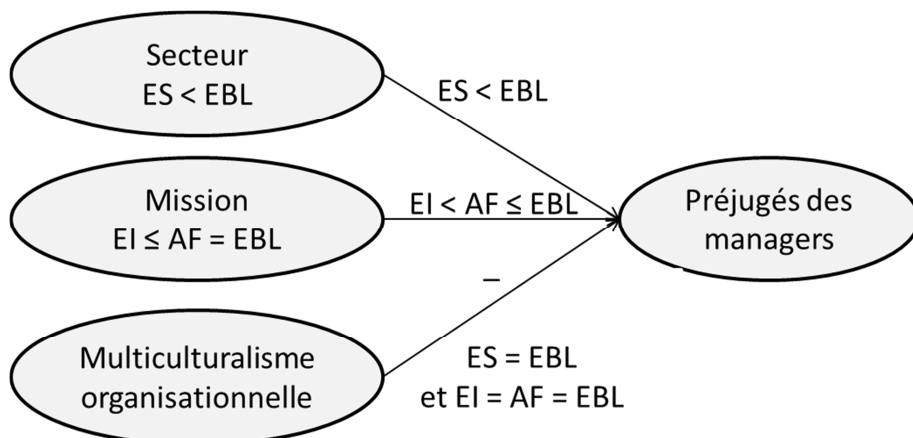
Notons que cette relation reste significative lorsqu'on neutralise, ou autrement dit qu'on contrôle statistiquement pour les caractéristiques individuelles telles que le genre, l'âge, le niveau d'éducation et les caractéristiques organisationnelles telles que la taille de l'organisation ou encore le secteur. Ces caractéristiques n'influencent donc pas les résultats.

5.4. Le multiculturalisme organisationnel diffère-t-il en fonction du secteur et de la mission ?

Le niveau moyen de multiculturalisme organisationnel s'élève à 5.06 ($SD = 0.96$), ce qui signifie que d'une manière générale les responsables hiérarchiques perçoivent que leur organisation reconnaît et valorise les différences entre les groupes culturelles. Contre toute attente, aucune différence de perception de multiculturalisme n'existe entre les organisations appartenant à différents secteurs ($F(1,120) = 0.24$; $p = .627$) ou avec différentes missions ($F(1,120) = 0.79$; $p = .456$), indiquant que ni les entreprises sociales en général, ni les entreprises d'insertion en particulier, ne mettent davantage en place de multiculturalisme.

L'ensemble des résultats est synthétisé graphiquement à la figure 3.

Figure 3 : Représentation graphique des principaux résultats (ES = entreprises sociales ; EI = entreprises d'insertion ; AF = services d'aide aux familles et aux personnes âgées ; EL = entreprises à but lucratif)



Synthèse

Les résultats des analyses indiquent que les responsables hiérarchiques des entreprises sociales ont moins de préjugés que les responsables hiérarchiques des entreprises à but lucratif. Plus précisément, ce sont surtout les responsables hiérarchiques des entreprises d'insertion qui ont moins de préjugés que les responsables hiérarchiques des organisations des services d'aide aux familles et aux personnes âgées et des entreprises à but lucratif. En outre, plus les responsables hiérarchiques perçoivent que leur organisation gère la diversité de façon multiculturaliste, moins ils ont de préjugés (figure 3), et ce quels que soient le secteur ou la mission pris en considération.

6. Discussion

6.1. Synthèse des principaux résultats

Les littératures en économie sociale et en psychologie sociale ont suggéré que le secteur d'appartenance d'une organisation, sa mission, et sa politique multiculturaliste de gestion de la diversité sont liés à la discrimination organisationnelle. Sur cette base, nous avons mis en place une étude conduite au sein du quasi-marché des titres-services en Belgique afin d'analyser le lien existant entre ces deux variables d'une part et les préjugés des responsables hiérarchiques, utilisés comme prédicteur de la discrimination d'autre part.

Au niveau du secteur, la littérature met en avant que les ES donnent plus d'importance que les EBL au principe de non-discrimination et ce, sur base de trois arguments. Les ES se fondent sur des valeurs sociales et altruistes, ils attirent une force de travail pro-socialement motivée, et leurs ressources dépendent, en partie, des donations et des subsides. Au regard du secteur et de la mission, les résultats montrent que les responsables hiérarchiques travaillant dans les ES ont moins de préjugés que leurs homologues dans les EBL. Plus particulièrement, les responsables des EI ont moins de préjugés que ceux des EBL tandis que les responsables de ces dernières ont un niveau de préjugés équivalent à celui des responsables des AF. La différence du niveau de préjugés entre les EI et les AF est marginalement ou quasi significative. Ce résultat peut être dû à la petite taille de notre échantillon de responsables issus de services d'aide aux familles et aux personnes âgées ($N = 18$).

Comment expliquer que les responsables hiérarchiques des EBL et des AF aient un niveau comparable de préjugés alors qu'on s'attendait à voir ces derniers exprimer moins de préjugés ? Tout d'abord, il faut considérer que les travailleurs des entreprises titres-services occupent des postes qui sont majoritairement perçus comme

peu qualifiés, ce qui implique que ces travailleurs ne peuvent être considérés comme plus pro socialement motivés dans les ES que dans les EBL (voir Brolis & Nysens, 2015 ; Devaro & Brookshire, 2007). L'argument se basant sur la motivation particulière des travailleurs attirés par les ES semble dès lors quelque peu atténué dans ce cas précis même s'il reste d'application en ce qui concerne les responsables hiérarchiques. Ensuite, comme précisé plus haut, les AF ne bénéficient pas de subsides supplémentaires pour leur activité titres-services. Leurs ressources sont donc principalement marchandes, ce qui implique qu'elles subissent plus de pression que les EI pour se comporter sur base de critère d'efficacité et de performance financière au lieu de se laisser guider par les valeurs éthiques. Ces caractéristiques du poste de travail et des AF, couplées à leur mission centrée sur les usagers (et non sur leurs travailleurs comme c'est le cas pour les EI) pourraient expliquer en partie qu'aucune différence n'est observée entre les préjugés des responsables hiérarchiques des AF et des EBL.

En ce qui concerne les EI, il est important de rappeler que ces entreprises bénéficient, au contraire des AF, d'un subside supplémentaire pour leur activité titre-service suite à leur agrément EI. Ces subsides permettent aux entreprises d'insertion de mieux soutenir leur équipe et d'être plus en contact avec des travailleurs d'origine étrangère. Ces spécificités des entreprises d'insertion combinées à leur mission et à leurs valeurs éthiques et sociales impliquent que les responsables hiérarchiques y aient moins de préjugés que dans les entreprises à but lucratif.

Cette étude comporte différents apports par rapport aux précédentes. Tout d'abord, elle porte sur le critère de l'origine alors que le genre a davantage été analysé par le passé. En outre, elle s'est focalisée sur un quasi-marché dans lequel coexistent entreprises sociales et entreprises à but lucratif, ce qui nous a permis d'attribuer les différences observées à un effet secteur (ou mission) et non à un potentiel effet « activité ». Ce terrain d'investigation a également permis de clarifier l'effet du secteur en montrant que la mission est importante. Toutes les entreprises sociales ne devraient, en effet, pas être considérées comme équivalentes.

Au regard du multiculturalisme, notre étude met en évidence que plus les responsables hiérarchiques perçoivent que leur organisation gère la diversité en reconnaissant et valorisant les différences, moins ils ont de préjugés. Peu d'études avaient testé précédemment l'effet du multiculturalisme comme une dimension du contexte en lien avec les attitudes au travail (Iweins et al., 2013).

En revanche, nous n'avons trouvé aucune différence significative relative au niveau de multiculturalisme organisationnel perçu entre les différentes entreprises. Ce résultat peut être dû au fait que les organisations telles que les responsables hiérarchiques des entreprises sociales ou des entreprises d'insertion plus particulièrement, n'ont en fait pas conscience que le fait de valoriser les différences leur permettrait de créer un environnement plus équitable.

6.2. Limites

Une série de limites liée à la méthodologie que nous avons utilisée peuvent être mises en évidence.

Premièrement, le faible taux de réponse (15%) ne nous assure pas de la représentativité de l'ensemble du quasi-marché. En effet, nous pouvons supposer que ce sont les responsables hiérarchiques avec le moins de préjugés qui ont accepté de participer à notre étude. Nous ne pouvons donc pas conclure que le niveau de préjugés observé dans notre étude soit représentatif du niveau de préjugés présent au sein du quasi-marché des titres-services.

Deuxièmement, l'échantillon de responsables hiérarchiques des services d'aide aux familles et aux personnes âgées est très faible (cela s'explique par le fait que ces entreprises sont peu nombreuses au sein de ce quasi-marché). Nous ne sommes dès lors pas en mesure de tirer des conclusions définitives quant aux préjugés de leurs responsables hiérarchiques.

Troisièmement, la méthodologie mise en place ne nous permet pas de dire si les responsables hiérarchiques qui ont moins de préjugés se dirigent davantage vers les entreprises d'insertion ou s'il existe un réel effet mission. En effet, le niveau moins élevé de préjugés des responsables hiérarchiques des EI peut soit être dû soit au fait que ces entreprises attirent des responsables hiérarchiques avec moins de préjugés (effet de sélection) soit que le fait d'évoluer au sein d'une EI a un effet négatif sur les préjugés (effet d'exposition). Ces deux « mécanismes » sont complémentaires et l'hypothèse la plus probable est qu'ils soient tous les deux actifs.

Enfin, il aurait été intéressant d'avoir une mesure dite objective du multiculturalisme, notamment au travers d'une observation objective des politiques et pratiques de gestion de la diversité, plutôt que les perceptions des responsables hiérarchiques.

SYNTHESE

Cette étude a permis de mettre en évidence un lien entre des caractéristiques organisationnelles (secteur, mission et multiculturalisme) d'une part et préjugés des responsables hiérarchiques d'autre part. D'une manière générale, elle souligne l'intérêt pour les organisations de valoriser les différences culturelles si elles veulent réduire le phénomène de discrimination. Elle comporte toutefois certaines limites méthodologiques liées notamment à l'échantillon et à la conceptualisation des variables.

Références bibliographiques

- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20, 1-14.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, G. (1957). *The Economics of discrimination*. Chicago: Chicago University Press. (reprint 1971).
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- Ben-Ner, A., Ren, T., & Paulson, D. F. (2010). A sectoral comparison of wage levels and wage inequality in human service industries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 608-633.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonnett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58, 155-176.
- Biernat, M., & Crandall, C. S. (1999). Racial attitudes. In J. Robinson, P.R. Shaver, & L.S. Wrightslnan (Eds.), *Measures of political attitudes* (pp. 297-411). San Diego, CA: Academic Press.
- Bodenhausen, G. V., Todd, A. R., & Richeson, J. (2009). Controlling prejudice and stereotyping: Antecedents, mechanisms, and contexts. In T. Nelson (Ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination* (pp. 111-135). New York, NY: Psychology Press.
- Bond, M. A., & Haynes, M. C. (2014). Workplace diversity: A social-ecological framework and policy implications. *Social Issues & Policy Review*, 8, 167-201. doi:10.1111/sipr.12005

- Borzaga, C. (2009). A comprehensive interpretation of voluntary and under-remunerated work. In M. Musella & S. Destefanis (Eds.), *Paid and unpaid labour in the Social Economy. An international perspective* (pp. 11-32). Italy: AIEL Series in Labour Economics.
- Borzaga C., & Tortia E. (2006). Worker motivations, job satisfaction and loyalty in public and non-profit social service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 225-248.
- Brolis, O., & Nyssens, M. (2012). Does the organization matter for low-skilled worker integration ? In Richez-Battesti N., Petrella F., & Gianfaldoni P. (Eds.), *Travail, organisations et politiques publiques: Quelle soutenabilité à l'heure de la mondialisation?* (pp. 89-103). Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Brolis, O. & Nyssens, M. (2016). Le quasi-marché des titres-services : qualité d'emploi, motivation au travail et diversité des prestataires. *Les cahiers du cirtes*, n°10.
- Capek, M. E., & Mead, M. (2006). *Effective philanthropy: Organizational success through deep diversity and gender equality*. Cambridge MA: MIT Press.
- CECLR (2012). *Baromètre de la diversité emploi*. Sous la direction de De Witte, G. Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme: Bruxelles.
- Chugh, D. (2004). Societal and managerial implications of implicit social cognition: Why milliseconds matter. *Social Justice Research*, 17, 203-222.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 631-648.
- Cundiff, N. L., Nadler, J. T., & Swan, A. (2009). The influence of cultural empathy and gender on perceptions of diversity programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 97-110.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 39-80.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 296-317.

- Defourny J. & Develtere P. [1999], "Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud", In Defourny J. Develtere P. & Fonteneau B., *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles-Paris, 25-50.
- Defourny, J., Henry, A., Nassaut, S., & Nyssens, M. (2010). Does the mission of providers matter on a quasi-market? The case of the Belgian "service voucher" scheme. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81, 583-610.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 32-53.
- Devaro J., & Brookshire D. (2007). Promotions and incentives in NPO and FPO. *Industrial and Labour Relations Review*, 60, 311-339.
- Dhont, K., Cornelis, I., & Van Hiel, A. (2010). Interracial public-police contact: Relationships with police officers' racial and work-related attitudes and behavior. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 551-560.
- Dovidio, J. F., Brigham, J. C., Johnson, B.T., & Gaertner, S.L. (1996). Stereotyping, prejudice, and discrimination: Another look. In C.N. Macrae, C. Stangor, & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping* (pp. 276-319). New York, NY: Guilford Press.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2010). Intergroup bias. In S.T. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, 5th ed., pp. 1084-1121). New York: Wiley.
- Ebrahim, A. (2005). *NGOs and Organizational Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Etzioni, A. (1993). *The Spirit of Community*. New-York, NY: Crown.
- Faulk, L., Edwards, L. H., Lewis, G. B., & McGinnis, J. (2012). An analysis of gender pay disparity in the nonprofit sector: An outcome of labor motivation or gendered jobs?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 1268-1287.
- Feeney, S. (2007). Book review: Effective philanthropy: Organizational success through deep diversity and gender equality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 532-534
- Frey, B. S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation, *International Journal of Industrial Organization*, 15, 427-439.

- Frey B.S & Jegen R. [2001], "Motivation Crowding Theory," *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, n°5, décembre, 589-611.
- Gerard, M., Neyens, I., & Valsamis, D. (2012). *Évaluation du régime des titres-services pour les services et emplois de proximité 2011*. Bruxelles, Belgique : Idea Consult, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale.
- Gibelman, M. (2000). The nonprofit sector and gender discrimination: A preliminary investigation into glass ceiling. *Nonprofit Management & Leadership*, 10, 251-269.
- Hallock, K. F. (1999). *Gender compensation differences among executives in nonprofits*. Working Paper, University of Illinois (Urbana-Champaign).
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- ILO (2007). *Equality at work: Tackling the challenges*. Report of the Director-General. International Labour Conference, 96th session. Online: <http://www.ilo.org/declaration>.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 331-346.
- Jeavons, T. H. (1994). Ethics in nonprofit management: creating a culture of integrity. In Herman, R.D. (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (pp. 184-207). San Francisco, SF: Jossey-Bass Publishers.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2006). LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd.). New York: The Guilford Press.
- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. (2006). Psychological perspectives on workplace diversity. In A.M. Konrad, P. Prasad, & J.K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 25-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in non-profit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 43, 423-446.

- Leete, L. (2006). Work in the nonprofit sector. In R. Steinberg, & W. Powell (Eds), *The Nonprofit Sector Research Handbook* (2nd edition, pp. 159-179). New Haven and London: Yale University Press.
- Lemaitre, G. (2008). *Les immigrés et le marché du travail en Europe*. Rapport de l'INSEE, L'emploi nouveaux enjeux, édition 2008. Online: http://insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/EMPLOIR08j.PDF
- Lewis, G.B., & Ng, E.S. (2013). Sexual orientation, work values, pay, and preference for public and nonprofit employment: evidence from Canadian postsecondary students. *Canadian public administration*, 56(4), 542-564.
- Mastracci, S. H., & Herring, C. (2010). Nonprofit management practices and work processes to promote gender diversity. *Nonprofit Management & Leadership*, 21, 155-175.
- McConahay, J. B. (1986). Modern racism, ambivalence and the modern racism scale. In J. F. Dovidio & S. L. Gaertner (Eds.), *Prejudice, discrimination, and racism* (pp.91-125). San Diego, CA: Academic.
- Mirvis, P. H., & Hackett, E. J. (1983). Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106, 3-12.
- Narcy, M. (2006). La discrimination salariale au sein des secteurs associatif et privé français. In C. Bourreau-Dubois & B. Jeandidier (Eds.). *Économie sociale et droit, économie et droit du travail* (pp. 324-336). Paris (France): L'Harmattan.
- Nyssens, M., (2006). *Social enterprise – at the crossroads of market, public policies and civil society*. London, UK: Routledge.
- Olson, L. (1995). Ethical climate in health care organizations. *International Nursing Review* 42(3), 85–95.
- Olson, M. A. (2009). Measures of prejudice. In: T. D. Nelson (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp.367-386). New York, NY: Psychology Press.
- Ouali N., & Cennicola, P. (2013). *Étude sur la discrimination en Belgique et en Wallonie: Analyse des positions sur le marché du travail selon le genre et la nationalité*. Rapport de recherche de l'IWEPS, 1, 1-10.
- Pennerstorfer, A., & Schneider, U. (2010). What determines the (Internal) wage distribution in non-profit organizations?. *Kyklos*, 63, 580-596.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751-783.

- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L., & Sanchez-Burks, J. (2011) "What about me?" Perceptions of exclusion and Whites' reactions to multiculturalism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 337-353.
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is multiculturalism or color blindness better for minorities?. *Psychological Sciences*, 20, 444-446.
- Preston, A. (1989). The non-profit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, 7(4), 438-463.
- Preston, A. (1990). Women in the white-collar nonprofit sector: The best option or the only option?. *Review of Economics and Statistics*, 72, 560-568.
- Preston, A. (1994). Women in the nonprofit labor market. In T. J. Odendahl, & M. O'Neill (Eds.), *Women and power in the nonprofit sector* (pp. 39-78). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Preston, A., & Sacks, D. W. (2010). Nonprofit wages: Theory and evidence. In D. R. Young & B. Seaman (Eds.), *Handbook of research on nonprofit economics and management* (pp. 106-119). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Rasmussen, K., Malloy, D. & Agarwal, J. (2003). The ethical climate of government and non-profit organizations: Implications for public-private partnership. *Public management review*, 5(1), 83-97. doi:10.1080/1461667022000028825
- Ren, T. (2010), Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. *Kyklos*, 63(1), 94-109. doi: 10.1111/j.1467-6435.2010.00462.x.
- Rosenthal, L., & Levy, S. R. (2010). The colorblind, multicultural and polycultural ideological approaches to improving intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Policy Review*, 4, 215-246.
- Salim, L., Sadruddin, S., & Zakus, D. (2011). Organizational commitment in a health NGO in Pakistan. *Voluntas*, 23, 584-604. doi:10.1007/s11266-9209-1
- Shaiko, R. G. (1997). Female participation in association governance and political representation: Women as executive directors, board members, lobbyists, and political action committee members. *Nonprofit Management & Leadership*, 8, 121-139.
- Stangor, C. (2009). The study of stereotyping, prejudice and discrimination within social psychology: A quick history of theory and research. In T. D. Nelson (Eds.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp.1-22). New York, Psychology Press.
- Steinberg, R. (1990). Labor Economics and the nonprofit sector: A literature review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19, 151-169.

- Steinberg, R. (2006). Economic theories of nonprofit organizations. In W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The non-profit handbook* (pp.117-139). New Haven and London: Yale University Press.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 116-133.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 1470-1493.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp.7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Themudo, N. S. (2009). Gender and the nonprofit sector, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38*, 663-683.
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 34*, 414-424.
- Valentinov, V. (2007). The propriety right approach to NPO. *Public Organizations Review, 7*, 41-55.
- van der Noll, J., Poppe, E., & Verkuyten, M. (2010). Political tolerance and prejudice: Differential reactions toward Muslims in the Netherlands. *Basic and Applied Social Psychology, 32*, 46-56.
- Vasileva, K. (2011). *6.5% of the EU population are foreigners and 9.4% are born abroad*. Rapport Eurostat, Statistics in focus. En ligne http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-11-034/EN/KS-SF-11-034-EN.PDF
- Verkuyten, M. (2005). Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 121-138.
- Weisbrod, B.A. (1998). *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press
- Whitley, B. E. Jr., & Kite, M. E. (2006). *The psychology of prejudice and discrimination*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wolsko, C., Park, B., & Judd, C. M. (2006). Considering the tower of Babel: Correlates of assimilation and multiculturalism among ethnic minority and majority groups in the United States. *Social Justice Research, 19*, 277-306.

Yzerbyt, V., & Demoulin, S. (2010). Intergroup relations. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (5th Edition, pp. 1024-1083). Hoboken, NJ: Wiley.

Zick, A., Pettigrew, T. F., & Wagner, U. (2008). Ethnic prejudice and discrimination in Europe. *Journal of Social Issues*, *64*, 233-251.

Institutions et gestion des ressources humaines : quel impact sur l'intégration professionnelle des travailleurs peu qualifiés ?

Stéphanie Coster, Evelyne Léonard

Résumé

Cette contribution analyse les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise et leurs interactions avec le contexte institutionnel, au sein des nouveaux services – secteur d'activité du nettoyage en Belgique. Elle vise également à comprendre comment ces pratiques contribuent à l'intégration professionnelle des travailleurs faiblement qualifiés. Les résultats mettent en évidence un rôle limité des pressions institutionnelles sur les pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui attire l'attention sur la marge de manœuvre des gestionnaires dans la définition et le développement des pratiques de ressources humaines au sein de l'entreprise. Les entreprises développent ainsi, au sein d'un environnement institutionnel similaire, différentes pratiques de ressources humaines qui génèrent à leur tour différents niveaux d'intégration professionnelle. Les entreprises qui investissent davantage dans leur gestion des ressources humaines présentent un niveau plus élevé d'intégration professionnelle. Il existe dès lors une diversité des modes de gestion entre les entreprises du secteur pris en considération dans cette étude.

Durant ces dernières décennies, les sociétés contemporaines ont dû faire face à de nouveaux défis sociaux et économiques. Le taux de chômage, les contrats de travail non standards et la précarité n'ont cessé de croître (Voir ILO, 2015 ; Paugam, 2000). Le concept d'intégration professionnelle se trouve au centre des préoccupations à différents niveaux de réglementations : européen, national (Davoine & Erhel, 2007), sectoriel ou encore régional.

De nombreuses recherches ont souligné l'importance des institutions au niveau national dans le développement de la qualité d'emploi, notamment pour les travailleurs à bas salaires et peu qualifiés dans les nouvelles activités de services (voir notamment Batt, Nohara, & Kwon, 2010 ; Gautié & Schmitt, 2010). Batt et Nohara (Batt & Nohara, 2009) ont toutefois démontré que le contexte institutionnel n'explique que partiellement la qualité d'emploi et le niveau salarial et que ces derniers peuvent varier d'une entreprise à l'autre au sein d'un environnement institutionnel similaire. D'autres auteurs se sont penchés sur la relation entre les systèmes d'affaires nationaux ou variétés de capitalisme, les pratiques d'emploi qui en résultent et la qualité d'emploi (Doellgast, Holtgrewe, & Deery, 2009).

Cette contribution s'inscrit dans la continuité de ces différentes recherches ; elle analyse les pratiques de ressources humaines dans l'entreprise et leurs interactions avec le contexte institutionnel. Elle vise aussi à comprendre comment ces pratiques contribuent au niveau d'intégration professionnelle des travailleurs faiblement qualifiés dans les nouveaux services. Nous tenterons de répondre plus spécifiquement à deux questions distinctes. Existe-t-il des différences dans les pratiques de ressources humaines adoptées par les entreprises appartenant au même secteur d'activité, mais relevant d'entités régulatrices différentes et, le cas échéant, quelles sont ces différences ? Différentes pratiques de ressources humaines impliquent-elles des variations au niveau de l'intégration professionnelle ?

Cette contribution s'articule autour de cinq sections distinctes. La première questionne le caractère contraignant des institutions, en se référant aux contributions néoinstitutionnalistes d'une part et en ouvrant le débat, d'autre part, par le biais de la théorie de la régulation sociale. La deuxième section porte sur le lien qui unit les pratiques de gestion des ressources humaines à l'intégration professionnelle. La troisième section présente une étude empirique traitant ces questions dans le secteur du nettoyage en Belgique; elle précise également la méthodologie mobilisée. La présentation des résultats fait l'objet de la quatrième section. Finalement, la dernière section analyse et discute les principaux résultats de la recherche.

1. Contexte institutionnel, isomorphisme et diversité des pratiques managériales

Dans quelle mesure les organisations opérant au sein d'un même environnement institutionnel développent-elles des pratiques de gestion des ressources similaires ou, au contraire, contrastées ? Pour répondre à cette question, cette section présente le cadre analytique construit à partir des contributions néo-institutionnalistes et de la théorie de la régulation sociale.

1.1. Un contexte institutionnel contraignant ? Jusqu'où ? Le poids des institutions sur les pratiques de gestion

Les différentes analyses néo-institutionnalistes s'accordent sur l'idée selon laquelle le contexte institutionnel joue un rôle capital dans l'élaboration des stratégies managériales au sein des organisations. Dans cette perspective, les organisations sont ancrées dans un environnement plus large, appelé institution (North, 2007, c1990) ou encore champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983, 1997). Cet environnement renvoie aux normes, aux règles, aux lois ou encore aux contraintes informelles telles les conventions, les codes de conduite.

Selon DiMaggio et Powell qui adoptent un regard sociologique sur la question, les organisations d'un même champ organisationnel (composé de fournisseurs, concurrents, clients et autres organisations) tendent à adopter des pratiques organisationnelles similaires. Ce processus d'homogénéisation est décrit au travers de la notion d'isomorphisme institutionnelle. Dans cette perspective, les normes et valeurs qui structurent l'action organisationnelle reflètent les normes et les valeurs du champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983).

Ces auteurs seront rejoints plus tard par un regard économique : Hall et Soskice (2001) placent l'organisation et la rationalité du comportement de la firme au centre de leur analyse. Ils mettent l'accent sur les nombreuses interactions que l'entreprise développe avec d'autres acteurs, tels les organisations syndicales, les employeurs, les clients, les fournisseurs,... Hall et Soskice (2001) insistent ainsi sur la nature bilatérale de la relation qui unit l'entreprise à son environnement institutionnel et soulignent l'influence de cette interaction sur les choix managériaux décidés par l'organisation. Les pratiques managériales, et notamment les pratiques de gestion des ressources humaines, résultent des mécanismes de coordination entre l'entreprise et son contexte.

Hall et Soskice (2001) identifient cinq sphères qu'ils estiment être les plus propices à influencer les interactions stratégiques : les relations industrielles ou relations collectives de travail, la formation et l'éducation, les relations au personnel, la gouvernance d'entreprise, les relations inter-firmes. Les entreprises développent des

relations avec ces différentes sphères dans le but de résoudre certains problèmes de coordination, souvent considérés comme critiques pour le développement de leurs compétences clés. Le succès de l'entreprise dépend dès lors de sa capacité à interagir et à développer un réseau de qualité avec les autres acteurs (Hall & Soskice, 2001).

Les contributions neo-institutionnalistes nous invitent à considérer que le contexte institutionnel contraint les organisations dans le développement de leurs pratiques managériales. Cependant, un regard davantage tourné sur les processus de régulation nous amène à nuancer cette hypothèse. Les institutions constituent un cadre pour l'interaction, mais les acteurs sont eux-mêmes capables de poser des choix parmi les contraintes qui leur sont imposées (Jackson, 2010).

1.2. Une diversité des pratiques managériales : de la contrainte institutionnelle à une relative autonomie d'action

La théorie de la régulation sociale initiée par Reynaud (1989 ; 1997), développée plus récemment par de Terssac (2003), apporte une explication intéressante aux variations qui peuvent apparaître au sein d'organisations issues d'un même environnement législatif et institutionnel. La théorie de la régulation sociale ambitionne de comprendre comment « les règles sont créées dans l'organisation ainsi que la manière dont un groupe social se structure et produit une action sociale » (De Terssac, 2003 : 45). Reynaud se réfère à l'autonomie des acteurs sociaux, et cherche notamment à comprendre les mécanismes qui contribuent à la création et à la diffusion des règles dans l'organisation (Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian, 1996; De Terssac, 2003). Partant du concept de règle, Reynaud s'intéresse plus particulièrement au processus de régulation qui permet de comprendre comment les règles sont créées, transformées, modifiées par le résultat de l'interaction et des marges de manœuvre des acteurs.

Reynaud identifie ainsi deux sources de régulation. La régulation de contrôle renvoie à toute production de règles élaborée par un groupe spécifique pour un autre groupe. Ce type de régulation est le plus souvent diffusé par la hiérarchie et définit les règles et les normes pour les employés de l'entreprise (Reynaud, 1988) : par exemple, les directives sur la distribution du travail, sur les objectifs de productions et les méthodes (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2002 : 47). Cependant, tous les membres de l'organisation, peu importe leur position hiérarchique, détiennent un certain pouvoir (Friedberg, 1993). Les groupes et individus qui travaillent dans l'entreprise produisent également leurs propres règles relatives à la manière de mieux travailler, de se comporter ensemble, etc. Reynaud nomme « régulation autonome » cette création et interprétation des règles qui proviennent des individus et des groupes de tra-

vailleurs pour eux-mêmes. Dès lors, au sein d'une entreprise, différentes sources de régulation coexistent et se défient (Cadin et al., 2002).

Dès lors, l'isomorphisme institutionnel sera limité étant donné que les acteurs locaux vont interpréter les normes externes et créer un ensemble de règles locales qui leur sont propres. On peut s'attendre à ce que différentes organisations développent différentes pratiques de gestion de ressources humaines, avec différents niveaux d'intégration professionnelle. Les acteurs de l'entreprise interprètent, modifient, ou simplement ignorent les pressions institutionnelles. Dès lors, nous pouvons poser l'hypothèse suivante : malgré une certaine homogénéisation des pratiques liée aux pressions institutionnelles, les organisations développent des pratiques diversifiées au sein d'un même environnement institutionnel (H1).

2. Intégration professionnelle et stratégies de ressources humaines. Quels liens ?

Il convient à présent de comprendre comment ces pratiques de gestion des ressources humaines, plus ou moins contraintes par les institutions, contribuent à l'amélioration de l'intégration professionnelle des travailleurs. Cette section traite d'abord du concept d'intégration professionnelle pour préciser ensuite les liens qui l'unissent aux pratiques de gestion de ressources humaines.

2.1. L'intégration professionnelle, un concept multidimensionnel

L'intégration professionnelle est un phénomène complexe et multidimensionnel. Paugam (2000) la définit sur base de deux dimensions : le rapport à l'emploi et le rapport au travail. Alors que le rapport au travail recouvre les facteurs tels les conditions de travail, les relations avec les collègues et superviseurs, les possibilités de développement et de formation, les horaires de travail, le rapport à l'emploi renvoie à la sécurité d'emploi. Dans cette recherche, nous dissocions la notion d'intégration professionnelle de la notion d'insertion professionnelle qui fait davantage référence aux transitions vers le marché du travail (voir par exemple Jaminon, 2001).

Dans la littérature, la notion d'intégration professionnelle se voit le plus souvent remplacée par le vocable « qualité d'emploi » (job quality). Muñoz de Bustillo, Fernández-Macías et al. (2009), reviennent sur la définition du concept de « qualité d'emploi » en indiquant qu'il doit être appréhendé non seulement selon la qualité du poste ou du contrat ('employment quality'), mais également par rapport à la qualité du travail ('work quality') (Muñoz de Bustillo, Fernández-Macías, Ignacio Antón, &

Esteve, 2009). La distinction opérée par ces auteurs rejoint donc celle effectuée par Paugam (2000).

L'exploration de la notion d'intégration professionnelle se heurte à son caractère multidimensionnel (Davoine, Erhel, & Guergoat-Larivière, 2008; Muñoz de Bustillo et al., 2009). Bien que le sujet ait suscité un intérêt grandissant durant ces dernières décennies, aucun consensus n'a été atteint concernant la définition opérationnelle de cette notion (Davoine et al., 2008). Celle-ci recouvre un nombre important de facteurs. Gallie (2007) en identifie cinq qui sont prédominants : l'utilisation des compétences, le degré d'autonomie, l'opportunité de développement, l'équilibre vie privée et vie professionnelle et la sécurité d'emploi (Gallie, 2007). D'autres auteurs y incluent la rémunération, le statut contractuel, les opportunités de carrières et de formation et d'autres aspects du travail tels l'intensité du travail, les conditions de santé et sécurité, ou encore les horaires de travail (Appelbaum et al., 2010). Muñoz de Bustillo et al (2009) soulignent également différentes variables qui structurent l'intégration professionnelle : l'autonomie au travail, les conditions physiques de travail, le développement des compétences, la vitesse et l'intensité du travail, l'environnement social, la participation, la sécurité d'emploi, le nombre d'heures de travail, les arrangements du temps de travail, le salaire.

2.2. Stratégies managériales et intégration professionnelle

En vue d'opérationnaliser la notion d'intégration professionnelle pour ensuite pouvoir saisir la diversité des stratégies managériales et leur impact en termes d'intégration professionnelle, nous nous référons aux recherches coordonnées par Gautié et Schmitt (2010) sur le travail à faible revenu. Ces auteurs contrastent les stratégies de ressources humaines dites « hautes » des stratégies dites « basses » (high road vs low road strategies) (Voir par exemple Carré, Tilly, van Klaveren, & Voss-Dahm, 2010; Grunert, James, & Moss, 2010). Toutefois, ils n'établissent pas de distinction claire entre les stratégies de ressources humaines d'une part et l'intégration professionnelle d'autre part. En effet, les stratégies « hautes » sont associées à des salaires plus élevés, une flexibilité fonctionnelle caractérisée par beaucoup de formation, une attention portée sur les conditions de travail et de santé et sécurité, alors que les stratégies « basses » se réfèrent davantage à des formes d'emploi non standards, une intensification du travail, des salaires peu élevés,... (Gautié & Schmitt, 2010).

Le travail de Guest sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance permet de mieux comprendre la distinction entre les pratiques de ressources humaines d'une part et le résultat (« outcomes ») d'autre part (Guest, 1997). Si on se centre uniquement sur les stratégies de ressources humaines, les stratégies de gestion des ressources humaines dites « hautes » peuvent être caractérisées par

des pratiques de formations développées, une politique de salaire au-dessus du marché, une politique de communication développée ou une gestion des carrières à long terme. Ces stratégies seraient dès lors plus susceptibles de favoriser l'intégration professionnelle. Au contraire, les stratégies « basses » font référence à une politique de formation peu développée, une politique de salaire limitée à l'attribution du salaire minimum, une politique de communication limitée, une gestion du personnel basée sur le court terme.

Dès lors, il semble raisonnable d'établir un lien hypothétique entre le type de gestion des ressources humaines mis en place et le niveau d'intégration professionnelle déployé dans l'organisation. Si la diversité des pratiques managériales est confirmée, on peut considérer que le résultat en termes d'intégration professionnelle tend à différer en relation avec les pratiques implémentées à l'intérieur de l'organisation. Les stratégies de ressources humaines dites « hautes » auraient tendance à favoriser l'intégration professionnelle. La seconde hypothèse stipule donc que différentes pratiques de ressources humaines génèrent des niveaux différents d'intégration professionnelle (H2).

La revue de littérature posée, il convient à présent de tester les deux hypothèses formulées dans une étude empirique.

3. Méthodologie

Cette section décrit le terrain de recherche étudié, à savoir le secteur du nettoyage en Belgique, et souligne les préoccupations qu'il pose en termes d'intégration professionnelle. La procédure de collecte des données, de même que les mesures utilisées pour appréhender les concepts de pratiques de ressources humaines et d'intégration professionnelle y sont également présentées.

3.1. Le secteur des titres-services : un cas d'étude intéressant

C'est dans le cadre du dispositif titres-services en Belgique que la présente étude a été réalisée (pour une présentation détaillée de ce dispositif, voir l'introduction de ce cahier). Ce dispositif a pour but de réduire le travail au noir, créer de l'emploi et permettre aux travailleurs vulnérables d'accéder au marché du travail. Tel que défini dans l'Article 2 de la loi du 20 juillet 2001 en faveur des services de proximité et d'emploi, il consiste en un coupon qui permet aux utilisateurs (ou clients), avec l'aide financière de l'État, de payer pour des services de nettoyage. L'utilisateur qui souhaite avoir recours à de l'aide domestique achète des titres-services et choisit une

entreprise prestataire de services accréditée qui va lui assigner un travailleur (Defourny, Henry, Nassaut, & Nyssens, 2010).

L'activité du nettoyage à domicile, caractérisée par le dispositif des titres-services, soulève des questions liées à l'intégration professionnelle. En effet, la loi du 20 juillet 2001, les décrets royaux et les conventions collectives s'y afférents précisent que l'entreprise prestataire s'engage à respecter les salaires et les conditions de travail, et qu'elle offre notamment un contrat de travail permanent après une période de six mois. Pourtant les contrats de travail non standards et précaires y sont nombreux, la flexibilité en termes de temps de travail (par exemple le travail durant le week-end et les jours fériés) est importante, et l'application de la réglementation est souvent sujette à discussion (Henry, Nassaut, Defourny, & Nyssens, 2009).

En ce qui concerne l'environnement institutionnel, les employeurs opèrent dans le même cadre légal qui organise le dispositif des titres-services. Plus spécifiquement, il est intéressant de se pencher sur la négociation collective qui prend place au niveau sectoriel. En Belgique, les commissions paritaires sont des comités permanents représentant les associations d'employeurs et les organisations syndicales, qui négocient les conventions collectives de travail pour un secteur. Plusieurs commissions paritaires régulent les activités couvertes par les titres-services : la 'commission paritaire 318' pour les services des aides familiales et des aides seniors, et 'la commission paritaire 322' créée spécifiquement pour le travail temporaire et les entreprises agréées fournissant des services de proximité. Cette diversité des commissions paritaires peut se traduire par des conditions d'emploi différentes, tel le niveau de rémunération par exemple, pour les travailleurs engagés sous un contrat titres-services. C'est pour cette raison que dans l'étude rapportée ici, nous avons comparé ces deux environnements institutionnels.

3.2. Collecte des données et analyse

La récolte des données a été réalisée auprès de travailleurs des entreprises titres-services dans la région de Bruxelles capitale et en Wallonie. Le questionnaire a été soumis à 600 travailleurs répartis dans 47 entreprises (132 travailleurs dans les entreprises commerciales, 341¹ travailleurs dans les entreprises d'insertion et 127 travailleurs dans les agences d'aide et soins à domicile). In fine, l'échantillon est constitué de 98 % de femmes, et le niveau scolaire moyen des travailleurs est réparti majoritairement entre l'enseignement secondaire inférieur (40 % des travailleurs) et l'enseignement secondaire supérieur (40 %).

¹ Le nombre plus élevé de travailleurs interrogés au sein des entreprises d'insertion s'explique par l'organisation de réunions d'équipe régulières auxquelles nous avons pu assister.

Pour ce qui est du traitement des données, nous avons procédé en trois étapes. Dans un premier temps, des analyses factorielles (analyses en composantes principales, analyses en correspondances multiples ou analyses factorielles multiples) ont été réalisées séparément pour chaque dimension de l'intégration professionnelle et pour chaque pratique de ressources humaines dans le but d'isoler les facteurs latents sous-jacents à l'ensemble des variables. Les facteurs ont ensuite été compilés pour reformer les variables d'intégration professionnelle avant de créer un indicateur global. Dans un deuxième temps, une analyse de variance a été menée dans le but de déterminer dans quelle mesure l'appartenance à une même entité régulatrice, la commission paritaire, génère une hétérogénéité au niveau des pratiques de ressources humaines (hypothèse 1). Enfin, dans un troisième temps, nous avons testé la relation entre les pratiques de ressources humaines et l'intégration professionnelle (hypothèse 2), à l'aide d'une régression linéaire multiple.

3.3. Mesures

Pour appréhender les différents concepts, des échelles de Likert « d'accord – pas d'accord » ou de fréquence et des questions binaires de type « oui/non » ont été utilisées.

Environnement institutionnel. Comme évoqué plus haut, pour cette étude, l'environnement institutionnel est matérialisé par la commission paritaire. Deux commissions paritaires couvrent les activités des titres-services : d'une part, la commission paritaire pour les services des aides familiales et des aides seniors ; d'autre part la commission paritaire pour le travail intérimaire et les entreprises agréées fournissant des services de proximité.

Variabes de ressources humaines. Quatre pratiques de ressources humaines ont été retenues pour cette étude : Participation, Formation, Santé et Sécurité et Évaluation. L'ensemble des items choisis pour chacune des variables est présenté succinctement.

- Participation. Quatre items (adapté de EWCS, European Working Conditions Survey 2010) ont été sélectionnés pour mesurer la présence de politique de participation: (1) consultation avant les nouvelles décisions (2), consultation lors de réunions formelles organisées par le management (3), consultation lors de réunions syndicales et (4) consultation informelle.
- Formation. Cette variable est mesurée à partir de quatre items : (1) la quantité de formation, (2) les formations qui ne sont pas en lien avec le métier, (3) formations qui se déroulent en dehors des heures de travail et (4) la diversité des activités de formation.
- Santé et sécurité. Deux items ont été choisis pour mesurer la pratique de santé et sécurité (adapté de EWCS, 2010): (1) l'équipement de protection

fournit par l'entreprise (2) l'information dispensée par l'entreprise sur les risques.

- Évaluation. Cette variable est caractérisée par cinq items différents: (1) reconnaissance, (2) perspective carrières, (3) besoins en formation, (4) promotion et (5) discussion sur la situation de travail. Ces items ont été créés à partir de la notion d' "évaluation formelle" (« formal assessment ») issue de EWCS (2010).

Variabiles d'intégration professionnelle. Dans cette étude, dix dimensions ont été retenues pour appréhender l'intégration professionnelle.

- La variable salaire est mesurée par quatre items (adaptés de EWCS, 2010): 1) salaire-horaire, 2) bonus et autres rémunérations, 3) avantages en nature, 4) paiement des frais de transport.
- La sécurité d'emploi est mesurée par l'échelle d'insécurité au travail (De Witte, 2000, $\alpha = .70$).
- La variable flexibilité et heures de travail est mesurée à l'aide des cinq items suivants: 1) horaire fixe, 2) travail en soirée, 3) travail le week-end, 4) flexibilité par rapport aux clients et 5) flexibilité par rapport à l'organisation.
- L'équilibre vie privée-vie professionnelle est mesuré par l'échelle de Netemeyer et al., 1996 ($\alpha = .87$).
- La variable opportunité de carrière a été appréhendée à partir de l'échelle de Lievens, Van Hove et Schreurs (2005).
- La variable voice était mesurée par quatre items: 1) exprimer son point de vue, 2) exprimer son point de vue par un représentant syndical, 3) échanger avec collègues et 4) échanger avec supérieurs.
- Le développement des compétences a été appréhendé par trois items choisis à partir de l'échelle d'utilisation des compétences, adaptée de Kiffin-Petersen et Cordery, 2003 et COPSQ²) et un item testant l'employabilité.
- L'environnement social a été mesuré à partir de trois items de l'échelle de Morgeson et Humphrey (2006) sur le support perçu des collègues et cinq items de l'échelle de Barnett et Brennan, (1995, $\alpha = .91$) testant le support perçu par les supérieurs hiérarchiques.
- Le degré d'autonomie perçu a été mesuré à l'aide de l'échelle de Parker (2003, $\alpha = .82$).
- Pour la variable conditions de travail, ont été utilisés trois items de l'échelle de Morgeson & Humphrey (2006) sur les conditions de travail et

² Le COPSQ, Copenhagen Psychosocial Questionnaire, est un questionnaire sur les conditions de travail, la santé et le bien-être.

deux items adaptés de EWCS (2010) et Morgeson and Humphrey (2006, demandes physiques – « pas de positions douloureuses ni fatigantes », « pas de déplacement d'objets ou de personnes »).

4. Résultats

Les principaux résultats de l'étude réalisée sont présentés dans cette section. En premier lieu, sont exposées des analyses préliminaires destinées à dégager les variables relatives aux pratiques des ressources humaines et à l'intégration professionnelle qui sont les plus significatives, ensuite les résultats qui concernent l'influence du contexte institutionnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines sont décrits pour, enfin, présenter le lien qui unit ces pratiques à l'intégration professionnelle.

4.1. Résultats préliminaires

Des analyses préliminaires ont été réalisées afin de fournir des variables synthétiques et de créer un indicateur global d'intégration professionnelle. Les analyses descriptives multivariées opérées sur les différentes composantes de ressources humaines révèlent certains facteurs dominants que nous retiendrons pour la suite de notre analyse.

Pour les différentes variables relatives aux ressources humaines, ces analyses indiquent que concernant la dimension participation, deux facteurs ont été pris en compte: la participation formelle et les autres canaux de participation (informelle et lors de réunions syndicales). Suite aux analyses réalisées pour la dimension formation, nous retiendrons deux facteurs expliquant conjointement 53 % de la variance totale, que nous interprétons comme formation professionnelle (quantité de formations et diversité) d'une part, et les activités de formation en dehors des heures de travail d'autre part. Pour la dimension santé et sécurité, un seul facteur prépondérant émerge expliquant 65 % de la variance totale. La dernière dimension, évaluation de la performance, indique également un facteur dominant expliquant 62 % de la variance totale. In fine, six facteurs de ressources humaines ont été retenus : santé et sécurité, évaluation, formation en général, autres types de formation, participation formelle et autres types de participation.

En ce qui concerne l'intégration professionnelle, plusieurs facteurs ont été identifiés, chaque composante ayant été calculée en additionnant les facteurs qui la com-

posent et qui ont été préalablement pondérés³ (voir la section méthode). Chaque variable ainsi recréé, l'indicateur global de l'intégration professionnelle est calculé en faisant la moyenne de ces différentes composantes. (Voir méthode utilisée par Maissonasse, Melnik, Petrella, & Richez-Battesti, 2010). Nous avons donc retenu les facteurs dominants (voir figure 2) pour arriver, in fine, à la construction d'un indicateur global d'intégration professionnelle.

Figure 2 : Facteurs d'intégration professionnelle

Composantes théoriques de l'intégration professionnelle	Facteurs émergents
Salaire	Compensations monétaires
	Avantages en nature et frais de déplacement
Sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi perçue
Flexibilité et heures de travail	Flexibilité horaire réduite
	Heures de travail standards
Équilibre vie privée et vie professionnelle	Équilibre vie privée et vie professionnelle
Opportunités de carrière	Opportunités de carrière
Voice	Echanger avec collaborateurs
	Exprimer son point de vue librement et par l'intermédiaire d'un délégué syndical
Développement des compétences	Développement des compétences
Environnement social	Relations avec superviseurs
	Relations avec collègues
Degré d'autonomie	Autonomie
Environnement physique de travail	Conditions de travail
	Positions et mouvements de travail et risques d'accidents

³ Pourcentage de variance expliquée par le facteur par rapport au pourcentage total de variance expliquée par les facteurs retenus pour la composante.

4.2. Un contexte institutionnel contraignant ?

Cette section a pour objectif d'examiner, conformément à la première hypothèse, le lien entre le degré d'homogénéité institutionnelle et le degré de diversité des pratiques de ressources humaines développées par les organisations agissant au sein d'un secteur d'activité donné, et plus spécifiquement au sein d'une commission paritaire particulière. Afin de tester cette hypothèse, une analyse de variance a été opérée. Ce test a été effectué sur base des six facteurs de ressources humaines identifiés lors des analyses préliminaires.

Les résultats indiquent que seule une partie des facteurs est affectée par la commission paritaire. Les analyses statistiques présentent un effet statistiquement significatif (c'est-à-dire que la p-valeur est inférieure à .05) de la commission paritaire sur le facteur formation professionnelle et diversifiée ($F(1,417) = 5.96, p < .05$), ainsi que sur l'évaluation ($F(1,598) = 11.49, p < .005$) et autres formes de participation ($F(1,598) = 5.82, p < .05$). Ces résultats indiquent dès lors que la commission paritaire oriente le type de pratiques mises en œuvre en ce qui concerne la formation en général, l'évaluation et les autres formes de participation. Les comparaisons de moyennes entre les deux commissions paritaires du secteur permettent d'affiner ces résultats. Il en ressort que les entreprises opérant au sein de la commission paritaire 322.01, en charge du travail temporaire et des services de proximité, investissent davantage dans la formation en général, l'évaluation et les autres formes de participation, en comparaison à la commission paritaire 318.01, pour les services d'aides familiales et aides seniors.

À l'inverse, les facteurs tels la santé et sécurité, la participation formelle, et les formations en dehors des heures de travail ne sont pas affectés par le type de commission paritaire, les différences n'étant pas statistiquement significatives.

La commission paritaire n'est donc qu'en partie structurante pour les pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui permet aux organisations de garder une certaine marge de manœuvre dans le développement de leurs pratiques.

4.3. Stratégies de ressources humaines et intégration professionnelle : quelle relation ?

Cette section a pour but de comprendre l'influence conjointe des pratiques de ressources humaines (formation, évaluation, santé et sécurité, participation) sur le niveau général d'intégration professionnelle, conformément à notre seconde hypothèse. Comme précisé précédemment, nous supposons qu'une stratégie de ressources humaines dite « haute », caractérisée par une politique de formation développée, un système de rémunération au-dessus du marché, des politiques de carrière

à long terme, ... sera plus propice à atteindre un degré d'intégration professionnelle plus élevé.

Les facteurs de ressources humaines ont été insérés dans la régression linéaire multiple, utilisant l'indicateur global d'intégration professionnelle comme variable dépendante. La régression multiple avec les six facteurs de ressources humaines comme prédicteurs produit les résultats suivants : $R^2 = .12$, $F(6,396) = 8,92$, $p < .0001$. Il existe donc une relation entre les dimensions des pratiques de ressources humaines et l'indicateur d'intégration professionnelle. Bien que le coefficient R^2 ne soit pas très élevé, étant donné le petit nombre de variables envisagées, ce résultat nous donne un premier indice sur le lien qui unit d'une part l'investissement dans les pratiques de gestion de ressources humaines et d'autre part le niveau d'intégration professionnelle. Plus précisément, trois facteurs ont une influence positive sur l'indicateur d'intégration professionnelle: autres formes de participation ($\beta = .199$, $t(402) = 4.199$, $p < .0001$), la santé et sécurité ($\beta = .155$, $t(402) = 3.230$, $p < .001$), et l'évaluation ($\beta = .156$, $t(402) = 3.222$, $p < .001$). Ces résultats soulignent l'importance relative de chacune des variables indépendantes, avec les pratiques d'évaluation de la performance et de participation en tête. Les facteurs de formation, de même que la participation formelle, au contraire, ne montre pas de résultats significatifs.

Ces résultats permettent ainsi de souligner que les organisations qui investissent davantage dans leurs pratiques de participation informelle et lors de réunions syndicales, de santé et sécurité, et d'évaluation, affichent un niveau d'intégration professionnelle plus élevé pour leurs travailleurs. La formation ne semble pas affecter le niveau d'intégration professionnelle.

5. Discussion

Dans un premier temps, nous nous sommes penchés sur la nature contraignante des commissions paritaires sur les organisations et leurs pratiques de ressources humaines.

La littérature néo institutionnaliste met en évidence la tendance qu'ont les entreprises opérant au sein d'un même environnement institutionnel à développer des pratiques similaires. Cependant, au vu de nos résultats empiriques, la commission paritaire a une influence plutôt mitigée sur les pratiques de gestion des ressources humaines. La commission paritaire apparaît contraignante pour les facteurs de formation professionnelle, d'évaluation et d'autres formes de participation. Les facteurs de participation formelle, de formation en dehors des heures de travail et de santé et sécurité ne semblent pas subir l'influence des décisions émises au sein de ces comi-

tés, et induisent des pratiques relativement différenciées au sein d'un même secteur et d'une même commission paritaire.

Ces premiers résultats attestent de l'impact limité des pressions provenant de l'environnement institutionnel et mettent ainsi l'accent sur la marge de manœuvre du management dans la définition et le développement des pratiques de ressources humaines au sein de l'entreprise. Les entreprises, bien qu'opérant au sein d'un environnement légal et normatif similaire et chapeautées par un ensemble de conventions collectives communes, génèrent des pratiques de ressources humaines diversifiées.

La seconde hypothèse avançait que des stratégies de ressources humaines différenciées génèrent des résultats contrastés en termes d'intégration professionnelle. Les résultats issus de l'enquête laissent de fait présager l'existence d'un lien entre les pratiques de ressources humaines et l'intégration professionnelle. Plus précisément, les dimensions évaluation, santé et sécurité et autres formes de participation apparaissent comme les variables les plus importantes pour expliquer l'intégration professionnelle. Cette première indication, bien que se centrant seulement sur un petit nombre de variables, atteste déjà d'une cohérence entre la gestion des ressources humaines et l'intégration professionnelle. Les organisations qui mettent en place des stratégies dites « hautes », impliquant le développement de pratiques de ressources humaines sur le long terme, favoriseraient l'intégration professionnelle. Les indices relevés au sein du secteur d'activité du nettoyage en Belgique corroborent les résultats antérieurs identifiés dans la littérature.

On peut dès lors en conclure que les gestionnaires des ressources humaines au sein du secteur étudié, celui des titres-services, disposent d'une marge de manœuvre significative à l'intérieur de l'entreprise, face aux supposées contraintes du contexte institutionnel. Cela génère dès lors une diversité de modes de gestion entre les entreprises du secteur.

Il en résulte, ensuite, des implications distinctes pour les travailleurs. Selon qu'ils se trouvent dans une entreprise qui fait appel à des pratiques dites « hautes », ces derniers bénéficieront de conditions d'emploi plus favorables que leurs collègues du même secteur soumis à une stratégie « basse » de gestion des ressources humaines. Ceci signifie que la portée des normes définies pour l'ensemble du secteur se révèle, en définitive, limitée lorsque l'on examine les conséquences pour l'intégration professionnelle des travailleurs. Ceci signifie en outre que des travailleurs similaires effectuant le même métier dans les entreprises d'un même secteur se trouvent exposés à des conditions d'emploi différenciées selon les choix de gestion mis en œuvre par leur employeur.

Les approches néo-institutionnalistes ont acquis une certaine influence dans l'analyse des stratégies d'entreprises et de la qualité d'emploi. Ces dernières mettent en évidence l'interdépendance du contexte institutionnel et des stratégies managériales développées par les organisations opérant en leur sein. Cependant, ces ap-

proches ont tendance à surestimer ce phénomène d'interdépendance. Les institutions sont importantes, mais le gestionnaire l'est tout autant. Mobiliser la théorie de la régulation sociale permet d'élargir la perspective et de fournir un cadre explicatif pour comprendre les variations au sein d'un contexte donné.

En référence à notre réflexion basée sur la théorie de la régulation sociale, il ressort que les acteurs de l'entreprise bénéficient d'un certain degré d'autonomie qu'ils utilisent pour interpréter, modifier ou rejeter les normes et les règles spécifiées dans l'environnement institutionnel. La diversité des stratégies managériales dans les organisations opérant au sein d'un même environnement institutionnel reflète un degré de divergence entre les politiques formelles et leur transposition en pratique. La notion de régulation de contrôle peut être vue comme l'ensemble des règles discutées au sein des commissions paritaires et devrait être appliquée aux organisations opérant dans leur champ d'application. La régulation autonome renvoie dans ce contexte aux règles et aux normes créées par différents membres de l'organisation. Ces derniers interagissent, interprètent et donc jouent constamment sur les normes et les règles qui leur sont en principe applicables. En d'autres termes, les pratiques managériales sont élaborées dans la lignée des normes et des règles émanant du contexte institutionnel, mais les gestionnaires et les employés de l'organisation adaptent ces règles selon leur propre perception de la réalité de l'organisation.

Références bibliographiques

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Éditions du Seuil.
- Appelbaum, E., Bosch, G., Gautié, J., Mason, G., Mayhew, K., Salverda, W., Westergaard-Nielsen, N. (2010). Introduction and Overview. In J. Gautié & J. Schmitt (Eds.), *Low-wage Work in the Wealthy World*. New York: Russell Sage Foundation.
- Batt, R., & Nohara, H. (2009). How institutions and Business Strategies Affect Wages: A cross-National Study of Call Centers. *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), 533-552.
- Batt, R., Nohara, Hiroatsu, & Kwon, Hyunji. (2010). Employer Strategies and Wages in New Service Activities: A Comparison of Co-ordinated and Liberal Market Economies. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 400-435.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2002). *Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie*. Paris: Denod.
- Carré, F., Tilly, C., van Klaveren, M., & Voss-Dahm, D. (2010). Retail Jobs in Comparative Perspective. In J. Gautié & J. Schmitt (Eds.), *Low-Wage Work in the Wealthy World*. New-York: Russel Sage Foundation.
- Davoine, L., & Erhel, C. (2007). La qualité de l'emploi en Europe: une approche comparative et dynamique. *Économie et Statistique*(410), 47-69.
- Davoine, L., Erhel, C., & Guergoat-Larivière, Mathilde. (2008). À Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators *Centre d'études de l'emploi*.
- De Terssac, G. (Ed.). (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris: La découverte.
- Defourny, J., Henry, A., Nassaut, S., & Nyssens, M. (2010). Does the mission of providers matter on a quasi-market? The case of the Belgian 'service voucher' scheme. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(4), 583-610.
- DiMaggio, Paul J., & Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological Review* (48), 147-160.
- Doellgast, Virginia, Holtgrewe, Ursula, & Deery, Stephen. (2009). The effects of national institutions and collective bargaining arrangements on job quality in front-line service workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), 489-508.

- EWCS, European Working Conditions Survey -. (2010). *European Working Conditions Observatory*.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Gallie, Duncan (Ed.). (2007). *Employment regimes and the quality of work*. Oxford: Oxford University Press.
- Gautié, J., & Schmitt, J. (2010). *Low-Wage Work in the Wealthy World*. New-York: Russel Sage Foundation.
- Grunert, K. G., James, S., & Moss, P. (2010). Tough Meat, Hard Candy: Implications for Low-Wage Work in the Food-Processing Industry. In J. Gautié & J. Schmitt (Eds.), *Low-Wage Work in the Wealthy World* (pp. 367-420). New-York: Russell Sage Foundation.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to Varieties of Capitalism. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Henry, A., Nassaut, S., Defourny, J., & Nyssens, M. (2009). *Économie plurielle et régulation publique. Le quasi-marché des titres-services en Belgique*. Gent, Belgium: Academia Press.
- ILO. (2015). World Employment Social Outlook. The changing nature of job.
- Jackson, Gregory. (2010). Actors and Institutions. In G. Morgan, J. Campbell, C. Crouch, O. K. Pedersen & R. Whitley (Eds.), *The Oxford Handbook of comparative institutional analysis*. Great Britain: Oxford University Press.
- Jaminon, C. (2001). *Processus d'affiliation. Analyse d'une population de personnes sans emploi ayant transité par un dispositif d'insertion*. Université Catholique de Louvain.
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.

- Maisonnasse, J., Melnik, K., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2010). Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle. *Rapport de recherche pour la région PACA, la Caisse des Dépôts et consignations et l'Institut recherche de la Caisse des Dépôts et consignations* : Laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail - CNRS et Université de la Méditerranée.
- Muñoz de Bustillo, R. (dir) , Fernández-Macías, E., Ignacio Antón, J., & Esteve, F. (2009). Indicators of Job Quality in The European Union In D. G. F. I. Policies & P. D. A. E. a. S. P. E. a. S. Affairs (Eds.). Brussels: European Parliament's Committee on Employment and Social Affairs.
- North, Douglass. (2007, c1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge university Press.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris: P.U.F.
- Reynaud, J-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de science sociologie*, XXIX, 5-18.

Comment les idéologies de la diversité des responsables hiérarchiques influencent-elles les conditions d'emploi des travailleurs d'origine belge et étrangère ?

Marie Courtois
Ginette Herman

Résumé

Alors que la relation entre idéologies en matière de diversité et biais intergroupes à l'égard des personnes d'origine étrangère a fait l'objet de nombreuses études, celle qui peut exister entre ces idéologies et les conditions d'emploi a été rarement investiguée (Peeters & Oerlemans, 2009 ; Plaut, Thomas, & Goren, 2009). La nature de cette relation est pourtant de premier intérêt étant donné que les conditions d'emploi attribuées aux travailleurs par les responsables hiérarchiques pourraient être l'occasion pour ces derniers de discriminer certains groupes. Dans l'étude présentée ici, 21 responsables hiérarchiques et 319 travailleurs appariés en équipe ont été interrogés. Les résultats indiquent que les responsables favorables au fait de ne pas prendre en compte les différences entre groupes culturels ont, dans leur équipe, des travailleurs qui perçoivent leur rythme de travail comme élevé et leur situation professionnelle comme empreinte d'insécurité. Par contre le fait que les responsables hiérarchiques soient en faveur de la valorisation de ces différences n'est pas lié à la perception des travailleurs de leur rythme de travail ou encore de leur sentiment d'insécurité. On n'observe pas de différence entre les travailleurs d'origine belge et étrangère. Ces résultats sont discutés à la lumière de la littérature sur les idéologies de la diversité.

Plusieurs enquêtes indiquent que la discrimination perdure sur le marché du travail en dépit des outils législatifs qui ont pu être mis en place (ILO, 2007 ; Ringelheim, Herman, & Rea, 2015), entravant ainsi l'insertion professionnelle ou encore la promotion des travailleurs d'origine étrangère. Face à la persistance de la discrimination, il importe d'en clarifier les mécanismes sous-jacents.

Lorsqu'on analyse la discrimination au sein des organisations, on observe que les individus qui occupent une position de pouvoir sont davantage susceptibles de manifester des comportements discriminatoires que les personnes sans attribut de pouvoir (e.g., Fiske & Dépret, 1996 ; Guinote & Philips, 2010 ; Richeson & Ambady, 2003). C'est en particulier le cas des responsables hiérarchiques. Ceux-ci disposent en effet d'un pouvoir décisionnel important au sein des organisations : ils sont souvent les premiers preneurs de décisions en matière de gestion des ressources humaines (Chugh, 2004 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2004) et ils contrôlent, en partie, les conditions de travail des travailleurs placés sous leurs ordres, tels que la variété dans la tâche ou leur niveau d'autonomie (Fiske, 1993 ; Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). On peut toutefois s'attendre à ce que ces responsables ne manifestent pas ouvertement ou directement cette discrimination, mais bien de façon subtile. En effet, sous l'effet des normes de non-discrimination apparues progressivement au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, de tels comportements sont aujourd'hui rarement exprimés de manière explicite dans la sphère publique (e.g., Crandall & Eshelman, 2003 ; Pettigrew & Meertens, 1995 ; Zick, Pettigrew, & Wagner, 2008). Les individus ont tendance à les inhiber, leur préférant des manifestations indirectes, implicites ou encore subtiles (e.g., Crandall & Eshelman, 2003 ; Pettigrew & Meertens, 1995 ; Zick, et al., 2008). Nous suggérons donc qu'un moyen subtil de manifester de la discrimination auquel les responsables hiérarchiques peuvent avoir recours est l'allocation des conditions d'emploi : ils donneraient de meilleures conditions aux travailleurs appartenant au groupe majoritaire (par exemple, d'origine belge) que minoritaire (par exemple, d'origine immigrée). Par conséquent, celles-ci pourraient constituer un indicateur indirect de la discrimination.

L'objectif du présent chapitre est de cerner le rôle que jouent les responsables hiérarchiques et, en particulier, leurs idéologies (ou croyances) en matière de diversité dans l'attribution des conditions d'emploi aux travailleurs. Les idéologies sont en effet susceptibles de favoriser ou, au contraire, d'inhiber l'expression de comportements discriminatoires (pour une revue voir Rattan & Ambady, 2013 ; Rosenthal & Levy, 2010). Pour investiguer cette hypothèse, nous avons réalisé une étude portant simultanément sur les responsables hiérarchiques et sur les travailleurs qui dépendent d'eux. Ce type d'étude, appelé multi-niveau, permet de vérifier si certaines caractéristiques observées à un niveau (ici, les responsables hiérarchiques) jouent un rôle à un autre niveau (ici, les travailleurs).

Avant de présenter les résultats de cette étude, nous ferons d'abord le point sur les deux types d'idéologies de la diversité qui ont été fréquemment contrastés dans la

littérature. Nous examinerons ensuite les quelques rares travaux qui ont, par le passé, mis en évidence des liens entre les idéologies de diversité et les conditions d'emploi et nous développerons la notion de conditions d'emploi comme indicateur des discriminations. Après quoi, les conditions d'emploi seront présentées en référence au contexte organisationnel choisi pour réaliser cette étude, à savoir le secteur des titres-services en Belgique. Les objectifs empiriques de cette étude ainsi que les hypothèses spécifiques qui seront testées feront l'objet de la dernière section de cette introduction.

1. Idéologies de la diversité : Multiculturalisme et assimilation

En psychologie sociale, les travaux portant sur les relations entre groupes de cultures différentes ont fréquemment mobilisé deux idéologies de la diversité : le multiculturalisme et l'assimilation (Berry, 1984 ; Berry & Kalin, 1995 ; Brown & Zagefka, 2011 ; Rosenthal & Levy, 2010 ; Ryan, Casas, & Thompson, 2010). Toutes deux ont pour objectif de construire le vivre ensemble au sein d'une société marquée par la cohabitation de différents groupes culturels. Elles font donc référence « aux systèmes implicites et explicites d'idées, de signification, et de pratiques qui suggèrent comment les groupes devraient inclure et s'adapter les uns aux autres et comment organiser au mieux une société diverse » (Plaut, Garnett, Buffardi, & Sanchez-Burks, 2011 : 338). Toutefois, ces deux idéologies s'opposent quant à la manière de considérer les différences entre groupes culturels. Le multiculturalisme propose de prendre en compte ces différences, de les valoriser et de les reconnaître comme source d'apprentissage et d'échanges réciproques entre individus appartenant à divers groupes (Gutierrez & Unzetta, 2010 ; Plaut, et al., 2009 ; Richeson & Nussbaum, 2003 ; Rosenthal & Levy, 2010 ; Ryan et al., 2010 ; van der Noll, Poppe, & Verkuyten, 2010). À l'opposé, l'assimilation plaide pour que ces différences passent au second plan, voire soient ignorées. Point important, cette conception est associée au fait que les groupes minoritaires devraient adopter le point de vue, les habitudes ou encore les valeurs de la culture dominante (Rosenthal & Levy, 2010 ; Ryan et al., 2010 ; Verkuyten, 2005).

Au regard des idéologies en matière de gestion de la diversité, la question qui se pose concerne leur impact sur les biais intergroupes ou en d'autres termes, l'influence qu'elles peuvent avoir sur la tendance des individus à privilégier leur groupe au détriment des autres groupes. Dans ce travail, le terme « biais intergroupes » est utilisé de manière large et renvoie aux stéréotypes, préjugés et comportements discriminatoires que les individus appartenant à un groupe donné peuvent manifester à l'égard des autres groupes. La question de la relation entre

idéologies de la diversité et biais intergroupes a fait l'objet de nombreuses recherches ces dernières années. Les conclusions qui s'en dégagent sont aujourd'hui relativement consensuelles : elles montrent que le multiculturalisme est lié négativement aux biais intergroupes, de sorte que plus les individus sont en faveur du multiculturalisme, moins ils présentent de biais intergroupes à l'égard des personnes d'origine étrangère. Quant à l'assimilation, elle leur est liée positivement de sorte que plus les individus sont en faveur de l'assimilation, plus ils expriment des biais intergroupes (pour une revue, voir Rosenthal & Levy, 2010).

Alors que la relation entre multiculturalisme et assimilation d'une part et biais intergroupes d'autre part a été investiguée à diverses reprises, très peu d'études ont, par contre, traité l'effet des idéologies des responsables hiérarchiques sur les conditions d'emploi des travailleurs. Celles-ci constituent pourtant une mesure de discrimination dès lors que les responsables hiérarchiques contribuent à la définition de telles conditions, leur donnant l'opportunité de manifester des préférences à l'égard de certains groupes. La section suivante a pour objectif d'étayer cette question et de présenter les résultats des rares travaux qui ont porté sur le lien entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi. Veuillez noter que ces travaux n'ont pas nécessairement considéré les conditions d'emploi comme une manifestation, ou autrement dit une mesure, de la discrimination.

SYNTHÈSE

La présence de diversité culturelle dans les organisations pose la question de l'introduction de ces travailleurs sur le marché de l'emploi. En effet, la discrimination continue d'exister à leur égard notamment au travers des biais intergroupes des responsables hiérarchiques. Les idéologies de la diversité sont un des concepts qui sont liés à ces biais, en particulier le multiculturalisme les diminue et l'assimilation les augmente.

2. Idéologies de la diversité et conditions d'emploi

Nous avons identifié trois études qui, directement ou indirectement, ont porté sur la relation entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi. Nous les présentons successivement et les mettons en perspective en lien avec notre propre objectif de recherche.

La première étude a été réalisée auprès d'employés du secteur public aux Pays-Bas. Les résultats mettent en évidence que le fait que lorsque les employés (qu'ils appartiennent ou non à un groupe stigmatisé) privilégient la reconnaissance et le maintien tant de la culture du pays d'origine que celle du pays d'accueil (i.e., ceci

renvoie à la stratégie d'acculturation intégration), leur niveau de bien-être s'en trouve amélioré. Plus précisément, ils se sentent impliqués envers leur organisation, éprouvent de la satisfaction au travail et se perçoivent comme peu épuisés sur le plan professionnel. Par contre, le fait de ne privilégier aucun des deux types de culture (i.e., ceci renvoie à la stratégie d'acculturation de type marginalisation) est négativement lié à ces différentes dimensions du bien-être (Peeters & Oerlemans, 2009). Par ailleurs, cette étude met également en évidence que la relation entre intégration et marginalisation d'une part, et bien-être d'autre part, est plus forte pour les groupes minoritaires (ou stigmatisés) que majoritaires (Peeters & Oerlemans, 2009). Bien qu'apportant un premier éclairage, cette première étude comporte certaines limites par rapport à notre objet spécifique. Premièrement, elle n'a pas porté directement sur les idéologies de la diversité, mais sur les stratégies d'acculturation. La différence entre ces deux approches peut être résumée de la manière suivante. Tandis que les stratégies d'acculturation concernent les processus de changement qui ont lieu lorsque deux cultures sont mises en contact (e.g., Berry, 2005 ; voir également Courtois, 2015), les idéologies de la diversité portent sur les croyances normatives relatives à la façon dont le contact entre les groupes devrait être instauré et géré (Plaut, Garnett, Buffardi, & Sanchez-Burks, 2011). Autrement dit, lorsque deux cultures sont mises en contact, deux questions émergent (1) que va-t-il se passer ?, et (2) quelle idéologie de la diversité sera mise en œuvre afin de gérer cette mise en contact ? La première question renvoie au dialogue qui s'établira entre les deux cultures et donc aux changements qui vont, in fine, s'opérer. On est alors dans le registre des stratégies d'acculturation. La seconde question renvoie à la norme qu'on associe au contact et qui va être instaurée en vue de gérer cette mise en contact. Cette norme peut être de différents types renvoyant à différentes idéologies de la diversité. La différence entre ces deux approches n'exclut toutefois pas des parallèles importants. En particulier, il en existe entre idéologie d'assimilation et stratégie d'assimilation et entre idéologie multiculturaliste et stratégie d'intégration (Berry, 2005 ; Bourhis, Moise, Perreault, & Senecal, 1997). Du point de vue d'un groupe majoritaire, la stratégie d'assimilation renvoie à une situation dans laquelle les individus attendent des minorités que celles-ci entrent en contact avec leur groupe et adoptent leur culture ; en même temps, ils manifestent un faible désir qu'elles maintiennent leur culture d'origine. On voit donc la volonté que les minorités adoptent le point de vue ou encore les habitudes des majorités ce qui est la définition même de l'idéologie d'assimilation. Quant à l'intégration, elle renvoie à une situation dans laquelle les individus souhaitent une mise en contact, mais également le maintien de l'héritage culturel par les groupes minoritaires. Cette volonté de maintien de la culture par les minorités constitue un élément de valorisation des différences tel que défini dans l'idéologie multiculturaliste. Il existe des relations significatives entre stratégies d'acculturation et idéologies de la diversité (Arends-Toth & van de Vijver, 2003 ; Breugelmans & van de Vijver, 2004 ; Hacheld et al., 2011 ; Schalk-Soekar & van de Vijver, 2008).

Une seconde limite de cette étude au regard de notre objet de recherche est le fait que les auteurs n'ont pas mis en évidence de lien direct entre l'assimilation et les dimensions de bien-être, mais ont traité l'intégration et la marginalisation.

La deuxième étude, réalisée dans le monde de l'enseignement, a des objectifs similaires à la première, mais étudie l'assimilation comme nous souhaitons le faire, plutôt que la marginalisation. Elle montre l'existence d'une relation négative entre les croyances à l'égard de l'assimilation et le bien-être. En particulier, elle indique que plus les attitudes des enseignants à l'égard de l'assimilation sont élevées, plus leur niveau d'épuisement dû à la diversité (i.e., burnout dû à la diversité) est important (Tatar & Horenczyk, 2003). Ces auteurs concluent que les efforts mis en place pour nier la diversité se font au détriment du bien-être des enseignants.

Les études qui viennent d'être présentées ont toutes deux porté sur la relation entre idéologies et bien-être auprès des mêmes individus. Cependant, il est probable que les idéologies véhiculées par certains individus aient également des effets sur le bien-être d'individus qui leur sont reliés d'une manière ou d'une autre. En effet, les préférences pour l'une ou l'autre idéologie peuvent amener les premiers à traiter différemment les seconds, induisant des niveaux de bien-être différents pour ces derniers. Tester ce genre d'hypothèses nécessite d'interroger un groupe d'individus sur leurs idéologies de diversité et un autre sur leur niveau de bien-être.

La troisième étude a précisément étudié la manière dont les idéologies de la diversité des uns impactent d'autres individus et en particulier leur niveau d'engagement psychologique. Elle montre qu'au sein d'une équipe de travail, les croyances en matière de diversité du groupe ethnique majoritaire (i.e., soit les Blancs dans le cadre de leur étude) influençaient l'engagement psychologique des collègues issus du groupe ethnique minoritaire (Plaut, et al., 2009). Plus précisément, le multiculturalisme du groupe majoritaire est lié à davantage d'engagement psychologique des collègues issus de minorités tandis que le « *colorblindness*¹ » est lié à un engagement psychologique moindre. Cette dernière étude ne traite toutefois pas directement de l'assimilation et ne prend en considération qu'un seul type de conséquence, à savoir l'engagement psychologique.

Pour synthétiser, ces études présentent différentes limites. Elles n'ont pas systématiquement abordé le rôle spécifique joué par le statut au sein d'une organisation et, en particulier, le fait que les idéologies en matière de diversité des responsables hiérarchiques pouvaient influencer les conditions d'emploi et le bien-être des travailleurs qui dépendent d'eux (Plaut et al., 2009). La question est d'autant plus perti-

¹ Le « *colorblindness* » est une idéologie de la diversité qui, pour lutter contre les préjugés, propose d'ignorer les différences entre groupes. Il rassemble des sous-types dont l'assimilation (Rosenthal & Levy, 2010). Comme indiqué plus haut dans l'introduction, l'assimilation a ceci de spécifique qu'elle avance que les groupes minoritaires devraient adopter les habitudes, spécificités et valeurs des groupes majoritaires.

nente que les responsables hiérarchiques interviennent dans la détermination des conditions d'emploi (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004), et que ceux-ci pourraient leur donner l'occasion de discriminer, de manière subtile, les travailleurs en fonction de leur origine ou encore leur sexe. Une telle hypothèse implique que la relation entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi des travailleurs soit différente pour les subordonnés issus de minorités (par exemple, personnes d'origine extra-européenne) par rapport à ceux appartenant à des majorités (par exemple, personnes d'origine européenne). Ceci a été confirmé partiellement par Peeters et Oerlemans (2009) qui ont montré que les relations entre intégration et marginalisation d'une part, et bien-être d'autre part, sont plus fortes pour les groupes minoritaires que majoritaires. Ces auteurs expliquent cette relation plus forte par le fait que les minorités, en raison même de leur statut de minorité, sont davantage affectées par les orientations d'acculturation ou les idéologies de la diversité, en comparaison aux majorités, et ce en raison du fait qu'elles risquent de se trouver en minorité numérique et dans des positions hiérarchiques inférieures.

Une piste d'explication supplémentaire à la sensibilité accrue des minorités aux idéologies de la diversité est envisageable : la discrimination. Le pouvoir décisionnel des responsables hiérarchiques leur donne en effet la possibilité d'offrir de moins bonnes conditions d'emploi à des travailleurs appartenant à des groupes minoritaires ou stigmatisés. Certains auteurs suggèrent d'ailleurs l'influence de facteurs organisationnels sur la discrimination à l'égard de certains groupes minoritaires (Cheung, Kam, & Ngan, 2011). L'argument de la discrimination des responsables hiérarchiques tient principalement pour l'assimilation. Étant donné que l'assimilation est liée aux biais intergroupes dont la discrimination (e.g., Rosenthal & Levy, 2010 ; Verkuyten, 2005), les attitudes à l'égard de l'assimilation des individus appartenant à des groupes majoritaires peuvent les amener à offrir de moins bonnes conditions d'emploi aux individus issus du groupe minoritaire, en comparaison à ceux issus du groupe majoritaire. Cela est une forme de discrimination. Les effets néfastes de l'assimilation sur les conditions d'emploi pourraient donc être plus forts pour les travailleurs issus de groupes minoritaires que pour les travailleurs issus de groupes majoritaires parce qu'intervient le facteur discrimination. Concernant le multiculturalisme, celui-ci devrait conduire à une meilleure perception des conditions d'emploi par les travailleurs et cette relation devrait être également plus forte pour les minorités. Étant donné la relation négative entre multiculturalisme et biais intergroupes (e.g., Verkuyten, 2011 ; Wolsko, Park, & Judd, 2006), l'argument de la discrimination peut difficilement être avancé pour l'idéologie multiculturaliste. En effet, si le multiculturalisme est négativement lié à la discrimination, les individus en faveur de cette idéologie ne devraient pas manifester de différences dans l'attribution des conditions d'emploi aux travailleurs issus de groupes minoritaires et majoritaires. On s'attend toutefois à une différence de relation entre multiculturalisme et conditions pour les groupes minoritaires et majoritaires étant donné que l'argument selon lequel

les minorités devraient être plus affectées par les idéologies de diversité reste d'application (Peeters et Oerlemans, 2009).

L'objectif de cette étude est par conséquent d'investiguer la relation entre les idéologies de la diversité (i.e., multiculturalisme et assimilation) des responsables hiérarchiques et les conditions d'emploi telles que perçues par les travailleurs d'origines belge et étrangère. La section suivante présente le terrain qui a été choisi pour traiter cette question ainsi que les conditions d'emploi prises en compte.

SYNTHÈSE

Certaines recherches ont examiné le lien entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi. Elles ont toutefois porté davantage sur les stratégies d'acculturation ou sur des dimensions spécifiques telles que l'engagement psychologique. Certaines ont également mis en évidence des différences dans cette relation en fonction du groupe considéré. Nous maintenons cet argument et proposons que la relation soit différente en fonction du groupe également en raison d'un processus discriminatoire.

3. Le secteur d'activités des titres-services en Belgique

Le système des titres-services en Belgique a été conçu, à la suite des chèques ALE², avec plusieurs objectifs : (1) créer des emplois stables pour des travailleurs peu qualifiés, (2) répondre à une demande croissante de services de proximité et (3) blanchir l'activité de ménage massivement réalisée auparavant via le travail au noir (Henry, Nassaut, Defourny, & Nyssens, 2009 ; Unitis, 2013). Ce système voit le jour en 2001 après certains précurseurs historiques (e.g., chèque ALE) ou projets pilotes. En 2003, l'État fédéral reprend le financement de ce secteur à sa charge, renforçant ainsi l'objectif économique et d'emploi (lutte contre le travail au noir et création d'emploi) (Henry et al., 2009). Le principe d'utilisation est simple. Toute personne qui veut faire appel à ce service doit se munir de titres-services qu'elle commande à une société émettrice (i.e., Sodexo) pour 9 euros (déductible à concurrence de 30 %) (ONEM, s.d.; Unitis, 2013). Elle les donne ensuite à son aide-ménagère à raison d'un titre par heure de travail prestée. Celle-ci les transmet à l'entreprise agréée pour laquelle elle travaille, qui, à son tour, les renvoie à la société émettrice et reçoit en

² Il y aura, durant quelques années, une coexistence des deux systèmes. En 2003, les chèques ALE sont invités à passer dans le système titres-services (Henry et al., 2009).

échange 22.04 euros³ (quote-part de l'État : 13.04 euros) (ONEM s.d. ; Unitis, 2013).

Ce secteur d'activités offre plusieurs atouts dans le cadre des objectifs poursuivis par notre enquête. La diversité culturelle y est largement présente, ce qui permet de tester nos hypothèses. En effet, le rapport Idea Consult fait état de 27 % de travailleurs de nationalité non belge (dont 8 % en dehors de l'UE-27, ce chiffre est porté à 12 % si le critère est l'origine) (Gerard, Neyens, & Valsamis, 2012). En outre, bien qu'il ait pour objectif de créer des emplois stables, ce secteur d'activités est caractérisé par une précarité du travail, constituant un terrain de choix pour l'investigation de la qualité de l'emploi, des conditions de travail et du bien-être au travail, et ce particulièrement en tenant compte de l'origine.

Étant donné que nous postulions un rôle du responsable hiérarchique, il était important de sélectionner des conditions d'emploi dont la détermination dépend d'eux, au moins en partie. On distingue traditionnellement deux grands types de conditions d'emploi : intrinsèque et extrinsèque. Les conditions d'emploi dites intrinsèques renvoient à des caractéristiques du travail telles que la variété, le rythme de travail ou encore l'autonomie et sont, en partie au moins, dépendantes des responsables hiérarchiques. De telles conditions sont en effet déterminées conjointement par les organisations et les responsables hiérarchiques (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). Au contraire, les conditions d'emploi extrinsèques telles que le salaire ou les opportunités de promotion sont hors des marges d'action des responsables, car essentiellement déterminées par l'organisation et régulées par certaines politiques et conventions collectives (Stinglhamber & Vandenberghe, 2004).

Le travail d'aide-ménagère est caractérisé par des conditions de travail difficiles sur le plan physique (Gerard et al., 2012). Gerard et al. (2012) montrent que les travailleurs au sein de ce dispositif ont d'ailleurs des taux de satisfaction plus bas à l'égard de la pénibilité du travail et de la charge de travail qu'à l'égard d'autres conditions d'emploi comme les horaires ou encore l'ambiance de travail. En outre, leurs résultats indiquent que les travailleurs d'origine étrangère sont moins satisfaits du niveau de pénibilité et de la charge que les autres travailleurs⁴. Des variables telles que la pénibilité ont été traitées précédemment, et notamment dans l'étude de Gerard et ses collaborateurs, au détriment du rythme de travail ; or le rythme constitue une dimension importante du travail d'aide-ménagère dès lors qu'il est susceptible de caractériser ce type de travail (Gerard et al., 2012). En outre, la pénibilité du travail peut mener à l'absentéisme, phénomène prégnant de ce secteur d'activités (Unitis,

³ Pour davantage d'information sur ce dispositif, voir ONEM (s.d.).

⁴ Attention que ce rapport ne fait état que de statistiques descriptives et ne compare pas les valeurs à l'aide de tests d'inférence. On observe donc une différence de moyenne, mais on n'est pas en mesure de dire si celle-ci est statistiquement significative.

2013). Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes par conséquent concentrés sur une condition d'emploi intrinsèque en particulier : le rythme de travail.

Outre le rythme, une autre condition ou exigence de ce secteur à laquelle l'organisation est confrontée concerne la rotation importante des travailleurs (Henry et al., 2009). Cette rotation peut avoir deux sources principales : les licenciements et les départs volontaires (Henry et al., 2009). Ces notions trouvent leur conceptualisation dans la littérature organisationnelle respectivement sous les termes d'insécurité perçue et d'intention de quitter. Dans le cadre de ce travail, l'insécurité sera retenue en raison des récentes évolutions dans le secteur des titres-services. En effet, la diminution des financements et l'augmentation du coût du titre-service mettent à mal le secteur amenant certains prestataires à fermer. Entre 2010 et 2012, le nombre d'entreprises en faillite a doublé, laissant sans emploi de nombreux travailleurs (Unitis, 2013), et caractérisant ce secteur d'activités d'une insécurité d'emploi importante. Dans un tel climat, l'insécurité perçue des travailleurs est susceptible d'être importante et il est possible en outre que les travailleurs d'origine étrangère, qui sont encore plus précarisés, soient les premières victimes de ces licenciements (Hirsch, 2009 ; Hogarth, et al., 2009). Par ailleurs, la perception d'insécurité est susceptible d'être plus grande chez les travailleurs d'origine étrangère dès lors qu'ils ont davantage de contrats à durée déterminée (Gerard et al., 2012). Enfin, par rapport à la littérature mobilisée, cette dimension n'a pas été investiguée dans les précédentes études.

SYNTHÈSE

Le dispositif titres-services en Belgique a été conçu afin de créer des emplois, de lutter contre le travail au noir et de faire face à la demande croissante de services de proximité. Ce secteur d'activités se caractérise toutefois par une charge de travail élevée et des licenciements. Ces deux composantes constituent notre objet d'investigation (i.e., nos variables dépendantes) conceptualisé sous la forme du rythme de travail et de l'insécurité perçus.

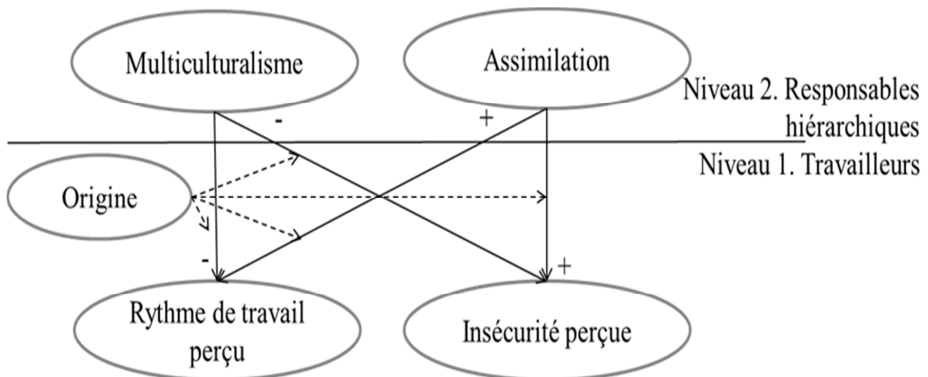
4. Objectifs et hypothèses de la présente recherche

Sur base de la revue de la littérature proposée ci-dessus, nous nous attendons à ce que le multiculturalisme endossé par les responsables hiérarchiques amène les travailleurs à percevoir de meilleures conditions d'emploi (Plaut et al., 2009 ; Peeters & Oerlemans, 2009) (H1). Au contraire, l'assimilation des responsables hiérarchiques amène les travailleurs à percevoir de moins bonnes conditions d'emploi (Plaut et al., 2009) (H2). Plus particulièrement, nous formulons les hypothèses sui-

vantes au regard des deux conditions d'emploi qui occupent notre attention. Plus les responsables hiérarchiques endossent du multiculturalisme, moins les travailleurs perçoivent que leur rythme de travail est élevé (H1a) et moins ils perçoivent d'insécurité (H1b). Par contre, plus les responsables hiérarchiques endossent de l'assimilation, plus les travailleurs perçoivent que leur rythme de travail est élevé (H2a) et plus ils perçoivent d'insécurité (H2b).

Conformément aux résultats mis en évidence par Peeters et Oerlemans (2009), nous faisons également l'hypothèse que la relation négative qui existe entre multiculturalisme d'une part et perception de rythme et d'insécurité d'autre part est plus forte pour les groupes minoritaires que majoritaires (H3 ; H3a rythme de travail et H3b insécurité). En outre, la relation positive entre assimilation d'une part et perception d'un rythme et d'insécurité d'autre part est également plus forte pour les groupes minoritaires, ce qui est similaire au pattern de résultats trouvé pour la marginalisation (H4, rythme de travail H4a et insécurité H4b). Afin de tester ces hypothèses, une étude de type multiniveau a été réalisée où tant des responsables hiérarchiques que des travailleurs appartenant aux mêmes équipes ont été interrogés. Les hypothèses 3 et 4 sont des hypothèses dites de modération. Une variable qui vient modifier une relation est appelée modulation, définie comme une « variable de nature qualitative (sexe, race, contexte...) ou quantitative (niveau de revenu...) affectant la direction ou l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. C'est le principe de l'interaction statistique où des variables indépendantes peuvent isolément avoir un effet différent de leur effet combiné » (Rasclé & Irachabal, 2001 : 99). Ces différentes hypothèses sont schématisées dans la figure 1.

Figure 1. Représentation graphique des hypothèses de la recherche



5. Méthodologie

5.1. Participants et procédure

Les responsables hiérarchiques interrogés exerçaient leur fonction dans des entreprises titres-services en Belgique. Ils étaient de deux types : des dirigeants d'entreprise lorsque les structures comportaient peu de travailleurs et des responsables d'équipes lorsque les structures étaient plus importantes. Dans tous les cas, ils étaient les supérieurs directs des travailleurs interrogés. L'appariement entre travailleurs et responsables hiérarchiques fut aisé étant donné que nous récoltions les questionnaires des deux types de participants le même jour au sein d'une même entreprise. Sur un total de 47 équipes et 618 travailleurs qui ont participé à l'enquête, 21 équipes ont constitué l'échantillon final comprenant 319 travailleurs avec une moyenne de 15 travailleurs par équipe. En effet, compte tenu des hypothèses, seuls les responsables hiérarchiques d'origine belge étaient inclus dans l'échantillon et seules les équipes composées au moins d'un individu de chaque groupe (belge et personne d'origine étrangère) étaient incluses dans les analyses. Une telle procédure était nécessaire afin d'examiner si la (force de la) relation entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi variait en fonction du fait que les travailleurs soient d'origine belge ou étrangère (i.e., modération). Dans l'échantillon final, 49 travailleurs étaient d'origine étrangère et 270 étaient belges ou venaient de France, Italie, Allemagne, Espagne ou Danemark. Parce que ce sont les personnes hors Union européenne des 27 qui souffrent principalement de discrimination, nous avons décidé d'inclure dans le groupe des Belges les travailleurs d'origine étrangère de l'Union européenne des 27 (e.g., Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, 2012 ; Ouali & Cennicola, 2013). Nous avons toutefois fait deux exceptions. Les Grecs furent considérés comme personne d'origine étrangère en raison de la crise actuelle et des flux migratoires qui s'en sont suivie (Seibt, 2013) qui peuvent potentiellement augmenter les processus discriminatoires. Ensuite, les Polonais faisaient également partie du groupe des personnes d'origine étrangère en raison de la forme d'immigration actuelle (De Keyser, Delhez, & Zimmer, 2012 ; Division des études de l'emploi et du marché du travail, 2009) qui peut favoriser le développement de comportements discriminatoires⁵.

Les responsables hiérarchiques étaient âgés en moyenne de 35 ans (DS = 10.16). 90 % étaient des femmes et les responsables hiérarchiques travaillaient dans leur organisation depuis 4.3 années (DS = 2.59) en moyenne. Les travailleurs, quant à eux,

⁵ Notons toutefois que cela ne concerne que deux Grecs et deux Polonais sur la totalité de l'échantillon. Nous verrons également plus loin que le fait de les inclure comme assimilés aux Belges ou aux étrangers ne change pas la nature des résultats.

étaient âgés de 39.5 ans en moyenne ($DS = 8.72$) et travaillaient dans leur organisation depuis 42.78 mois ($DS = 29.79$), soit en moyenne trois années et demi, allant de 1 à 144 mois. 310 étaient des femmes, 8 des hommes et une personne n'a pas rapporté son genre.

5.2. Mesures

Afin d'appréhender nos concepts, les deux types de répondants étaient amenés à marquer leur niveau d'accord sur des échelles de type Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Les différentes échelles utilisées ont fait l'objet de validation. Cependant, nous nous sommes assurés pour chacune de celles-ci que les différentes questions d'une même échelle formaient bien un tout cohérent, autrement dit, qu'elles avaient une bonne consistance interne (indiquée par alpha de Cronbach ci-dessous). Nous présentons, dans un premier temps, les variables de niveau 1, à savoir celles appréhendées auprès des travailleurs, et ensuite les variables de niveau 2, soit celles prélevées auprès des responsables hiérarchiques (cf. figure 1).

Variables de niveau 1. Les différentes mesures présentées ci-dessous étaient rassemblées au sein d'un questionnaire plus large soumis aux travailleurs des entreprises titres-services.

Rythme. Le rythme de travail était mesuré par l'échelle de van Veldhoven (1999) par trois questions (par exemple « J'aimerais travailler plus calmement »). Un haut score à cette échelle indique que les travailleurs perçoivent un rythme de travail soutenu. Les trois items avaient une consistance interne acceptable avec un alpha de .71 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Insécurité. L'insécurité était mesurée à l'aide de l'échelle en quatre questions de De Witte (2000). Un exemple d'item est « Il y a un risque que je perde mon emploi bientôt ». L'alpha de Cronbach pour ces quatre questions est de .65, ce qui est assez faible. Nous avons toutefois décidé d'exploiter cette échelle compte tenu de son large usage et de sa validation dans la littérature (De Cuyper & De Witte, 2006 ; De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009 ; Schreus, van Emmerik, Notelaers & De Witte, 2010 ; Silla, De Cuyper, Gracia, Peiro & de Witte, 2009 ; Sora, Caballer, Peiro, & de Witte, 2009), ainsi que de sa consistance interne généralement bonne ($\alpha = .89$ dans De Cuyper & De Witte, 2006 ; $\alpha = .87$ dans De Cuyper et al., 2009 ; $\alpha = .90$ dans Schreus et al., 2010 ; $\alpha = .89$, dans Silla et al., 2009 ; $\alpha = .88$ et .84 dans Sora et al., 2009).

Variables de niveau 2. Ces variables étaient appréhendées à l'aide d'un questionnaire complété par les responsables hiérarchiques des différentes équipes de travail.

Multiculturalisme. Le multiculturalisme était mesuré à l'aide de trois questions adaptées au contexte belge sur base de l'échelle de Wolsko, et al. (2006) et qui ont

déjà été utilisées dans des milieux professionnels belges (Iweins, Desmette, Yzerbyt, & Stinglhamber, 2013). Un exemple de question est « En tant que responsable hiérarchique, je trouve important de prendre en compte les caractéristiques de tous les travailleurs, quelle que soit leur origine ». L'alpha pour ces 3 items était de .65.

Assimilation. L'assimilation était également mesurée au travers de trois questions de l'échelle de Wosko et al. (2006). Un exemple de question est « En tant que responsable hiérarchique, je considère que, quelle que soit leur origine, tous les travailleurs doivent adhérer de la même manière aux valeurs du travail ». L'alpha pour ces 3 items se rapproche fortement d'un seuil acceptable laissant penser à une cohérence interne satisfaisante ($\alpha = .69$).

6. Résultats

Les hypothèses présentées ci-dessus nécessitaient des analyses dites multi-niveaux permettant d'appréhender l'influence des idéologies de la diversité des responsables hiérarchiques sur les conditions d'emploi perçues des travailleurs. Pour ce faire, nous avons eu recours à des modélisations de régressions multi-niveaux, ou de données hiérarchisées⁶, réalisées avec le logiciel HLM7 (Raudenbush, Bryk, & Congdon, 2010).

La présentation des résultats est structurée en trois points. Dans le premier nous présenterons les niveaux moyens de rythme et d'insécurité perçus. Dans le deuxième, nous présenterons les résultats des analyses multi-niveaux qui ont permis de tester les hypothèses 1 et 2 et enfin, dans le dernier, celles relatives aux hypothèses 3 et 4.

6.1. Moyennes des concepts d'intérêt et lien avec les variables sociodémographiques

L'analyse des réponses des participants indique que les travailleurs des entreprises titres-services interrogés percevaient un rythme de travail moyen (Moyenne = 3.75, $DS^7 = 1.38$). Par contre en dépit de l'insécurité qui peut caractériser ce secteur, les

⁶ La méthode d'estimation utilisée était le maximum de vraisemblance et les modèles étaient estimés à l'aide de l'algorithme EM (Dempster, Laird, & Rubin, 1977). Les variables étaient centrées autour de la moyenne générale (Bressoux, 2010) et le nombre d'itérations était fixé à 10 (Bryk, Raudenbush, Seltzer, & Congdon, 1988 ; Hox, 1995).

⁷ DS = déviation standard.

travailleurs perçoivent, en moyenne, peu d'insécurité dans leur travail (Moyenne = 2.48, DS = 1.08).

Nous avons ensuite examiné les relations entre nos variables d'intérêt (i.e., le rythme de travail et l'insécurité) et les caractéristiques de notre échantillon. Pour ce faire, nous avons réalisé des corrélations auxquelles sont associées des p-valeurs. Ces p-valeurs permettent de déterminer le pourcentage de chance qu'on a de se tromper en affirmant qu'une relation existe alors qu'elle n'existe en réalité pas dans la population générale. Le seuil de .05 est largement accepté comme seuil critique au-dessus duquel on juge qu'une relation n'est plus statistiquement significative, et donc que les chances qu'elle existe réellement dans la population soit trop faibles. Le rythme était lié significativement avec le type de contrat ($r = -.13$, $p = .022$), de sorte que les travailleurs qui ont un contrat à durée déterminée ou de remplacement perçoivent davantage d'insécurité. Le genre ($r = .12$, $p = .037$), et l'ancienneté ($r = .18$, $p = .001$) sont tous deux liés à l'insécurité de sorte que les femmes perçoivent davantage d'insécurité ainsi que les travailleurs qui ont davantage d'années d'ancienneté. L'insécurité perçue n'était significativement liée à aucune des caractéristiques de notre échantillon. La relation avec le type de contrat est toutefois quasi significative ($r = .10$, $p = .076$) indiquant que les travailleurs en contrat à durée déterminée ou de remplacement ont tendance à percevoir davantage d'insécurité⁸. L'ensemble des corrélations est présenté dans le tableau 1.

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables

Variable	Moyenne	DS	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Type de contrat	--	--								
(2) Age	39.48	8.72	-.03							
(3) Genre	--	--	.03	.12*						
(4) Education	2.58	0.82	.07	.01	.08					
(5) Ancienneté	42.78	29.79	-.21***	.28***	.16**	.01				
(6) Origine	--	--	.16**	-.06	.01	-.02	-.14*			
(7) Rythme	3.75	1.38	-.13*	.06	.12*	.02	.18**	.10†		
(8) Insécurité	2.48	1.08	.10†	.02	.04	-.02	.05	.07	.20***	

Note. $N = 319$. DS : Déviation standard. Ancienneté est exprimée en nombre de mois. Genre était codé 0 = homme, 1 = femme. Type de contrat était codé 0 = contrat à durée déterminée, 1 = contrat à durée déterminée ou contrat de remplacement. Origine était codé 0 = Belge, 1 = personne d'origine étrangère.

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

⁸ Suivant les instructions de Becker (2005), les variables sociodémographiques qui corrélaient significativement avec la variable dépendante étaient introduites dans le premier modèle comme variables contrôles. Si elles étaient significatives dans ce premier modèle, elles étaient alors conservées dans le second modèle ou les prédicteurs d'intérêts étaient rentrés. Concernant la variable contrôle type de contrat, nous l'avons également introduite dans la régression avec l'insécurité comme critère, compte tenu de la relation susceptible d'exister entre ces deux variables.

6.2. Lien entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi

Afin de tester nos hypothèses, différents modèles multi-niveaux ont été testés successivement⁹. Nous présentons dans le cadre du présent rapport les statistiques directement en lien avec nos hypothèses¹⁰.

Concernant la variable rythme de travail, le multiculturalisme n'était pas lié significativement au rythme ($\gamma_{01} = 0.23$, $p = .132$), ce qui infirme l'hypothèse 1a. L'assimilation des responsables hiérarchiques, quant à elle, était liée positivement et significativement avec le rythme de travail ($\gamma_{02} = 0.27$, $p < .001$), ce qui confirme l'hypothèse 2a¹¹. Les résultats indiquent donc que plus les responsables hiérarchiques sont favorables à l'assimilation, plus les travailleurs perçoivent un rythme de travail élevé. Notez que cet effet se maintient au-delà de l'effet des caractéristiques sociodémographiques, ou autrement dit lorsque l'effet potentiel de variables telles que l'ancienneté est neutralisé.

Concernant la variable insécurité, le multiculturalisme n'était pas lié significativement à l'insécurité ($\gamma_{01} = 0.15$, $p = .317$), infirmant l'hypothèse 1b. L'assimilation, quant à elle, est liée positivement et significativement à l'insécurité ($\gamma_{02} = 0.13$, $p = .036$) de sorte que plus les responsables hiérarchiques endossent l'assimilation, plus les travailleurs perçoivent de l'insécurité, ce qui soutient

⁹ Suivant les instructions de Becker (2005), les variables sociodémographiques qui corrélaient significativement avec la variable dépendante étaient introduites dans le premier modèle comme variables contrôles. Si elles étaient significatives dans ce premier modèle, elles étaient alors conservées dans le second modèle ou les prédicteurs d'intérêts étaient rentrés. Concernant la variable contrôle type de contrat, nous l'avons également introduite dans la régression avec l'insécurité comme critère, compte tenu de la relation susceptible d'exister entre ces deux variables.

¹⁰ Veuillez noter que pour chacune des variables rythme et insécurité, un modèle vide (ou modèle nul ou modèle des interceptes seuls) était d'abord calculé afin d'estimer la distribution de la variance de la variable dépendante entre niveau 1 (travailleurs) et niveau 2 (responsables hiérarchiques). Le modèle vide permet de déterminer la variance au sein du groupe et entre les groupes et de calculer le coefficient de corrélation intra classe (CCIC ou rho) qui est le rapport entre la variance entre les groupes (ou intergroupe, niveau 2) et la variance totale. Les CCIC indiquent que le pourcentage de variance au niveau 2 était de 11 % ($p = .105$) pour le rythme de travail et de 15 % ($p = .148$) pour l'insécurité. Une évaluation de la significativité de ces variances entre les groupes montre qu'elles étaient toutes les deux significatives ($\chi^2(20) = 55.16$, $p < .001$, pour le rythme de travail ; $\chi^2(20) = 68.39$, $p < .001$, pour l'insécurité). En conclusion, une partie de la variance de nos variables dépendantes est due à l'organisation ou aux responsables hiérarchiques justifiant l'utilisation de modèles multi-niveaux.

¹¹ L'ajout des deux idéologies de la diversité permet d'expliquer 70 % de la variance au niveau de l'organisation (calculé selon la formule suivante : $1 - (\text{variance résiduelle}/\text{variance inter-organisations})$, voir Bressoux, 2010 ; Hofmann, 1997 ; Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000). Après avoir inclus les deux idéologies de la diversité au niveau 2, il reste encore une part significative de variance non expliquée de l'intercepte (3 % $p = .034$) et qui est marginalement significative ($\chi^2(18) = 28.39$, $p = .056$).

l'hypothèse 2b¹². À nouveau, nous avons neutralisé l'effet potentiel des caractéristiques sociodémographiques telles que le type de contrat.

6.3. L'origine des travailleurs influence-t-elle les relations entre idéologies de la diversité et conditions d'emploi (i.e., effet modérateur de l'origine) ?

Avant de pouvoir tester cette hypothèse, il est important de s'assurer au préalable que les relations entre origine des candidats d'une part et insécurité et rythme d'autre part sont différentes d'une organisation à l'autre. Si c'est le cas, nous pouvons ensuite voir dans quelle mesure l'assimilation et le multiculturalisme des responsables hiérarchiques, spécifiques à chaque organisation, permettent de prendre en compte et d'expliquer ces éventuelles différences de relation entre l'origine et nos variables d'intérêt (i.e., rythme et insécurité)¹³. Concernant le rythme de travail, nous n'avons pas pu établir de différences dans la relation entre l'origine des participants et le rythme au travers des organisations¹⁴, ce qui infirme les hypothèses 3a et 4a. Au contraire, pour l'insécurité, nous avons mis en évidence que la relation avec l'origine des participants était différente d'une organisation à l'autre¹⁵. Cependant, aucune des deux idéologies ne permet d'expliquer cette relation¹⁶, ce qui infirme les

¹² L'ajout des deux idéologies de la diversité permet d'expliquer 9 % de la variance au niveau de l'organisation. Après avoir inclus les deux idéologies de la diversité au niveau 2, il reste encore une part significative de variance non expliquée de l'intercepte (14 % $p = .137$) et qui est significative ($\chi^2(18) = 56.98, p < .001$).

¹³ Afin de tester l'effet modérateur de l'origine dans la relation entre multiculturalisme et assimilation d'une part, et rythme de travail et insécurité d'autre part, l'origine a été ajoutée comme prédicteur au niveau 1 ainsi qu'un nouveau composant aléatoire. Sur cette base, nous pouvions établir si la pente de la relation entre origine et critères (ou variance des pentes au travers des groupes) était susceptible de varier en fonction des organisations. Si c'était le cas, le multiculturalisme ou l'assimilation était ajouté afin de tester la significativité des interactions entre niveaux ('cross level interaction', soit γ_{11} ou γ_{21}). La variance des résidus n'était significative que pour l'insécurité.

¹⁴ Le modèle des interceptes et pente aléatoires, avec l'ancienneté comme covariée, indique que la variance des résidus u_{1j} est non significative ($\chi^2(19) = 24.01, p = .195$). Cela signifie que la pente de la relation entre origine et rythme de travail ne varie pas au travers des groupes (ou des équipes). Il n'est donc pas nécessaire de tester si des variables permettent d'expliquer des variations de pentes si ces variations de pentes n'existent, à l'origine, déjà pas.

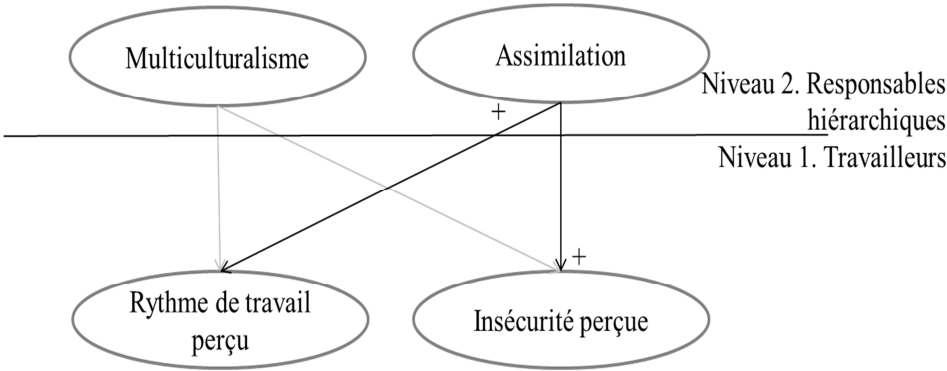
¹⁵ Le modèle des intercepte et pente aléatoires, avec le type de contrat comme covariée, indique que la variance des résidus u_{2j} est marginalement significative ($\chi^2(19) = 27.48, p = .094$). Cela signifie que la pente de la relation entre origine et insécurité varie, dans une faible mesure, en fonction du groupe (i.e., de l'équipe). Comme stipulé au sein des hypothèses 3 et 4, nous proposons que cette variance (marginale) puisse être prise en compte par l'assimilation et le multiculturalisme.

¹⁶ L'interaction entre multiculturalisme et origine était non significative ($\gamma_{21} = 0.12, p = .584$) ainsi que celle entre assimilation et origine ($\gamma_{21} = -0.08, p = .668$). L'origine n'est quand elle pas significativement liée à l'insécurité ($\gamma_{20} = 0.22, p = .272$).

hypothèses 3b et 4b. Notons que ces résultats ne changent pas en fonction du fait de prendre comme critère strict l'Union européenne des 27 ou de faire comme nous avons fait, à savoir classifier dans le groupe des personnes d'origine étrangère les Grecs et Polonais¹⁷. Les résultats sont représentés de façon graphique au sein de la figure 2.

Enfin, il est intéressant de noter que l'origine était significativement liée au rythme ($\gamma_{10} = 0.49, p = .025$), de sorte que les personnes d'origine étrangère perçoivent comme davantage élevé leur rythme de travail que les personnes d'origine belge.

Figure 2. Représentation graphique des hypothèses validées au sein de notre échantillon.



¹⁷ Il est important de noter que si nous prenons le critère strict de l'UE-27 pour déterminer le niveau de la variable origine les résultats étaient similaires et aucune interaction n'était significative. Ces équations n'ont pas été testées pour le rythme étant donné que la variance des pentes au travers des groupes n'était pas différente de 0. Lorsque l'insécurité est prise comme critère, l'interaction avec le multiculturalisme est non significative ($\gamma_{21} = 0.129, p = .579$) ainsi que celle avec l'assimilation ($\gamma_{21} = 0.119, p = .692$).

SYNTHÈSE

Les résultats des analyses indiquent que les niveaux de rythme de travail et d'insécurité perçus sont faibles à moyens. Au regard des hypothèses, seule l'assimilation des responsables hiérarchiques est liée aux conditions d'emploi perçues des travailleurs. Le multiculturalisme ne l'est pas et aucune relation ne varie en fonction de l'origine des candidats.

7. Discussion

Alors que plusieurs études ont analysé les effets des idéologies individuelles en matière de diversité sur les relations intergroupes, seules quelques-unes ont étudié leurs effets sur les conditions d'emploi. Et celles qui l'ont fait n'ont pas pris en compte l'effet des idéologies de la diversité des responsables hiérarchiques sur les conditions d'emploi des travailleurs (i.e., multi-niveau) (Peeters & Oerlemans, 2009). La seule étude à avoir envisagé la question sous un angle multi-niveau n'a traité que l'engagement psychologique et a opposé groupe minoritaire et majoritaire. Or, outre l'opposition groupe minoritaire versus majoritaire, les responsables hiérarchiques sont susceptibles d'être des intermédiaires-clé entre les politiques organisationnelles et les travailleurs (e.g., Chugh, 2004 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2004). Les conditions d'emploi attribuées aux travailleurs constituent donc des voies possibles de discrimination. Étant donné que le multiculturalisme est lié négativement aux biais intergroupes et que l'assimilation leur est liée positivement, le multiculturalisme devrait amener à de meilleures conditions d'emploi et l'assimilation à de moins bonnes, et ce en particulier pour les étrangers. Compte tenu du secteur de réalisation de cette recherche, à savoir le marché des titres-services en Belgique, deux conditions d'emploi ont été étudiées : d'une part, le rythme de travail perçu étant donné que ce secteur est caractérisé par une certaine pénibilité (Gerard et al., 2012) et, d'autre part, l'insécurité perçue en raison des rotations importantes (Henry et al., 2009).

Les résultats indiquent que l'assimilation est liée positivement à la perception du rythme de travail et de l'insécurité, de sorte que plus les responsables hiérarchiques endossent l'assimilation, plus les travailleurs perçoivent un rythme de travail élevé et de l'insécurité, ce qui confirme l'hypothèse 2. Au regard du multiculturalisme, les mêmes relations étaient attendues, mais dans le sens opposé. Les résultats n'ont pas mis en évidence de tels effets. L'hypothèse 1 n'est donc pas soutenue. Certains auteurs avaient mis en évidence des résultats similaires, à savoir des relations significatives pour l'assimilation et pas pour le multiculturalisme, mais dans un autre contexte (i.e., scolaire) et ils n'ont pas envisagé les relations sous l'angle multi-niveau

(Tatar & Horenczyk, 2003). Ils montrent que les attitudes assimilationnistes des enseignants et le fait de percevoir leur école comme assimilationniste sont positivement lié au burnout. Ils ne mettent pas en évidence de tels résultats pour les attitudes à l'égard du multiculturalisme.

Par ailleurs, nous nous attendions à ce que les relations entre les idéologies de la diversité endossées par les responsables hiérarchiques et les conditions d'emploi soient plus fortes pour les travailleurs d'origine étrangère sur base de deux arguments : (1) la discrimination et (2) l'importance différente accordée aux idéologies de la diversité en fonction de l'origine (Peeters & Oerlemans, 2009). Les données ne soutiennent pas ces hypothèses (H3 et H4). Les résultats laisseraient donc à penser que seule l'assimilation des responsables hiérarchiques a des effets négatifs, et ce tant pour les Belges que pour les personnes d'origine étrangère. On peut s'interroger sur les raisons pour lesquelles le multiculturalisme n'est pas lié aux variables dépendantes et pourquoi nous ne trouvons pas de différence en fonction de l'origine.

Le fait que, dans notre étude, l'assimilation soit liée au rythme et à l'insécurité alors que le multiculturalisme ne l'est pas, constitue une question en suspens. En effet, les précédentes études réalisées sur cette relation montrent un lien entre les deux idéologies de la diversité et les conditions d'emploi (e.g., Peeters & Oerlemans, 2009 ; Plaut et al., 2009). Il est important que de prochaines études se penchent sur cette question. Comme piste, nous proposons de s'intéresser de manière plus globale aux profils des responsables hiérarchiques plutôt que de se cantonner aux idéologies seules. En effet, il existe plusieurs variables dans la littérature qui sont liées tant à l'assimilation qu'aux biais et qui pourraient caractériser les responsables. Il est possible que ce soit des combinaisons de différentes caractéristiques des responsables hiérarchiques liées aux biais qui expliquent l'impact ou non sur les conditions d'emploi. En effet, pour rappel, nous avons proposé que l'allocation de conditions d'emploi plus ou moins favorables aux employés constitue des manières subtiles de discriminer. Nous avons pu identifier trois variables positivement liées aux biais intergroupes, mais également à l'assimilation qu'il serait intéressant de considérer simultanément aux idéologies de la diversité : le soutien pour la dominance sociale, l'identification au groupe et l'autoritarisme. Levin et al. (2012) ont montré une relation positive entre le soutien pour la dominance sociale, soit le fait de soutenir les inégalités, et l'assimilation. Courtois et Herman (2013) ont dégagé, au travers de trois échantillons, une relation positive entre identification au groupe des responsables hiérarchiques et attitudes à l'égard de l'assimilation. Enfin, Kauff, Asbrock, Thörner, et Wagner (2013) ont mis en évidence une relation négative entre autoritarisme de droite, caractérisée par une adhésion à une série de normes sociales et à une soumission à l'autorité, et croyance positive pour la diversité. On peut de manière fictive imaginer que ce soit en fait les responsables qui présentent un profil où se combinent assimilation et forte identification au groupe qui permettent d'expliquer qu'ils allouent de moins bonnes conditions. Nous ne sommes pas en mesure de tester

de telles hypothèses, mais ces questions devraient être adressées au sein de prochaines études.

Au regard de l'absence de différences en fonction de l'origine, Peeters et Oerlemans (2009), dans le cadre de leur étude, avaient choisi spécifiquement un contexte dans lequel les minorités et les majorités travaillaient ensemble de manière fréquente et quotidienne afin de tester l'effet modérateur du statut. Ils avaient d'ailleurs utilisé cette exigence comme critère d'inclusion. Le secteur des titres-services ne rencontre pas ce critère. En effet, par nature, le travail des aides-ménagères se réalise seul et au domicile des clients ; les contacts avec l'organisation, au moins dans certaines, sont assez rares (Henry et al., 2009). Il est possible que d'autres contextes de recherches dans lesquels les différents groupes interagissent sur une base quotidienne auraient permis de valider les hypothèses de modération. De ce point découle également la question du nombre de personnes d'origine étrangère présentes dans l'échantillon, qui était de 49. Dans le cadre des analyses réalisées, ce nombre est probablement trop faible que pour parvenir à mettre en évidence de tels effets (i.e., des effets de modération).

En résumé, il est possible que nous ayons trouvé un effet de l'assimilation et non pas du multiculturalisme parce que le multiculturalisme appréhende un type de personnalité plus général dont l'assimilation constitue un seul des aspects. Les effets modérateurs ou d'interactions peuvent, quant à eux, ne pas apparaître en raison du terrain choisi où les travailleurs sont peu en contact les uns avec les autres ou encore en raison du faible nombre de personnes d'origine étrangère au sein de notre échantillon.

Une autre caractéristique de ce secteur permet également d'expliquer, en partie, nos non-résultats. Premièrement, peu de ressources financières sont disponibles dans ce secteur, notamment en raison de la diminution de la valeur d'échange des titres, et de nombreuses conditions d'emploi sont fixées et déterminées par des facteurs externes à l'entreprise (e.g., commission paritaire). Si de nombreuses conditions d'emploi sont fixées via l'extérieur, la variance des réponses des individus au niveau 1 est réduite, ce qui rend difficile la mise en évidence de certains effets. Toujours en lien avec la détermination des conditions d'emploi, ce marché est caractérisé par la triangulation de la relation de service (Henry et al., 2009). Au-delà de l'organisation et du travailleur, les clients vont en effet jouer un rôle important dès lors qu'ils prennent part au service, et ce notamment dans la détermination de certaines conditions d'emploi, telles que l'autonomie, les conditions physiques de travail ou encore le rythme de travail. Au regard de la perception d'insécurité, le client peut, au moins en partie, intervenir. Par exemple, il peut manifester du mécontentement à l'égard d'un travailleur ou encore demander d'en changer. Les clients apparaissent donc comme des déterminants partiels des conditions d'emploi ; or ils n'ont pas été interrogés ni même pris en compte au sein de notre modèle.

Avant de passer à la mise en avant d'autres limites et pistes de recherches futures, un résultat complémentaire mérite d'être souligné. L'origine était significativement liée au rythme, indiquant que les personnes d'origine étrangère perçoivent un rythme de travail plus élevé que les autres. Il semble donc qu'il existe une différence de rythme perçu en fonction de l'origine, mais que les idéologies de diversité des responsables hiérarchiques ne permettent pas de prendre en compte cet effet. On peut s'attendre à ce que les responsables hiérarchiques envoient chez les clients où il y a le plus de travail, ou le travail doit être fait le plus rapidement ou encore le plus loin, les travailleurs d'origine étrangère plutôt que belge, amenant à une perception du rythme plus élevé pour les premiers. Paradoxalement, ce résultat ne se répliquait pas pour l'insécurité. Par contre, le type de contrat, qui peut être considéré comme un indicateur d'insécurité objective, corrélait avec l'origine, de sorte que les personnes d'origine étrangère ont davantage de contrats à durée déterminée et de remplacement que les personnes d'origine belge. Il semblerait donc qu'ils aient des contrats d'emploi plus précaires, mais qu'ils ne perçoivent pas davantage d'insécurité que les travailleurs belges. Ceci est corroboré par la moyenne générale relativement basse d'insécurité perçue alors que nous nous attendions à ce qu'elle soit moyenne à élevée, en raison des récentes évolutions du marché des titres-services.

7.1. Limites et pistes de recherches futures

La méthodologie corrélationnelle de cette recherche limite les possibilités de conclure à la causalité et avec certitude sur le sens des relations envisagées. Cela signifie que nous ne sommes pas en mesure de dire si l'assimilation des responsables hiérarchiques a un impact sur la perception de rythme et d'insécurité ou si le rythme et l'insécurité perçus des travailleurs amènent les responsables hiérarchiques à endosser davantage d'assimilation. Bien que la première piste explicative soit plus plausible au regard de la littérature que la seconde, nous ne pouvons l'assurer. La relation peut d'ailleurs être réciproque (i.e., aller dans les deux sens), chaque variable s'influençant mutuellement.

En outre, sur le plan méthodologique, soulignons que certaines échelles avaient une consistance médiocre. C'est notamment le cas pour la perception d'insécurité ou pour les idéologies de diversité (pour ces dernières, cela est probablement dû au faible nombre de responsables hiérarchiques ($N = 21$) dans l'échantillon).

Dans le cadre de cette étude, seuls des responsables hiérarchiques belges ont été interrogés et l'effet de leurs idéologies en matière de diversité sur les conditions d'emploi perçues des Belges et des étrangers a été investigué. Il aurait été intéressant de tester nos hypothèses également avec des responsables hiérarchiques d'origine étrangère. Ceci aurait permis notamment de déterminer si le niveau hiérarchique (responsable hiérarchique versus employé) ou le statut (origine belge versus origine

étrangère) était le déterminant principal des conditions d'emploi, ou encore si les deux entraient en interaction. Le fait d'introduire des responsables hiérarchiques susceptibles de présenter des statuts différents devrait permettre, au moins en partie, de différencier un effet du niveau hiérarchique d'un effet du statut.

7.2. Implications pratiques

Compte tenu de la relation positive bien établie entre assimilation et biais intergroupes d'une part (e.g., Rosenthal & Levy, 2010), et la relation mise en évidence dans cette étude entre assimilation et conditions d'emploi perçues, il semble important de diminuer l'attitude favorable des responsables hiérarchiques à l'égard de l'assimilation. Une telle attitude devrait en effet agir positivement tant sur la discrimination existant dans le monde du travail que sur le bien-être des travailleurs. Une voie prometteuse à cet égard consiste, pour les entreprises, d'éviter de privilégier un contexte normatif en faveur de l'assimilation. Celui-ci influence en effet des attitudes personnelles assimilationnistes qui, on le sait, sont associées à des biais intergroupes renforcés (Guimond et al., 2013). Le fait donc de percevoir leur environnement comme moins assimilationniste amènerait les individus à être individuellement moins favorable envers cette idéologie.

Enfin, bien que nous n'ayons pas mis en évidence de relation entre origine et insécurité perçue, nous avons trouvé un lien significatif entre origine et type de contrat. En effet, les personnes d'origine étrangère ont plus souvent un contrat à durée déterminée et de remplacement que les Belges. Il semblerait qu'elles aient moins de sécurité d'emploi, mais qu'elles ne le perçoivent pas comme tel. Il est donc important d'être attentif à l'ensemble des indicateurs qu'ils soient objectifs et subjectifs, de discrimination dans ce quasi-marché.

SYNTHÈSE

Cette étude a permis de mettre en évidence un lien entre le niveau d'assimilation des responsables hiérarchiques, à savoir le fait de ne pas tenir compte des différences culturelles, et le rythme et l'insécurité perçus des travailleurs. Cette étude comporte toutefois certaines limites méthodologiques liées notamment à l'échantillon et à la méthodologie utilisée (e.g., échelles). Enfin, elle permet de mettre en évidence l'importance pour les organisations de diminuer le niveau d'adhésion des responsables hiérarchiques à l'assimilation si elles veulent favoriser la perception de bonnes conditions d'emploi. Les travaux antérieurs laissent entendre que cela devrait diminuer également la discrimination.

Références bibliographiques

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practices for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39(6), 1490-1528. doi:10.1177/0149206313478188
- Arends-Toth, J., & van de Vijver, F. J. R. (2003). Multiculturalism and acculturation: Views of Dutch and Turkish-Dutch. *European Journal of Social Psychology*, 33, 249-266. doi:10.1002/ejsp.143
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8, 274-289. doi:10.1177/1094428105278021
- Berry, J. W. (1984). Multicultural policy in Canada: A social psychological analysis. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 16, 353-370. doi : 10.1037/h0080859
- Berry, J. W. (2005). Acculturation : Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 697-712. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.07.013
- Berry, J. W., & Kalin, R. (1995). Multicultural and ethnic attitudes in Canada: an overview of the 1991 national survey. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27, 301-320.
- Bourhis, R. Y., Moise, L. C., Perreault, S., & Senecal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology*, 32, 369-386. doi:10.1080/002075997400629
- Bressoux, P. (2010). *Modélisation statistique appliquée aux sciences sociales* (1ère éd., 2008). Bruxelles : De Boeck.
- Breugelmans, S. M., & van de Vijver, F. J. R. (2004). Antecedents and components of majority attitudes toward multiculturalism in the Netherlands. *Applied Psychology*, 53, 400-442. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00177.x
- Brown, R., & Zagefka, H. (2011). The dynamics of acculturation: An intergroup perspective. *Advances in Experimental Social Psychology*, 44, 129-184.
- Bryk, A., Raudenbush, S., Seltzer, M., & Congdon, R. (1988). *An introduction to HLM : Computer program and users'guide*. University of Chicago, Department of Education.
- Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme (2012). *Baromètre de la diversité : Emploi*. Sous la direction de De Witte, G. Centre pour l'Égalité

des Chances et la Lutte contre le Racisme : Bruxelles, Belgique. Retrieved from http://www.diversite.be/sites/default/files/documents/publication/le_barometre_de_la_diversite_emploi.pdf

- Cheung, C., Kam, P. K., & Ngan, R. M. (2011). Age discrimination in the labour market from the perspectives of employers and older workers. *International Social Work*, 54, 118-136. doi:10.1177/0020872810372368
- Chugh, D. (2004). Societal and managerial implications of implicit social cognition: Why milliseconds matter. *Social Justice Research*, 17, 203-222. doi:0.1023/b:sore.0000027410.26010.40
- Courtois, M. (2015). *Responsables hiérarchiques et discrimination organisationnelle : Influence des idéologies de la diversité, de l'identification et du pouvoir* (Unpublished doctoral dissertation). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium.
- Courtois, M., & Herman, G. (2013). Managers are potential levers of discrimination within organisations: The role of group identification, assimilation endorsement and power.
- Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice. *Psychological Bulletin*, 129, 414-446. doi:10.1037/0033-2909.129.3.414
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 9, 395-409. doi:10.1348/096317905X5366
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 193-205. doi:10.1037/a0014603
- De Keyser, T., Delhez, P., & Zimmer, H. (2012). L'insertion des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail. *BNB Revue économique*, décembre 2012. Accès en ligne http://www.nbb.be/doc/ts/publications/EconomicReview/2012/revecoIII2012_H2.pdf
- Dempster, A. P., Laird, N. M., & Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood from incomplete data via the EM algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 39, 1-38.

- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid : Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and productivity]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap. Liber amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou* (pp. 325-350). Leuven, Belgium : Garant.
- Division des Études de l'emploi et du marché du travail (2009). *L'immigration en Belgique, effectifs, mouvements, et marché du travail*. En ligne : <http://www.emploi.belgique.be>
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628. doi:10.1037/0003-066x.48.6.621
- Fiske, S. T., & Dépret, E. (1996). Control, interdependence, and power: Understanding social cognition in its social context. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 7, pp. 31-61). New York, NY : Wiley.
- Gerard, M., Neyens, I., & Valsamis, D. (2012). *Évaluation du régime des titres-services pour les services et emplois de proximité 2011*, Idea Consult, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, Bruxelles, Belgique.
- Guimond, S., Crisp, R. J., De Oliveira, P., Kamiejski, R., Kteily, N., Kuepper, B.,... Zick, A. (2013). Diversity policy, social dominance and intergroup relations: Predicting prejudice in changing social and political contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 941-958. doi:10.1037/a0032069
- Guinote, A., & Philips, A. (2010). Power can increase stereotyping: Evidence from managers and subordinates in the hotel industry. *Social Psychology*, 41, 3-9. doi:10.1027/1864-9335/a000002
- Gutierrez, A. S., & Unzueta, M. M. (2010). The effect of interethnic ideologies on the likability of stereotypic vs. counterstereotypic minority targets. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 775-784. doi:10.1016/j.jesp.2010.03.010
- Hachfeld, A., Hahn, A., Schroeder, S., Anders, Y., Stanat, P., & Kunter, M. (2011). Assessing teachers' multicultural and egalitarian beliefs: The teacher cultural beliefs scale. *Teaching and Teacher Education*, 27, 986-996. doi:10.1016/j.tate.2011.04.006
- Henry, A., Nassaut, S., Defourny, J., & Nyssens, M. (2009). *Économie plurielle et régulation publique : Le quasi-marché des titres-services en Belgique*. Gent, Belgique : Academia Press.

- Hirsch, A. (2009). Minority groups 'more affected by the recession'. Accès en ligne : <http://www.theguardian.com/money/2009/apr/06/minority-groups-discrimination-redundancy>
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of management*, 23, 723-744.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers Book Series, Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Hogarth, T., Owen, D., Gambin, L., Hasluck, C., Lyonette, C., & Casey, B. (2009), The equality impacts of the current recession. *Equality and Human Rights Commission Research*, 47.
- Hox, J. J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam, Pays-Bas : TT-Plukaties.
- ILO (2007). *Equality at work: Tackling the challenges. Report of the Director-General*. International Labour Conference, 96th session. Accès en ligne : <http://www.ilo.org/declaration>.
- Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 331-346. doi: 10.1080/1359432X.2012.748656
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830. doi:10.1016/S0149-2063(03)00080-1
- Kauff, M., Asbrock, F., Thörner, S., & Wagner, U. (2013). Side effects of multiculturalism: The interaction effect of a multicultural ideology and authoritarianism on prejudice and diversity beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 305-320. doi:10.1177/0146167212473160
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265-284. doi:10.1037/0033-295X.110.2.265

- Levin, S., Matthews, M., Guimond, S., Sidanius, J., Pratto, F., Kteily, N., ... Dover, T. (2012). Assimilation, multiculturalism, and colorblindness: Mediated and moderated relationships between social dominance orientation and prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 207-212. doi:10.1016/j.jesp.2011.06.019
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY : McGraw-Hill.
- ONEM (s.d.). *Comment fonctionne le titre-service ?* Accès en ligne : <http://www.titres-services-onem.be/utilisateurs/fonctionnement/>
- Ouali, N., & Cennicola, P. (2013). *Étude sur la discrimination en Belgique et en Wallonie : Analyse des positions sur le marché du travail selon le genre et la nationalité*. Rapport de recherche de l'IWEPS, 1, 1-10.
- Peeters, M. C. W., & Oerlemans, W. G. M. (2009). The relationship between acculturation orientations and work-related well-being: Differences between ethnic minority and majority employees. *International Journal of Stress Management*, 16, 1-24. doi:10.1037/a0014832
- Pettigrew, T. F., & Meertens, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25, 57-75.
- Plaut, V. C., Garnett, F. G., Buffardi, L. E., & Sanchez-Burks, J. (2011). "What about me ?" Perceptions of exclusion and Whites' reactions to multiculturalism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 337-353. doi:10.1037/a0022832
- Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is multiculturalism or color blindness better for minorities? *Psychological Science*, 20, 444-446.
- Rasclé, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : Implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain*, 64, 97-118.
- Rattan, A., & Ambady, N. (2013). Diversity ideologies and intergroup relations: An examination of colorblindness and multiculturalism. *European Journal of Social Psychology*, 43, 12-21. doi:10.1002/ejsp.1892
- Raudenbush, S. W., Bryk, A. S., & Congdon, R. (2010). *HLM 7 : Hierarchical linear and nonlinear modeling*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Richeson, J. A., & Ambady, N. (2003). Effects of situational power on automatic racial prejudice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 177-183. doi:10.1016/S0022-1031(02)00521-8

- Richeson, J. A., & Nussbaum, R. J. (2004). The impact of multiculturalism versus color-blindness on racial bias. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 417-423. doi : 10.1016/j.jesp.2003.09.002
- Ringelheim, J., Herman, G., & Rea, A. (2015). Introduction. Politiques antidiscriminatoires : interroger les effets d'une action publique transnationale. In J. Ringelheim, G. Herman, & A. Rea (Eds.), *Politiques antidiscriminatoires*. Bruxelles, Belgium : De Boeck.
- Rosenthal, L., & Levy, S. R. (2010). The colorblind, multicultural and polycultural ideological approaches to improving intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Policy Review*, 4, 215-246. doi:10.1111/j.1751-2409.2010.01022.x
- Ryan, C. S., Casas, J. F., & Thompson, B. K. (2010). Interethnic ideology, intergroup perceptions, and cultural orientation. *Journal of Social Issues*, 66, 29-44.
- Schalk-Soekar, S. R. G., & van de Vijver, F. J. R. (2008). The concept of multiculturalism: A study among Dutch majority members. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2152-2178. doi:10.1111/j.1559-1816.2008.00385.x
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., Notelaers, G., & De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24, 56-72.
- Seibt, S. (2013). Les Grecs viennent de plus en plus nombreux à Berlin... malgré tout. Accès en ligne : http://www.france24.com/fr/elections-allemandes-2013-immigration-grece-berlin-reportage-crise-economie-travail/#/?&_suid=1387796665372009173434780091727
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiro, J. M., & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 125-147.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2004). Favorable job conditions and perceived support: The role of organizations and supervisors. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1470-1493. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02015.x
- Tatar, M., & Horenczyk, G. (2003). Diversity-related burnout among teachers. *Teaching and Teacher Education* 19, 397-408. doi:10.1016/S0742-051X(03)00024-6

- Unitis (Union des entreprises titres-services) (2013). Communiqué de presse : Une fédération pour défendre les entreprises de titres-services. Accès en ligne : <http://www.unitis.be/Nos-publications/Dossiers/Dossier-de-presse-Unitis>
- van der Noll, J., Poppe, E., & Verkuyten, M. (2010). Political tolerance and prejudice: Differential reactions toward Muslims in the Netherlands. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, 46-56. doi:10.1080/01973530903540067
- van Veldhoven, M. (1999). *Questionnaire sur le vécu au travail : Mesurer le stress et la charge de travail psychosociale à l'aide d'un questionnaire.*
- Verkuyten, M. (2005). Ethnic group identification and group evaluation among minority and majority groups: Testing the multiculturalism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 121-138. doi:10.1037/0022-3514.88.1.121
- Verkuyten, M. (2011). Assimilation ideology and outgroup attitudes among ethnic majority members. *Group Processes and Intergroup Relations*, 14, 789-806. doi:10.1177/1368430211398506
- Wolsko, C., Park, B., & Judd, C. M. (2006). Considering the tower of Babel: Correlates of assimilation and multiculturalism among ethnic minority and majority groups in the United States. *Social Justice Research*, 19, 277-306. Doi:10.1007/s11211-006-0014-8
- Zick, A., Pettigrew, T. F., & Wagner, U. (2008). Ethnic prejudice and discrimination in Europe. *Journal of Social Issues*, 64, 233-251.

Régionalisation du dispositif titres-services. Quelles implications pour le dialogue social sectoriel ?

Etienne Cognard

Résumé

Le présent article étudie l'impact de la régionalisation du système titres-services sur le dialogue social dans ce secteur. Une double approche est retenue. D'une part, dans une perspective prospective, nous soulignons que la régionalisation des titres-services et, à moyen terme, celle du dialogue social sectoriel s'accompagneront d'une redistribution des rapports de force entre syndicats et employeurs. Une conséquence prévisible est une différence croissante des qualités d'emploi des aides ménagères entre les régions flamande et wallonne. D'autre part, l'article questionne le soutien des partenaires sociaux au processus de territorialisation des politiques publiques et de la négociation collective en Belgique. Il est montré notamment que la régionalisation du dialogue social dans le secteur titres-services est perçue comme positive davantage du côté des organisations sectorielles wallonnes que par leurs homologues flamands.

Introduction

Après dix ans de fort développement, le dispositif titres-services a été régionalisé le 1^{er} juillet 2014. Ce transfert intervient dans le cadre de la 6^e réforme de l'État belge prévue par l'accord institutionnel d'octobre 2011 signé par les principaux partis politiques du Royaume¹. Au moment de sa régionalisation, le dispositif titres-services a pris une ampleur non anticipée avec plus de 150 000 aides ménagères et repasseuses titres-services dont la qualité d'emploi reste cependant médiocre.

La qualité de l'emploi dans le secteur des titres-services dépend de plusieurs facteurs. Le premier d'entre eux est certainement le niveau de subventionnement du dispositif lui-même par les autorités publiques, régionales à partir du 1^{er} janvier 2015. Le facteur financier détermine les marges de la redistribution en faveur des salariées² des structures employeuses. Il ne saurait toutefois expliquer à lui seul les conditions d'emploi dans les titres-services. La qualité de l'emploi ne se réduit pas uniquement aux systèmes de rémunérations directes ou indirectes. Et quand bien même on la réduirait à de strictes considérations matérielles, les études présentes dans ce cahier montrent que la mission et la nature des structures employeuses ont un effet sensible sur les conditions d'emploi³.

De plus, qualité d'emploi et dialogue social sectoriel sont en effet intimement liés, particulièrement dans un secteur, tel celui des titres-services, où les salariées jouissent d'un faible pouvoir de négociation vis-à-vis de leur(s) employeur(s). La question des rapports de force n'oppose pas uniquement salariées contre employeurs, mais aussi syndicats et associations patronales entre elles. Les oppositions entre acteurs patronaux sont particulièrement importantes pour comprendre la dynamique du dialogue social dans les titres-services, car ce secteur présente la particularité de réunir au sein d'une même commission paritaire (n° 322.01) différentes catégories d'employeurs (du secteur privé à but lucratif, de l'économie sociale et du secteur public). Cet article se propose ainsi d'analyser les rapports de force internes au secteur titres-services et plus spécifiquement les conséquences attendues de la régionalisation des titres-services sur le dialogue social et la qualité de l'emploi. Notre démarche se veut donc prospective et repose sur des entretiens avec des représentants patronaux et syndicaux.

¹ L'accord institutionnel de 2011 fut une étape essentielle dans la résolution de la crise politique qu'a connue la Belgique en 2010-2011. Cette crise s'est manifestée par l'incapacité des deux partis politiques vainqueurs des élections législatives de 2010, à savoir la N-VA en Flandre et le PS en Wallonie, à former une coalition gouvernementale. L'accord fut signé par les partis francophones (PS, MR, Ecolo, et CDH) et flamands (CD&V, SP.A, Open VLD, Groen). La N-Va refusa cependant d'apposer sa signature.

² Dans la mesure où 97 % des ouvriers du secteur sont des femmes (Idea Consult 2003), nous utiliserons le féminin pour les désigner.

³ Voir l'article d'Oliver Brolis et Marthe Nyssens dans ce même numéro.

Cet article poursuit deux objectifs. Le lecteur intéressé par la qualité de l'emploi pourra obtenir des informations sur le rôle du dialogue social sectoriel dans le secteur titres-services (*cf* parties 2, 3 et 4). L'article aborde également la question du soutien des acteurs du système de relations professionnelles à la régionalisation des politiques d'emploi et du système de négociation collective. Cette question a déjà été traitée par certains auteurs concernant le processus global de régionalisation des négociations collectives et des politiques sociales et d'emploi (Bouteca et al., 2013 ; Béland et Lecours, 2007 ; Deschamps, 2003 ; Vandaele et Hooghe, 2013). La conclusion générale est que les organisations intermédiaires patronales et syndicales installées au niveau fédéral et en Région wallonne rechignent à transférer aux régions ces deux pans du modèle social belge. Notre article interroge ces conclusions au niveau sectoriel, à savoir celui des titres-services. Comment les partenaires sociaux du secteur apprécient-ils la régionalisation des titres-services ? Quelles en sont les menaces et opportunités ? Qu'est-ce qui motive leur position : la protection de leurs intérêts organisationnels ou bien plus prosaïquement la protection des intérêts catégoriels de leurs membres ?

L'article est divisé en cinq parties. La première pose les bases du débat théorique sur la territorialisation des politiques publiques et l'impact sur les acteurs du dialogue social en Belgique. Dans la seconde partie, nous précisons les caractéristiques du dialogue social dans les titres-services et ses implications en termes de qualité d'emploi. La troisième partie sera consacrée à l'analyse de l'évolution des rapports de force intrasectoriels à laquelle la régionalisation des titres-services devrait conduire. La quatrième partie montrera que ce processus ouvre également une opportunité pour certains des acteurs déjà engagés dans les titres-services. Plus précisément, la régionalisation des titres-services donne lieu à des alliances entre syndicats et fédérations wallonnes de l'économie sociale afin d'en modifier le cadre juridique. Toutefois, deux projets de réforme s'opposent : l'un en faveur des entreprises d'insertion et des agences locales pour l'emploi, et l'autre proposé par les associations d'aide familiale. Enfin, la dernière partie mettra en perspective l'étude de terrain précédemment développée au regard du débat théorique évoqué en première partie.

1. Territorialisation des politiques publiques et dialogue social en Belgique

Avec le renforcement du dialogue social territorial en Europe depuis une quinzaine d'années, les chercheurs en relations professionnelles et en sciences politiques ont commencé à déchiffrer l'action des partenaires sociaux dans le contexte de territorialisation des politiques publiques. En Belgique, certains auteurs ont abordé le

thème du soutien des organisations intermédiaires du rapport salarial aux récentes réformes de l'État (Bouteca et al, 2013).

1.1. Territorialisation de l'action publique et du dialogue social

Depuis une vingtaine d'années, les politiques publiques connaissent un mouvement d'eupéanisation dans lequel s'inscrit pleinement la Belgique. La construction européenne a engendré un transfert de compétences des États membres vers les instances européennes, Commission et Parlement en tête. Bien que toujours largement ancrées sur des logiques et stratégies nationales, les organisations intermédiaires du rapport salarial ont accompagné ce mouvement en développant leurs structures et actions au niveau européen (Wilts, 2001 ; Streeck et Visser, 2006 ; Pernicka et Glassner, 2014). Cet effort s'est accentué avec la promotion du dialogue sectoriel européen à partir du début des années 2000 sous l'impulsion du protocole sur la politique sociale annexé au traité de Maastricht en 1991, puis de la Commission européenne à la fin des années 1990 (Léonard, 2008). Parallèlement, au sein des frontières nationales, une logique inverse s'est déployée qui consiste en la territorialisation de l'action publique (Jobert, 2006). Un dialogue social territorial émerge lentement en Europe (Meriaux et Verdier, 2009, Jobert et al., 2009). Au sein du fédéralisme belge, territorialisation rime principalement avec régionalisation des politiques publiques. Depuis 1970, les six réformes successives de l'État ont procédé à un large transfert des compétences fédérales vers l'échelon des trois régions qui composent le Royaume : la Flandre, la Wallonie et Bruxelles-Capitale. La dernière en date franchit un nouveau pas important en territorialisant les compétences en matière d'emploi – dont le dispositif titres-services qui dépendait du SPF Emploi jusqu'au 1^{er} juillet 2014.

La 6^e réforme de l'État fait suite à l'accord institutionnel d'octobre 2011 signé par les principaux partis des trois régions. Il est la conséquence logique de la montée des partis indépendantistes, voire nationalistes, en Flandre, le N-VA et le Vlaams Belang. Originellement mue par des considérations purement linguistiques et identitaires, la pression en faveur d'une régionalisation accrue des politiques publiques et du système de négociation collective repose aujourd'hui en grande partie sur des arguments d'efficacité économique (Vandaele et Hooghe, 2013).

Avec l'hétérogénéisation croissante du niveau de vie et des structures productives entre la Flandre et la Wallonie, l'idée a fait son chemin, poussée par les partis flamands, que chaque région devrait disposer de politiques d'emploi propres. Là réside une force centripète majeure du redéploiement des politiques publiques au niveau territorial en Europe (Perrat, 2009). L'action publique, et particulièrement celle relative au développement des tissus industriels et à la dynamisation des bassins

d'emploi, gagne en efficacité en se délocalisant au niveau des territoires, grandes régions en tête. Toujours dans une perspective d'efficacité de la lutte contre le chômage, des voix s'élèvent en Flandre depuis une quinzaine d'années, du côté patronal (VOKA) et du côté de la classe politique (N-VA), afin de régionaliser le système de négociation collective. Cette régionalisation peut prendre plusieurs visages. Premièrement, malgré l'avis contraire de certains universitaires francophones (Deschamps, 2003 ; Plasman et al., 2007), la N-VA soutient qu'il faut en terminer avec les accords collectifs interprofessionnels, notamment concernant les négociations salariales qui encadrent la marge de manœuvre des partenaires sociaux au niveau sectoriel. L'argument consiste à dire que la lutte contre le chômage en Wallonie impose de régionaliser les négociations salariales afin d'aligner le coût du travail sur une productivité plus faible qu'en Flandre. Deuxièmement, le gouvernement flamand a tenté sans succès d'instaurer son propre système légal de négociation collective. Il s'agissait de donner au ministre du travail flamand la possibilité d'institutionnaliser des commissions paritaires sans qu'elles soient rattachées au SPF Emploi fédéral. Cette tentative a tourné court face à l'opposition des acteurs wallons et fédéraux (Plasman et al., 2007). Une troisième voie de la régionalisation des négociations collectives consiste en la scission des commissions paritaires sectorielles nationales en sous-commissions paritaires régionales. On verra que c'est la voie qu'empruntera la recomposition du dialogue social sectoriel suite à la régionalisation des titres-services⁴.

1.2. La décentralisation des politiques publiques : un enjeu majeur pour les partenaires sociaux

Comment les partenaires sociaux appréhendent-ils la décentralisation des politiques publiques et de la négociation collective ? Cette question est d'intérêt, car les organisations patronales et syndicales sont en Europe organisées essentiellement sur une base nationale. Très peu d'études se sont penchées explicitement sur la position des partenaires sociaux belges concernant la régionalisation des politiques publiques et de la négociation collective. Béland et Lecours (2007) ainsi que Bouteca, Devos et Mus (2013) font exception.

Afin d'analyser la position des organisations intermédiaires représentatives à l'égard de la territorialisation du modèle social belge, ces deux travaux reprennent le cadre d'analyse de Streeck et Schmitter (1999) selon lequel ces organisations sont

⁴ La régionalisation concerne également le système de protection sociale. Forte de meilleures rentrées fiscales que les deux autres régions, la Flandre tente de promouvoir son propre système de solidarité en matière d'assurance dépendance des personnes âgées (Pochet et Reman, 2006).

guidées par deux grandes logiques d'action collective parfois antinomiques. En tant qu'organisations, elles doivent avoir accès à un certain nombre de ressources afin de pouvoir exister et se développer. La première logique est celle dite « de membre » ou « d'adhésion » (*logic of membership*) par laquelle elles tentent de gagner en représentativité et en légitimité par le respect et la fidèle représentation des intérêts de leurs membres réels ou potentiels. La logique d'influence (*logic of influence*) enjoint plutôt les organisations intermédiaires à promouvoir leur « développement organisationnel » de sorte à entretenir des relations stables et favorables vis-à-vis de leurs environnements cibles. Par environnements cibles des organisations sectorielles ou interprofessionnelles du rapport salarial, il faut entendre non seulement l'État et les autres interlocuteurs directs (syndicats, autres associations professionnelles ou d'employeurs), mais encore davantage de leurs propres membres (Streeck et Schmitter, 1999 : 49). En d'autres termes, les organisations intermédiaires recherchent des ressources non liées à l'adhésion de leurs membres afin de satisfaire leurs intérêts organisationnels, quitte à sacrifier les intérêts directs des entreprises ou salariés. Ces ressources de pouvoir sont le plus souvent octroyées par les autorités publiques⁵ sous la forme de subventions directes, de l'extension des conventions collectives à l'ensemble des employeurs et salariés d'un secteur ou d'une économie nationale, ou bien à travers la gestion néo-corporatiste des politiques publiques : autonomie de la négociation collective, sièges dans des instances de dialogue social, accès privilégié aux pouvoirs publics, gestion bi- ou tripartite des organismes de protection sociale, etc.

Selon Béland et Lecours (2007), les fédérations nationales patronales (FEB) et syndicales (CSC, FGTB, CGSLB) sont farouchement opposées à la décentralisation des politiques publiques, surtout en matière de protection sociale. Le motif principal n'est pas tant idéologique ni ne relève d'une logique d'adhésion, mais tient à la crainte de voir s'effriter un pouvoir qui repose grandement sur la concertation et la gouvernance néo-corporatiste des institutions de protection sociale. En effet, malgré l'intervention croissante de l'État belge dans la négociation collective interprofessionnelle depuis les années 1990 (Leloup et al., 2000 ; Arc, 2001), les partenaires sociaux nationaux tirent des ressources de pouvoir au niveau fédéral de leur participation institutionnalisée à la définition et à la gouvernance des politiques du marché du travail de la protection sociale. Ainsi, à travers notamment le Conseil National du Travail et le Conseil Central de l'Économie, les partenaires sociaux nationaux contribuent à définir l'orientation de la politique sociale. Ils en assurent également la gestion des 16 Institutions Publiques de Sécurité sociale (pensions, chômage, santé,

⁵ D'autres formes de ressources de nature à accroître l'autonomie des organisations intermédiaires sont notamment la vente de services ou certains types de règlements intérieurs.

etc.) dans le cadre de contrat d'administration signé avec l'État fédéral⁶. En outre, le Groupe des 10 réunissant les principales organisations syndicales et patronales négocie les accords interprofessionnels portant sur les conditions d'emplois.

Bouteca, Devos et Mus (2013) testent les conclusions de Béland et Lecours (2007) en étendant leur champ d'investigation aux organisations patronales régionales indépendantes des confédérations nationales (VOKA et UNIZO en Flandre, UWE et UCM en Wallonie). Selon la logique d'influence invoquée par Béland et Lecours pour expliquer le faible soutien des organisations fédérales à la régionalisation, on devrait au contraire s'attendre à ce que les organisations régionales approuvent ce processus dans la perspective de gagner en ressources de pouvoir.

Les conclusions des trois auteurs sont plus nuancées. Elles rejoignent peu ou prou celles de Béland et Lecours en ce qui concerne les confédérations nationales. La FEB, la CSC, la FGTB et la CGSLB sont opposées à la décentralisation de deux des trois piliers du modèle social belge, à savoir le système de sécurité sociale et le système de négociation collective. Elles admettent toutefois qu'il existe un intérêt à régionaliser le troisième pilier, celui des politiques d'emploi, dans un souci d'efficacité économique⁷. Néanmoins, Bouteca et al. (2003) montrent que la logique d'influence ne suffit pas expliquer pleinement la position des organisations régionales. Certes, les organisations patronales flamandes VOKA et UNIZO ont tout à gagner, y compris en termes de pouvoir, d'un transfert des compétences fédérales vers le niveau régional (voir aussi Vandaele et Hooghe, 2013). Cependant, leurs homologues wallonnes, l'UWE et l'UCM, ne sont pas sur la même ligne. « Even though the influence of UCM and UWE at the federal level is relatively small, they generally wish to keep socio-economic competences centralized. This means that the positioning of the social partners in the devolution debate cannot be explained exclusively by means of power motives » (Bouteca et al., 2003 : 306). Les deux organisations patronales wallonnes sont quelque peu méfiantes à l'égard de la territorialisation des politiques d'emploi dont elles craignent qu'elle s'accompagne d'un surcroît de régulations bureaucratiques et de charges administratives pour les entreprises. Elles sont également réfractaires à voir la négociation collective et la protection sociale décentralisées, car elles jugent la fédéralisation plus efficace en la matière.

⁶ La Belgique partage avec les pays scandinaves le système dit « de Ghent » de gestion du chômage par lequel l'État délègue aux fédérations syndicales le paiement des indemnités chômage.

⁷ La FEB soutient par contre ses partenaires syndicaux dans leur refus d'une régionalisation du droit du travail lui-même. Selon les représentants patronaux, cela conduirait à une baisse de la mobilité des travailleurs et une réduction des économies d'échelle (L'Écho, 2007, La Libre, 2012).

1.3. Analyser la régionalisation du dialogue social dans les titres-services

Territorialisation et acteurs sectoriels

Le processus de territorialisation du dialogue social ne concerne pas uniquement les organisations intermédiaires intersectorielles, pour la simple raison qu'il se traduit par le transfert de compétences de secteurs entiers du niveau national vers des échelons inférieurs, régionaux et communautaires en Belgique. Toutefois, sauf erreur de notre part, il n'y a pas à ce jour d'étude concernant l'impact des réformes de l'État belge sur les partenaires sociaux sectoriels des secteurs territorialisés. Les acteurs sectoriels jouent pourtant un rôle important, tant dans la définition des conditions d'emploi dans les secteurs concernés que dans la formation des préférences des partenaires sociaux, y compris confédéraux, à l'égard de la territorialisation des politiques publiques.

En outre, se pencher sur les organisations sectorielles, fait sens pour plusieurs raisons. La première est que le processus de régionalisation belge se traduit concrètement par la modification de l'environnement législatif de tout un ensemble de secteurs. Parmi ceux-ci figurent en premier lieu les secteurs qui, tels celui de l'aide familiale ou des titres-services, sont largement subventionnés. La deuxième raison de notre attention accordée aux organisations patronales et syndicales sectorielles est que le positionnement des confédérations nationales sur le processus de régionalisation est le résultat d'une réflexion au sommet de ces organisations, mais aussi de la pression des fédérations et/ou centrales qui en sont membres. Or, et ce sera la troisième raison, le système de représentations des intérêts se caractérise en Belgique par une position du pouvoir au niveau des fédérations ou centrales. En cela, le système de relation professionnelle belge se distingue d'autres pays néo-corporatistes où les confédérations exercent une discipline plus forte sur leurs membres, notamment parce que les accords sectoriels doivent avoir l'approbation de la confédération patronale pour être validés (par exemple au Danemark – Jørgensen et Traxler, 2007). Enfin, une dernière raison tient au fait que les partenaires sociaux sectoriels tirent également des ressources de la négociation et gestion néo-corporatistes de certains éléments de la protection sociale. Le dialogue social sectoriel se singularise effectivement en Belgique par l'importance des Fonds de Sécurité d'Existence (FSE), de nature bipartite et qui disposent de prérogatives étendues en termes de formation professionnelle sectorielle et surtout de protection sociale (chômage complémentaire, primes de fin de fin d'année, primes syndicales, etc.).

Méthodologie et collecte de données

Pour répondre à la question des conséquences de la régionalisation des titres-services pour les organisations patronales et syndicales du secteur, nous reprenons le cadre analytique de Streeck et Schmitter (1999) distinguant logique d'influence et logique d'adhésion. Ce cadre a été décrit plus haut et utilisé par Béland et Lecours (2007) puis Bouteca, Devos et Mus (2013) pour étudier le positionnement des organisations intermédiaires nationales et régionales à l'égard de la territorialisation du modèle social belge.

La collecte de données s'est faite selon une méthode qualitative. Cette méthode s'imposait dans la mesure où l'objectif est de recueillir auprès de chacun des acteurs collectifs les craintes et espoirs suscités par la 6^e réforme de l'État et d'en analyser les stratégies. L'étude de terrain qui sera développée dans les trois parties suivantes et la discussion théorique de la dernière partie s'appuient effectivement sur 13 entretiens semi-structurés auprès des partenaires sociaux des deux principaux secteurs – fédéral et wallon – employant des salariées titres-services, la commission paritaire 322.01 des titres-services et la sous-commission paritaire wallonne 318.01 de l'aide familiale. Les entretiens ont été réalisés sur la période allant de novembre 2013 à mars 2014. Chaque entretien a duré environ 1h30 et les différents thèmes relatifs au dialogue social sectoriel ont été abordés : forme du dialogue social, structuration des partenaires sociaux, thèmes de la négociation collective, positionnement sur la régionalisation des titres-services, etc. Nous avons utilisé une méthode itérative lors de la réalisation et de l'analyse des entretiens et des conventions collectives (Miles et Huberman, 1994), conduisant à des entretiens complémentaires avec certains acteurs. Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription manuscrite et d'une confrontation par thème afin de vérifier la robustesse des données recueillies.

	Commission paritaire 322.01	Sous-commission paritaire 318.01
Fédérations patronales	Atout EI (Entretien 1) CCSSD : FASD et FCSD	Fédom (Entretien 7) FASD (Entretien 8) FCSD (Entretien 9) FSB (Entretien 10)
Organisations syndicales	FGTB Horval (Entretien 2) FGTB Centrale Générale 1 – Délégation wallonne (Entretien 3) FGTB Centrale Générale 2 – Délégation flamande (Entretien 4) CSC Alimentation et Services (Entretien 5) CGSLB Marchand (Entretien 6)	FGTB-Horval (Entretien 2) FGTB-Setca (Entretien 11) CSC-CNE (Entretien 12) CGSLB Non-Marchand (Entretien 13)

La partie suivante expose plus clairement les acteurs collectifs inscrits dans la première colonne du tableau. Notez que certains sont également présents dans la commission paritaire 318.01. Pour des raisons de temps, nous avons surtout procédé à des entretiens d'organisations patronales et syndicales francophones concernant ce dernier secteur⁸. La quatrième partie sera dès lors consacrée essentiellement à la sous-commission paritaire 318.01 qui regroupe les associations agréées « services d'aide aux familles et aux aînés » par la Région wallonne et la région Bruxelles-Capitale. Avant cela, la troisième partie analysera les implications de la 6^e réforme de l'État sur le dialogue social dans la commission paritaire 322.01.

2. Le dialogue social dans les titres-services

Jeune de seulement une dizaine d'années, le secteur des titres-services n'échappe pas à la structuration du dialogue social sectoriel en Belgique. Suite à la mise en place du dispositif en 2004 par le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, une commission paritaire spécifique fut instaurée pour le secteur et s'est progressivement dotée de Fonds de Sécurité d'Existence. Cette commission paritaire 322.01 regroupe

⁸ La principale fédération du secteur, Federgon, n'a pas voulu répondre positivement à notre demande d'entretien.

l'essentiel des travailleuses embauchées sous contrat de travail titre-service comme aides ménagères à domicile ou repasseuses. Le dialogue social sectoriel tient une place centrale dans le processus d'amélioration des conditions d'emploi des travailleuses titres-services dans la mesure où celles-ci peuvent difficilement négocier à armes égales avec les employeurs.

2.1. La commission paritaire 322.01

L'institutionnalisation du dialogue social dans les titres-services

À certains égards, la commission paritaire 322.01 est atypique dans le paysage social belge. Cela tient aux décisions prises par le SPF Emploi lorsqu'il s'est agi d'en fixer les bornes et la composition. En Belgique, l'application des conventions collectives de travail suit généralement le principe selon lequel « l'accessoire suit le principal ». Cela signifie que les salariés de nouvelles activités développées par une entreprise relèvent de la commission paritaire régissant son activité principale. Dans la mesure où les structures employeuses des travailleuses titres-services étaient généralement déjà présentes dans d'autres commissions paritaires, ces salariées auraient dû être rattachées à la commission paritaire des aides familiales (318), à la commission des entreprises d'intérim (322) ou encore des entreprises de nettoyage (121).

Après avoir un temps envisagé l'affectation des ouvrières titres-services dans la commission paritaire 100 auxiliaire des ouvriers (Entretien 1), le SPF Emploi prit la décision en 2004 de créer une nouvelle (sous)-commission paritaire, la 322.01, spécifique et rattachée à celle de l'intérim, la 322.00⁹. L'enjeu était triple pour l'État fédéral. Tout d'abord, la priorité du système titres-services est de sortir du chômage un grand nombre de personnes en décrochage tout en limitant la dépense publique. L'application de conventions collectives plus anciennes et généreuses aurait freiné le développement du secteur. En outre, la répartition des salariées dans les commissions paritaires de l'intérim ou du nettoyage aurait posé des problèmes dans la tenue des négociations collectives de ces secteurs. Auraient effectivement coexisté au sein d'un même secteur des activités tantôt subventionnées tantôt non subventionnées¹⁰

⁹ Ce bricolage institutionnel se retrouve d'ailleurs dans l'incongruité qui fait qu'une commission paritaire en 300, censée être composée à la fois de salariés à statut « ouvrier » et « employé », se retrouve spécifiquement dédiée à accueillir les seules ouvrières titres-services. Les 'employés' encadrant les aides ménagères dans les entreprises titres-services relèvent effectivement de la commission paritaire 218 auxiliaire pour les employés.

¹⁰ Les tensions dans le secteur francophone et germanophone de l'aide à domicile suite à l'introduction des travailleuses titres-services en sont un bon exemple (Cognard, 2014).

(Entretien 5). Enfin, il s'agissait d'harmoniser un tant soit peu les conditions de travail entre les travailleuses en les faisant relever dans leur majorité de la même commission paritaire.

Pour ces différentes raisons, syndicats et employeurs n'étaient pas hostiles à la création de la commission paritaire 322.01 (*Ibid*). Toutefois, ce choix n'est pas neutre sur la dynamique de la négociation collective et la qualité de l'emploi des travailleuses titres-services.

Les partenaires sociaux historiques

Du côté syndical, la composition de la commission paritaire 322.01 reste inchangée depuis sa création en 2004. Les trois confédérations nationales sont présentes, à savoir la confédération socialiste FGTB-ABVV, la confédération chrétienne CSC-ACV et la CGSLB- ACLVB¹¹. Plus précisément, au sein de chaque fédération, les mandats ont été attribués de la manière suivante. La FGTB a réparti ses trois mandats entre la centrale des employés, le Setca, la centrale ouvrière Horval et la centrale ouvrière FGTB Centrale Générale. Toutefois, seule cette dernière exerce son mandat en négociant les accords collectifs de branche (Entretiens 3 et 6). Concernant la confédération CSC, la centrale Alimentation et Services est en charge du secteur titres-services. Elle dispose de trois mandats également. Enfin, la CGSLB ne dispose que d'un seul mandat.

Le nombre de mandats donnés par le SPF Emploi aux trois organisations syndicales reflète le rapport de force entre elles au niveau intersectoriel. Il est assez fidèle à leur représentativité au niveau du secteur titres-services. Avec environ 30 000 affiliés, la CSC Alimentation et Services est la première organisation. Quelque 28 000 travailleuses titres-services ont adhéré à la FGTB, la grande majorité (26 000) à la Centrale Générale (Entretien 3)¹². Très peu présente dans le secteur, la CGSLB compte un millier d'adhérentes.

Du côté patronal, l'ouverture du système titres-services à des structures aux statuts divers (entreprises privées à but lucratif, entreprises d'intérim, entreprises d'insertion, associations, agences locales pour l'emploi) et la composition même de la commission paritaire ont posé un problème de représentativité. À la création de la commission 322.01, le SPF Emploi a désigné représentatives trois fédérations patronales. La première est Federgon, initialement fédération de l'intérim, mais qui a ouvert son affiliation à l'ensemble des entreprises à but lucratif opérant dans les titres-

¹¹ Afin d'alléger la lecture, nous utiliserons les acronymes français des confédérations syndicales, soit FGTB, CSC et CGSLB. Notre choix est dicté par la langue dans laquelle est rédigé le présent article et par le fait que sa suite insiste sur la Région wallonne.

¹² La FGTB Horval affine les aides ménagères titres-services dans la commission paritaire wallonne 318.01 de l'aide familiale.

services. La deuxième fédération patronale est celle des entreprises de nettoyage, l'UGBN, dont une partie des membres avait développé ou comptait développer l'activité d'aide-ménagère à domicile par le biais du dispositif titres-services. La dernière fédération était la Fédération des CCSSD (Centre de Coordination de Soins et de Services à Domicile). Celle-ci était présente au titre de la représentation des associations d'aide familiale wallonnes qui avaient créé des départements titres-services.

2.2. L'évolution récente de la composition de la commission paritaire 322.01

La composition de la commission paritaire présentait une incongruité. Tandis que les entreprises d'insertion relèvent de cette commission pour leurs activités titres-services et qu'elles emploient 8 % des travailleuses titres-services (Idea Consult, 2013), elles n'étaient pas représentées officiellement. Dès 2007, la fédération wallonne des entreprises d'insertion, Atout EI, a émis auprès du SPF Emploi son souhait d'intégrer la commission paritaire 322.01 (Entretien 1). Bien qu'écartée lors de la création de la commission, cette candidature a finalement connu une réponse positive de la part du ministère fédéral. Cette réponse positive s'appuie sur un fort développement de l'emploi titres-services dans le monde de l'insertion.

Le secteur des titres-services a profondément bouleversé le paysage wallon de l'insertion. En 2004, on ne comptait qu'une cinquantaine d'entreprises d'insertion wallonnes employant un millier de salariés, surtout dans le tri-recyclage. Depuis, une centaine de nouvelles entreprises d'insertion ont vu le jour dans le secteur titres-services où elles emploient 4000 nouveaux salariés en 2013 (Entretien 1). En raison de l'accroissement de la taille du secteur et la volonté de peser sur le dialogue social, les fédérations de l'insertion wallonnes¹³ ont décidé d'unir leur force en créant Atout EI en 2006 et de demander sa reconnaissance comme partenaire social de la commission paritaire 322.01.

Un autre type de structure employeuse a fortement embauché des travailleuses titres-services à partir de 2005 : les Agences Locales pour l'Emploi (ALE). En 2013, environ 7 % des salariées titres-services travaillaient dans ces agences (Idea Consult, 2013). Le SPF Emploi a donc décidé de faire suite aux revendications de la fédération flamande, *Vlaams Platform PWA*, en l'intégrant dans la commission paritaire.

¹³ CAIPS (Concertation des ateliers d'insertion socioprofessionnelle), FEBECOOP (Fédération belge de l'économie sociale et coopérative), RES (Réseau d'Entreprises Sociales) et SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises).

De même que pour Atout EI, cette décision prise au début des années 2010, a pris effet fin 2013, après la fin de l'ancien cycle de représentativité de quatre ans.

Avant l'entrée d'Atout EI et Platform PWA, le principal voire unique interlocuteur des organisations syndicales était Federgon. Cela tient bien sûr au poids économique de ses membres qui emploient environ 70 % des travailleuses titres-services, mais aussi au désengagement des deux autres fédérations d'employeurs. Puisque les entreprises de nettoyage et certaines des associations wallonnes d'aide familiale ont progressivement quitté le système titres-services, leurs organisations représentatives respectives, l'UGBN et la CCSSD, ont désinvesti le dialogue social sectoriel en siégeant peu voire plus à partir du début des années 2010 (Entretien 1 et 6).

Du côté de la CCSSD, le retrait de la table des négociations était justifié par la connaissance de la future modification de la composition de la commission paritaire et du retrait de sa représentativité (Entretien 9). Certes, 14 % des travailleuses titres-services restent employées dans les associations. L'immense majorité l'est toutefois dans les associations d'aide familiale et est couverte par les sous-commissions paritaires 318.01 et 318.02 (Flandre). De plus, les fédérations wallonnes FASD et FCSD qui composent la CCSSD et représentent l'ensemble des associations dans la commission paritaire 322.01, ont considérablement réduit leur volume d'emploi de travailleuses titres-services (Entretiens 8 et 9). De plus, face à l'entrée des organisations représentatives d'ALE et des entreprises d'insertion, Federgon avait demandé et obtenu que le nombre de fédérations d'employeurs reste à trois. L'enjeu pour Federgon était bien sûr de limiter l'influence des employeurs du monde de l'économie sociale dans le secteur – associations, ALE et entreprises d'insertion.

2.3. Des droits sociaux conventionnels limités

Sans doute faut-il voir dans la signature de la convention collective de travail de mai 2014 une première manifestation de cette recomposition de la commission paritaire et du changement des rapports de force interne. Alors que les trois syndicats de la branche luttent depuis le début des années 2010 pour améliorer les dispositifs de formation des nouvelles salariées, Federgon s'était toujours opposé à ces revendications. L'accord récemment signé prévoit finalement que toutes les nouvelles chômeuses embauchées puissent bénéficier d'une formation de 9 à 18 heures dans les trois mois suivant l'embauche (Entretien 5). Surtout, les formations en question, tant internes qu'externes à l'entreprise, vont pouvoir faire l'objet d'un contrôle de la part des délégations syndicales, limitant ainsi l'utilisation abusive des fonds sectoriels pour la formation professionnelle continue (Entretien 6). Malgré des évolutions importantes au cours d'une décennie de négociation collective, la qualité des emplois titres-services reste faible.

Une bonne manière d'appréhender succinctement la générosité des droits sociaux conventionnels est de comparer les niveaux de salaire et la richesse des Fonds de sécurité d'Existence avec des secteurs similaires. Le secteur du nettoyage sera notre secteur de référence. Les salaires bruts horaires y sont supérieurs à 12 euros contre environ 10,30 euros dans les titres-services. Le secteur des titres-services dispose en outre de trois fonds. Le premier est le fonds fédéral titres-services d'une dotation de 7 millions d'euros. Instauré en 2007 en contrepartie d'une baisse du remboursement des chèques titres-services (Entretien 3). Sa vocation est d'assurer le remboursement des formations engagées au profit des salariées titres-services. Il n'est pas proprement sectoriel puisque les employeurs d'autres secteurs que la commission paritaire 322.01 peuvent y recourir. Les deux autres fonds ont été créés paritairement en 2004 et disposent du statut juridique de Fonds de Sécurité d'Existence. Le fonds FormTS dédié à la promotion de la formation continue auprès des entreprises de la commission paritaire 322.01 et le Fonds social titres-services. Mais ces fonds sont mal dotés. Alors que le Fonds de Sécurité d'Existence du nettoyage offre toute une gamme d'avantages complémentaires (indemnisation chômage et licenciement économique, prépensions, maladie longue durée, etc.) en plus des traditionnelles primes de fin d'année (PFA) et primes syndicales, le Fonds social titres-services se limite à ces deux derniers dispositifs. Concernant la PFA, l'écart entre les deux secteurs est frappant. Avec 9 % du salaire brut annuel, la PFA de la commission paritaire 121 est au-dessus de la PFA classique de 8,33 %. Dans le secteur des titres-services, elle s'élève seulement à 4,15 % en 2014 !

Cette faible qualité de l'emploi s'explique pour partie par la nature subventionnée des titres-services et l'insuffisance de cette subsidiation ainsi que la jeunesse du secteur et de la négociation collective (Entretien 3). Elle tient aussi à certaines caractéristiques du dialogue social sectoriel (*Ibid*). La défection des fédérations initialement et jusqu'à peu présentes dans la commission paritaire 322.01 a laissé Federgon seul sur le banc patronal. Or cette fédération patronale représente les structures qui offrent de loin les plus pauvres conditions d'emploi pour les salariées titres-services (Idea Consult, 2013). Face à ce monopole de la représentation patronale, les syndicats souffrent d'un déficit d'adhésion. Compte tenu de l'isolement et de la faible rémunération dans les emplois à domicile, le faible taux d'adhésion syndicale dans ces secteurs se retrouve dans la plupart des pays (Blackett, 2011). Dans la situation belge, ce type de contraintes à l'action collective syndicale est généralement compensé le dispositif des primes syndicales par lequel les employeurs remboursent collectivement une partie des frais d'adhésion aux syndicats, via le fonds social sectoriel. Mais malgré une hausse régulière, le secteur titres-services n'octroie qu'une prime syndicale de 85 euros en 2014. Cela reste faible par rapport à ce qui prévaut dans le nettoyage (135) ou dans les aides familiales (116). La conséquence est que le taux de syndicalisation est de 40 %, soit très en retrait par rapport au nettoyage (85 %), et que la possibilité de contestation syndicale reste faible au niveau des en-

treprises. Les représentants syndicaux sectoriels sont donc incapables de faire pression sur leurs homologues patronaux par ce biais.

La capacité des syndicats à arracher des nouveaux droits sociaux dépendait jusqu'à peu, d'une part, de la volonté des employeurs de ne pas trop déprécier l'image du secteur, et d'autre part, de leur aptitude à jouer sur les règles de négociation collective. L'extension des conventions collectives de travail par le SPF Emploi implique que tous les acteurs collectifs de la branche les aient signées. Dès lors, la stratégie de négociation consiste pour les syndicats à conditionner leur signature de certains accords prioritaires pour les employeurs¹⁴ à l'acceptation de nouveaux avantages sociaux.

3. Régionalisation des titres-services : quelles conséquences sur les structures du dialogue social sectoriel ?

Avec la régionalisation des titres-services, les trois régions subsidiantes devraient à terme apporter des modifications à leur dispositif. Autrement dit, les systèmes titres-services sont amenés à diverger. Cela n'est bien entendu pas sans inquiéter les partenaires sociaux de la commission paritaire 322.01. Pour eux, la régionalisation des titres-services est tout d'abord porteuse d'un risque économique pour l'ensemble des acteurs de la branche.

3.1. Les enjeux économiques de la régionalisation

Une incertitude quant à la continuité de la subsidiation

La première incertitude de nature économique porte sur le financement lui-même. Dès le 1^{er} juillet 2014, le système a été régionalisé, mais le transfert définitif, c'est-à-dire incluant les transferts financiers, se fera le 1^{er} janvier 2015. Les partenaires sociaux sont préoccupés, car la liberté sera alors laissée aux régions de déterminer la part de budget transféré qu'elles souhaiteront réinjecter dans leur propre système titres-services. Or, ce transfert se déroule dans une période de lutte active contre les déficits publics à tous les échelons du Royaume. La Région wallonne s'est engagée

¹⁴ On pense ici aux accords sur la formation professionnelle qui permettent d'obtenir des subsides supplémentaires ou bien les indemnités financières reçues par les fédérations patronales au titre de la gestion des Fonds sociaux (*cf supra*).

à réduire de 600 millions d'euros son déficit budgétaire d'ici 2016 et la Flandre de 800 millions (Entretien 4). La crainte est donc réelle que chacune des deux entités voit dans la manne arrivée de l'État fédéral une opportunité de réaliser ces objectifs sans toucher à des postes budgétaires plus sensibles ou prioritaires. De telles mesures se traduiraient par une contraction certaine du nombre de titres-services achetés et donc du nombre d'emplois.

Les titres-services ont effectivement la double caractéristique d'être fortement subventionnés – à hauteur des $\frac{3}{4}$ si l'on prend en compte la défiscalisation dont les acheteurs peuvent bénéficier – et d'être très sensibles à ce financement public. Selon les organisations syndicales (Entretiens 5 et 6), une réduction du montant d'intervention des autorités publiques sera d'autant plus douloureuse en Région wallonne. Tandis que la Flandre pourrait s'accommoder d'une augmentation d'un demi voire d'un euro de la valeur faciale des titres-services, le niveau de vie plus faible en Wallonie n'autorise pas un désengagement public. Au niveau du dialogue social sectoriel, les syndicats y redoutent dès lors la double conséquence d'une baisse de la subsidiation publique. D'une part, la mise au chômage d'une partie des travailleuses. D'autre part, des marges de manœuvre encore plus faibles pour négocier des conditions d'emploi décentes dans un secteur déjà marqué par la pauvreté de la qualité d'emploi.

Toutefois, l'impact de la régionalisation des titres-services sur le dialogue social sectoriel ne se réduit pas au montant total de la subsidiation publique. Elle affectera également la dynamique de la négociation entre les acteurs collectifs. Précisément, dans la suite de cette partie, nous souhaitons montrer que les structures du dialogue social dans le secteur vont être profondément transformées et se faisant les rapports de force entre syndicats et organisations patronales¹⁵.

La scission de la commission paritaire 322.01

Comment évoluent les structures du dialogue social dans un secteur sujet à un transfert de compétences du national vers des entités publiques territoriales ? S'il est une conclusion bien établie, c'est que le dialogue social tend à adapter son champ à celui du pouvoir exercé par les autorités publiques. L'adaptation des structures du dialogue social dans la commission paritaire 318 de l'aide familiale et l'aide aux séniors offre un bon exemple de ce qui pourrait advenir de la commission paritaire 322.01.

Les précédentes réformes de l'État ont affecté le champ des relations professionnelles par une scission des commissions paritaires des secteurs régionalisés en deux

¹⁵ Un autre aspect, abordé dans la partie suivante, touche aux conditions d'octroi des subventions publiques.

sous-commissions paritaires. Suite à la dévolution des compétences en matière d'aide familiale aux régions belges lors de la 4^e réforme en 1993 (ADMR 2001), la commission paritaire de l'aide familiale et aide aux séniors a été divisée en deux sous-commissions paritaires : la SCP 318.01 pour les régions wallonne et bruxelloise, et la SCP 318.02 pour la Flandre. En tant que *sous-commissions paritaires*, les SCP de l'aide familiale 318.02 et 318.01 restent chapeautées par la commission paritaire fédérale initiale, la 318.00.

Pour l'heure, les partenaires sociaux ne savent pas si la commission paritaire 322.01 va suivre le même chemin, à savoir la création d'une commission commune aux systèmes titres-services en Wallonie et sur Bruxelles-Capitale (Entretien 2). Mais il semble évident que la commission paritaire 322.01 va être scindée dans les années à venir et que le système titres-services flamand disposera alors de son propre espace de négociation collective (Entretien 3 et 5). Le maintien d'une seule commission paritaire rendrait trop compliquée la négociation des droits sociaux sectoriels, car les partenaires sociaux devraient composer avec des réglementations régionales distinctes.

La scission de la commission paritaire 322.01 présente un enjeu économique pour les entreprises du secteur, en particulier pour les plus grandes d'entre elles. Réalisant leurs activités sur les trois régions, les plus grosses entreprises titres-services et surtout les entreprises d'intérim pointent la hausse des coûts de gestion en ressources humaines dans le cas d'une trajectoire trop divergente des sous-commissions paritaires régionales (Entretien 2). Au-delà des considérations d'efficacité économique des structures prestataires, les enjeux politiques de la régionalisation du dialogue social sectoriel sont tout aussi si ce n'est plus importants. Cette dimension politique a deux facettes : le pouvoir de négociation au sein des nouvelles commissions paritaires et la gestion des fonds sectoriels de sécurité d'existence.

3.2. Les rapports de force internes dans les futures sous-commissions paritaires

À nouveau, la comparaison avec la commission paritaire 318 est instructive. La qualité de l'emploi dans la sous-commission paritaire flamande 318.02 a évolué sur des standards moins généreux que son homologue francophone (Entretiens 4 et 12). Lorsque l'on sait que les associations flamandes sont pourtant mieux dotées qu'en Wallonie, cela souligne une nouvelle fois l'importance du dialogue social sectoriel sur la qualité d'emploi.

Les syndicats redoutent qu'à l'occasion de la régionalisation du dialogue social sectoriel, le poids de Federgon soit renforcé en Flandre, rendant encore plus difficile l'amélioration de la qualité d'emploi pour la majorité des travailleuses titres-services (Entretiens 2 et 5). En effet, 60 % des emplois titres-services sont situés en Flandre,

contre 14 % en région bruxelloise et 26 % en Wallonie (Idea Consult, 2013). Surtout, la Flandre (comme Bruxelles) se distingue par le poids plus élevé des entreprises d'intérim. Comme l'admettent Henry, Nassaut, Defourny et Nyssens (2009), il est difficile d'établir une explication précise de la forte présence des entreprises d'intérim en Flandre. Elle peut néanmoins « s'expliquer par la densité plus grande de la population au sein de ces régions. Les opportunités d'y réaliser des économies d'échelle importantes incitent alors les sociétés d'intérim à y établir davantage d'antennes qu'en Wallonie. Par ailleurs, il est probable qu'en Flandre, un a priori plus positif vis-à-vis des sociétés d'intérim ait joué en faveur de ces organisations » (p. 91).

Le rapport de force sera inversé en Région wallonne pour plusieurs raisons. La première est que les entreprises d'intérim sont moins présentes par rapport aux autres structures employeuses, affaiblissant d'autant Federgon dans la future commission paritaire wallonne des titres-services. La deuxième raison est que la récente entrée de la fédération wallonne Atout EI comme partenaire social dans la commission paritaire 322.01 a permis une alliance avec la FGTB, sous la forme d'un mémorandum en faveur d'une amélioration sensible de la qualité des emplois titres-services en Wallonie (*cf supra*). Une dernière raison tient au fait que l'on peut s'attendre à une division du banc patronal due à l'émergence d'un nouvel acteur, la fédération wallonne des titres-services Unitis.

L'association patronale Unitis a été créée récemment, suite à la défection d'entreprises privées de Federgon, et entend représenter les entreprises titres-services qui n'opèrent pas sur le mode de l'intérim. Unitis vise particulièrement les petites entreprises en Communauté francophone¹⁶. On retrouve ainsi derrière ce conflit patronal sectoriel des enjeux de représentativité présents au niveau intersectoriel. Federgon est une fédération importante de la confédération patronale dominante, la FEB, plutôt encline à représenter les intérêts des grandes compagnies belges. *A contrario*, Unitis n'est pas membre de la fédération wallonne des PME, l'UCM, mais cette dernière lui apporte son soutien et lui donne une visibilité plus importante que le nombre de ses adhérents ne pourrait lui faire espérer. Pour l'instant, Unitis n'a pas demandé à être présent dans la commission paritaire 322.01, se contentant de jouer la carte du lobbying auprès des pouvoirs publics fédéraux, bruxellois et wallons. Toutefois, il ne fait guère de doute pour les autres acteurs collectifs sectoriels que l'appui de l'UCM permettra à Unitis d'obtenir un mandat lorsque la sous-commission paritaire wallonne des titres-services sera instituée (Entretiens 1, 3 et 5).

Unitis a refusé de signer le mémorandum précédemment cité et les syndicats ne voient pas en ce nouvel acteur patronal un allié pour faire contrepoids à la vision

¹⁶ Officiellement, Unitis est une fédération nationale. Mais on peut avoir des doutes sur sa capacité à toucher les entreprises titres-services flamandes (Entretien 2).

qu'a Federgon du secteur. Mais de leur aveu même (Entretiens 3 et 5), les conditions d'emploi dans les entreprises privées sont meilleures que dans l'intérim. Les contrats en CDI y représentent plus 60 % des contrats signés contre seulement 7 % dans les entreprises d'intérim (Idea Consult, 2013) et les temps pleins 12,5 % contre 3 %. Avec un encadrant pour 39 intervenantes à domicile, le taux d'encadrement des entreprises privées est bien meilleur que celui des entreprises d'intérim (85). C'est pourquoi l'entrée d'Unitis comme partenaire social en Wallonie est susceptible de favoriser la concrétisation de certaines revendications syndicales.

3.3. La question des compensations des frais de gestion des Fonds sectoriels de sécurité d'existence

Au-delà des enjeux strictement relatifs au pouvoir de négociation des acteurs collectifs au sein des futures commissions paritaires régionalisées, la régionalisation de la négociation collective pose la question du devenir des Fonds sectoriels de Sécurité d'Existence. La convention collective de travail du 9 novembre 2005 a institué deux fonds sociaux : l'un, le Fonds Social Titres-Services, pour les avantages sociaux divers (primes syndicales, la prime de fin d'année) ; l'autre, FormTS¹⁷, en charge de développer la formation professionnelle dans le secteur. Ils ne sont pas particulièrement généreux avec les salariées, mais beaucoup plus avec les partenaires sociaux, notamment Federgon.

Les partenaires sociaux de l'époque en ont effectivement confié la gestion à la fédération de l'intérim. En Belgique, il n'est pas surprenant que les fédérations patronales gèrent les fonds sociaux sectoriels et reçoivent une compensation financière tirée des cotisations patronales qui les abondent. Ce qui l'est davantage est le montant de cette compensation. Dès 2005, alors que le secteur comptait moins de 35 000 salariées et que les deux Fonds sociaux sectoriels n'employaient que six personnes, l'accord en question octroyait 0,10 % des cotisations patronales à Federgon. Les syndicats reçoivent en contrepartie environ 3 euros par prime syndicale versée par le Fonds social aux adhérents des organisations syndicales sectorielles¹⁸. À mesure que croissait le secteur, la compensation financière en faveur de Federgon a fini par atteindre 1,35 million d'euros par an en 2011 (Entretiens 3 et 5). La même année, Federgon a accepté de la bloquer à 700 000 euros par an, car les partenaires sociaux

¹⁷ Il convient de ne pas le confondre avec le Fonds Fédéral Titres-Services dont la mission est d'assurer le développement de la formation professionnelle pour l'ensemble des travailleuses titres-services, y compris celles ne relevant pas de la commission paritaire 322.01.

¹⁸ En 2013, ce dispositif a rapporté un peu plus de 80 000 euros à la FGTB Centrale générale (Entretien 3).

devaient trouver un moyen d'abonder le Fonds social pour financer de nouveaux droits sociaux, sans augmenter trop les cotisations patronales.

Il n'en demeure pas moins que cet argent constitue une manne pour Federgon. Elle est aussi un enjeu de friction et de rapport de pouvoir entre les deux associations patronales d'entreprises à but lucratif du secteur, Unitis et Federgon. En tant qu'organisation représentative, le pouvoir de Federgon repose certes sur l'adhésion des plus grosses entreprises du secteur qui lui confère une légitimité. Il tient également aux ressources financières à sa disposition, une part provenant des cotisations d'adhésion payées par ses membres et une autre par la compensation financière liée à la gestion des Fonds sociaux. Comme souvent dans le microcosme patronal, ce type de ressources financières est très sensible. Dans les titres-services, il l'est, car les entreprises membres d'Unitis financent indirectement Federgon, *via* la retenue effectuée sur leurs cotisations aux Fonds sociaux. Cette question est d'autant plus sujette à discordes que Federgon utilise une partie des fonds pour financer ces activités de lobbying en faveur de l'intérim (Entretiens 3 et 5), au détriment du modèle de petites entreprises titres-services soutenu par Unitis.

Federgon a beaucoup à perdre de la régionalisation de la négociation collective dans les titres-services. Un tel scénario impliquerait de devoir renégocier la convention collective nationale sur les Fonds de Sécurité d'Existence. Rien n'indique qu'en Wallonie Federgon sera alors désigné gestionnaire, et si c'est le cas, que les autres partenaires patronaux et syndicaux accepteront de lui octroyer de si généreuses compensations financières. Cette dimension politique du transfert du budget titres-services est bien comprise par la FGTB et fédérations de l'économie sociale récemment entrées dans la commission paritaire 322.01. Dans un mémorandum commun, elles demandent la régionalisation de la négociation collective et des Fonds de Sécurité d'Existence (Mémorandum 1, 2014). Ce mémorandum porte en outre une réforme du système titres-services en Wallonie.

4. Jeux d'alliances et tensions intersectorielles dans le cadre d'une réforme des titres-services en Région

Nous avons vu que les syndicats et les acteurs patronaux de la commission paritaire 322.01 n'étaient pas demandeurs de la régionalisation des titres-services. Elle ouvre toutefois une fenêtre d'opportunité dont souhaitent profiter les syndicats et les fédérations patronales de l'économie sociale afin de réformer les titres-services en Wallonie. Cependant, associations d'un côté et ALE/entreprises d'insertion de l'autre proposent des projets différents. De même, les syndicats sont divisés sur cette question.

4.1. Initiative syndico-patronale wallonne en faveur d'une meilleure qualité d'emploi dans les titres-services

Dans un mémorandum commun envoyé aux partis politiques en février 2014 (Mémorandum 1 2014), certains acteurs wallons des titres-services ont pris position pour une réforme du dispositif titres-services en région. Ce texte a été cosigné par différentes centrales ouvrières et fédérations de la FGTB, à savoir la FGTB Horval, la FGTB Centrale Générale et la FGTB Wallonne, ainsi que des fédérations de l'économie sociale. Ces dernières sont Atout EI au nom des entreprises d'insertion et PAW, représentant les Agences Locales pour l'Emploi en Wallonie.

La ligne directrice de ce mémorandum est de rediriger les financements régionaux des titres-services vers les prestataires offrant les meilleures conditions d'emploi. La subsidiation serait alors conditionnée à un ensemble d'obligations en la matière. Les principaux critères proposés sont la prise en compte de l'ancienneté, le passage en CDI après un CDD de 3 mois maximum, la baisse du nombre d'heures avec l'âge de la travailleuse (sans perte de salaire), la limitation des dividendes et des écarts salariaux au sein de l'entreprise (1 à 4 maximum), une meilleure formation des aides ménagères et la construction de passerelles de formation pour qu'elles puissent sortir du dispositif titres-services (par exemple vers le métier d'aide familiale voire d'aide-soignante, Entretien 3).

Afin de financer ces mesures pour la qualité de l'emploi, les acteurs collectifs signataires suggèrent d'affecter les aides à l'emploi en particulier les Activa, au budget titres-services wallon¹⁹. Cette initiative aurait en outre l'avantage de réduire l'incitation des employeurs à signer des contrats de travail de court terme afin de pouvoir réembaucher de nouvelles chômeuses, profitant ainsi de nouvelles aides à l'emploi. Les règles européennes de concurrence excluent toute discrimination à la subvention en fonction du statut juridique de l'employeur. La stratégie menée par les auteurs du mémorandum contourne ces contraintes en mettant l'accent sur les contreparties associées à la subsidiation (Entretien 2). L'enjeu final est bien entendu d'exclure de fait les entreprises d'intérim qui sont très loin de satisfaire à ses critères, voire les entreprises privées.

En Flandre, aucun mémorandum similaire n'a été signé. D'ailleurs, les syndicats davantage présents en Flandre se montrent assez réticents à l'initiative de leurs homologues wallons. L'ACV-CSC Alimentation et Services a ainsi refusé de signer le mémorandum. Principalement présent en Flandre et premier syndicat du secteur titres-services, le syndicat chrétien ne cautionne pas une alliance avec le camp patronal, fût-il du monde de l'économie sociale (Entretien 5). En outre, l'ACV-CSC dénonce la logique même de l'accord qui a pour ambition d'enfermer le dispositif

¹⁹ Au titre de la régionalisation des politiques d'emploi instaurée par la 6^e réforme de l'État, ces aides à l'emploi APE et ACS ont également été régionalisées.

titres-services dans le « non-marchand » – bien que les entreprises d’insertion ne relèvent pas à proprement parler du non-marchand. La position de l’ACV-CSC est que l’utilisation de l’argent public ne doit pas être réservée au non-marchand, le système titres-services devant rester hybride et ouvert à l’ensemble des structures. La position de l’ACV-CSC s’explique par des motivations idéologiques et d’autres, plus organisationnelles. D’une part, on retrouve dans ce positionnement idéologique sectoriel une caractéristique plus largement répandue en Flandre. Les syndicats flamands n’échappent pas à l’obédience plus libérale et réformatrice du monde politique en Flandre (Faniel, 2006). D’autre part, sur l’ensemble du territoire et plus fortement en Wallonie, la Centrale Chrétienne de l’Alimentation et des Services est moins présente dans les entreprises d’insertion et les ALE. Une évolution des dispositifs régionaux titres-services vers le champ de l’économie sociale réduirait dès lors le nombre de travailleuses titres-services affiliées à la CSC, et dès lors ses ressources financières issues de l’adhésion et des primes syndicales.

Ce positionnement se retrouve à la FGTB. Le mémorandum avec la Plateforme des ALE wallonnes PAW et Atout EI a bien été signé par les deux centrales de la FGTB présentes dans le secteur titres-services, les centrales ouvrières Horval et Centrale Générale, ainsi que par la FGTB Wallonne. Mais le soutien interne à cette initiative doit être nuancé. Tout d’abord, la FGTB fédérale n’a pas soutenu l’initiative, ce qui témoigne de la divergence de point de vue entre les entités régionales de la FGTB (Entretien 4). En outre, principale centrale syndicale socialiste dans les titres-services, la FGTB Centrale Générale n’est elle-même pas unanime. Là encore, le projet est soutenu par la délégation wallonne. Mais la délégation flamande est plus que mitigée sur l’initiative et n’a pas cru bon d’appliquer la même stratégie d’alliance avec les entreprises d’insertion et les ALE flamandes. Enfin, bien que signataire du mémorandum, la vision de la centrale ouvrière Horval est plus ambiguë sur le projet inscrit dans ce mémorandum. Pour le comprendre, il convient d’avoir en tête que le mémorandum entre en concurrence avec un autre projet de réforme du dispositif titres-services, projet porté par les fédérations d’associations d’aide familiale à la fois en Communauté francophone et en Flandre.

4.2. Le transfert du budget titres-services vers l’aide familiale : la régionalisation à l’origine de tensions intersectorielles

En Flandre, comme dans les deux régions majoritairement francophones, l’aide familiale à domicile relève du monde associatif. La mission des associations d’aide familiale est principalement de fournir des services d’accompagnement aux personnes âgées et dépendantes dans leur vie quotidienne. Elles sont largement subsidiées par les autorités régionales, à travers les subventions directes et les contingents

d'aides familiales. Elles le sont aussi par l'État fédéral et plus précisément le SPF Emploi, *via* diverses aides à l'emploi récemment régionalisées (APE, ACS, etc.) qu'elles utilisent notamment pour financer l'emploi d'aides ménagères dites « à tarification sociale » (Entretien 9). En outre, elles se sont engagées dans les titres-services comme appui à ces aides ménagères traditionnelles et bénéficiaient à ce titre du subventionnement du SPF Emploi. En 2013, on comptait environ 5000 travailleuses titres-services dans la sous-commission paritaire 318.02 (Entretien 4) et 1200 dans la 318.01 (Entretien 7).

Avec environ 15 % des travailleuses titres-services employées, les fédérations d'aide familiale ont leur mot à dire sur la régionalisation du dispositif. Et dans les deux sous-commissions paritaires, les fédérations patronales entendent profiter de la régionalisation des titres-services pour qu'une partie soit affectée au financement de leur secteur. Ce projet est différent de celui proposé par le mémorandum de la FGTB et des fédérations de l'économie sociale évoqué plus haut. Ce dernier met l'accent sur l'orientation du dispositif titres-services wallon sur la qualité de l'emploi, alors que les fédérations privilégient les critères de subventionnement en fonction de type de bénéficiaires. En Wallonie, la Fédom est la fédération patronale la plus en pointe sur ce dossier et à l'origine d'un mémorandum commun avec les deux fédérations wallonnes du secteur – la FASD et la FSCD – ainsi que la fédération des services bruxellois – FSB (Mémorandum 2, 2013)²⁰. Certes, ce mémorandum souligne que les emplois d'aides ménagères sont de meilleure qualité dans la commission paritaire 318.01 que dans la 322.01. Toutefois, l'idée soutenue est davantage de consacrer au secteur de l'aide familiale ¼ des 495 millions transférés à la Région wallonne au titre qu'une même proportion d'utilisateurs des titres-services a plus de 65 ans et entre dans le champ de l'aide familiale (Entretien 7). Le dernier rapport Idea Consult (2013) établit qu'en moyenne sur la période 2008-2012, peu ou prou 25 % des bénéficiaires de la subsidiation directe et de l'exonération fiscale titres-services avaient dépassé cet âge.

L'argent reversé dans le secteur permettrait de créer des contingents d'aides ménagères à tarification sociale dont l'embauche dépend pour l'instant des aides à l'emploi fédérales. À partir de 65 ans, les bénéficiaires des services d'aide à domicile sont avant tout demandeurs d'une aide-ménagère (Entretien 7). À partir de 75 ans, les aides familiales prennent pour partie le relais. Outre la cohérence d'un transfert du budget titres-services vers les contingents d'aides ménagères à tarification sociale, la proposition des fédérations est plus pragmatique : puisque le métier

²⁰ La Fédom propose également que les associations n'ayant pas d'aide familiale et n'employant que des aides ménagères puissent recevoir l'agrément régional SAFA (Services d'Aide aux Familles et aux Aînés). L'enjeu est à la fois qu'elles puissent bénéficier d'une subvention directe, mais aussi que les 11 services wallons concernés puissent intégrer la 318.01 et adhérer à une des trois fédérations sectorielles wallonnes, et plus vraisemblablement à la Fédom.

d'aide familiale est déjà un métier en tension et demande une formation de deux ans, la concentration des fonds transférés sur les contingents aide-ménagère faciliterait la création rapide d'emplois dans le secteur et la transition des travailleuses titres-services entre les deux statuts d'aide-ménagère (Entretien 8).

Sans surprise, les représentants des entreprises d'intérim ont largement critiqué les propositions des fédérations francophones de l'aide famille (Federgon, 2014 : 13). Du côté syndical également, elles ne font pas consensus. Les fédérations syndicales régionales ne supportent pas ce projet. D'une part, la FGTB wallonne s'est prononcée en faveur de la stabilité voire de l'augmentation des budgets titres-services (*cf* mémorandum avec les entreprises d'insertion). D'autre part, sauf erreur de notre part, la CSC wallonne ne s'est pas prononcée sur ce thème. En outre, si l'initiative des fédérations de l'aide familiale a reçu un bon accueil de la part des organisations syndicales sectorielles, il n'y a pas de front syndical sur ce sujet pourtant crucial pour l'avenir du secteur. Cela tient en partie aux rivalités internes entre les fédérations ouvrières et d'employés. En 2004, l'entrée des ouvrières titres-services dans le secteur avait opposé les centrales d'employés FGTB Setca et CSC CNE, très réticentes, à la seule centrale ouvrière sectorielle, la FGTB Horval, qui y voyait un moyen d'accroître le nombre de ses affiliés (Cognard, 2014). Aujourd'hui, le Setca et la CNE soutiennent fortement le mémorandum patronal, car cela ferait sortir les titres-services du secteur et parce que le refinancement des services serait une condition d'un passage du statut des salariées d'ouvrières à employées (Entretiens 11 et 12).

Horval peine à établir une position claire (Entretien 2). Premièrement, pour les raisons d'influence dans l'aide familiale, Horval aurait plus à perdre qu'à gagner de la sortie définitive des titres-services de la sous-commission paritaire 318.01. Deuxièmement, Horval est officiellement mandaté dans la commission paritaire des titres-services et la principale centrale socialiste du secteur, la FGTB Centrale Générale, est opposée à l'idée que le budget titres-services serve à financer l'aide familiale et l'aide aux aînés²¹. La signature par la FGTB Horval du mémorandum avec Atout EI et la Plateforme ALE semble alors davantage relever de compromis internes à la FGTB que d'une réelle conviction.

En Flandre, l'unique fédération d'aide familiale, la VVDG, partage également cette ambition d'un transfert du budget titres-services vers son secteur. Cela explique d'ailleurs en partie la réticence de la délégation flamande de la FGTB Centrale Générale à cautionner totalement le rapprochement entre la FGTB et les fédérations wallonnes de l'insertion et des ALE (*cf supra*). En effet, l'affectation des mandats de la FGTB dans les commissions paritaires régionales de l'aide familiale

²¹ « Les titres-services pour les soins à domicile, ça ne va pas », in *Syndicats*, n° 5, 12 mars 2010, p.11.

diffère en Flandre et en Wallonie. Comme on l'a vu, les centrales FGTB en charge de la 318.01 sont Horval et le Setca. En 318.02, la Centrale Générale représente pour la FGTB les intervenantes au domicile des personnes âgées ou dépendantes. C'est pourquoi les délégués flamands de la Centrale Générales soutiennent la vision de la VVDG et n'ont pas pris l'initiative de lancer un mémorandum en Flandre avec les ALE et les entreprises d'insertion²².

5. Discussion

À travers la 6^e réforme de l'État, la politique d'emploi titres-services a été régionalisée et le système de négociation collective sectorielle le sera également. Dans cet article, nous avons étudié la position des partenaires sociaux des secteurs embauchant des aides ménagères titres-services au sujet de la régionalisation du dispositif.

Un premier résultat empirique est que les partenaires sociaux de la commission paritaire 322.01 critiquent fermement la 6^e réforme de l'État, qu'ils soient patronaux (Federgon, Unitis, Atout EI) ou syndicaux (CSC Alimentation et Services, FGTB Centrale Générale, FGTB Horval, CGSLB Marchand). Cela suscite une première remarque par rapport aux conclusions de précédentes recherches sur le soutien des partenaires sociaux belges à la régionalisation. Il existe un décalage entre l'avis des organisations étudiées ici et celui de leur confédération nationale à l'égard des politiques de l'emploi. Parmi les trois piliers du système social belge, la décentralisation des politiques d'emploi génère le moins d'opposition de la part des organisations patronales et syndicales fédérales (Bouteca et al., 2003). Celles-ci critiquent beaucoup plus fermement la décentralisation des deux autres piliers, à savoir celle des politiques sociales et celle de la négociation collective. La régionalisation des politiques publiques génère ainsi des frictions internes aux confédérations. Une étape de recherche supplémentaire serait de dessiner les contours de ces frictions inter-organisationnelles en établissant quelles centrales syndicales ou fédérations sectorielles patronales soutiennent le processus de décentralisation des politiques du marché de l'emploi.

Un deuxième résultat est le suivant. Sans pour autant supporter la régionalisation des titres-services, certains partenaires sociaux appellent à la décentralisation du dialogue social sectoriel. En outre, ce ne sont pas les syndicats flamands (fédération flamande de la CSC et de la FGTB) ou principalement implantés en Flandre (CSC

²² Deux autres raisons sont qu'une telle initiative a peu de chance d'être entendue par les coalitions de droite au pouvoir au Parlement flamand, et que le pouvoir de Federgon, bien entendu opposé à tout conditionnement de la subside, sera renforcé en Flandre.

Alimentation et Services) qui en sont demandeurs, mais les délégations wallonnes des centrales ouvrières Horval et Centrale Générale de la FGTB, associées à la fédération wallonne du même syndicat. Ce résultat dissonne également avec les travaux de Bouteca, Devos et Mus. C'est l'inverse auquel nous aurions pu nous attendre dans la mesure où les organisations intermédiaires flamandes sont réputées davantage bienveillantes, voire demandeuses d'un système décentralisé de négociation collective (Bouteca et al., 2003). Le soutien de la partie wallonne de la FGTB à la décentralisation du dialogue social sectoriel s'inscrit dans le cadre d'une alliance avec Atout EI et la fédération wallonne des ALE. Cette alliance propose de conditionner les subsides titres-services à un ensemble de critères de qualité d'emploi. L'objectif est de limiter l'influence de l'acteur principal du secteur, la fédération de l'intérim Federgon. La création d'une commission paritaire titres-services propre à la Wallonie affaiblira Federgon parce que les entreprises d'intérim y sont moins présentes et parce qu'elle facilitera les coalitions entre les syndicats des titres-services et le monde de l'économie sociale. Pour des raisons inverses, les syndicats flamands sont réticents à voir émerger une commission paritaire régionale pour le dispositif flamand titres-services.

Notons que les prises de position des partenaires sociaux obéissent tant à une logique d'influence qu'à une logique d'adhésion. Tous acteurs sectoriels nationaux de la commission paritaire 322.01 des titres-services – qu'ils soient ancrés en Flandre (Platform PWA), en Wallonie (Atout EI, Unitis) ou nationaux (CSC, FGTB, CSGLB, Federgon) – sont contre la régionalisation du système programmée par la 6^e réforme de l'État belge. Les incertitudes sur le financement public régional et sur l'avenir même des titres-services en région sont trop importantes à l'horizon de 2015. Une réduction de la subsidiation par les régions aurait des conséquences directes sur la viabilité des entreprises et le niveau et/ou la qualité de l'emploi. En outre, les fédérations patronales (Federgon, Atout EI, PAW) ainsi que les centrales syndicales (FGTB Centrale Générale, FGTB Horval et CSC Alimentation et Services) ont gros à perdre d'une contraction du secteur et du nombre d'adhérents potentiels. Avec 150 000 salariées, le secteur est devenu stratégique pour ces organisations intermédiaires. Il constitue déjà le deuxième secteur pour la FGTB (Entretien 4) bien que le taux d'adhésion syndicale n'est que de 40 %. Il est aussi stratégique pour Federgon, car la compensation financière au titre de la gestion des Fonds sectoriels de Sécurité d'Existence est pour la fédération de l'intérim une source non négligeable de revenus et d'influence.

Concernant les alliances avec les acteurs de l'économie sociale, il ne fait pas de doute que la stratégie des syndicats est guidée par le souci d'améliorer la qualité d'emploi des aides ménagères. Cependant, le type de fédération de l'économie sociale et la nature du projet de réforme des titres-services soutenus par les syndicats dépendent également de considérations plus organisationnelles. En Wallonie, la signature du mémorandum avec les entreprises d'insertion et les ALE par les diffé-

rentes composantes de la FGTB s'explique aussi, d'une part, par la volonté de ne pas voir s'effiloche un secteur qui a acquis une importance stratégique et conserve un fort potentiel de développement syndical et, d'autre part, par le fait que le syndicat socialiste est particulièrement présent dans le monde de l'insertion et les ALE. Moins bien représentée chez ces prestataires à caractère social de la commission 322.01, la CSC Alimentation et Services n'a pas intérêt à soutenir la FGTB sur ce projet de réforme.

Si réformes régionales des titres-services il doit y avoir, la CSC penche plutôt pour un rapprochement avec les associations de l'aide familiale dont les fédérations flamande (VVDG) et wallonnes (Fédom, FASD, FCSD) réclament le transfert d'une partie des budgets titres-services vers leur secteur respectif. À nouveau, cette stratégie d'alliance permet de concilier logique d'adhésion et logique d'influence. Les conditions de travail des aides ménagères sont meilleures dans les commissions paritaires 318.01 et 318.02 que dans la commission des titres-services. De plus, le renforcement de l'emploi dans ces commissions profitera certainement aux centrales CSC. La CSC CNE est effectivement le premier syndicat du secteur wallon de l'aide familiale (Entretiens 12 et 13) et la CSC Alimentation et Services celui du secteur flamand. De même, parce que la FGTB Centrale Générale a le mandat FGTB dans la 318.02, sa délégation flamande se montre plus disposée à une alliance avec les associations de l'aide familiale qu'avec les entreprises d'insertion et les ALE.

L'avenir des dispositifs titres-services et de la qualité de l'emploi des aides ménagères reste incertain, car il appartient maintenant aux autorités régionales de trancher. Tandis que les évolutions du dispositif fédéral étaient largement imperméables à la pression des partenaires sociaux, ces derniers espèrent que la concertation sera plus prégnante lors des réformes régionales. Si c'est le cas, on peut s'attendre à ce que le statu quo, soutenu par Federgon, s'impose en Flandre. Du côté wallon, la balance penche plutôt en faveur d'une modification des critères de subsidiation en faveur d'une meilleure prise en compte des conditions d'emploi. Cette proposition faite par la FGTB, Atout EI et PAW a été reprise dans le programme du parti socialiste, vainqueur des dernières élections régionales du 25 mai 2014. À moins que la division entre les syndicats et les acteurs de l'économie sociale ne profite finalement aux entreprises privées et aux entreprises d'intérim, perpétuant alors la logique fédérale des titres-services qui faisait primer le volume sur la qualité d'emploi.

Références bibliographiques

- ADMR (2001) *L'aide à domicile : un défi permanent*. Editions Luc Pire, Bruxelles.
- ARC Étienne (2001) Politique de l'emploi et concertation sociale (1999-2002). *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n° 1744, Bruxelles.
- HENRY Arnaud, NASSAUT Stéphane, DEFOURNY Jacques et NYSENS Marthe (2009) *Économie plurielle et régulation publique – Le quasi-marché des titres-services en Belgique*, Gent, Academia Press, 320 pp.
- BLACKETT Adelle (2011) Introduction : Réguler le travail décent pour les travailleuses domestiques. *Canadian Journal of Women and the Law/Revue Femmes et Droit*, 23(1), p. 47.
- BOUTECA Nicolas, DEVOS Carl et MUS Manu (2013) The Future of Belgian Federalism as Seen Through the Eyes of the Social Partners: A Continuing Obstacle to Social Policy Decentralization? *Regional & Federal Studies*, 23(3), pp. 293-309.
- BÉLAND Daniel et LECOURES André (2007) Federalism, Nationalism and Social Policy Decentralization in Canada and Belgium. *Regional & Federal Studies*, 17(4), pp. 405-419.
- DESCHAMPS Robert (2003) Faut-il régionaliser la négociation salariale? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4/ 2003 (Tome XLII), pp. 71-80.
- COGNARD Etienne (2014) *White-Collar Unions and Equality of Working Conditions. A Comparison between the Belgian and French Home Care Sectors*. Paper presented at the International CRIMT Conference "The New Frontiers for Citizenship at Work", 12th-14th May 2014, Montréal (Canada).
- FANIEL Jean (2006) Les relations entre syndicats et associations en Belgique. Le cas de la réforme du minimex. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 37(1), pp. 123-141.
- FEDERSON (2014) *Mémoire 2014. Niveau régional Wallonie*.
- IDEA CONSULT (2013) *Evaluation du régime des titres-services pour les services et emplois de proximité 2012*. Rapport final, 31 décembre 2013.
- JOBERT Annette (2006) Enjeux et dynamique du dialogue social territorial. *Revue Pour, dossier petites entreprises et territoires*.

- JOBERT Annette, GUARRIELLO Fausta et HEIDLING Eckhard (2009) Le dialogue social territorial en Europe. Perspectives comparatives. *Les nouvelles dimensions du politique, relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, pp. 217-230.
- JØRGENSEN Carsten et TRAXLER Franz (2007) Case Study : Denmark. In Traxler, F., Huemer, G., 2007. *Handbook of business interest associations, firm size and governance: a comparative analytical approach*. Routledge, London; New York, pp. 85-105.
- L'ÉCHO (2007) *Jean-Claude Daoust (FEB) ne veut pas de régionalisation de l'emploi*. Édition en ligne, 11 janvier 2007, <http://www.lecho.be/reaction/2616648-275-0>.
- LA LIBRE (2012) *Rudi Thomaes (FEB) : La régionalisation peut être un cauchemar*. Édition en ligne, 16 juillet 2012, <http://www.lalibre.be/actu/belgique/la-regionalisation-peut-etre-un-cauchemar-51b8ee1ae4b0de6db9c74b4f>.
- LELOUP Xavier, BARRE Philippe, LEONARD Évelyne et WALTHERY Pierre (2000) La négociation collective en Belgique: crise de l'emploi et modification du référentiel d'échange. De la production des normes: légitimation et négociation. *Recherches sociologiques*, 31(1), pp. 55-66.
- LEONARD Evelyne (2008) European sectoral social dialogue: An analytical framework. *European Journal of Industrial Relations*, 14(4), pp. 401-419.
- MEMORANDUM 1, 2014, *Mémorandum relatif à la régionalisation des titres-services*. Janvier 2014.
http://www.fgtb-liege.be/cg_admin/uploads/actu/Annexe-Memorandum-Regionalisation_des_titres-services.pdf
- MEMORANDUM 2 (2013) *Mémorandum interfédérations. Élections européennes, fédérales et régionales du 25 mai 2014*.
- MERIAUX Olivier et VERDIER Éric (2009) Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial. *Espaces et sociétés*, 1/ 2009, pp. 17-31.
- MILES Matthew et HUBERMAN Michael (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- PERNICKA Susanne et GLASSNER Vera (2014) Transnational trade union strategies towards European wage policy: A neo-institutional framework. *European Journal of Industrial Relations* 20(4), pp. 317-334.
- PERRAT Jacques (2009) Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité. *Géographie, économie, société*, vol. 11, pp. 335-351.

- PLASMAN Robert, RUSINEK Michael et TOJEROW Ilan (2007) La régionalisation de la négociation salariale en Belgique : vraie nécessité ou faux débat ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2/ 2007 (Tome XLVI), pp. 65-74.
- POCHET Philippe et PIERRE Reman (2006) La sécurité sociale en Belgique: entre régionalisation et européanisation. *Lien social et Politiques*, n° 56, pp. 89-102.
- SCHMITTER Philippe C. et WOLFGANG Streeck (1999) *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies*. MPIfG discussion paper n° 99/1.
- STREECK Wolfgang et VISSER Jelle (2006) "Organized business facing internationalization." *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*. London: Routledge: 242-272.
- VANDAELE Kurt et HOOGHE Marc (2013) L'appel de la voie communautaire : syndicats, organisations patronales et nouveaux mouvements sociaux dans une Belgique redimensionnée. in Régis Dandoy, Geoffroy Matagne & Caroline Van Wynsberghe (red.), *Le fédéralisme belge. Enjeux institutionnels, acteurs socio-politiques et opinions publiques*. Louvain-la-Neuve : Academia-L'Harmattan (Collection 'Science Politique', volume 15), pp. 139-176.
- Wilts Arnold (2001) Europeanization and means of interest representation by national business associations. *European Journal of Industrial Relations* 7(3), pp. 269-286.

Présentation des auteurs

Olivier Brolis, docteur en économie et gestion de l'Université catholique de Louvain, il est actuellement ingénieur de recherche à l'université de Lille 1 (France) et maître de conférences invité à l'université catholique de Louvain (Faculté ouverte de politique économique et sociale) et à l'université de Lille 1. Dans le cadre de ses recherches, il examine les modèles d'emploi développés par les entreprises sociales. Il s'intéresse plus particulièrement aux questions relatives à la qualité d'emploi, aux motivations au travail et à la discrimination au travail. En addition de son travail sur l'économie sociale, il effectue également des recherches sur la qualité des emplois peu qualifiés dans le secteur de l'aide à domicile.

Étienne Cognard est actuellement chercheur associé au Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société (CIRTES) en socio-économie. Il étudie les relations industrielles comme facteur de diversité des capitalismes européens. Ces recherches le conduisent à analyser en particulier la coopération entre entreprises dans le champ de la formation professionnelle et par l'intermédiaire des organisations patronales.

Stéphanie Coster réalise une thèse de doctorat en sciences de gestion à la Louvain School of Management (LSM), Université catholique de Louvain. Dans le cadre de ses travaux, elle s'intéresse aux questions relatives à la gestion des ressources humaines et à la qualité d'emploi. Ses recherches analysent également le poids des institutions sur les choix managériaux effectués par les organisations.

Marie Courtois, Docteur en sciences psychologiques et de l'éducation de l'Université catholique de Louvain, a mené des recherches au sein de l'Institut de recherche en sciences psychologique (IPSY) et du Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société (CIRTES). Ses intérêts de recherche portent sur la diversité organisationnelle et sa gestion, les préjugés et la discrimination, les groupes de haut statut (e.g., responsables hiérarchiques) et la qualité d'emploi. Plus particulièrement, elle s'intéresse au lien entre caractéristiques des responsables hiérarchiques et caractéristiques organisationnelles d'une part et leurs préjugés d'autre part. Elle en étudie également les processus explicatifs.

Donatienne Desmette, est professeur en psychologie du travail à l'Université catholique de Louvain. Les recherches qu'elle mène au Centre de recherche interdisciplinaire Travail, État et Société (CIRTES) et à l'Institut de Recherche en Sciences Psychologiques (IPSY) concernent principalement le vieillissement au travail, les relations entre travailleurs dans un contexte de diversité sociale et les conséquences pour l'organisation, et le travail bénévole.

Ginette Herman est professeur de psychologie sociale et du travail à l'Université catholique de Louvain et membre du Centre de recherche interdisciplinaire Travail, État et Société (CIRTES). Ses travaux portent sur les processus qui induisent la discrimination. Ils ont pour objectif, d'une part, d'analyser les formes de justification auxquels recourent les membres des groupes majoritaires pour maintenir leurs comportements discriminatoires et, d'autre part, d'identifier les éléments qui en facilitent la réduction. Par ailleurs, elle analyse également les effets psychosociaux du chômage afin de repérer les stratégies individuelles ou collectives que mettent en place les personnes privées d'emploi.

Évelyne Léonard est professeur à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Elle enseigne les relations collectives du travail et la gestion des ressources humaines. Ses recherches portent sur les changements qui affectent les relations d'emploi dans les organisations privées et publiques : flexibilité, intensification du travail, mobilité, évolution des métiers et des compétences, nouvelles formes organisationnelles, etc. Elle s'intéresse à ces changements et leurs modes de régulation, sous l'angle aussi bien des pratiques de gestion des ressources humaines que des relations industrielles ou du dialogue social.

Marthe Nyssens est professeur d'économie sociale à L'Economic school of Louvain et présidente du Centre de recherche interdisciplinaire Travail, État et Société (CIRTES), Université catholique de Louvain. Elle est l'actuelle présidente du réseau international de recherche EMES, réseau qui fédère des centres de recherches autour des problématiques de l'économie sociale et solidaire et de l'entreprise sociale. Son travail se focalise sur les approches conceptuelles de l'économie sociale et de l'entreprise sociale et sur les liens entre ces organisations et les politiques publiques, dans une perspective de comparaison internationale et dans différents champs d'activité : services aux personnes, insertion par l'économique, innovation sociale....