

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

1. Définition et spécificités pour les entreprises sociales

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

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

1. Définition et spécificités pour les entreprises sociales

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

Etape 1 : Se doter de personnel

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

Etape 1 : Se doter de personnel

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

Etape 2 : Garder son personnel

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

Etape 2 : Garder son personnel

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

Etape 3 : Développer son personnel

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:

Etape 3 : Développer son personnel

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:]

Etape 4 : Gérer le changement et la communication interne]

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

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:]

Evolution de la GRH dans l'économie sociale]

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

Qualité de l'emploi et modèle de GRH:] [Evolution de la GRH dans l'économie sociale

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

Bien-être et sécurité au travail :] [Spécificités de l'économie sociale

- «*bien-être au travail*»: conditions dans lesquelles le travail est réalisé: sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, etc.
- Si ces préoccupations existent tous secteurs confondus, l'économie sociale n'est pas en reste quant au souci de la sécurité et du bien-être de ses travailleurs.
 - Comment considère-t-elle le bien-être au travail?
 - A quelles difficultés est-elle particulièrement confrontée en termes de santé et de sécurité, de stress et de prévention?
 - Quels outils et bonnes pratiques certaines entreprises ou fédérations du secteur ont-elles développés?

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

[Bien-être et sécurité au travail : Spécificités de l'économie sociale]

1. Les besoins particuliers du secteur en termes de bien-être au travail et bonnes pratiques développées dans les entreprises.
2. Les opportunités, enjeux et difficultés qui accompagnent la recherche d'un mieux être au travail.
3. La participation des travailleurs dans la démarche de prévention.
4. Les enjeux et les composantes d'une réelle dynamique préventive au sein des entreprises du secteur.

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

[Bien-être et sécurité au travail : Quels besoins particuliers dans l'économie sociale ?]

- Besoins particuliers à cause de ses activités, ses finalités et les publics avec lesquels elle travaille.
- Au-delà des activités qui représentent un danger directement perceptible, l'économie sociale compte également un nombre important d'emplois physiquement pénibles qui n'en sont pas moins dangereux pour la santé.
- Les travailleurs du secteur ne sont pas non plus à l'abri de charges psychosociales particulières qui trouvent leurs sources dans les relations directes avec les usagers.
- Dans le secteur de l'insertion ou de la formation, travailler avec des publics socialement et économiquement précarisés et en situation d'apprentissage entraîne souvent des problématiques spécifiques.

Bien-être et sécurité au travail : Quels besoins particuliers dans l'économie sociale ?

- De manière générale, la conciliation entre un objet social et des impératifs de production, de sécurité ou encore de qualité peut être source de tension au sein de nombreuses entreprises.
- Enfin, de plus en plus d'entreprises doivent jongler avec des pics de production. Ceci entraîne une inévitable flexibilité des travailleurs et une gestion des imprévus, avec comme conséquence une augmentation des risques d'accidents et du stress.
- Face à ces besoins, de nombreuses entreprises d'économie sociale développent des bonnes pratiques: Chartes, temps de récupération, les écoles du dos, les aménagements de postes de travail, les achats de matériel ergonomique, des adaptations des tâches pour les travailleurs âgés dans certaines ETA, etc.

Bien-être et sécurité au travail : Quels besoins particuliers dans l'économie sociale ?

- Beaucoup d'entreprises font également preuve d'un souci aigu pour la sécurité: La stratégie Sobane et la méthode de dépistage Déparis sont souvent utilisées pour dépister et gérer les risques.
- Une politique de sécurité suppose évidemment des équipements conformes aux normes de sécurité.
- Enfin, la sécurité passe par une information et des consignes adéquates. Les pratiques les plus intéressantes vont de l'information et de la sensibilisation générale des travailleurs ou stagiaires à leur implication dans l'analyse et la gestion des risques, en passant par des formations en matière de travaux à risques, de secourisme, et de lutte contre l'incendie pour certains membres du personnel encadrant.
- Exemples de bonnes pratiques

[**Bien-être et sécurité au travail :** Opportunités, enjeux, et difficultés pour les entreprises d'économie sociale]

- Il existe de nombreux outils et services pour aider, y compris les petites entreprises, à atteindre des conditions de travail et de sécurité optimales.
 - Mais dans quelle mesure ces dispositions et services constituent-ils un réel soutien pour les entreprises ?
 - Sont-ils connus ?
 - Sont-ils perçus comme des outils ou comme des contraintes ?
 - Quels problèmes rencontre leur application ?
- S'il existe, dans les entreprises d'économie sociale, une préoccupation claire pour le bien-être et la sécurité des travailleurs, certaines font face à des difficultés et des freins réels.

[**Bien-être et sécurité au travail :** Opportunités, enjeux, et difficultés pour les entreprises d'économie sociale]

- *Connaissance du cadre juridique*
- La Belgique dispose d'une réglementation élaborée pour la prévention des risques liés à la sécurité et à la santé (loi du 4 août 1996, le « *code sur le bien-être au travail* », et Règlement Général pour la Protection du Travail).
- La réglementation est complexe, évolutive, difficile à mettre en œuvre et peu maîtrisée, surtout dans les petites structures.
 - ➔ simplifier la réglementation, renforcer sa diffusion et donc sa mise en œuvre, par exemple au moyen d'échanges de bonnes pratiques.

[**Bien-être et sécurité au travail :** Opportunités, enjeux, et difficultés pour les entreprises d'économie sociale]

- *La taille de l'entreprise : un facteur déterminant*
- Les entreprises de plus de 50 travailleurs bénéficient d'économies d'échelle, ce qui les avantage face aux coûts que peuvent représenter certaines mesures.
 - Elles ont par ailleurs l'obligation de disposer d'organes de concertation chargés de protection et de prévention.
 - La fréquence d'accidents, liée au nombre de travailleurs, y est plus importante, ce qui génère une prise de conscience accrue du risque.
 - Les grandes entreprises sont, en outre, davantage soumises à des inspections, autre facteur de prise de conscience.
 - Enfin, elles ont plus de moyens pour affecter du personnel à la sécurité et de le former.
- Ces caractéristiques favorisent une attitude préventive en termes de santé et de sécurité.

[**Bien-être et sécurité au travail :** Opportunités, enjeux, et difficultés pour les entreprises d'économie sociale]

- *La taille de l'entreprise : un facteur déterminant*
- Les petites et moyennes entreprises développent souvent une dynamique d'action et de prévention différente.
- La grande majorité des entreprises d'économie sociale sont de taille réduite.

[**Bien-être et sécurité au travail :** Opportunités, enjeux, et difficultés pour les entreprises d'économie sociale]

- *Le rôle de la concertation sociale au sein de l'entreprise*
- Toute entreprise de plus de 50 travailleurs (ou, sectoriellement, à partir de 20, 30 ou 40 travailleurs) a l'obligation de disposer d'un organe chargé de la protection et de la sécurité au travail: le Comité de Protection et de Prévention au travail (CPPT).
- Au sein de la CPPT: la prévention au travail est traitée de manière structurée et systématique
- **MAIS:** impact dépend de la priorité accordée par les délégués à la sécurité et à la santé, des moyens disponibles, etc.
- L'absence de CPPT au sein de nombreuses entreprises d'économie sociale n'empêche pas la direction de développer un réel souci pour la sécurité au travail et d'impliquer les travailleurs dans une dynamique de prévention efficace.

[**Bien-être et sécurité au travail :** Opportunités, enjeux, et difficultés pour les entreprises d'économie sociale]

- *Mobiliser les ressources financières, humaines et temporelles*
- Mettre en place une politique de bien-être implique des moyens financiers, humains et temporels importants, moyens dont ne disposent pas toujours les entreprises d'économie sociale.
- Plusieurs entreprises ou fédérations d'entreprises d'économie sociale ont d'ailleurs développé leurs bonnes pratiques avec des moyens limités et des aides ponctuelles.
- Pourtant, des moyens existent dans certains secteurs et peuvent être mobilisés pour la formation ou les mesures et équipements de sécurité (fonds sectoriels, fonds de sécurité d'existence). Il s'agit parfois simplement d'un manque d'information et de sensibilisation. Le rôle des fédérations s'avère dès lors important.

[**Bien-être et sécurité au travail :** **Opportunités, enjeux, et difficultés pour** **les entreprises d'économie sociale**]

- *Mobiliser les ressources financières, humaines et temporelles*
- Difficulté de disposer ou de pouvoir recourir, en matière de sécurité, à du personnel en suffisance et qualifié.
- Toute entreprise doit disposer d'un Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPP) et s'affilier à un Service Externe (SEPP) pour les aspects qu'elle ne peut pas prendre en charge en interne (surveillance médicale, par exemple). Mais le fonctionnement de ce duo peut être malaisé.
- Chaque entreprise doit par ailleurs pouvoir bénéficier des services d'un conseiller en prévention.
 - A partir de 20 travailleurs ETP, ce conseiller fait partie du service interne de prévention et doit avoir un niveau de formation complémentaire qui varie selon le nombre de travailleurs et le risque lié aux activités.
 - S'il y a moins de 20 travailleurs, l'employeur remplit cette fonction et doit faire appel à un SEPP. Mais il n'est pas toujours formé, n'a pas toujours de temps ni de regard critique sur ce sujet.

[**Bien-être et sécurité au travail :** **Opportunités, enjeux, et difficultés pour** **les entreprises d'économie sociale**]

- *Mobiliser les ressources financières, humaines et temporelles*
- Outre la contrainte du temps, former et outiller des cadres ou des travailleurs exige la disponibilité de formations adéquates.
- L'offre existante n'est pas toujours adaptée aux entreprises d'économie sociale, aux problèmes spécifiques qu'elles vivent et au public qu'elles emploient.
- Différentes entreprises organisent des formations sur mesure mais ce n'est pas à la portée de toutes.
- Mutualiser les besoins comporte l'avantage de réduire les coûts mais également de créer progressivement une offre spécialisée.

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

Bien-être et sécurité au travail :
Opportunités, enjeux, et difficultés pour
les entreprises d'économie sociale

- *Mobiliser les ressources financières, humaines et temporelles*
- Le plus gros frein ne tient-il pas à la perception même du bien-être au travail ?
- Celui-ci persiste à être considéré comme un coût et une contrainte, alors qu'il constitue un gage de la qualité de l'entreprise.

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

Bien-être et sécurité au travail :
Associer les travailleurs à la démarche

- Les risques au travail dépendent des conditions de l'activité, des dispositifs mis en place par l'entreprise, mais également du comportement du travailleur.
- → essentiel d'associer les travailleurs au développement de la politique de prévention, afin qu'elle corresponde réellement à leurs attentes, qu'ils la comprennent bien et qu'ils y adhèrent.
- L'économie sociale dispose ici d'un atout puisqu'elle développe depuis longtemps des outils et techniques de participation des travailleurs.
- Mais cette démarche continue à constituer un réel défi.

Bien-être et sécurité au travail : Associer les travailleurs à la démarche

- Pour les entreprises la première étape consiste à faire comprendre aux travailleurs et/ou aux stagiaires les risques et les consignes et à s'assurer qu'ils puissent les mettre en pratique → elles présentent l'information de manière pédagogique et vulgarisée ou apprentissage *in situ*.
- L'idéal: combinaison information ponctuelle et omniprésente.
- Deuxième étape: faire adhérer les travailleurs à la démarche de prévention → Les délégations syndicales jouent un rôle pour faciliter la sensibilisation.

Bien-être et sécurité au travail : Associer les travailleurs à la démarche

- *Le bien-être: un outil au service de l'économie sociale ?*
- L'outil législatif du code du bien-être au travail peut aider l'entreprise sociale à atteindre ses objectifs et à vivre ses valeurs: L'a-t-elle suffisamment compris ?
- Cette démarche implique de concevoir, en termes de recherche de solutions, le travailleur comme une personne-ressource qui connaît bien son travail et est capable d'identifier et d'exprimer les risques encourus et les problèmes rencontrés. Il ne s'agit pas uniquement d'imposer la prévention aux travailleurs mais également de s'appuyer sur eux et leur vécu pour créer le changement.
- L'expertise de services externes reste nécessaire et obligatoire pour certains aspects mais la participation peut permettre d'atteindre de « vraies » améliorations des conditions de travail.

[**Bien-être et sécurité au travail : Pour** une réelle dynamique au sein de l'entreprise]

- Dans l'économie sociale: panel de réalités entre des entreprises profondément sensibilisées au bien-être au travail et qui font preuve d'une prévention poussée en la matière (par exemple dans le secteur des ETA, des titres-services, de la construction), et des entreprises qui adoptent une logique d'action beaucoup moins proactive et davantage légaliste.
- Il semble important que l'économie sociale puisse développer, au-delà de la législation, une véritable culture de la prévention. Cela renvoie à la manière de traiter la question du bien-être au travail au sein de l'entreprise et aux choix qui sont effectués.
- Une dynamique préventive globale repose sur l'ensemble des acteurs, sur la mobilisation des ressources disponibles et sur la prise en compte de tous les facteurs de bien-être.
- Enfin, une culture préventive est le fruit d'un processus au sein de la structure et d'une politique de communication efficace.

[**Bien-être et sécurité au travail : Pour** une réelle dynamique au sein de l'entreprise]

- *La contribution des fédérations à la dynamique ?*
 - sensibiliser les entreprises en associant la prévention à la notion de bénéfice plutôt que de coût;
 - favoriser la diffusion d'informations;
 - mutualiser les besoins en termes de ressources humaines et de formations et amener les opérateurs de formation à s'adapter aux réalités du secteur;
 - orienter les entreprises vers les services et opportunités existants et rompre ainsi leur isolement;
 - chercher des financements;
 - structurer des revendications;
 - systématiser les bonnes pratiques et favoriser leur diffusion et leur capitalisation.
- Exemples de bonnes pratiques

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

Les conditions de travail dans l'économie sociale

- Beaucoup d'entreprises sociales proposent des services dans des domaines où les métiers sont peu valorisés, éprouvants physiquement et/ou moralement et peu rémunérés.
- Lorsqu'elles en ont la possibilité financière, les entreprises d'économie sociale offrent à leurs travailleurs des conditions de travail supérieures à celles prévues au sein des commissions paritaires dont elles dépendent mais cela reste assez rare, les marges qu'elles dégagent ne le permettant pas souvent.
- La qualité de l'emploi au sein du secteur est en effet indissociable de sa rentabilité et de son financement. Or, le financement reste, dans beaucoup de cas, difficile ou inadéquat par rapport à la mission que les entreprises souhaitent poursuivre.
- → recours à des statuts relativement précaires et temporaires sans toujours pouvoir offrir des contrats plus stables ensuite.

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

Les conditions de travail dans l'économie sociale

- Le type d'entreprise (petite taille) et le choix du mode de gestion (structure hiérarchique relativement horizontale, tension salariale faible, etc.) se répercutent sur la qualité de l'emploi dans le secteur.
- Les entreprises ne disposent que de peu de leviers « *traditionnels* » en termes d'amélioration des conditions de travail mais ont par contre développé des stratégies et des pratiques qui leur permettent de « pallier » ces difficultés.

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

Les conditions de travail dans l'économie sociale

- ***L'entreprise d'économie sociale : une grande famille?***
- GRH: les aspects humains priment sur les exigences de rentabilité économique → °climat familial où la dimension affective prend une place importante.
- Cette dimension humaine constitue un élément essentiel de la qualité du travail lorsqu'elle se traduit par une écoute particulière, par un sentiment de confiance, par des échanges réguliers et une certaine solidarité entre travailleurs ou encore une réelle attention de la direction accordée aux difficultés et souhaits de chacun des travailleurs.

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

Les conditions de travail dans l'économie sociale

- ***L'entreprise d'économie sociale : une grande famille?***
- Une entreprise trop « familiale » peut néanmoins avoir des effets pervers sur les conditions de travail, si certaines balises claires ne sont pas posées.
- Une entreprise de type « *familial* » ne peut faire l'économie d'outils de gestion formalisés, connus de tous et appliqués pour tous de manière identique.
- Une telle objectivation des processus de GRH permet aussi d'éviter des problèmes lors d'un changement important au sein de la structure: augmentation brutale du nombre de travailleurs, changement de direction, etc.