La qualité des emplois peu qualifiés dans lôESS: la mission de lôentreprise fait-elle une différence?

Olivier Brolis[1]

Centre Interdisciplinaire de Recherche, Travail, Etat et Société (CIRTES), IRES, Université catholique de Louvain

Marthe Nyssens[2]

Centre Interdisciplinaire de Recherche, Travail, Etat et Société (CIRTES), IRES, Université catholique de Louvain

Résumé

Cet article a pour objectif de contribuer à la littérature sur lôéconomie sociale et solidaire en analysant le rôle joué par la mission des organisations sur la qualité des emplois peu qualifiés. Plus particulièrement, nous analysons la qualité dôemploi dans les organisations privées à but lucratif et dans deux types dôentreprises sociales (lôune avec une mission dôinsertion, lôautre avec une mission dôaide aux familles et aux personnes âgées). Pour ce faire, nous construisons un faisceau dôindicateurs de la qualité dôemploi sur la base dôun questionnaire soumis à 600 travailleurs répartis dans 47 organisations du quasi-marché des titres-services belge. Les résultats montrent que le statut juridique nôest pas suffisant pour distinguer les différents modèles de qualité dôemploi ; il faut également tenir compte pour les organisations non-lucratives du type de mission sociale.

The quality of low-skilled jobs: does the mission of the organization matter?

Abstract

The ambition of this article is to contribute to the literature on social (non-for-profit) enterprise by analysing the influence of enterprisesô mission on the quality of low-qualified jobs. Particularly, we investigate job quality in for-profit organization and in two types of social enterprises according to their mission (work integration social enterprise and home care services organizations). The analysis is based on a questionnaire submitted to 600 workers from 47 enterprises and on a system of indicators elaborated to capture job quality. Results indicate that the distinction between profit and non-for-profit enterprises does not explain all the differences in terms of job quality across firms: enterprisesô mission also matters.

Cette recherche a été financée par la Politique scientifique fédérale au titre des programmes « dôaction de recherche concertée (ARC) » et « de Pôles d'attraction interuniversitaires (PAI) "If not for Profit, for What and How?" ».

Mots clefs: entreprise sociale, qualité dôemploi, travail peu qualifié

Codes JEL: L310, L33, J530

[1] Adresse: Place Montesquieu 3 bte L2.06.01 à 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique, olivier.brolis@uclouvain.be

[2] Adresse: Place Montesquieu 3 bte L2.06.01 à 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique, marthe.nyssens@uclouvain.be

Lôéconomie sociale et solidaire représente un nombre conséquent dôemplois[3] et recouvre une diversité de plus en plus grande de domaines dôactivité. Les employeurs comme les salariés se structurent également progressivement en organisations professionnelles de mieux en mieux identifiées. Dans ce contexte, les éventuelles spécificités de leurs modèles dôemploi, en particulier, la question de la qualité de lôemploi, demandent à être interrogées dôautant plus que ces « entreprises sociales » (ES)[4] sont de plus en plus amenées à rentrer en concurrence avec les entreprises privées à but lucratif (EBL) et les organisations publiques.

La spécificité de la qualité dôemploi dans les ES reste une question controversée. Des salaires généralement inférieurs ont été mis en évidence par Frank (1996), Preston (1989) et Weisbrod (1983), mais pas par Leete (2000) et Ruhm et Borkoski (2003), tandis que Mocan et Teikin (2003) ont même observé des salaires plus élevés dans les ES. Petrella *et al.* (2010) ont montré, quant à elles, 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. En outre, les résultats de ces différentes études nôont pas permis de dégager un modèle dôemploi unique dans les ES mais ont plutôt mis en évidence une hétérogénéité de pratiques. Lôhétérogénéité de cette « autre économie » est très forte comme celle observée parmi les entreprises à but lucratif. La question des modèles dôemploi spécifiques aux ES est ainsi posée et nécessite de prolonger les réflexions quant à la distinction des effets liés à la mission de lôentreprise des effets liés, notamment, au domaine dôactivité et au type dôemploi pourvu. Dans cet article, nous nous intéressons aux emplois peu qualifiés dans le secteur des services à la personne.

Nous nous penchons sur le cas des emplois peu qualifiés car dôune part, plusieurs domaines dôactivité où les ES entrent en concurrence avec les autres types de prestataires, concernent des tâches dites « peu qualifiées », en particulier le secteur des services à la personne et, dôautre part, parce que la littérature qui analyse la qualité de lôemploi dans les ES, postule la plupart du temps que ces organisations attirent des travailleurs relativement qualifiés et à priori intrinsèquement motivés par la mission de lôorganisation (Frey, 1997a ; Narcy, 2009).

Le secteur des titres-services belge constitue le terrain empirique de cette recherche. Ce dispositif est 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 dôaide 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

[3] Le secteur de lôéconomie sociale fournit un emploi rémunéré à 6,5% de la population active de lôUE-27, et entre 9% et 11,5% en Belgique et en France (Monzon et Chaves, 2012).

[4] Les vocables utilisés pour désigner ces dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale diffèrent dôun pays à lôautre: « économie sociale et solidaire » en France, « économie sociale » « entreprise à profit social » en Belgique, etc. Contrairement à la tradition anglo-saxonne, la plupart des scientifiques ancrés dans la tradition européenne considère que ce « troisième secteur » englobe non seulement les associations mais aussi les coopératives, les mutuelles et de plus en plus de fondations voire de nouvelles formes dôentreprises sociales, ou autrement dit, toutes les organisations dont la finalité première nôest pas la maximisation du profit pour les actionnaires. Lôobjet de cet article nôest pas de discuter les enjeux sous-jacents à ces concepts. Notre étude empirique comprend deux types dôorganisations: des coopératives à finalité sociale et des associations. Compte-tenu de la diversité des vocables suivant les contextes nationaux, nous avons fait le choix dôutiliser le terme générique dôentreprise sociale (ES) pour cet article.

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) et 16,6% d'ES parmi lesquelles des « entreprises d'insertion » (EI) et des « associations d'aide aux familles et aux personnes âgées » (AF)[5] (Gerard *et al.*, 2012). Notons que l'emploi de gré à gré, et c'est une différence notoire avec le cas français, est interdit par la loi. En outre, ce système, en comparaison des quasi-marchés étrangers, est faiblement réglementé en ce qui concerne la qualité de l'emploi et du service (Nassaut et Nyssens, 2009). Ce quasi-marché constitue donc un champ empirique idéal afin d'analyser l'influence de la mission (EBL-AF-EI) d'une organisation sur la qualité des emplois peu qualifiés.

Dans la littérature qui analyse les ES, la mission est généralement appréhendée via le statut juridique: les prestataires dotés d'un statut juridique non contraint par rapport à la distribution des profits poursuivent une mission lucrative tandis que les autres sont supposés poursuivre une mission sociale. Néanmoins, pour les ES, le statut juridique non lucratif 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 aux ES par les pouvoirs publics qui régule leur mission sociale sur le quasi-marché des titres-services. En effet, les prestataires titre-service poursuivant une mission sociale s'inscrivent non seulement dans la régulation quasi-marchande des titres-services mais aussi au sein d'une régulation qui peut être qualifiée de « tutélaire ». La notion de régulation tutélaire caractérise un mode de régulation publique où la production des services est encadrée par la puissance publique agissant ainsi comme « tutrice » du bénéficiaire. Elle s'inscrit dans des cadres réglementaires, édictés dans des décrets régionaux ou nationaux, garantissant l'accès à des publics vulnérables (usagers pour certains, travailleurs pour les autres), à des services prestés par des organisations non lucratives tout en garantissant des normes d'encadrement et de professionnalisation. Cette régulation tutélaire qui se matérialise au travers d'agréments permet de distinguer deux types d'ES sur le quasi-marché des titres-services : d'une part, les entreprises d'insertion qui ont une mission sociale axée sur la création d'emplois pour des personnes particulièrement fragilisées sur le marché du travail, et d'autre part, les associations d'aide aux familles et aux personnes âgées qui offrent des services qui ciblent les familles vulnérables et les personnes âgées. En définitive, la mission des ES est déterminée non seulement par leur statut juridique d'organisation à but non lucratif (association ou coopérative à finalité sociale) mais aussi par leur cadre réglementaire de type tutélaire.

Afin de pouvoir comparer la qualité d'emploi dans ces trois types d'organisation, nous avons soumis un questionnaire à 600 travailleurs titre-service.

[5] Des organisations publiques (19,6%) et des personnes physiques (16,3%) sont également présents 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.

Encadré 1 : récolte de données

Les données ont été récoltées dans 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 des titres-services 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 (voir Tableau 2).

Cet article est structuré en fonction de deux objectifs: construire un faisceau d'indicateurs de la qualité d'emploi et le comparer en fonction de la mission de l'organisation (EBL-EI-AF). A partir de nos données, nous commençons par la construction du faisceau d'indicateurs. Ensuite, nous synthétisons les arguments avancés par la littérature relatifs aux différences entre EBL et ES du point de vue de la qualité d'emploi. Leur pertinence est discutée au regard du cas d'emplois peu qualifiés. Enfin, nous comparons, sur base de nos données d'enquête, ces indicateurs au regard des missions. Pour ce faire, nous mobilisons différentes méthodes statistiques, à savoir des comparaisons de moyenne, des régressions et une analyse de classification hiérarchique.

1. Comment construire un faisceau d'indicateurs de la qualité d'emploi ?

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 Laeken 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 lôemploi.

Cinq dimensions ont pu être appréhendées à lôaide dôune seule ou deux variables (items). Dôabord, 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 dôheures de travail souhaitées 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 *et al.*, 2005 ; Ŭ[6] =.77), lôautonomie au travail (Parker, 2003; Ŭ = .82) et lôintensité de la tâche (ou rythme et quantité de travail) (Notelaers et Veldhoven, 2001; Ŭ = .72). Ces construits sont composés de plusieurs affirmations pour lesquelles les travailleurs doivent marquer leur accord ou leur désaccord sur base dôune échelle de Likert[7] à 7 niveaux allant de 1 (« pas du tout dôaccord ») à 7 (« tout à fait dôaccord »). Le score obtenu par un travailleur sur ces dimensions est la moyenne des scores quôil a attribués à chaque échelle du construit en question.

Lôutilisation de plusieurs items sôest par contre avérée nécessaire pour obtenir suffisamment dôinformation quant aux 7 dimensions restantes : avantages monétaires ou en nature, sécurité dôemploi, flexibilité horaire, aspects relationnels, participation, développement des compétences et conditions matérielles de travail. Pour chacune de ces dimensions, nous avons utilisé la méthode de lôanalyse factorielle afin de synthétiser les informations recueillies à travers un ensemble de questions. Lôanalyse 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. Cette technique a été notamment employée par Petrella *et al.* (2010) dans le cadre de comparaisons sectorielles de la qualité dôemploi en France ou par Nicoletti *et al.* (2000) pour des comparaisons internationales.

Plus précisément, une analyse factorielle[8] est menée sur chacune des sept dimensions sur la base des réponses données par les travailleurs sur chacun des items, préalablement normés, qui les composent (la méthode employée dépend des types dôitems utilisés, Pagès (2002)[9]). Lôobjectif est, dôabord, de regrouper ces items en fonction de leur corrélation en un ou plusieurs facteurs afin de représenter un maximum de lôinformation initiale en un minimum de facteurs. Chaque facteur est défini par une combinaison dôitems 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.

---

[6] Alpha de Cronbach : mesure la fiabilité interne dôun 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.

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

[8] Pour cette étape, toutes les observations avec une valeur manquante ont été supprimées.

[9] Lôanalyse en composantes principales est utilisée pour les dimensions représentées par des items quantitatifs. Quand la dimension est mesurée par des items catégoriels, lôanalyse des correspondances multiples (ACM) est employée. Finalement, lôanalyse factorielle multiple est utilisée quand la dimension est représentée à la fois par des items quantitatifs et catégoriels.

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 quôils expliquent[10]. Après avoir identifié le nombre de facteurs à retenir et les items qui définissent chacun dôeux, le deuxième objectif est dôobtenir un indicateur unique de la dimension de la qualité dôemploi concernée. Quand plusieurs facteurs ont été retenus pour représenter une dimension de la qualité dôemploi, lôindicateur est la somme de ces facteurs pondérés en fonction de leur contribution relative à la variance expliquée de cette dimension[11]. Lorsquôun seul facteur a été retenu, lôindicateur de cette dimension est son facteur.

Le tableau 1 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 quôun 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 dôinformations distinctes[12].

En définitive, lôanalyse factorielle permet de construire un indicateur par dimension de la qualité dôemploi qui met en exergue les caractéristiques discriminantes dans le quasi-marché des titres-services. En effet, ces indicateurs donnent plus dôimportance aux items (et aux facteurs) pour lesquels les résultats obtenus pour les individus sont les plus dispersés. Cette particularité de lôanalyse 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 dôitems pour construire les indicateurs.

[10]Cette sélection se fait sur base de la valeur propre qui exprime en partie le pouvoir explicatif des facteurs. À noter, quôun facteur doit avoir une valeur propre supérieure à 1 pour être pris en compte selon le critère de Kaiser. Ce critère nôest 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).

[11] Côest-à-dire le rapport entre la valeur propre du facteur et la somme des valeurs propres des facteurs retenus pour cette dimension.

[12] Pour ces dimensions, en plus de leur indicateur unique, leurs deux facteurs seront également analysés et interprétés de manière séparée.

Tableau 1. Résultats des analyses factorielles

Les conditions matérielles de travail		
	Facteur 1 Environnement de travail, Ergonomie et risque d'accidents	**Facteur 2** Préventions des risques
Items	**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
Critères de sélection		
Valeur propre	2.49	1.52
Variance expliquée (%)	31.12	19.04

Développement des compétences		
	Facteur 1 Formations	**Facteur 2** Apprentissage par le travail
Items	**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 et Brtek, 1999 ; α = .86)	.02	.93
Poids du facteur	.63	.37
Critères de sélection		
Valeur propre	1.75	1.01
Variance expliquée (%)	43.68	25.19

Tableau 1 : Résultats des analyses factorielles (suite)

Aspects relationnels	
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 et Humphrey, 2006; α = .65)	.27
Qualité perçue de la relation avec les managers (échelle de Barnett et Brennan, 1995; α = .91)	.14
Critères de sélection **Valeur propre** **Variance expliquée (%)**	2.12 53.15

Participation		
Items	**Facteur 1** Participation directe et représentative	**Facteur 2** Organisation de réunions
	Poids des items	
Possibilité dôexprimer son point de vue librement (L)	.40	.00
Représentation syndicale (L)	.34	.00
Chaque décision importante est dôabord discutée par tous les membres de lôentreprise (L)	.26	.00
Organisation de réunions où la parole est donnée aux travailleurs (O/N)	.00	1.00
Poids du facteur	.57	.43
Critères de sélection **Valeur propre** **Variance expliquée (%)**	1.15 38.61	0.85 28.75

Sécurité dôemploi		
Items	**Facteur 1** Ancienneté	**Facteur 2** Type de contrat et Sécurité dôemploi perçue
	Poids des items	
Ancienneté (en mois)	.62	.01
Sécurité dôemploi perçue (échelle de De Witte, 2000; Ŭ= .70)	.25	.43
Premier contrat=CDI (O/N)	.13	.56
Poids du facteur	.51	.49
Critères de sélection **Valeur propre** **Variance expliquée (%)**	1.09 36.36	1.06 35.36

Tableau 1: Résultats des analyses factorielles (fin)

Flexibilité et horaires de travail		
	Facteur 1 Équilibre travail/famille et pas de flexibilité exigée	**Facteur 2** Pas d'horaires atypiques
Items	**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; Ŭ= .87)	.45	.07
Poids du facteur	.67	.33
Critères de sélection		
Valeur propre	2.03	0.99
Variance expliquée (%)	40.71	19.92
Primes/Avantages monétaires ou en nature		
	Facteur 1 Primes et avantages en nature	**Facteur 2** Frais de transport
Items	**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
Critères de sélection		
Valeur propre	0.40	0.33
Variance expliquée (%)	40.09	33.00

Note : (O/N) = variable dichotomique OUI/NON. (L) = échelle de Likert à 7 niveaux allant de (1) « Pas du tout d'accord » (ou « jamais ») à (7) « Tout à fait d'accord » (ou « toujours »).

2. Pourquoi les ES devraient-elles offrir une qualité dôemploi différente des EBL pour des tâches peu qualifiées ?

La littérature avance trois arguments majeurs qui pourraient justifier une spécificité de la qualité de lôemploi dans les ES: (1) elles attirent des travailleurs intrinsèquement plus motivés; (2) elles utilisent des structures dôincitants spécifiques; (3) le facteur travail est au centre de leurs préoccupations éthiques. Reprenons les arguments un à un et discutons-en la pertinence pour le cas dôemplois peu qualifiés.

Tout dôabord, lôanalyse de la qualité dôemploi dans les ES se réfère à un débat bien connu en psychologie des organisations qui porte sur lôanalyse des motivations extrinsèques et intrinsèques (Schepers *et al.*, 2011). En effet, de précédentes études ont montré que les ES attirent généralement des travailleurs qui sont plus intrinsèquement motivés que leurs homologues des EBL (Narcy, 2009). Cette particularité des ES sôexpliquerait par leur mission sociale et leur contrainte de non-distribution des profits (qui assure que lôeffort des travailleurs est destiné, in fine, à poursuivre la mission sociale et non à rémunérer davantage les actionnaires) qui dôailleurs justifieraient la présence massive de bénévoles dans ce secteur (Degli Antoni, 2009). À tâches et conditions de travail identiques, Devaro et Brookshire (2007) montrent que la mission de lôorganisation reste une source de motivation intrinsèque, à condition bien sûr quôelle réponde aux valeurs du travailleur. Suivant ce raisonnement, Frey (1997b), parmi dôautres, avance lôhypothèse 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 (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 sôen faisait sentir, des salaires plus faibles à leurs travailleurs, ce qui affecterait négativement la qualité dôemploi.

Il faut néanmoins être prudent quant à lôapplication de cet argument au cas des travailleurs peu qualifiés, et ce pour deux raisons principales. Tout dôabord, au vu de leur salaire généralement faible (souvent proche du minimum autorisé), ils nôont pas les marges nécessaires pour renoncer à une partie significative de leur salaire pour répondre à leur motivation intrinsèque. Ensuite, le type de tâche qui leur est généralement attribué serait à la fois trop éloigné de la mission de lôorganisation et à trop faible portée sociale pour que son caractère social ne génère de satisfaction supplémentaire (Devaro et Brookshire, 2007). Des études empiriques (Roomkin et Weisbrod, 1999) ont confirmé que les salaires moins élevés dans les ES que dans les EBL concernaient les travailleurs qualifiés, remettant en cause lôapplication de la théorie du don de travail aux travailleurs peu qualifiés. Nos résultats (Brolis et Nyssens, à paraître), sur un échantillon de travailleurs à lôentrée dans le marché du titre-service nous montrent, dôailleurs, que les travailleurs des ES ne sont pas plus intrinsèquement motivés que leurs homologues des EBL, ce qui nous amène à rejeter la théorie du don de travail dans ce secteur dôactivité.

Ensuite, toute entreprise doit sôassurer que ses travailleurs adoptent un comportement cohérent avec sa mission (Ben-Ner et Ren, 2009 ; Borzaga et Tortia, 2006), soit en contrôlant

son effort, soit en lôincitant. La politique incitative semble particulièrement opportune dans le marché du titre-service où lôemployeur ne peut contrôler directement lôemployé qui est, en général, au domicile du client. Dans cette logique, les EBL, dont la finalité est de maximiser le profit, devraient utiliser des incitants monétaires tels quôune rémunération basée sur la performance financière ou lôoffre dôopportunités de carrière liées à des promotions salariales. Toutefois, le dégagement de marges financières passe également par la minimisation des coûts ce qui implique un arbitrage avec la mise en place dôincitants coûteux. En ce qui concerne les ES, lôutilisation dôincitants monétaires est beaucoup plus problématique. En effet, il est souvent difficile pour les ES de construire une mesure quantifiable de leur performance (Leete, 2006). Cette constatation sôexplique par leur mission sociale qui est souvent multidimensionnelle et moins tangible que la maximisation du profit et donc plus difficilement transformable en objectifs quantifiables (Speckbacher, 2003). Qui plus est, les incitants monétaires favoriseraient la motivation extrinsèque au détriment de la motivation intrinsèque (Frey, 1997b). Les ES auraient donc plutôt intérêt à favoriser la motivation intrinsèque de leurs travailleurs vis-à-vis de leur mission sociale. Donc, même si elles nôattirent pas spécialement des travailleurs plus intrinsèquement motivés, il sôagit de développer voire dôentretenir ce type de motivation. Un environnement de travail qui favorise la motivation intrinsèque se caractérise notamment par la perception par le travailleur dôun climat de travail équitable (Frey, 1997a ; Frey et Jegen, 2001), une autonomie dans le travail (Deci et Ryan, 1985) ou encore la possibilité de sôimpliquer dans les décisions et le développement de lôentreprise.

Finalement, le troisième argument renvoie à la centralité du « facteur travail » dans lôéthique des ES. Les valeurs soutenues par les ES (finalité sociale, non-discriminationé), entraîneraient le développement de pratiques qui visent non seulement la réalisation des objectifs de lôorganisation mais aussi le bien-être du travailleur (Rothschild et Milofsky, 2006). Par rapport aux EBL, les ES sont donc plus susceptibles de mettre en î uvre des processus de travail, tels quôune rotation du leadership ou des tâches à réaliser, et des structures qui favorisent « lôempowerment » et la participation des travailleurs et donc la qualité de lôemploi (Mastracci et Herring, 2010). Ces arguments sont également avancés par la littérature ancrée dans le champ de lôéconomie sociale et solidaire 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 lôemploi offert (Defourny *et al.*, 1999). Le fait que les ES ne soient pas soumises à un impératif de rentabilité leur permettraient également dôadopter un comportement moins réactif face aux changements de conjoncture économique et dôenvisager leur relation avec les travailleurs sur le long terme en leur offrant une meilleure sécurité dôemploi (Steinberg, 2006). Plus particulièrement, la mission sociale de certaines de ces ES, dans le champ de lôinsertion par lôéconomique, est spécifiquement la création dôemplois pour les peu qualifiés (Gardin *et al.*, 2012). Côest notamment le cas des entreprises dôinsertion (EI) présentes sur le marché des titres-services. Il semble, dès lors, logique quôelles accordent une attention particulière à la qualité dôemploi. En lôoccurrence, ces EI bénéficient de subventions supplémentaires à ce qui est prévu par la législation titre-service liées 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 dôaide à domicile pour personnes vulnérables et non sur lôactivité titre-service. Ce type de prestataire se trouve alors dans le même cas de figure que dôautres 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 lôinterprétation des résultats que les EI bénéficient, comparativement aux EBL et aux AF, de ressources financières supplémentaires pour leur activité titre-service.

3. Les modèles dôemploi sontï ils différents suivant la mission des entreprises?

Nous retenons donc deux arguments qui pourraient amener les EI et les AF à offrir une qualité dôemploi peu qualifié distincte des EBL, à savoir lôargument de la spécificité des incitants en phase avec la mission sociale et celui de la centralité du facteur travail dans les ES. Nous pensons également que le deuxième argument devrait être plus marqué chez les EI, de par leur mission centrée sur le travailleur fragilisé, et le premier argument plus marqué chez les AF, qui au vu de leur mission centrée sur lôusager fragilisé devraient porter une attention toute particulière à inciter leurs travailleurs à offrir un service de qualité. Nous ne serons par contre généralement pas en mesure de distinguer les effets des deux arguments précités sur chaque différence observée car une décision managériale résulte de la prise en compte de ces différents éléments dans leur ensemble. En conséquence, si des différences sont observées, notre objectif sera dôidentifier les différents modèles de qualité dôemploi développés dans ces entreprises.

Avant de passer à lôanalyse de la qualité dôemploi, nous décrivons les caractéristiques de lôéchantillon (voir Tableau 2). Lôéchantillon est essentiellement féminin (98%) et la majorité des travailleurs peut être considérée comme pas qualifiée (48% sont sans diplôme) ou peu qualifiée (40% ont uniquement le diplôme dôétude de lôenseignement secondaire supérieur).

Néanmoins, 13% de ces travailleurs ont un niveau dôéducation plus élevé ce qui est plus étonnant au vu du poste qui ne demande aucune qualification certifiée. Les EI, en phase avec leur mission dôinsertion, engagent plus de travailleurs pas qualifiés, souvent sans emploi, alors que les EBL engagent un plus grand nombre de personnes très qualifiées (relativement aux compétences nécessaires) et dôorigine étrangère[13]. Ces dernières sont moins présentes dans les AF qui ont peut-être plus de mal à les faire accepter au domicile de leurs usagers, plus âgés, voire fragilisés. Les travailleurs des AF sont également ceux qui ont le plus dôancienneté dans lôentreprise, alors que ceux des EBL ne sont seulement présents, en moyenne, que depuis un peu moins de deux ans et demi. Cette observation sôexplique par le fait que les AF existent, en moyenne, depuis plus longtemps. À lôinverse des EI, les AF ont également en moyenne nettement plus de travailleurs, ce qui sôexplique par le fait quôelles 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

[13] Ceci peut être expliqué, sur base dôobservations qualitatives, par le fait que certaines EBL mettent en place des circuits de recrutement avec des pays tiers notamment avec des pays de lôEst de lôEurope.

puisqu'aucune AF ne dédie essentiellement son activité au repassage et que c'est très rarement le cas des EI.

Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon

	EBL	**EI**	**AF**	**Anova** p-valeur
N	132	341	127	
Caractéristiques de l'organisation				
Taille (nombre de travailleurs)	71.18 (56.87)	54.40 (22.33)	100.43 (75.21)	.000[BF]
Ancienneté (en mois)	63.39 (24.13)	75.75 (25.67)	107.35 (6.28)	.000[BF]
Localisation (Bruxelles, %)	26,52	5,55	0.00	.000[BF]
Caractéristiques du métier				
Tâche principale (%)				
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]
Caractéristiques du travailleur				
Genre (% de femmes)	98	97	99	.309[BF]
Age (années)	38.61 (10.28)	39.69 (8.78)	40.77 (8.61)	.180[BF]
Education (%)				
< secondaire supérieure	40	54	37	.001[BF]
= secondaire supérieur	37	37	50	.041[BF]
> secondaire supérieur	23	09	13	.001[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 (%)	65	62	76	.024[BF]
Nombre d'enfants à charge	1.44 (1.33)	1.46 (1.25)	1.48 (1.10)	.968
Situation préalable (%)				
Au travail	45	25	44	.000[BF]
Sans emploi	51	70	52	.000[BF]
Étudiant	02	01	02	.414 [BF]

[BF] En cas du rejet de l'hypothèse 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 ».

Il est important de prendre en compte ces différences observées entre travailleurs et organisations et ce pour deux raisons. Tout dôabord, il sôagit de comparer des emplois équivalents notamment au niveau du type de tâche prestée ou du type dôusager. Ensuite, il faut sôassurer de comparer la qualité dôemploi pour des types de travailleurs similaires. Ce nôest quôà ces conditions quôon pourra isoler lôeffet mission sur la qualité dôemploi des autres effets.

Le faisceau dôindicateurs construit ci-dessus va nous permettre de comparer la qualité dôemploi des travailleurs des EBL, des AF et des EI[14]. Dôune part, nous comparons les scores obtenus sur chaque dimension de la qualité dôemploi par les aide-ménagères[15] en fonction de la mission de leur organisation. Les figures 1 à 3 reprennent les scores moyens[16] obtenus par chaque type dôentreprise sur les différentes dimensions. Dôautre part, nous menons une analyse multivariée qui prend la forme de régressions OLS sur chaque indicateur de la qualité dôemploi (variable dépendante) avec comme variable explicative la mission de lôorganisation dans laquelle lôindividu travaille[17]. Ce choix nous permet de tester la présence de différences significatives entre les types dôorganisation tout en contrôlant pour une série de caractéristiques individuelles et organisationnelles (voir Tableau 2). Lôutilisation de régressions nous permet également de tenir compte du fait que certains individus de lôéchantillon appartiennent à la même organisation et donc dôassurer lôindépendance des résidus. Les régressions sont présentées de façon synthétique du Tableau 3.1 au 3.3 en annexe. Si des différences significatives ont été observées, nous mènerons une analyse de classification hiérarchique pour confirmer que la mission est un déterminant structurant de la qualité dôemploi sur ce marché.

Lôanalyse de ces résultats nous amène à tirer les enseignements suivants.

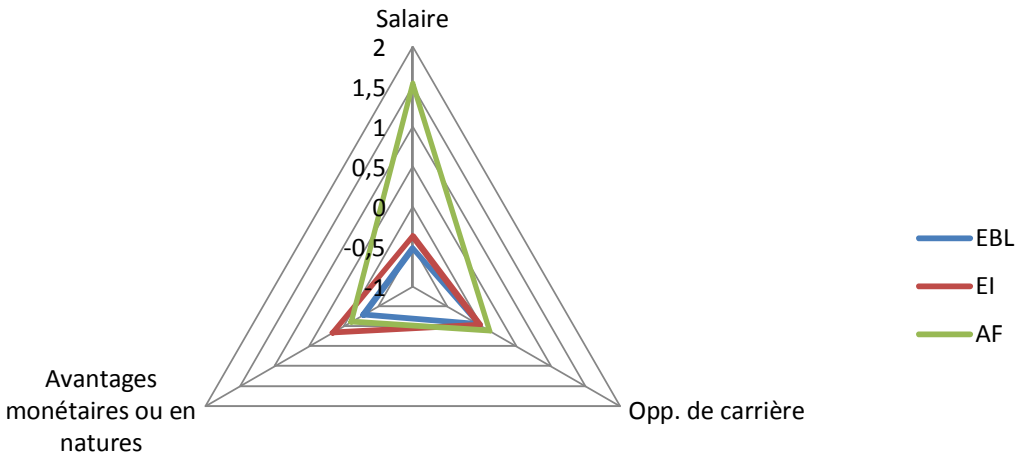
EBL : Un modèle commercial basé sur une politique incitative ou de minimisation des coûts?

Selon la littérature, les EBL ont intérêt à développer une structure dôincitants qui motive extrinsèquement leurs travailleurs à fournir un effort maximum. Dès lors, comparativement aux ES, elles devraient offrir plus de primes et plus dôopportunités de carrière liées à des progressions salariales. Cependant, une politique de minimisation du coût salarial du travail peu qualifié peut également se justifier dôautant plus sur le marché des titres-services 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 entreprise[18]. D'autre part, la fixation du prix par les autorités publiques

[14] Lôensemble de lôéchantillon a été considéré en remplaçant les valeurs manquantes par la moyenne.
[15] Nous parlons dôaide-ménagère puisque 98% sont des femmes.
[16] 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.
[17] Deux régressions sont réalisées par dimension. La première avec 2 variables binaires qui représentent respectivement lôaffiliation 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 lôaffiliation à une AF et à une EBL, est employée pour comparer les EI avec les AF (et avec les EBL).
[18] 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 dôune 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

induit une impossibilité de faire payer une qualité de service supérieure; une aide-ménagère rendant un service de meilleure qualité n'est donc pas plus rentable.

Figure 1 : *Salaire horaire, opportunités de carrière et avantages monétaires ou en natures*



En conséquence, les EBL nôont pas vraiment intérêt à maximiser la productivité de leurs travailleurs si ce nôest afin dôassurer 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 puisquôelles nôoffrent pas de salaires plus élevés, ni plus de primes ou de meilleures opportunités de carrière (Figure 1 et Tableau 3.1. en annexe). La plupart de ces entreprises nôont quôun simple rôle dôintermédiaire administratif entre le travailleur et le client. Par contre, cette relation de « type mandataire » permet au travailleur dôavoir un degré élevé dôautonomie dans la gestion de sa relation avec lôusager et une relation de qualité avec son superviseur liée au caractère plus « privilégié » de celle-ci qui se fait généralement avec une seule personne et non avec une équipe encadrante.

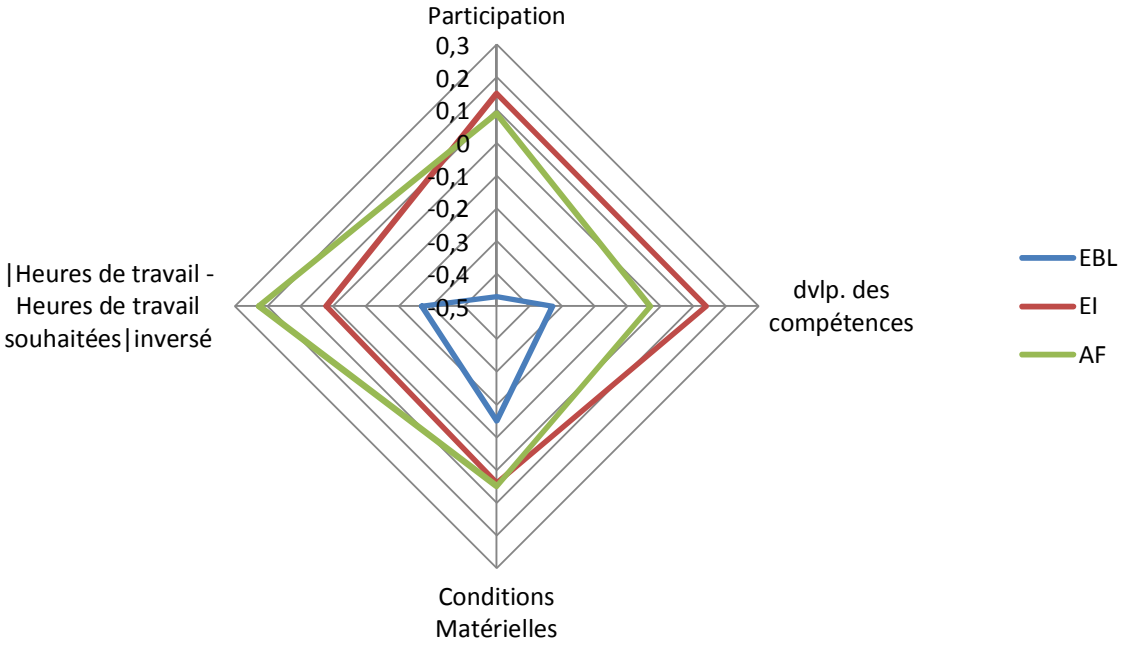
Les ES offrent-elles une meilleure qualité dôemploi ?

Les ES, quant à elles, offrent une qualité dôemploi généralement supérieure au regard de certaines dimensions[19] (Figure 2, Tableau 3.2 en annexe) puisque dôune part elles utilisent des incitants qui favorisent la motivation intrinsèque de leurs travailleurs et dôautre part, elles offrent volontairement, de par la centralité du facteur travail dans ces organisations, un emploi de qualité.

initialement prévu, ils pourront facturer un prix qui équivaut à plus dôune heure de travail et sont donc plus rentables.

[19] On considère que les ES offrent une meilleure qualité dôemploi au regard dôune 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.

Figure 2 : *Participation, développement des compétences, conditions matérielles de travail, différences entre heures de travail souhaitées et heures de travail prestées*

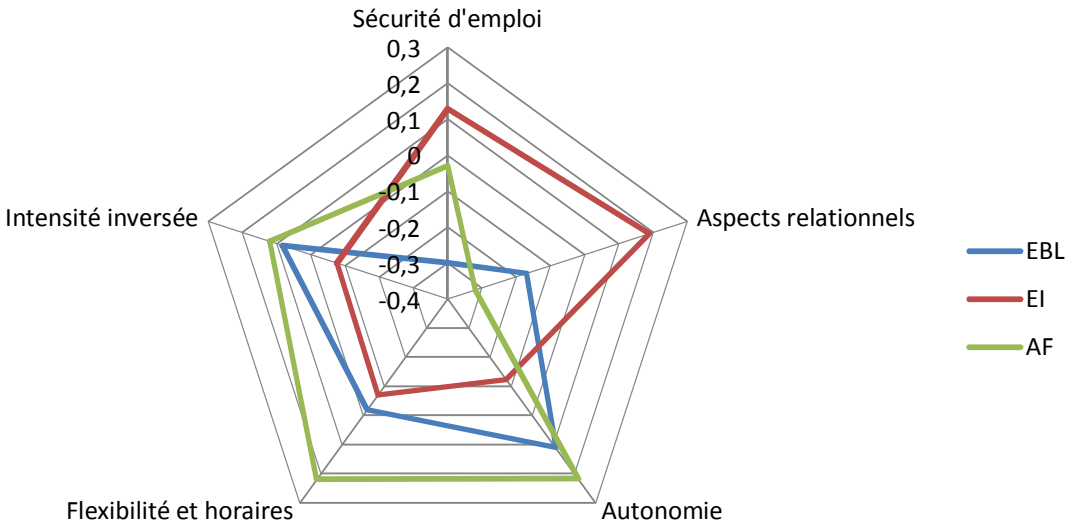


En effet, les résultats montrent que les ES organisent plus de réunions où l'ensemble de leurs travailleurs ont la possibilité de participer aux décisions et de donner leurs avis, ce qui est censé favoriser leur motivation intrinsèque. Les travailleurs des ES prestent également un nombre d'heures de 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 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 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'usager 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'usager etc.), c'est bien l'état du domicile de l'usager qui est déterminant. Par contre, les EBL informent moins leurs travailleurs des risques d'accidents et de santé encourus de par leur activité.

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 (Figure 1 à 3 et Tableaux 3.1 à 3.3 en annexe).

Figure 3 : *Sécurité dœemploi, Aspects relationnels, autonomie, flexibilité horaire, intensité.*



Les AF, dont la plupart existaient bien avant la création du marché des titres-services, développent un modèle associatif centré sur leur mission dôaide aux personnes dépendantes. Nos résultats montrent quôelles 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 dôaction dans la réalisation de leur travail. En effet, ces dernières déclarent avoir plus dôautonomie dans leur travail que leurs homologues des EI [20] et une plus grande liberté de choix quant à leur nombre dôheures de travail. Les AF sont également celles qui offrent, dans un souci dôéquité avec les aide-ménagères à caractère social (qui existaient avant lôentrée du système titre-service et qui perçoivent un salaire horaire supérieur à ce qui est observé en moyenne sur ce marché des titres-services), un salaire horaire plus élevé tout en essayant de leur garantir une sécurité dôemploi à long terme et ce même si un travailleur avec plus dôancienneté représente un coût supplémentaire non négligeable pour lôorganisation (certaines aides à lôemploi accessibles à tout type dôentreprise qui engage des chômeurs de longue durée sôéteignent après 3 ans). Par contre, les AF offrent moins de primes (une rémunération basée sur la performance favorise la motivation extrinsèque au détriment de la motivation intrinsèque) que les EI. Qui plus est, lôévolution de la réglementation du titre-service en termes de financement les a amenées, dôune part, à amoindrir leur rôle dans la triangulation de la relation de service entre usagers et travailleurs afin de diminuer leurs coûts et, dôautre 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 dôinsécurité 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

[20] Si les différences ne sont pas significatives, la tendance observée dans les résultats confirme nos observations de terrain.

limitées et les promotions sont conditionnées au suivi dôune formation conséquente que peu de travailleurs sont prêts à suivre.

Les EI, quant à elles, développent un modèle dôemploi centré sur lôinsertion de travailleurs vulnérables, ce qui conduit à un emploi et un encadrement de qualité (nos résultats confirment donc que lôargument de la centralité du facteur travail est dominant). Cela se traduit notamment par une très bonne sécurité dôemploi puisque leurs travailleurs ne sont pas inquiets quant à lôavenir de leur emploi et quôils 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 dôencadrer leurs travailleurs au plus près tout en favorisant un esprit dôéquipe, ce qui passe notamment par lôorganisation de réunions ou autres activités qui rassemblent lôensemble 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.). Lôemployeur « EI » joue un vrai rôle dôintermédiaire entre lôusager et lôaide-ménagère, gérant de près la relation avec les clients.

On observe donc bien une triangulation de la relation de service (Henry *et al.*, 2009). Par contre, cet encadrement des aide-ménagères peut être perçu comme rigide puisquôil ne laisse pas beaucoup de place à lôautonomie du travailleur qui se plaint plus dôun équilibre délicat entre travail et vie familiale et dôun rythme de travail trop élevé. Finalement, si leurs travailleurs bénéficient de plus de primes et dôavantages que ceux des AF et des EBL, ils nôont pas accès, contrairement à ce quôon aurait pu sôattendre, à un salaire horaire plus élevé. Plusieurs explications peuvent être avancées. Dôabord, les EBL et les EI sont dans la même commission paritaire qui fixe les salaires minimaux. Ensuite, il est normal que les EI veuillent avant tout garantir un encadrement de qualité afin dôaider au mieux leurs travailleurs précarisés à se (re)familiariser avec lôemploi et à se réinsérer sur le marché du travail de manière définitive avant de penser à offrir des salaires plus élevés.

La mission de lôentreprise comme seul déterminant de la qualité dôemploi ?

Finalement, nous avons eu recours à lôanalyse de classification hiérarchique (sur base de la méthode dôagrégation de Ward[21]) qui permet de classer les entreprises, en différents groupes, en fonction des modèles observés de qualité dôemploi. Lôusage de cette méthode permet de vérifier si le critère « mission » permet bien de distinguer les différents groupes.

Lôemploi de cette méthode a nécessité un remaniement préalable de la base de données afin dôobtenir des résultats interprétables. Les observations ont été regroupées par entreprise, chacune dôentre elles se voyant attribuer un score, pour toutes les dimensions de la qualité

[21] Voir Morey *et al.* (1983).

dôemploi, correspondant à la moyenne des scores obtenus par leurs travailleurs. Cette opération a permis de réduire lôéchantillon à 47 observations. Lôanalyse en classification hiérarchique a été effectuée sur base des scores normalisés obtenus par chaque entreprise sur les douze dimensions afin dôidentifier le nombre de groupes nécessaires pour distinguer les différents modèles dôemploi. 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 lôun de ces groupes.

Les résultats ont mis en évidence quatre modèles de qualité dôemploi. Tout dôabord, trois dôentre 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 nôest pas totalement homogène et plus particulièrement que 5 EBL font exception en offrant une qualité dôemploi supérieure à ce qui est majoritairement dôapplication dans ce type dôentreprise et à lôinverse, une EI semble ne pas remplir totalement sa mission dôinsertion.

Le quatrième groupe se compose de cinq entreprises (sur 7) de lôéchantillon 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 lôeffort. 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 lôeffort plutôt que de lôinciter. Cette standardisation de la tâche peut expliquer que ces travailleurs bénéficient dôune moins bonne qualité dôemploi. Plus précisément, leurs conditions matérielles de travail semblent très mauvaises et le constat nôest pas meilleur en ce qui concerne leur sécurité dôemploi et leur niveau dôautonomie. Ils se plaignent également de leurs horaires, de leur nombre dôheures et du rythme de travail. Le type de tâche effectué a donc une influence primordiale sur la qualité dôemploi des aide-ménagères titres-services.

Ces résultats nous permettent dôaffirmer dôune part, que la mission de lôentreprise est un déterminant important de la qualité des emplois peu qualifiés et, dôautre part, quôelle nôest pas lôunique 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 nôont pas été biaisés par la sur-représentativité des travailleurs dôune même entreprise au sein de lôéchantillon.

4. Conclusion

Cette étude sôinscrit dans le contexte grandissant de la mise en concurrence des ES avec les EBL et dans le prolongement des travaux menés sur la qualité dôemploi dans les ES en se centrant sur lôemploi peu qualifié dans les services aux personnes. Un faisceau dôindicateurs de la qualité dôemploi a été construit pour saisir avec nuance la situation dôemploi « aux marges du marché du travail », ce quôun indice seul nôaurait pas permis. Nous avons mis en évidence un effet mission. Si la plupart des études existantes comparent les EBL avec les ES,

nous avons montré quîil était essentiel de distinguer les ES en fonction de leur type de mission sociale encastrée dans des contextes institutionnels.

Tout dôabord, les EBL déploient, généralement, un modèle commercial basé sur une politique de minimisation des coûts. En conséquence, elles nôoffrent pas de salaire plus élevé, ni plus de primes ou de meilleures opportunités de carrière. Les ES, quant à elles, utilisent dôune part, des incitants qui favorisent la motivation intrinsèque de leurs travailleurs tels que la possibilité de sôimpliquer dans les prises de décision et, dôautre part, elles offrent volontairement, de par la centralité du facteur travail dans ces organisations, 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 dôemploi. Les EI, développent un modèle dôemploi centré sur lôinsertion 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 lôaide aux usagers vulnérables. En effet, les AF 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 lôaide à domicile. Il faut néanmoins préciser quôune certaine hétérogénéité dans les résultats a été observée et que, notamment, certaines EBL développent un modèle dôemploi très similaire à celui observé dans les EI. La mission dôune entreprise a donc une influence significative sur la qualité des emplois peu qualifiés mais elle nôest pas le seul déterminant de cette qualité puisque nous avons notamment observé une influence déterminante du type de tâche presté.

Cette recherche a donc montré que les ES offrent généralement un emploi de meilleure qualité que les EBL. Cependant, cette qualité a un coût. Dôune part, un grand nombre dôAF 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 lôaugmentation de leur masse salariale relative à lôancienneté accrue de leur main-dôœuvre, les AF éprouvent une difficulté croissante à faire face à leurs coûts tout en maintenant la qualité dôemploi et de service en phase avec leur mission sociale. Dôautre part, les EI bénéficient de subventions supplémentaires relatives à leur agrément. Ces dernières semblent totalement se justifier puisquôelles sont les seules à même dôoffrir un encadrement suffisant pour réinsérer une personne très peu qualifiée de manière adéquate. Toutefois, les postes 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 lôentreprise (absence dôopportunités de carrière) ou hors de lôentreprise (manque de développement des compétences). Cette situation est réellement problématique puisquôun travailleur avec une ancienneté de plus de deux ans représente un coût important, ce qui engendre dôune part, des difficultés financières pour la plupart des prestataires titres-services quand ils doivent faire face à une main-dôœuvre composée majoritairement de travailleurs avec ancienneté et, dôautre part, une incitation pour lôemployeur à favoriser un taux important de rotation des travailleurs. Dans ce contexte, les choix qui vont être posés par les pouvoirs publics dans le cadre de la régionalisation de cette politique seront déterminants pour la qualité de lôemploi: va-t-on favoriser une politique de minimisation des coûts, à tout crin, au détriment de la qualité de lôemploi de personnes déjà très vulnérables sur le marché de lôemploi ou renforcer la régulation afin de faire tendre la qualité dôemploi de toutes les entreprises vers celle offerte par les ES?

Si le quasi-marché des titres-services offre de bonnes conditions pour l'analyse de l'effet de la mission sur la qualité des emplois peu qualifiés, le fait que le prix soit fixé par la loi contraint cette comparaison. Il serait intéressant de répliquer cette étude dans un secteur dans lequel les travailleurs peu qualifiés travaillent au sein de leurs entreprises et où évoluent des entreprises avec une certaine souplesse, d'une part, dans leurs choix d'investissement et, d'autre part, dans la fixation du prix.

Enfin, si cette étude 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.

Références

Barnett R.C., Brennan R.T. [1995], « The relationship between job experiences and psychological distress: a structural equation approach », *Journal of Organizational Behavior*, volume 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*, volume 58, n° 2, mai, p. 155-176.

Borzaga C., Tortia E. [2006], « Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in public and Non-Profit Social Services », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, volume 35, n°2, juin, p. 225-248.

Brolis O., Nyssens M. [à paraître], « Le quasi-marché des titres-services: Qualité dôemploi, motivation au travail et diversité des prestataires », Les Cahiers du Cirtes, n°9.

Deci E.L., Ryan R.M. [1985], *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York.

Defourny J., Develtere P. [1999], « Origines et contours de lôéconomie sociale au Nord et au Sud », In J. Defourny *et al.*, *Lôéconomie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, Bruxelles-Paris, p. 25-50.

Degli Antoni G. [2009], « Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation », *Kyklos*, volume 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*, volume 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 R. Bouwen et *al.*, *Van groep tot gemeenschap*, Garant, Leuven, 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*, volume 52, n° 2, juin, p. 305-334.

Frank R.H. [1996], « What price the moral high ground? », *Southern Economic Journal*, volume 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*, volume 15, n° 4, juillet, 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*, volume 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.

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*, volume 43, n° 4, décembre, p. 423-446.

Leete, L. [2006], « Work in the Nonprofit Sector », In R. Steinberg *et al.*, *The Nonprofit Sector Research Handbook (2nd edition)*, Yale University Press, Yale, p. 159-179.

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*, volume 78, n° 4, décembre, p. 553-572.

Mastracci S.H., Herring C. [2010], « Nonprofit management practices and work processes to promote gender diversity », *Nonprofit Management & Leadership*, volume 21, n° 2, décembre, p. 155-175.

Mocan H.N., Teikin E. [2003], « Non-profit sector and part-time work: an analysis of employer-employee matched data of childcare workers », *Review of Economics and Statistics*, volume 85, n° 1, février, p. 38-50.

Monzon J.L., Chaves R. [2012], *L'économie sociale dans l'Union Européenne*, Rapport du Comité économique et social européen, Bruxelles.

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, n° 3, juin, 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*, volume 91, n° 6, novembre, p. 1321-1339.

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*, volume 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 A. Evers *et al.*, *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*, volume 81, n° 4, août, p. 400-410.

Nicoletti G. Scarpetta S., Boylaud O. [2000], « Summary indicators of product market regulation with an extension to employment protection legislation », *working paper*, OECD, Economics No. 226, ECO/WKP(99)18.

Notelaers, G., Veldhoven M. [2001], « Interroger le "vécu du travail" : présentation d'un outil spécifique d'analyse de la charge psychosociale de travail », Institut National de Recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles.

Pagès J. [2002], « Analyse factorielle multiple appliquée aux variables qualitatives et aux données mixtes », *revue de statistique appliquée*, volume 50, 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*, volume 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*, rapport de recherche pour la région PACA, Aix-en-Provence.

Preston A. [1989], « The Non-Profit Worker in a For-Profit World », *Journal of Labor Economics*, volume 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*, volume 15, n°3, octobre, p. 750-781.

Rothschild J., Milofsky C. [2006], « The Centrality of Values, Passions, and Ethics in the Nonprofit Sector », *Nonprofit Management and Leadership*, volume 17, n° 2, hiver, p. 137ï 143.

Ruhm C.J., Borkoski C. [2003], « Compensation in the non-profit sector », *Journal of Human Resources*, volume 38, n° 4, automne, p. 992-1021.

Saporta G. [2006], *Probabilités, analyse des données et statistique (3rd ed)*, Editions Technip, Paris.

Schepers C., De Gieter S., Pepermans R., Du Bois C., Caers R., Jegers M. [2011], « A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service », *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, volume 40, n° 2, avril, p. 296-317.

Speckbacher G. [2003], « The economics of performance management in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, volume 13, n°3, printemps, p.267-281.

Steinberg R. [2006], « Economic Theories of Nonprofit Organizations », In W. Powell *et al.*, *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*, volume 37, n° 5, octobre, p. 2080-2094.

Weisbrod B.A. [1983], « Non-profits and proprietary sector behavior: wage differentials among lawyers », *Journal of Labor Economics*, volume 1, n° 3, juillet, p. 246-263.

Annexe :

Tableau 3.1. *Régression (OLS) de la mission sur le salaire horaire, les avantages monétaires ou en natures, les opportunités de carrière*

	Salaire horaire		**Avantages monétaires ou en natures**		Primes et avantages		Remboursement frais de transport		**Opportunités de carrière**	
	(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)
EI	**0.17** **(0.08)**		**0.58*** (0.18)**		0.46*** (0.16)		0.73*** (0.24)		**0.11** **(0.18)**	
AF	**1.95*** (0.14)**	**1.78*** (0.13)**	**0.43* (0.22)**	**-0.15 (0.11)**	0.13 (0.18)	-0.32** (0.13)	0.79** (0.31)	0.06 (0.12)	**0.49** (0.34)**	**0.38** (0.18)**
EBL		**-0.17** **(0.08)**		**-0.58*** (0.18)**		-0.46*** (0.16)		-0.73*** (0.24)		**-0.11** **(0.18)**
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) comp are 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 2.

Tableau 3.2. *Régression (OLS) de la mission sur les heures de travail, la participation, le développement des compétences, et les conditions matérielles*

Participation		Directe et représentative		Réunions		**Développement des compétences**		Apprentissage par le travail		Formations		**Conditions matérielles**		Environnement de travail		Prévention des risques	
(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(S)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)
0.59* (0.11)**		0.07 (0.16)		1.09*** (0.13)		**0.42*** (0.09)**		0.08 (0.12)		0.89*** (0.10)		**0.22** (0.10)**		-0.06 (0.10)		0.68*** (0.14)	
0.53* (0.14)**	**-0.07 (0.10)**	0.13 (0.20)	0.06 (0.13)	0.91*** (0.17)	-0.18 (0.16)	**0.12** (0.14)**	**-0.29** (0.14)**	-0.19 (0.17)	-0.27 (0.15)	0.55*** (0.17)	-0.34** (0.17)	**0.28** (0.12)**	**0.06 (0.09)**	-0.01 (0.12)	0.05 (0.10)	0.74*** (0.21)	0.06 (0.20)
	-0.59* (0.11)**		-0.07 (0.16)		-1.09*** (0.13)		**-0.42*** (0.09)**		-0.08 (0.12)		-0.89*** (0.10)		**-0.22** (0.10)**		0.06 (0.10)		-0.68*** (0.14)
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 EBL et la régression (2) compare les AF et les EBL avec les EI. (R) = Plus le score obtenu est élevé, moins lœmploi 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 2.

	# Heures		**|#H prestées - #H désirées|** (R)	
	(1)	(2)	(1)	(2)
	B(SE)	B(SE)	B(SE)	B(SE)
EI	**-0.02** **(1.34)**		**-1.10**** **(0.71)**	
AF	**-3.65**** **(1.67)**	**-3.63***** **(1.28)**	**-1.96**** **(0.83)**	**-0.86**** **(0.59)**
EBL		**0.02** **(1.34)**		**1.10***** **(0.71)**
Contrôles	YES	YES	YES	YES

Tableau 3.3. *Régression (OLS) de la mission sur la sécurité dôemploi, Flexibilité horaire, Aspect relationnels, Autonomie, et Intensité*

	Sécurité dôemploi		Ancienneté		CDI et sentiment de sécurité		**Flexibilité horaire**		Équilibre travail/ famille et pas de flexibilité exigée		Pas dôhoraires 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	**0.36*** (0.07)**		0.34*** (0.08)		0.39*** (0.11)		**-0.08 (0.08)**		-0.14 (0.09)		0.05 (0.20)		**0.27** (0.13)**		**-0.33 (0.16)**		**0.27 (0.21)**	
AF	**0.08 (0.09)**	**-0.28*** (0.07)**	0.33*** (0.11)	0.00 (0.08)	-0.18 (0.14)	0.56*** (0.11)	**0.17 (0.10)**	**0.24*** (0.07)**	0.09 (0.10)	0.23** (0.09)	0.31 (0.26)	0.26** (0.10)	**-0.14 (0.19)**	**-0.42** (0.16)**	**-0.11 (0.21)**	**0.22 (0.17)**	**0.12 (0.23)**	**-0.14 (0.18)**
EBL		**-0.36*** (0.07)**		-0.34*** (0.08)		-0.39*** (0.11)		**0.08 (0.08)**		0.14 (0.09)		-0.05 (0.20)		**-0.27** (0.13)**		**0.33 (0.16)**		**-0.27 (0.21)**
Contrôles	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 EBL et la régression (2) compare les AF et les EBL avec les EI. (R) = Plu s le score obtenu est élevé, moins lôemploi 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 2 (La variable contrôle « ancienneté dans lôorganisation » nôa pas été utilisée dans les régressions du facteur « Ancienneté »).