

15
16
17

JUIN

RIUESS

- XI^e RENCONTRES du RIUESS -
Réseau inter-universitaire de
l'économie sociale et solidaire

POITIERS
Faculté de Droit et des Sciences sociales
Faculté de Sciences économiques

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE TRAVAIL

**La spécificité de la relation
d'emploi dans les organisations
de l'Économie Sociale : une revue
de la littérature
appliquée aux travailleurs peu
qualifiés**

Olivier Brolis

*IRES/CIRTES, Université Catholique de Louvain-La-Neuve,
Belgique*

<http://www.riuess.org/>



La spécificité de la relation d'emploi dans les organisations de l'Économie Sociale : une revue de la littérature appliquée aux travailleurs peu qualifiés

Olivier Brolis

IRES/CIRTES, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Belgique

Abstract

During the last decades, deep transformation has affected the macro-level institutional context of public regulation. Many countries have witnessed the introduction of what is called “quasi-market” regulation, predominantly in the field of personal services. In such context, we need to know if the mission of the organization has an impact on the employment integration, and more particularly for vulnerable workers. This article will then conduct a comparative approach between NPO and for-profit organization in order to determine their specificities in terms of employment. We found that the social values sustained by the mission of NPO could be a source of intrinsic motivation which may imply a higher satisfaction at work and lower wages. Secondly, the organizational structure implemented by NPO would be sensibly different, since these structures have to be adapted to the organization's mission and workers' motivations.

1. Introduction:

La cohésion sociale et l'insertion professionnelle des travailleurs sont souvent considérées comme étroitement liées au sein des sociétés européennes contemporaines. L'agenda de Lisbonne définit par l'Union Européenne met en avant qu'une politique active pour l'emploi est une des dimensions clefs de la cohésion sociale. Cependant, le taux de chômage est resté élevé dans l'U.E., allant jusqu'à 10% en 2009 (source : Eurostat, chiffres de septembre 2009), et même si le taux d'emploi a eu tendance à augmenter sur les dix dernières années, ce constat serait principalement dû à la création d'emplois précaires et non-standards (Castel, 2009).

L'insertion professionnelle des travailleurs n'est pas seulement la résultante de mécanismes institutionnels. Les pratiques et autres caractéristiques organisationnelles peuvent aussi intervenir dans la détermination de qui a accès, et comment, à l'insertion professionnelle. Dans un contexte institutionnel donné, les pratiques de ressources humaines dans le champ du recrutement, de la sélection, de la formation et de l'évaluation mais aussi dans l'organisation du travail et au niveau des horaires de travail, vont modeler l'insertion professionnelle de chaque individu (Voir Gallie, 2007 ; Leblanc & al. 2001; Paugam & Zhou, 2007). Par exemple, les pratiques de formation et de développement qui sont mises en œuvre dans une

entreprise donnée devraient influencer les cheminements de carrière et de formation de leurs travailleurs.

De grandes transformations ont affecté le contexte institutionnel international de la régulation publique au cours des dernières décennies. On observe une évolution d'un modèle de régulation principalement tutélaire (agrément de certains types de prestataires en général à but non lucratif) vers un modèle de régulation quasi-marchand. Cette évolution est principalement marquée dans le secteur des services à la personne, secteur dans lequel travaillent généralement des personnes peu-qualifiés (voir Henry and al. 2009). La principale caractéristique du mode de régulation quasi-marchand consiste à la mise en concurrence de différents types de prestataires, que ce soit des organisations à but lucratif ou non lucratif. Les arguments théoriques en faveur de l'utilisation de quasi-marchés sont une réduction des coûts des prestations suite à la pression concurrentielle ainsi qu'un accroissement de l'éventail de choix des bénéficiaires (voir Le Grand & Barlett, 1993).

Les organisations publiques et du tiers secteur sont donc de plus en plus amenées à rentrer en concurrence avec les organisations à but lucratif. Or, ces différentes organisations ont des missions qui diffèrent : Si l'objectif des organisations à but lucratif est de maximiser le profit, les organisations publiques et de l'Économie Sociale poursuivent des objectifs sociaux. Il est donc primordial, dans un tel contexte, de savoir si la mission de l'organisation joue un rôle dans l'insertion professionnelle des travailleurs et si oui, lequel. En d'autres mots, il faut se demander si les organisations à but lucratif sont à même d'insérer les travailleurs sur le marché de l'emploi tout aussi efficacement que les organisations de l'ES.

Si la littérature économique s'est intéressée aux spécificités des organisations du tiers secteur par rapport aux autres types d'organisation et que de nombreuses questions d'analyse comparative ont déjà été abordées (en termes d'efficacité, de capital de confiance par rapport aux consommateurs...), la question de la spécificité de la relation d'emploi est au cœur de travaux récents (Henry & all. 2009; Leete, 2006, Petrella & all. 2010).

Cet article aura comme thème l'impact de la mission de l'organisation sur l'intégration professionnelle des travailleurs vulnérables. Nous mènerons une approche comparative qui aura pour but d'interroger la littérature sur les spécificités de la relation d'emploi dans les organisations de l'Économie Sociale par rapport aux organisations privées à but lucratif. Nous adapterons ces théories au cas particuliers des travailleurs peu qualifiés (dit vulnérables). Les conclusions de ce travail devront faire l'objet d'études empiriques ultérieures afin de déterminer si les différences identifiées théoriquement entre ces deux types d'organisations sont effectives et si celles-ci ont une influence sur l'intégration professionnelle de leurs travailleurs.

Pour l'objet de notre travail, il est important d'être familiarisé avec les concepts d'Économie Sociale et de Non-Profit-Organization (NPO). La littérature, quand elle est d'origine européenne, définit le troisième secteur comme l'ensemble des organisations non capitalistes qui regroupent tant les associations et les fondations que les coopératives et les sociétés mutuelles. Celles-ci ne peuvent avoir comme but premier la maximisation du profit en vue de rémunérer les actionnaires et sont caractérisées par la recherche d'une démocratie économique qui peut se traduire par une participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise. La plupart des organisations répondant à ces critères peuvent être assimilées à plusieurs courants de pensées qui sont très proches. Pour ce travail, nous les appellerons organisations de l'Économie Sociale, mais nous aurions pu tout aussi bien les appeler organisations du tiers secteur ou encore de l'Économie Sociale et Solidaire. Quand elle est d'origine anglo-saxonne, la littérature appréhende le tiers-secteur comme les Non Profit Organisations (NPO) soit les associations définies par leur contrainte de non redistribution des profits. Cette conception du tiers secteur exclut les coopératives puisque celles-ci peuvent redistribuer une partie de leur bénéfice à leurs membres (voir Defourny & al. 2009).

Pour ce travail, nous nous appuyerons tant sur la littérature qui s'intéresse aux NPO qu'aux coopératives puisque notre terrain empirique comprendra les deux types d'organisations. Nos observations nous amèneront peut-être à nuancer nos conclusions en fonction du type d'organisation étudié.

Cet article est organisé comme suit : La section 2 montrera que les travailleurs du tiers secteur sont intrinsèquement motivés par le caractère social de la mission de leur organisation. Nous analyserons l'influence de ce type de motivation sur la satisfaction des travailleurs ainsi que son impact sur la structure organisationnelle de ces organisations. La section 3 analysera l'impact direct et indirect de la mission de l'organisation sur sa structure organisationnelle. Nous finirons en émettant certaines suppositions, hypothèses, qui nécessiteront des études empiriques ultérieures.

2. Le rôle de la motivation :

Des théories sur la motivation en psychologie, les économistes ont repris la distinction entre motivation intrinsèque et extrinsèque. Le concept de motivation intrinsèque n'est pas complètement stabilisé (Deci & Ryan (1985)) et la frontière entre les deux types de motivation n'est pas toujours claire. Pour cet article, nous utiliserons la définition suivante mobilisée par plusieurs travaux en économie (Benz, M. 2005, Besley, T. & Ghatak, M. 2005, Frey, 1997b): la motivation intrinsèque émane de la jouissance du travail en lui-même, de par le plaisir d'entreprendre des activités, de par le désir de s'impliquer dans la production d'un

service de qualité et de par l'envie de promouvoir les idées supportées par la mission de l'organisation. Alors qu'une activité qui est pratiquée pour l'obtention d'une conséquence positive (le salaire) ou pour l'évitement d'une conséquence négative (éviter une réprimande), sera dite extrinsèquement motivée (Frey 2000).

Si la motivation intrinsèque est propre à chaque individu, la motivation extrinsèque est activée par des aspects extérieurs à la personne concernée (Frey, 1997b). Par exemple, une personne désireuse d'exercer la profession de médecin car elle est motivée à l'idée de venir en aide aux malades et/ou parce qu'elle aime entreprendre ce genre d'activité, sera dite intrinsèquement motivée. Cependant, comme la profession de médecin permet d'obtenir de bonnes rémunérations et induit un certain statut social, cette même personne devrait être également extrinsèquement motivée par ces aspects de la profession.

Plusieurs études ont montré que la plupart des travailleurs sont motivés intrinsèquement mais à des niveaux très variables. Rosenberg (1957) montre notamment que 87% des étudiants qu'il a interrogé souhaitent que leur futur emploi leur offre « l'opportunité d'aider les autres ». De même, l'étude menée par Frank (1996) qui offrait le choix entre deux emplois hypothétiques qui diffèrent uniquement par la nature de l'employeur, montre que la plupart des personnes interrogées choisiraient l'emploi leur offrant la responsabilité sociale la plus forte.

Afin d'illustrer nos propos, nous utiliserons les travaux développés par Lanfranchi & Narcy (2008) concernant l'utilité que les travailleurs peuvent retirer de leur emploi. Selon eux, l'utilité qu'un salarié i retire d'un emploi au sein d'une organisation j peut s'écrire :

$$U_{i,j} = U(X_i, Y_{i,j}, E_{i,j}, Z_{i,j})$$

où X_i correspond aux caractéristiques individuelles du salarié i (sexe, âge, niveau du diplôme,...), $Y_{i,j}$ aux caractéristiques du contrat de travail offert par l'organisation j au salarié i (salaire, nombre d'heures travaillées, profession, ...), $E_{i,j}$ aux caractéristiques de l'emploi occupé par i au sein de l'organisation j , c'est-à-dire le contenu du travail (utilisation des compétences, les opportunités de développement, l'autonomie,...), l'environnement physique et les relations sociales au travail (discrimination, leadership, politiques participatives,...), alors que $Z_{i,j}$ représente l'opportunité offerte par j à i d'aider les autres, de participer à la satisfaction de l'intérêt général. Les auteurs posent l'hypothèse que tout travailleur peut être considéré comme étant intrinsèquement motivé par son emploi s'il retire une utilité strictement positive de Z .

Motivation intrinsèque et mission de l'organisation

Selon la littérature économique, les travailleurs du tiers-secteur sont, en général, intrinsèquement motivés par la mission de l'organisation dans laquelle ils sont employés (Benz, 2005 ; Narcy, 2009 ; Yeung, 2004, etc.). Puisque la mission de ces organisations ne réside pas dans la maximisation des profits mais est de nature sociale, elle répondrait aux motivations intrinsèques des travailleurs et constituerait donc une source supplémentaire de satisfaction pour ceux-ci (Frey & Goette, 1999). Lanfranchi & Narcy (2008) distinguent deux types de motivation intrinsèque susceptibles de s'exercer au sein du secteur à but non lucratif : La motivation oblatrice et la motivation morale. « *La motivation morale s'apparente à la notion « d'engagement » (...). Guidés par ce type de motivation, certains travailleurs sont disposés à s'engager dans des activités qu'ils jugent socialement utiles. La motivation oblatrice résulte du plaisir que certains travailleurs peuvent ressentir dans leur travail lorsqu'il leur permet d'accomplir des actes généreux envers autrui* »¹. Les travailleurs du tiers secteur auraient donc le désir de produire des services de qualité, de promouvoir les idées défendues par l'organisation et/ou d'aider à la production d'un bien qu'ils considèrent comme désirable pour la société (Benz, 2005).

L'hypothèse qui soutient que les organisations de l'Économie Sociale motivent intrinsèquement leurs travailleurs est corroborée par la présence massive de bénévoles dans ce secteur (Degli Antoni, Giacomo 2009). De récentes recherches empiriques ont montré qu'à travail identique, la mission sociale de l'organisation pourrait soutenir la motivation intrinsèque des travailleurs à condition qu'elle réponde aux valeurs de ces derniers (Devaro and Brookshire 2007). Suivant ce raisonnement, Lanfranchi & Narcy (2008), Preston (1989) et Frank (1996) postulent que les travailleurs des organisations à mission sociales retirent une plus grande utilité de leur emploi, toute chose étant égale par ailleurs. Plus formellement, pour deux travailleurs i et k , on peut écrire:

$$Z_{i,NPO} > Z_{k,FPO}$$

ce qui implique que si $X_{i,NPO} = X_{k,FPO}$, $Y_{i,NPO} = Y_{k,FPO}$, et $E_{i,NPO} = E_{k,FPO}$

$$\text{alors, } U_{i,NPO} > U_{k,FPO}$$

La satisfaction des travailleurs serait donc plus importante, toutes choses étant égales par ailleurs, dans des organisations caractérisées par une mission sociale.

¹ Lanfranchi & Narcy (2008)

Motivation intrinsèque et rémunération salariale

Cependant, la présence de travailleurs intrinsèquement motivés pourrait également avoir un effet négatif sur la qualité d'emploi. En effet, si les travailleurs de l'ES sont plus motivés toute chose étant égale par ailleurs, ils devraient dès lors être disposés à fournir des efforts plus importants (Leete, 2000 ; Frey & Jengen, 2001). En d'autres mots, si les travailleurs des organisations de l'Économie Sociale tirent effectivement de l'utilité intrinsèque supplémentaire, ils devraient être enclins à fournir, pour des incitants monétaires plus faibles, un effort au moins équivalent à celui des travailleurs gagnant des salaires supérieurs. Les organisations à mission sociale auraient donc la possibilité d'offrir à leurs travailleurs des rémunérations plus faibles du fait que ceux-ci soient plus satisfaits, toutes choses étant égales par ailleurs (théorie du « don de travail » formulée par Preston en 1989). Et en effet, les recherches empiriques ont généralement confirmé que la satisfaction des travailleurs des organisations de l'Économie Sociale est souvent plus élevée et ce, même en présence de rémunération plus faible (Benz, 2005 ; Borzaga & Depedri, 2005 ; Mirvis 1992). Light (2002) a même été plus loin en montrant, sur base d'une étude empirique menée aux Etats-Unis, que les travailleurs de l'Économie Sociale étaient plus satisfaits et plus motivés que leurs homologues alors qu'ils faisaient face à de plus faibles rémunérations, un manque de ressource et une charge de travail plus lourde. Les organisations de l'ES auraient donc le potentiel d'obtenir un avantage monétaire de par la motivation intrinsèque de leurs travailleurs.

De façon plus formelle, si $X_{i,NPO} = X_{i,FPO}$ et $Z_{i,NPO} > Z_{i,FPO}$ alors, les NPO ont la possibilité d'offrir des contrats moins rémunérateur ($Y_{i,NPO} < Y_{i,FPO}$) et/ou des caractéristiques d'emplois moins attrayantes ($E_{i,NPO} < E_{i,FPO}$), tout en continuant d'attirer des travailleurs intrinsèquement motivés si la condition suivante est respectée pour ces derniers :

$$U_{i,NPO} \geq U_{i,FPO}.$$

Les organisations de l'Économie Sociale ont des raisons légitimes de proposer des rémunérations plus faibles à leurs travailleurs et ce, même si elles ne maximisent pas leur profit. Tout d'abord, Frey (1997a) note que si la motivation intrinsèque représente de la valeur pour une organisation, elle est également coûteuse et fragile. Les organisations de l'ES se doivent non seulement de dépenser des ressources afin de sélectionner avec beaucoup d'attention leurs travailleurs les plus intrinsèquement motivés mais également de trouver des moyens de maintenir leur motivation au plus haut niveau à travers le temps (voir ci-après).

Nous pouvons aborder la problématique de la sélection des travailleurs. En effet, si les organisations de l'Économie Sociale et les entreprises lucratives offrent exactement les

mêmes conditions d'emploi, toutes les personnes ayant un minimum de motivation intrinsèque (la plupart des personnes selon Frank, 1996) préféreraient travailler dans les organisations de l'ES de par leur dimension sociale. Ces organisations feraient alors face à un problème de sélection adverse dû à l'asymétrie d'information entre l'employeur et le demandeur d'emploi : comment distinguer les travailleurs les plus intrinsèquement motivés des autres ? Handy & Katz (1998) mettent en avant qu'une solution pour ces organisations serait de proposer des rémunérations salariales plus faibles car seuls les travailleurs les plus intrinsèquement motivés accepteraient de céder une partie significative de leurs salaires afin de satisfaire leurs motivations.

Selon Valentinov (2007) et Borzaga & Tortia (2006) la coexistence dans le long terme des organisations de l'Économie Sociale avec d'autres types d'organisations sur un marché serait assurée par le fait que des travailleurs, tout autant qualifiés que les autres, mais avec des motivations idéologiques plus importantes seraient attirés par un secteur ou une organisation principalement sur base de composants non-matérielles de la rémunération. Cette « réduction » des coûts salariaux et la plus grande satisfaction des travailleurs seraient donc les principales forces des organisations à mission sociale afin d'être compétitif sur un marché, et donc d'exister sur celui-ci

La littérature empirique est partagée par rapport à la présence de salaires moins avantageux dans les organisations à mission sociale. En effet si certains valident l'hypothèse d'une rémunération plus faible dans les organisations de l'ES (Frank, 1996 ; Preston, 1989 ; Weisbrod, 1983), les études menées par Devaro & Brookshire (2007), Leete (2000) et Ruhm & Borkoski (2003) n'ont pu prouver l'existence d'une « pénalité salarial » en défaveur des travailleurs du tiers secteur et Mocan & Teikin (2003) ont même étonnamment observé que les organisations de l'ES offraient des salaires plus élevés dans le secteur des gardes d'enfant.

Motivations des travailleurs et structure d'incitant

Si les motivations des travailleurs ont un impact direct sur leur satisfaction, elles affectent également la nature de la structure organisationnelle et donc des dimensions de l'emploi.

Il est important, à ce stade de la réflexion, de se rappeler la notion de structure d'incitant : Celle-ci est mise en place par tout type d'employeur et a comme but d'inciter les travailleurs à déployer des efforts en phase avec la mission de l'entreprise. Borzaga & Tortia (2006) classent les incitants en quatre catégories : économiques (salaire, bonus, avancement et possibilité de carrière), extrinsèques (sécurité d'emploi, horaires de travail compatibles avec les besoins et l'environnement de travail ...), relationnels et procédural (autonomie, variété et

créativité du travail ...). Différentes combinaisons d'incitants seront utilisées en fonction de la mission de l'organisation. Nous y reviendrons lors la troisième partie.

Borzaga & Tortia, (2006) ont également montré, sur base d'une étude du secteur des services sociaux italiens, que les travailleurs ont des préférences très hétérogènes. Selon ces auteurs, certains vont accorder une très grande importance aux aspects monétaires alors que d'autres vont avant tout chercher un emploi qui leur permettra de s'épanouir personnellement et de nouer des relations de travail de qualité. En effet, des études ont démontré, par exemple, qu'un certain nombre de personnes sont motivés et concernés par les idées de réciprocité et d'équité mais à des degrés d'importance très varié (Fehr, E., & Schmidt, K. M., 2001). Ces travailleurs ne valorisent donc pas que les aspects monétaires de la rémunération qui les récompensent de leur effort. Cependant, peu d'études ont été menées à propos des motivations non-monétaires des travailleurs, bien qu'elles soient habituellement considérées comme importante.

Différentes études ont montré que les travailleurs les plus intrinsèquement motivés avaient des préférences très particulières et ce, notamment en ce qui concerne les caractéristiques de l'emploi. Ainsi, ce type de travailleur verrait tout d'abord son travail comme un moyen de gagner sa vie et de supporter sa famille mais ils accorderaient moins d'importance à leur salaire et autre possibilité de carrière que la moyenne des travailleurs (Borzaga & Tortia, 2006). Par contre, ils donneraient généralement une plus grande importance à leur implication dans le travail et à l'amélioration de leur capital humain (Menchik & Weisbrod, 1987) ainsi qu'à leurs rapports avec les intervenants (Prouteau & Wolff, 2004, Meier & Stutzer, 2008) car ils voient également leur travail comme une opportunité de s'épanouir, à la fois, au niveau personnel et relationnel.

Il apparait très clairement que les organisations de l'Économie sociale se doivent de proposer « a intrinsically-motivated workplace » qui développerait des pratiques organisationnelles adaptées aux motivations de leurs travailleurs. De cette manière ces organisations seraient susceptibles d'augmenter leur probabilité d'attirer les travailleurs les plus intrinsèquement motivés tout en renforçant la motivation de ceux-ci. La motivation intrinsèque est fragile et peu décliner dans le temps si on n'y fait pas attention. En effet, si quelqu'un est très motivé à l'idée de travailler dans une association de par sa mission sociale mais qu'on lui attribue un travail administratif sans grand intérêt, il n'aura pas conscience de l'importance qu'a son travail dans la réussite de la mission, et sa motivation devrait, selon toute vraisemblance, s'estomper avec le temps.

Benz (2005) et Leete (2000) pensent que de tel lieu de travail devrait être caractérisé par une grande autonomie, une variété des tâches, des valeurs éthiques et une plus grande perception

par les travailleurs de leur influence sur leur travail. Nous pouvons mettre en avant que la plupart de ces caractéristiques d'emploi ont été identifiées comme essentielles au maintien et au soutien de la motivation intrinsèque (Ryan & Deci 2000).

Un certain nombre de recherche empirique ont confirmé la présence de caractéristique d'emploi spécifique aux organisations de l'économie sociale. Les études menées par Benz (2005) et Mosca & al. (2007) concluent que si les travailleurs du tiers-secteur sont plus satisfaits de leur emploi que leurs homologues, c'est également grâce à la présence d'avantages non monétaires. Lanfranchi & Narcy (2008) et Borzaga & Tortia (2006) montrent qu'une plus grande autonomie, un travail moins répétitif, les possibilités de développement professionnelle, la reconnaissance de leur contribution et la nature du travail effectué sont les principales raisons qui font que les travailleurs des organisations de l'Économie Sociale se déclarent plus satisfaits. Mirvis & Hackette (1983) ont également montré empiriquement que ces travailleurs avaient droit à plus d'autonomie, une plus grande variété des tâches, une plus grande influence sur leur travail que leurs homologues. Et finalement, Leete (2000) a trouvé une moins grande dispersion des salaires dans les organisations de l'ES que dans les organisations « classiques » (l'équité au niveau salarial est particulièrement important afin de soutenir la motivation intrinsèque).

En définitive, d'une part la mission sociale des organisations de l'ES soutiendrait la motivation intrinsèque des travailleurs et donc leur satisfaction. D'autre part, les motivations spécifiques de ces travailleurs inciteraient les organisations de l'ES à adopter des incitants qui pourraient avoir un impact positif sur la qualité d'emploi. Ces organisations peuvent être vues comme des structures complexes d'incitations intrinsèques et extrinsèques qui ont pour but d'attirer des travailleurs qui ne sont pas principalement motivés par les rémunérations monétaires (Bacchiaga & Borzaga, 2003).

Quid des travailleurs vulnérables ?

Notre étude se centrera sur les travailleurs dits vulnérables car c'est ce public qui est principalement touché par la problématique de l'insertion professionnelle. Après avoir identifié les théories des motivations qui peuvent différencier les organisations du tiers secteur des organisations à but lucratif, nous devons nous poser la question de savoir si les arguments précités restent pertinents lorsque l'on prend les travailleurs vulnérables comme public cible.

La question est délicate : Est-il pertinent de considérer que les personnes vulnérables qui travaillent dans des organisations de l'Économie Sociale ont des motivations différentes de leurs homologues ? Nous sommes invités à la prudence au moins pour deux raisons :

Tout d'abord, il faut souligner que les travailleurs vulnérables se trouvent généralement dans une situation précaire sur le marché de l'emploi. Ils devraient donc, selon toute vraisemblance, valoriser avant tout les aspects monétaires. En effet, l'argument de l'utilité marginale décroissante nous dit que, au moins lorsqu'un possédé d'argent, au plus il le valorisera. Suivant ce raisonnement, même les travailleurs vulnérables qui seraient très motivés par la mission sociale d'une organisation ne devraient être prêts qu'à sacrifier une partie insignifiante de leur salaire afin de satisfaire leurs motivations intrinsèques. La théorie du don de travail ne semble donc plus d'application en ce qui concerne ce type de travailleur.

Nous pouvons également douter de l'impact de la mission des organisations sur les motivations intrinsèques de leurs travailleurs. La tâche attribuée aux travailleurs vulnérables serait trop éloignée de la mission de l'organisation pour que son caractère social ne génère de satisfaction supplémentaire (Devaro, Brookshire, 2007). Les organisations de l'Économie Sociale auraient donc beaucoup de difficulté à soutenir les motivations intrinsèques de ce type de travailleurs. Henry and al. (2009) ont même émis l'hypothèse d'un problème informationnel sur base d'une étude menée dans le quasi-marché des titres-services en Belgique. Ils émettent la possibilité que les travailleurs vulnérables ne connaissent pas précisément le type d'employeur pour lequel ils travaillent ou ont travaillé.

Tous ces arguments nous amène donc à penser que les organisations de l'ES emploient des travailleurs vulnérables avec des motivations qui n'ont rien de spécifiques. Ceux-ci ne seraient dès lors plus considérés comme plus intrinsèquement motivés que leurs homologues. Il faut également noter que la problématique de l'insertion professionnelle des travailleurs vulnérables peut-être un thème central pour certaines NPO, et qu'il se pourrait dès lors que celles-ci soient confrontées à un public très marginalisé et rejeté par les autres types d'organisations. Ce genre de situation pourrait s'avérer très problématique au niveau organisationnel et devrait engendrer de nombreux coûts supplémentaires.

Il semblerait donc que toutes les théories abordées lors de la première partie de cet article et se basant sur les motivations particulières des travailleurs des organisations à mission sociale, ne soient pas d'application en ce qui concerne les travailleurs vulnérables. Cependant, nous allons voir que la mission d'une organisation peut influencer la relation d'emploi en son sein indépendamment de la motivation de leurs travailleurs.

3. Le rôle de la mission des organisations

L'impact de la mission des organisations sur leur structure d'incitant

Nous avons jusqu'à présent tenté de différencier la relation d'emploi des organisations à mission sociale de celles des FPO sur base des motivations des travailleurs. Nous allons à présent essayer de savoir si la mission des organisations peut avoir un impact sur cette même relation d'emploi indépendamment de la motivation des travailleurs.

Il est établi que les missions des organisations à but lucratif diffèrent la plupart du temps de celles des organisations de l'ES, et ce même si ces organisations exercent la même activité au sein d'un même marché. Si la mission des premières est clairement de maximiser leur profit, il existe une multiplicité de missions dans le secteur de l'économie sociale. Nous pouvons notamment citer les organisations de finances solidaires ou de développement durable ou celles qui traitent des problématiques de chômage, de logement, de santé ou encore des inégalités Nord-Sud. Les organisations de l'ES peuvent donc avoir des missions très variées. Néanmoins, celles-ci ont un dénominateur commun puisqu'elles ont toutes une finalité sociale.

Borzaga & Tortia (2006) mettent en avant que si les organisations ne peuvent se passer d'initiatives individuelles de la part de leurs travailleurs, les valeurs soutenues par la mission de l'organisation doivent influencer les préférences et comportements de ces derniers. Plus grande est la correspondance entre les préférences individuelles et le comportement organisationnel souhaité, au plus la probabilité de survie et de développement de l'organisation est élevée. Les caractéristiques d'une structure d'incitant doivent donc dépendre de la mission de l'organisation puisque son but premier est d'inciter les travailleurs à déployer des efforts en phase avec la mission de l'entreprise. Il s'agit donc de mettre en place des incitants qui les motivent à agir dans la lignée des objectifs de l'organisation même en cas d'asymétrie d'information, c'est à dire même dans des cas où l'employeur ne peut surveiller l'employé (Fehr & Schmidt, 2001). Borzaga & Tortia (2006) montre que selon la mission de l'organisation, différentes combinaisons d'incitants peuvent être utilisées afin de réduire le risque provenant de l'asymétrie d'information et du comportement opportuniste.

Puisque la mission des organisations de l'Économie Sociale et celle des organisations lucratives diffèrent, nous pouvons nous attendre à ce que leurs structures d'incitants ne soient pas identiques.

De ce fait, comme les entreprises à but lucratif poursuivent la maximisation du profit, elles auraient tendance à privilégier l'utilisation d'incitants monétaires liés aux performances

financières de l'organisation, tel que les bonus ou autres types de rémunération sur rendement (Devaro, Brookshire 2007). Si l'utilisation de ces types d'incitant pourrait amener les travailleurs des FPO à obtenir des rémunérations plus élevées, ceux-ci pourraient également détériorer certains aspects de la qualité de l'emploi en incitant à travailler plus, à des horaires décalés et avec un stress permanent du résultat.

Par contre, les organisations du tiers secteur se doivent d'employer des incitants autres que monétaires afin que leurs travailleurs se sentent concernés par le caractère social de la mission. En d'autres mots, ils doivent éveiller ou soutenir les motivations intrinsèques de leurs travailleurs qui correspondent aux valeurs défendues par l'organisation.

Selon Borzaga & Tortia (2006) et Benz (2005), les organisations de l'Économie Sociale seraient celles qui arriveraient le mieux à impliquer leurs membres. Selon eux, cette constatation serait principalement due à la présence d'incitants non-monétaires. Almond & Kendall (2000) ont montré, sur base de données de l'UK Quarterly Labour Force Survey (QLFS), que comparativement aux organisations à but lucratif, les organisations de l'ES offrirait à leurs travailleurs de plus grande opportunités de se former et de s'impliquer personnellement dans les activités de l'organisation, ainsi que plus d'autonomie et de flexibilité. Ces organisations porteraient également une attention toute particulière à la qualité des relations de travail. Ces caractéristiques de l'emploi ont été identifiées, pour la plupart, comme des incitants utiles afin d'influencer les travailleurs à adopter un comportement cohérent avec la mission de l'organisation, peu importe la nature de celle-ci. Plusieurs études ont notamment montré qu'une plus grande autonomie inciterait les travailleurs à s'impliquer personnellement dans la défense des valeurs de l'entreprise, voir Pelletier & Vallerand (1996). Par ailleurs, Leete (2000) met en avant, qu'en ce qui concerne les organisations de l'ES, la perception d'une certaine équité au niveau salarial est essentielle pour motiver intrinsèquement leurs travailleurs. .

Cependant, comme nous l'avons mentionné plus haut, les organisations de l'Économie Sociale n'ont pas toutes la même mission, ce qui implique qu'elles ne devraient pas posséder de structures d'incitants identiques. En effet, nous pouvons citer le cas des organisations qui ont pour mission l'insertion professionnelle qui devraient mettre l'accent sur la formation et l'accompagnement ou encore celui des organisations de services de proximité qui devraient accorder une plus grande importance aux aspects relationnels.

Cette analyse théorique nous amène à supposer que les structures d'incitants implémentées par les organisations à mission sociales devraient sensiblement différer de celles des organisations privés à but lucratif. L'impact de la mission des organisations de l'ES sur leur

structure d'incitant induirait une meilleure qualité de l'emploi alors que l'impact est plus ambigu en ce qui concerne la mission des FPO.

Les particularités du secteur de l'économie sociale :

Les organisations de l'économie sociale partagent certains principes communs qui pourraient avoir un impact direct ou indirect sur la relation d'emploi au sein de ces structures et ce indépendamment de la volonté de motiver leurs travailleurs. Une définition de l'Économie Sociale, qui fait autorité dans plusieurs régions du monde (Belgique, Espagne, Québec, etc.), met en avant ces principes (voir Defourny and al. 2009):

« Par économie sociale, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

- *Finalité de service aux membres ou à la collectivité, plutôt que de profit,*
- *Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus,*
- *Processus de décision démocratique,*
- *Autonomie de gestion.*

»²

Les organisations de l'ES ne sont donc pas soumises à l'impératif de rentabilité. Cela devrait leur permettre de réagir moins précipitamment face aux changements de conjoncture économique et donc d'avoir une vision à plus long terme de leur relation avec leurs travailleurs. En d'autres mots, les organisations de l'Économie Sociale auraient la possibilité d'offrir une plus grande sécurité d'emploi à leurs membres.

Nous pouvons également parler du processus de décision démocratique (une personne = une voix) qui pourrait permettre aux travailleurs d'avoir une influence réelle sur la qualité de leurs emplois, à condition, bien entendu, que ceux-ci soient représentés à l'assemblée générale de façon significative. C'est notamment le cas des coopératives. Le principe de primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus pourrait se traduire, quant à lui, par des pratiques telles que la répartition des excédents sous forme de ristournes, les réserves pour investissements, l'amélioration des rémunérations et des conditions de travail, etc...

Ceci entraîne que certains aspects de la qualité de l'emploi soient valorisés pour eux-mêmes dans les organisations à mission sociale.

² Defourny and al. (2009)

Quid des travailleurs vulnérables ?

Selon toute vraisemblance, l'argument de l'impact de la mission sur la structure d'incitants garde tout son sens ce qui concerne les travailleurs vulnérables. En effet, les organisations doivent mettre en place une structure d'incitant en phase avec sa mission quel que soit le type de travailleur concerné.

Cependant, comme les travailleurs vulnérables sont généralement cantonnés à des tâches peu enrichissantes et tellement éloignées de la mission de l'organisation, il sera difficile d'éveiller leurs motivations intrinsèques. Certains incitants, comme l'autonomie, devront être utilisés avec beaucoup de précaution. En effet, conférer un certain degré d'autonomie à des travailleurs vulnérables peut les amener à se sentir complètement délaissés au lieu de les motiver.

4. Conclusion :

Cet article a mis en avant que les organisations de l'Économie Sociale pouvaient avoir une relation d'emploi très spécifique. La littérature économique nous a d'abord montré que les travailleurs de l'ES étaient intrinsèquement motivés par le caractère social de la mission de leur organisation. La satisfaction des travailleurs serait dès lors plus importante, toutes choses étant égales par ailleurs, dans des organisations caractérisées par une mission sociale, ce qui leur permettrait d'offrir des rémunérations salariales généralement plus faibles que celles proposées dans les organisations à but lucratif. Les organisations de l'Économie Sociale auraient également tendance à adapter leur structure d'incitant aux motivations intrinsèques de leurs travailleurs, ce qui constitue une deuxième source de différenciation par rapport aux organisations à but lucratif. Cependant, nous avons émis l'hypothèse que ces théories ne sont pas adaptées aux cas spécifiques des travailleurs vulnérables car ceux-ci ne seraient pas plus intrinsèquement motivés dans des organisations de l'ES que dans des organisations à but lucratif.

La deuxième partie de cet article montre que la nature de la structure d'incitant d'une organisation dépend de la mission de cette organisation. De ce fait, les structures d'incitants implémentées par les organisations de l'Économie Sociale devraient sensiblement différer de celles des organisations privées à but lucratif. Cette analyse théorique a également mis en avant que les principes partagés par les organisations de l'Économie Sociale pouvaient avoir un impact direct ou indirect sur la relation d'emploi au sein de ces structures.

De futures études empiriques devront être menées dans le cadre de quasi-marché, afin de tester si les spécificités de la relation d'emploi des organisations de l'Économie Sociale identifiées dans cet article sont effectives en ce qui concerne les travailleurs vulnérables. Si cette hypothèse est confirmée, il faudra tenter d'évaluer l'impact de ces disparités sur la satisfaction des travailleurs et sur les indicateurs objectifs d'une bonne qualité d'emploi. Ces études devraient permettre d'identifier, dans un second temps, le rôle de la mission de l'organisation dans l'insertion professionnelle des travailleurs vulnérables. Les pouvoirs publics pourraient dès lors savoir s'ils peuvent continuer de faire appel au mode de régulation quasi-marchand pour traiter la problématique de l'insertion, ou bien s'ils doivent se restreindre à confier cette tâche à des organisations de l'Économie sociale.

Bibliographie :

- Anker R., Chernyshev I., Egger P., Mehran F., Ritter J. (2003)., La mesure du travail decent: un système d'indicateurs statistiques de l'OIT, *Revue Internationale du Travail*, vol. 142, n°2 pp. 159-193.
- Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2001). Social enterprise as a incentive structures. In C. Borzaga & J. Defourny (EDS.), *The emergence of social enterprises* (pp. 273-295). London: Routledge.
- Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2003). The economics of the third sector: Toward a more comprehensive approach. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches* (pp. 27-48). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic/Plenum.
- Ben-Ner, A., & Ren, T. (2009). Does organization ownership matter? Structure and performance in for profit, nonprofit and local government nursing homes. *Working Paper*, Carlson School of Management, University of Minnesota.
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms, *Kyklos*, 58(2), 155-176.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2005). Competition and Incentives with Motivated Agents, *American Economic Review*.95(3), 616-636.
- Bonnet F., Figueiredo B., Standing G., (2003). Une famille d'indicateurs du travail decent, *Revue Internationale du Travail*, vol. 142 (2003), n°2, pp. 231-260.
- Borzaga, C. & Depedri, S. (2005). Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services. In B. Gui & R. Sudgen (Eds.), *Economics and social interaction: Accounting for interpersonal relations*, pp.132-153. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Borzaga, C. & Tortia E. (2006). Worker Motivations, Job satisfaction and loyalty in public and Nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35,2,225-248.
- Borzaga, C. (2009). Does it make a difference working for social cooperatives in Italy? In *The social economy, International Perspectives on Economic Solidarity*, edited by Ash Amin, Zed Books, London.
- Castel, R. (2009). *La Montée des incertitudes*. Paris : Le Seuil.
- Cappellari, L. and Turati, G. (2004). *Volunteer labour supply: the role of workers' motivations*, *Annals of Public and Cooperative Economics* 75:4.
- Deci, E.L. and R.M. Ryan, (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press, New York.
- Deci, E.L. & R. M. Ryan, (2006) *The Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press, ISBN 1-58046-156-5

- Defourny, J., P. Develtere, B. Fonteneau & M. Nyssens (2009). *The worldwide making of the social economy: innovations and changes*. Acco Leuven/ Den Haag, ISBN 978-90-334-7597-9.
- Degli Antoni, Giacomo (2009). *Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation*, *Kyklos*, v. 62, iss. 3, pp. 359-70
- Devaro, J. & Brookshire, D. (2007). Promotions and incentives in NPO and FPO. *Industrial and Labour Relations Review*, 60, (3) 311-339.
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social foundations of postindustrial economies*. Oxford/ Oxford University Press.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2001). *Theories of fairness and reciprocity. Evidence and economic applications* (Working paper series ISSN 1424-0459, n. 20). Zurich, Switzerland: University of Zurich, Institute for Empirical Research in Economics.
- Francois, P. (2001), Employee Care and the Role of Nonprofit Organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, September, v. 157, iss. 3, pp. 443-64.
- Frank, R.H. (1996), What price the moral high ground?, *Southern Economic Journal*, vol. 63, pp.1-17.
- Frey, B.S. (1997a). *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Frey, B.S. (1997b). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 15, iss. 4, p. 427-439.
- Frey, B.S. & Lorenz Goette (1999). Does Pay Motivate Volunteers?, Unpublished Manuscript. Institute for Empirical Economic Research. University of Zurich.
- Frey, B.S. (2000), Motivation and Human Behaviour, *Risk, Trust and Welfare*, (ed.) P. Taylor-Gooby, Macmillan, London, pp. 31-50.
- Frey, B.S. and Jegen, R. (2001), Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence, *Institute for Empirical Research in Economics*, Working paper n°26, University of Zurich, November.
- Frey, B.S. & A; Stutzer (2002), *Happiness and Economics*. Princeton et Oxford: Princeton University Press.
- Gallie, D. (ed.) (2007). *Employment regimes and the quality of work*. Oxford: Oxford University Press.
- Ghai D, (2003). Travail décent : concept et indicateurs, *Revue Internationale du Travail*, vol. 142, n°2 pp. 121-157.
- Handy F. & E. Katz (1998). The wage differential between nonprofit institution and corporations : getting more by paying less ?, *Journal of Comparative Economics*, vol. 26(2), pp. 246-261.

- Henry, A.; Nassaut, S.; Defourny, J. & Nyssens, M. (2009). *Economie plurielle et régulation publique: Le quasi-marché des titres-services en Belgique (Partie 222: Analyse de la qualité d'emploi)*. Société et Avenir.
- Jenks C., Perman L., Rainwater L. (1988), What is a good job? A new Measure of labour-market success. *The American Journal of Sociology*, Vol. 93, n°6, may, pp. 1322-1357.
- Kendall J., Knapp M., & Forder, J. (2006). Social care and the nonprofit sector in the Western developed world. In W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The Non-profit handbook, a research handbook* (pp 415- 431). New Haven and London: Yale University Press.
- Lanfranchi, J. & M. Narcy (2008). Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but lucrative et à but non lucrative: le rôle joué par les caractéristiques d'emploi, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79:2, pp. 323-368.
- Le Blanc P M; de Jonge J; de Rijk A E; Schaufeli W B (2001). *Well-being of intensive care nurses (WEBIC): a job analytic approach*, *Journal of advanced nursing* 2001;36(3):460-70.
- Leete L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations, *Journal of Economic Behavior and Organizations*. 43(4): 423-446.
- Leete L. (2001). Whither the nonprofit wage differential? Estimates from the 1990 census, *Journal of Labor Economics*, vol. 19, pp. 136-170.
- Leete L. (2006). Work in the Nonprofit sector. In W. Powell and R. Steinberg (Eds.), *The non-profit handbook, a research handbook* (pp. 159-179). New Haven and London: Yale University Press.
- Le Grand, J. & W. Bartlett (1993). *Quasi-markets and social policy*, Macmillan, London.
- Paul C. Light (2002). "The Content of Their Character: The State of the Nonprofit Workforce," *The Nonprofit Quarterly*, Fall 2002.
- Meier, Stephan and Alois Stutzer (2008). Is Volunteering Rewarding in Itself?, *Economica*. 75: 39-59.
- Menchik, Paul L. and Burton A. Weisbrod (1987). Voluntary Labor Supply, *Journal of Public Economics*. 32: 159-183.
- Mirvis, P.H. (1992). The quality of employment in the nonprofit sector: an update on employee attitudes in nonprofit versus business and government. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(1), pp. 23-41.
- Mocan H.N. & E. Teikin (2003). Nonprofit sector and part-time work: an analysis of employer-employee matched data of childcare workers, *Review of economics and Statistics*, vol. 85, pp. 38-50.
- Mosca, M., M. Musella & F. Pastore (2007). Relational goods, monitoring and non-pecuniary compensation in the Nonprofit sector: the case of the Italian social services, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 78, pp. 57-86.

- Narcy, M. (2009), « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie et Prévision*, n°188, p. 81-99.
- Paugam, S. & Zhou, Y. (2007). Job Insecurity. In Gallie, D. (ed.). *Employment regimes and the quality of work*. (179-204). Oxford: Oxford University Press;
- Pelletier, L. G. & Robert J. Vallerand (1996), Supervisors' Beliefs and Subordinates' Intrinsic Motivation: A Behavioral Confirmation Analysis; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71. n°2. 331-340
- Petrella, F., Maisonnasse, J., Melnik, E., Richez-Battesti, N. (2010), *Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle*, Conférence Novembre 2010, LEST-CNRS.
- Preston, Anne E. (1989). The Nonprofit Worker in a For-Profit World, *Journal of Labor Economics*. 7(4): 438–63
- Prouteau, Lionel and François-Charles Wolff (2004). Relational Goods and Associational Participation. *Annals of Public & Cooperative Economics*. 75(3): pp. 431-463.
- Rosenberg, M. (1957). *Occupations and values*, Glencoe, Ill.: [The Free Press](#).
- Ruhm C.J. & C. Borkoski (2003). Compensation in the nonprofit sector". *Journal of Human Resources*, vol. 38, pp. 992-1021.
- Ryan, Richard M. and Edward L. Deci (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior, *Psychology Inquiry*. 11(4): 227-268.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M. (2009). A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Online*, First published on August 7, 2009.
- Tortia E. C. (2008). Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy. *The Journal of Socio-Economics* 37, pp 2080-2094.
- Valentinov, V. (2007). The property right approach to NPO. *Public Organization Review*.7, pp. 41-55
- Weisbrod B.A. (1983). Nonprofits and proprietary sector behaviour: wage differentials among lawyers, *Journal of Labor Economics*, vol. 1, pp. 246-263.
- Weisbrod B.A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge: Harvard University Press
- Wong-On-Wing, B., Guo, L. and Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 22, n° 2, p. 133-153.
- Yeung, A.B. (2004), The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, n° 1, pp. 21-46.