

Louvain School of Management

La motivation des travailleurs de l'économie sociale en Belgique francophone

Mémoire recherche réalisé par
Thomas Boucau

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Matthieu de Nanteuil

Année académique 2017-2018

L'accomplissement de ce mémoire a été possible grâce à plusieurs personnes que je voudrais remercier.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance au Professeur Matthieu de Nanteuil, mon Promoteur de mémoire, pour la confiance qu'il m'a accordée tout au long de ce travail conséquent ainsi que pour son suivi régulier et sa disponibilité bienveillante.

Un grand merci également aux différentes personnes interviewées pour le temps qu'elles m'ont consacré en acceptant de répondre à mes questions avec patience et gentillesse.

Je voudrais également remercier ma famille et mes amis qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Finalement, je tiens à remercier tout particulièrement ma relectrice pour les précieuses heures qu'elle m'a accordées : Marie-Josée Dutilleul.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Désir d’approfondissement	2
1.3 Problématique et pistes de recherche	5
1.4 Méthodologie	6
1.5 Plan général du mémoire	7
2. Elaboration des concepts théoriques	9
2.1 L’économie sociale en Belgique francophone : une diversité d’acteurs.....	9
2.1.1 Définitions et caractéristiques	9
2.1.2 Les différents types d’organisation de l’économie sociale.....	11
2.1.3 Représentation de l’économie sociale en Belgique francophone.....	16
2.1.4 Conclusion	20
2.2 La motivation des travailleurs de l’économie sociale	21
2.2.1 Introduction.....	21
2.2.2 Vue d’ensemble.....	22
2.2.3 La théorie de l’auto-détermination.....	24
2.2.4 Motivation prosociale	27
2.2.5 Des travailleurs intrinsèquement plus motivés ?.....	29
2.2.6 Conclusion	32
3. Analyse qualitative	33
3.1 Méthode de collecte de données.....	33
3.2 L’entretien semi-directif.....	34
3.3 Echantillon.....	34
3.4 Analyse des données	35
3.4.1 Préanalyse	35
3.4.2 Groupe 1 : les néophytes (entretiens n° 1, 3, 4, 10, 12 et 13).....	39
3.4.3 Groupe 2 : La continuité (entretiens n° 2, 5, 8 et 11).....	43
3.4.4 Groupe 3 : La remise en question (entretiens n°6, 7, 9 et 14)	48
4. Interprétation des résultats	53
4.1 Comparaison théorique.....	53
4.2 Retour sur les hypothèses	56

4.3	Limites et pistes d'amélioration	57
5.	Conclusion générale	58
	Bibliographie	59
	Annexes	69
	Annexe 1 : Tableau récapitulatif des entretiens	71
	Annexe 2 : Guide d'entretien.....	72
	Annexe 3 : retranscription de l'entretien n° 1	74
	Annexe 4 : retranscription de l'entretien n° 2	82
	Annexe 5 : retranscription de l'entretien n° 3	90
	Annexe 6 : retranscription de l'entretien n° 4	96
	Annexe 7 : retranscription de l'entretien n° 5	101
	Annexe 8 : retranscription de l'entretien n° 6	106
	Annexe 9 : retranscription de l'entretien n° 7	112
	Annexe 10 : retranscription de l'entretien n° 8	118
	Annexe 11 : retranscription de l'entretien n° 9	124
	Annexe 12 : retranscription de l'entretien n° 10	130
	Annexe 13 : retranscription de l'entretien n° 11	136
	Annexe 14 : retranscription de l'entretien n° 12	141
	Annexe 15 : retranscription de l'entretien n° 13	146
	Annexe 16 : retranscription de l'entretien n° 14	151

1. Introduction

1.1 Contexte

Les prémices de ce mémoire ont été de deux types. Tout d'abord, dans le cadre d'un cours de recherche en marketing en 1^{ère} master, nous devons faire une enquête quantitative au profit de Louvain Coopération. L'objectif de cette enquête était de rassembler les perceptions et opinions des étudiants de l'UCL du campus de Louvain-la-Neuve concernant les relations Nord-Sud. Nous ne connaissions même pas l'existence de l'organisation et c'est lors de la séance de présentation du projet effectuée par Louvain Coopération que nous en avons appris davantage. Après avoir découvert les spécificités de l'organisation et ses différentes actions, nous avons décidé d'aller consulter leur site internet dans l'objectif de nous forger notre avis personnel. Au cours de cette recherche, l'abréviation ONG¹ nous a particulièrement interpellé. Nous nous sommes alors attardé sur la signification de ce terme car l'idée que nous nous en faisons était plutôt floue. En poursuivant nos recherches, nous avons découvert le terme « économie sociale ». A nouveau, nous n'avions qu'une idée approximative de ce qu'il pouvait signifier et représenter concrètement.

A l'opposé, au travers de nos diverses expériences en tant que stagiaire et jobiste étudiant, nous avons pu appréhender certaines spécificités du monde du travail. En effet, ayant effectué plusieurs jobs étudiants dans le secteur bancaire et stages lors de notre baccalauréat de comptabilité en haute-école, nous avons eu un aperçu du secteur privé. Par conséquent, nous avons été témoin de situations diverses et variées dans le monde de l'entreprise « capitaliste classique ». Ainsi, nous avons pu assister à des rendez-vous clientèle plutôt mouvementés, à des fêtes du personnel, à des réunions de travail. D'autre part, nous avons senti la pression exercée par la hiérarchie, des exigences diverses liées aux compétences ou au rythme de travail, etc.

Inspiré par notre curiosité intellectuelle et nos diverses expériences évoquées ci-dessus, nous avons eu envie de découvrir une approche différente de l'économie.

¹ Organisation non gouvernementale

En creusant un peu, nous avons découvert que nous faisons déjà appel régulièrement, dans notre cercle familial, à des organisations d'économie sociale. En effet, la mentalité familiale, depuis un certain nombre d'années, s'est inspirée de la mouvance collective qui consiste à consommer local, être attentif à la provenance des produits de consommation ou encore être sensible à l'impact environnemental de nos habitudes de consommation. C'est ainsi, par exemple, que nous faisons régulièrement nos courses chez Coprosain (une coopérative d'agriculteurs) ou que nous faisons appel aux services de Solidath pour l'aide aux tâches ménagères (une société à finalité sociale de titres-services) ou encore que nous déposons à l'occasion les vêtements dont nous n'avons plus l'utilité dans les bulles à vêtements des Petits Riens et du groupe Terre.

Étant donné cette prise de conscience et nos observations tirées de la vie quotidienne, nous commençons à découvrir les particularités du concept d'économie sociale ainsi qu'un aperçu des valeurs qui y sont attachées telles que la solidarité, la consommation locale voire le développement durable. Certains éléments nous intriguaient toujours compte tenu de nos expériences passées uniquement vécues dans le secteur privé. Différentes questions nous taraudaient telles que : « Comment sont dirigées ces organisations ? » ; « Qu'en est-il des rémunérations dans ce type d'organisation ? » ; « Ont-ils les mêmes problèmes que les autres entreprises du secteur privé ? ». Ce sont ces questions qui ont suscité notre désir d'approfondissement.

1.2 Désir d'approfondissement

Pour répondre aux questions que nous taraudaient, nous avons décidé de faire nos propres recherches pour confronter notre vision personnelle à la réalité.

Dans un premier temps, nous avons consulté les différents médias pour nous faire une idée de la situation actuelle de l'économie sociale en Belgique. Un article de la Libre Belgique de 2016 intitulé : « L'économie sociale cartonne mais reste méconnue des Belges » nous a confirmé que le concept que nous nous faisons de cette économie était encore assez flou, ce qui est le cas pour de nombreux Belges. L'article se basait sur le baromètre annuel des entreprises sociales en Belgique fait en collaboration avec L'Académie des entrepreneurs

sociaux (HEC-ULg Liège) et CBC Banque & Assurance. Cette lecture nous a incité à consulter ce baromètre et certains éléments nous ont éclairé.

En effet, selon le baromètre des entreprises sociales en Belgique effectué par l'HEC-ULg en 2016 :

Le système économique est soumis à des pressions de plus en plus importantes et nous sommes collectivement à la recherche de réponses aux défis que posent ces pressions. Les entreprises sociales que l'on repère le plus souvent à leur forme juridique (coopérative, société à finalité sociale, association, ...) expérimentent des pratiques « alternatives ». S'intéresser aux entreprises sociales, c'est leur reconnaître un rôle potentiel dans l'avenir du système économique (Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC Liège, 2016, p. 3).

L'intérêt général porté à ce type d'organisation se révèle concrètement dans les chiffres présentés dans le baromètre. L'économie sociale représente un certain poids économique en Belgique : « L'emploi salarié dans les entreprises sociales a augmenté de 11,5 % sur la période 2008-2014 pour atteindre 371 478 emplois équivalents temps plein (ETP), soit 11,9 % de l'emploi salarié total en Belgique. » (Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC Liège, 2016, p. 24).

Après la lecture de ce baromètre, une vidéo nous interpelle et abonde dans le même sens, c'est une vidéo de RTC Télé-Liège de 2016, une télévision locale de la région liégeoise, qui s'intitule : « Entreprise d'économie sociale, un secteur en bonne forme ». Là encore, il est fait état d'une méconnaissance générale de l'économie sociale en Belgique et des différentes organisations qui la forment. Ces observations nous confortent dans le choix du contexte de notre mémoire. Après nous être intéressé aux médias traditionnels (presse, télévision), nous décidons de poursuivre notre recherche. En tant qu'étudiant à l'UCL, nous nous tournons logiquement vers les ressources de l'UCL susceptibles de nous fournir des informations sur le sujet. Au cours de cette recherche nous découvrons l'existence du CIRTES² dont l'un des domaines de recherche est l'économie sociale. Sur la page dédiée à celui-ci, nous relevons cet extrait :

Cet axe analyse les logiques socio-économiques d'organisations privées, dont la finalité première n'est pas la maximisation du profit (coopératives, associations, entreprises sociales...) mais bien celle du service aux membres et à la collectivité, de même que leurs articulations avec les politiques publiques, le marché et la société civile. Il examine le rôle spécifique de ces organisations dans des domaines d'activités tels que

² Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société

l'insertion socioprofessionnelle, les services aux personnes, la finance sociale ou encore la transition écologique. Les recherches mobilisent des cadres d'analyse relevant de la socio-économie et s'articulent autour d'une hypothèse centrale selon laquelle l'économie sociale construit une logique spécifique d'encastrement de l'économique et du social (UCL n.d.a, para. 1).

En poursuivant notre recherche au sein des ressources de l'UCL, nous repérons parmi les nombreuses chaires³ celle intitulée « Les Petits Riens - L'Economie sociale au service de la lutte contre la pauvreté », organisation que nous connaissons personnellement. Dans la vidéo réalisée à l'occasion du colloque « Les Petits Riens » de 2015 liée à cette Chaire et intitulée : « L'Entreprise sociale, un modèle d'avenir ? » nous en apprenons encore davantage sur les enjeux et le contexte de l'économie sociale. C'est ce qui nous a suggéré de nous orienter vers d'autres chaires consacrées au concept d'économie sociale. L'une d'entre elles, la Chaire CERA⁴ aborde dans un de ses cahiers : « La gestion des ressources humaines en économie sociale ».

Dans un premier temps, l'auteur, Catherine Davister (2006) décrit les organisations d'économie sociale : « les organisations d'économie sociale se présentent à la fois comme une alternative économique aux entreprises privées capitalistes, focalisées sur la maximisation des bénéfices au profit de leurs actionnaires, et comme une initiative privée plus proche des besoins des citoyens que les divers services publics. » (Davister, 2006, p. 5).

Elle développe ensuite les grands changements qui règnent dans l'économie sociale et en retient quatre : une forte croissance, une intensification de la concurrence face aux entreprises capitalistes, une complexification de la demande et un renforcement des cadres législatifs et institutionnels (Davister, 2006).

Plus loin dans ses écrits, elle aborde les spécificités de la gestion des ressources humaines dans ce secteur et déclare :

Les organisations d'économie sociale sont fondées sur des principes fondamentaux et des valeurs sociales qui influencent leurs modes de fonctionnement. Ces caractéristiques sont au cœur même des motivations des salariés [...] En effet, les salariés de ce secteur sont plus que de simples « travailleurs », uniquement chargés d'exercer leur métier et certaines tâches précises au sein de l'organisation. La majorité d'entre eux sont aussi (voire avant tout) des individus animés par des valeurs sociales

³ « Les Chaires sont des plate-formes qui permettent l'organisation d'activités académiques et/ou de recherche scientifique multiples. » (UCL, n.d.b)

⁴ Partenariat entre le Centre d'Economie Sociale (HEC Liège) et le groupe financier coopératif CERA.

qu'ils retrouvent dans l'économie sociale (finalité sociale, démocratie, solidarité...) et attirés par le modèle particulier de gestion de ce secteur (processus démocratique de décision, autonomie des travailleurs, aspects humains primant sur les bénéfices financiers, etc.) (Davister, 2006, p. 74).

A l'opposé, elle insiste sur le fait que les leviers classiques de motivation (salaires, promotions, avantages extra-légaux, etc.) ne semblent pas se mêler aux motivations des travailleurs d'économie sociale et sont même parfois non réalisables à cause des budgets restreints spécifiques à certaines organisations d'économie sociale (Davister, 2006).

Elle conclut cette partie en constatant que :

il apparaît que ces organisations connaissent parfois un taux de turnover élevé au sein de leur personnel (ce qui pose d'ailleurs d'importants problèmes de GRH) - dont les raisons sont diverses - ainsi que des situations de « burn-out » chez leurs salariés, c'est-à-dire des problèmes physiques et psychologiques liés à un travail trop stressant ou trop exigeant. Ainsi, dans les associations de services sociaux et médico-sociaux, les risques d'épuisement professionnel sont importants, car les travailleurs sont en contact permanent avec des individus aux problèmes complexes, et la dimension affective peut être lourde à porter au quotidien (Davister, 2006, p. 75).

À la suite de ce complément d'informations, nous décidons d'orienter la recherche de notre mémoire sur la thématique de la motivation en économie sociale.

1.3 Problématique et pistes de recherche

Sur base de ce contexte et de nos observations, nous arrivons à la formulation de la problématique suivante : « Comment se fait-il que certaines personnes sont motivées à travailler dans l'économie sociale au détriment d'avantages divers (salaires, perspective de carrière, ...) qui pourraient être plus intéressants dans des entreprises provenant de l'économie capitaliste classique ? ».

En effet, il peut nous sembler surprenant que certaines personnes décident, dans le contexte économique actuel, de travailler en économie sociale ce qui nous pousse à nous questionner par rapport à cette problématique. Nous allons maintenant proposer deux pistes de recherches ou hypothèses qui serviront de départ à notre questionnement et qui nous guideront tout au long de ce travail.

Au vu de la problématique posée, il faut dès lors se pencher sur des propositions d'interprétation de celle-ci :

- La première hypothèse que nous pourrions poser est que les travailleurs des organisations d'économie sociale sont motivés à travailler dans ce type d'économie parce qu'ils croient aux valeurs et à l'objet social de l'organisation qui les emploie.
- La seconde hypothèse que nous pourrions poser est que les travailleurs accordant de plus en plus d'importance au sens donné à leur travail, ils sont d'autant plus motivés à travailler dans des organisations qui ont une finalité sociale.

1.4 Méthodologie

Dans le cadre de notre mémoire dont l'objectif est la recherche, nous avons eu recours à une approche qualitative afin de décrire, analyser et comparer les différents points de vue et opinions qui ressortent de notre recherche dans la littérature scientifique et au cours de nos entretiens semi-directifs.

Dans un premier temps nous avons eu recours à une phase d'exploration théorique. Le premier thème abordé était tout d'abord l'économie sociale en Belgique francophone dans le but de définir le contexte dans lequel s'inscrit la recherche. Le second thème abordé portait plus particulièrement sur la motivation au travail dans ce contexte. Dans le but d'appréhender au mieux notre problématique, nous avons eu recours à plusieurs sources telles que des rapports, livres ou articles scientifiques et de presse ainsi que des émissions ou des vidéos. Toutes les sources que nous avons utilisées à cette fin se trouvent dans la bibliographie. Le but de cette première phase était de pouvoir s'appuyer sur des bases solides pour le travail de mémoire.

Après cette étape d'exploration théorique, il était essentiel de préciser notre terrain d'enquête. Ceci impliquait de définir précisément notre échantillon (voir Annexe n° 1). Il nous semblait pertinent de mener des entretiens avec des travailleurs de niveaux différents de responsabilité et ce au sein de diverses organisations d'économie sociale en Belgique francophone, dans la mesure du possible et selon la disponibilité des personnes contactées. Dans le but d'avoir une vue d'ensemble des opinions des acteurs de l'économie sociale, avoir

le ressenti d'un directeur, d'un employé ou d'une personne venant d'un service de ressources humaines peut s'avérer pertinent pour ne pas se restreindre à un seul type de profil. Ainsi, pour la bonne marche de ces entretiens, un guide d'entretien (voir Annexe n° 2) a été établi avec des questions ouvertes, respectant le principe de liberté de parole. Il est en effet primordial de garder une neutralité bienveillante c'est-à-dire de ne pas exprimer son opinion ou une suggestion lors des entretiens (Albarello & al., 1995). Celui-ci contenait l'ensemble des thèmes dont nous attendions des éléments de réponse. Outre ces thèmes, il contenait des questions générales, des sous-questions plus précises ainsi que des pistes de relance. Il faut bien garder en tête que ce guide n'était pas rigide : l'ordre des thèmes à aborder n'avait pas d'importance, pour autant qu'ils aient été tous abordés à la fin. Avant de procéder aux entretiens, il était utile de réaliser un « pré-test » en proposant le questionnaire à quelques personnes afin de recueillir des avis sur le questionnaire en lui-même et repérer d'éventuelles erreurs de formulation. Après ces étapes, nous nous sommes attelé à réaliser ces entretiens (voir Annexes n°3 à 16).

Ensuite, nous nous sommes attardé sur l'aspect analytique du travail. Dans un premier temps, nous avons eu recours à une analyse descriptive. Cette partie consistait à exposer ce que nous avons pu retirer des différents entretiens en rapport avec notre cadre théorique dans l'objectif de rendre compte de la situation par rapport à la problématique. Cela étant, nous avons eu recours à une seconde analyse plus approfondie du contenu de nos entretiens en le comparant avec notre cadre théorique tout en montrant les convergences et les divergences que nous avons pu observer. Cette analyse nous permet de répondre à la problématique de départ et de vérifier le caractère pertinent de nos hypothèses.

1.5 Plan général du mémoire

Notre mémoire est composé de quatre parties bien distinctes :

Dans un premier temps, nous allons poser le cadre théorique du travail de mémoire en contextualisant ce qui fait l'objet de la recherche du mémoire, en essayant de définir le concept d'économie sociale en Belgique francophone. Nous donnerons également les grands principes qui la caractérisent. Nous détaillerons aussi brièvement les différents types d'organisations qui y sont attachés et nous finirons ce volet consacré à l'économie sociale en Belgique francophone en citant quelques chiffres dans le but d'en donner une vue d'ensemble

concrète. Après cette mise en contexte, nous aborderons le thème central du mémoire qui porte sur la motivation des travailleurs d'économie sociale. Nous donnerons une définition au sens de la motivation au travail suivie d'une vue d'ensemble de la littérature sur le sujet, motivation toujours inscrite dans le contexte particulier de l'économie sociale. Nous basant sur cette vue d'ensemble, nous dégagerons trois grands concepts, trois clés qui nous permettront de mieux discerner le sujet : à savoir la théorie de l'auto-détermination, le concept de motivation prosociale et une analyse basée sur la théorie du don du travail.

Dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur notre méthode de collecte de données en expliquant la façon avec laquelle nous avons procédé aux entretiens, nous justifierons notre choix de recourir à des entretiens semi-directifs et nous montrerons les spécificités de notre échantillonnage. Ensuite nous expliquerons pourquoi nous avons fait appel à une pré-analyse en catégorisant nos répondants en trois groupes distincts. Enfin, nous proposerons d'explorer chacune des thématiques identifiées au sein de ces trois groupes en faisant ressortir des extraits représentatifs.

Dans un troisième temps, nous proposerons de confronter notre cadre théorique de la motivation au travail avec notre analyse thématique en vue d'en dégager les éventuelles convergences et divergences. Nous reviendrons également sur nos pistes de recherche et nous préciserons les limites de notre travail.

Finalement, nous conclurons ce travail de mémoire de manière synthétique en exposant notre point de vue personnel et nous donnerons d'éventuelles pistes de recherche pour de futurs travaux.

2. Elaboration des concepts théoriques

2.1 L'économie sociale en Belgique francophone : une diversité d'acteurs

Dans un premier temps, nous allons chercher à définir le concept d'économie sociale en Belgique francophone, ses particularités ainsi que les différentes formes juridiques de sociétés qui y sont liées. Au travers de nos lectures, nous constatons qu'il n'existe pas à proprement dit de consensus autour d'une définition de l'économie sociale⁵.

2.1.1 Définitions et caractéristiques

En effet, le concept d'économie sociale en Belgique est assez difficile à cerner de prime abord, en cause les différentes définitions qui sont données et proposées par les différentes entités belges. De fait, il existe en Belgique, trois définitions officielles du concept, à savoir : celle fixée par le conseil wallon de l'économie sociale (CWES) de 1990 (retravaillée en 2008 par la Région Wallonne), celle de Flandre de 1997 issue du VOSEC⁶ et enfin celle émanant d'un accord de coopération du fédéral de 2004 (Service Public Fédéral Belge, n.d.).

Ces différentes définitions comportent néanmoins de nombreuses similitudes comme le précisent Sybille Mertens et Michel Marée en 2008 dans leur E-note réalisée par la Chaire CERA :

Ces trois définitions de l'économie sociale présentent de très nombreux points communs. Premièrement, elles sont toutes les trois construites à partir de l'hypothèse de l'existence d'un troisième secteur, rassemblant des organisations qui se démarquent du secteur privé capitaliste et du secteur public. Deuxièmement, elles combinent l'affirmation de principes éthiques avec le repérage, sur une base juridico-institutionnelle, des entités qui, a priori, font partie de l'économie sociale. A quelques nuances près, elles se rejoignent très largement tant dans l'affirmation des principes que dans l'énumération des formes juridiques ou institutionnelles concernées (Mertens & Marée, 2008, p. 1)

Malgré le fait qu'il n'y ait pas une définition unique du concept comme nous venons de le voir en Belgique, la définition de base du CWES est une référence car elle regroupe deux

⁵ Nous avons choisi de ne pas rajouter le terme « solidaire » au concept car ce terme est plutôt utilisé en France ou au Québec. « L'économie solidaire désigne le plus souvent les émergences récentes de l'économie sociale ou ses caractères les plus novateurs. En ce sens, elle est plutôt synonyme de " nouvelle économie sociale " » (Defourny & Develtere, 1999, p. 22)

⁶ Vlaams Overleg Sociale Economie

approches, à savoir : une approche juridico-institutionnelle consistant à distinguer les différentes formes d'organisations qui composent l'économie sociale pour la différencier des autres secteurs économiques et l'approche normative qui réside dans le fait de regrouper les valeurs et les principes propres à l'économie sociale et qui la définissent d'un point de vue de son fonctionnement (Defourny & Mertens, 1999).

Nous reprenons donc cette définition retravaillée, publiée via le décret relatif à l'économie sociale datant du 20 novembre 2008, pour définir l'économie sociale en Belgique francophone : « L'économie sociale regroupe 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 fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

1. Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que finalité de profit ;
2. Autonomie de gestion ;
3. Processus de décision démocratique ;
4. Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »

Il nous semble pertinent de détailler ces quatre principes plus longuement, en effet :

1. L'aspect financier est considéré comme un moyen plutôt qu'une fin en soi. L'aspect financier passe en arrière-plan car « l'entreprise d'économie sociale est elle-même, par la nature de son activité, un service (au sens large) rendu à ses membres ou à d'autres personnes et non un outil de rapport financier. » (Defourny, 1999, p. 10).
2. Le concept de l'autonomie de gestion est mis en avant pour démontrer que les organisations ne sont pas contrôlées par d'autres entités et que les organisations de l'économie sociale ne sont pas assujetties aux pouvoirs publics (Mertens, 2010).
3. Le processus de décision est de nature démocratique c'est-à-dire que les décisions concernant l'entreprise sont prises par tous ses membres excluant toute notion d'actionnariat. L'intention est ici, à l'instar de la deuxième caractéristique, de se détacher d'une particularité d'un autre secteur : le secteur privé. Le but de ce processus « représente une certaine garantie de la défense de leurs intérêts ou, à tout le moins, une garantie de non poursuite d'intérêts individuels. » (Davister, 2006, p. 51).

4. La primauté des personnes et du travail sur le capital a pour but de mettre en avant des pratiques liées à l'économie sociale et qui en font sa particularité : les éventuels bénéfices sont réinvestis à destination du personnel (conditions de travail), des bénéficiaires (optimisation du ou des services rendus), etc. (Marée & Mertens 2008).

Après avoir tenté une approche du concept de l'économie sociale et de ses caractéristiques principales, nous allons maintenant nous attarder, de manière concise, sur les différents types d'organisations qui la composent.

2.1.2 Les différents types d'organisation de l'économie sociale en Belgique

Selon Sybille Mertens (2007) : « On distingue deux grands types d'organisations dans l'économie sociale : les organisations associatives et les organisations qui sont constituées en sociétés. Les premières sont des associations de fait, des associations sans but lucratif, des fondations ou des mutualités. Les secondes sont des sociétés coopératives ou des sociétés à finalité sociale. » (Mertens, 2007, p. 26).

En effet, en Belgique, nous avons d'une part, les associations de type ASBL ou les associations de fait régies par la loi du 2 mai 2002 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations. Ces associations recoupent plusieurs principes de l'économie sociale que nous avons vus précédemment à savoir un processus de décision démocratique : chaque membre d'une ASBL dispose d'un droit de vote égalitaire. La loi interdit à ces associations de distribuer les bénéfices à leurs différents membres, ce qui se calque sur le principe de la primauté des personnes et du travail sur le capital évoqué auparavant (Coipel, 1998). De plus, ces associations ont une « pertinence économique » (Defourny, 2005, p. 6) c'est-à-dire qu'elles vont produire divers biens et services dans une multitude de domaines divers et variés tels que l'éducation, l'insertion professionnelle, l'aide à l'enfance, etc. Les associations de fait se distinguent des ASBL dans le sens où elles n'ont pas l'obligation de détenir une personnalité juridique pour subsister (Coipel & Davagle, 2013).

D'autre part, nous avons les mutualités qui sont, selon la loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités, la forme juridique attribuée aux associations pour tout ce qui concerne le cadre des activités médico-sociales (couverture sociale, promotion de la santé) tout en conservant l'aspect solidarité. Il y a longtemps eu une

hésitation quant à leur incorporation dans l'économie sociale car, sans entrer profondément dans les détails, on pouvait douter de leur autonomie de gestion au vu des liens qu'elles entretiennent avec l'Etat en Belgique au niveau du contrôle et du rôle qu'on leur a confiés à savoir un intermédiaire entre l'INAMI⁷ et leurs bénéficiaires. Malgré ces aspects, le CWES a choisi de les y incorporer pleinement car les mutualités restent des structures plutôt décentralisées (au niveau national puis régional puis local) et donc restent finalement assez autonomes (Defourny, 1990).

A ces deux grands types d'organisations, s'ajoutent les fondations qui, même si elles peuvent se confondre avec certaines ASBL, se différencient de celles-ci au point de vue de leur constitution comme le disent Pirotte et Heuschen (2003) : « l'association est une collectivité d'associés alors que la fondation est [...] érigée en personne morale » (Pirotte & Heuschen, 2003, p. 18). Il y a deux grands types de fondations : celles d'utilité publique et les fondations privées. Les fondations d'utilité publique, étant donné leur dénomination, ont comme rôle de servir les collectivités alors que les fondations privées seront plus difficiles à inclure dans l'économie sociale de prime abord car il faudra vérifier leur caractère désintéressé. De plus, même si certaines fondations peuvent être indépendantes, elles peuvent à contrario tout aussi bien être gérées par les pouvoirs publics ou par le privé, il faut donc dans ce dernier cas, s'intéresser à l'autonomie de gestion dont elles disposent pour pouvoir les reprendre dans l'économie sociale ou non (Develtere, Van Ootegem & Raeymaekers, 2004).

Enfin, nous avons des sociétés, comme les coopératives, régies par la loi du 7 mai 1999 contenant le code des sociétés : art 350 et plus qui, étant donné la nature de leur activité et certains de leurs principes comme le volet démocratique « un membre, une voix », appartiennent au champ de l'économie sociale. Une de leurs particularités consiste dans le fait que les bénéfices sont versés proportionnellement au travail fourni au sein de la coopérative et non pas en fonction du capital de départ investi. Le second type de société est la société à finalité sociale régie par la loi du 13 avril 1995 modifiant les lois sur les sociétés commerciales, coordonnées le 30 novembre 1935 qui, comme nous l'entendons, vise à développer son activité commerciale pour le profit d'une finalité sociale. La loi est claire à ce sujet : elle rejette toute ambition d'enrichissement personnel.

⁷ Institut national d'assurance maladie-invalidité

Il convient tout de même de préciser que :

Ni l'énoncé de principes éthiques, ni l'énumération de formes juridiques susceptibles de garantir le respect de ces principes ne constituent des outils permettant de délimiter concrètement et de façon univoque les contours de l'économie sociale dans notre pays. Ceci explique le décalage souvent observé entre, d'un côté, une vision académique de l'économie sociale qui la comprend comme un troisième grand secteur regroupant toutes les producteurs non capitalistes et non étatiques et, de l'autre côté, une vision plus politique qui a besoin de délimitations concrètes claires [...] Cela déforce le concept d'économie sociale et ne facilite pas le développement d'un sentiment collectif d'appartenance à ce troisième secteur (Mertens & Marée, 2007, pp. 5-6).

Après avoir décrit brièvement les différentes organisations qui font partie intégrante de l'économie sociale, il nous semble opportun d'explicitier le concept de secteur non-marchand.

En effet, en Belgique on mêle généralement les deux concepts que sont l'économie sociale et le secteur non-marchand (Fondation Roi Baudouin, 2001). Même si les deux concepts ont des similitudes, ils sont bien distincts. Il faut se référer à la deuxième des caractéristiques que nous avons développées dans la définition de l'économie sociale précédemment pour arriver à discerner la nuance qui existe entre ces deux concepts à savoir l'autonomie de gestion. En effet, le secteur du non-marchand peut se retrouver compris dans la sphère du secteur public alors que l'économie sociale s'en démarque totalement. A contrario, l'économie sociale peut avoir comme finalité de ressources, des ressources marchandes comme c'est le cas pour les coopératives et les sociétés à finalité sociale (Mertens, 2015).

Nous pouvons voir dans le tableau récapitulatif ci-dessous (voir Figure 1) la distinction opérée entre l'économie sociale correspondant aux cases numérotées (4), (5) et (6) et le secteur du non-marchand, d'autre part, représenté par les cases numérotées (5), (6), (8) et (9) (Marée & Mertens, 2002). Grâce à ce tableau, nous pouvons clairement distinguer n'importe quel type d'organisation et lui attribuer un secteur qui lui est propre.

	Secteur privé		Secteur public	
	À but lucratif	À but non lucratif	À but non lucratif	À but lucratif
Ressources marchandes	(1) – Entreprises traditionnelles à l'exclusion de la santé – «Fausse» ASBL	(4) – SFS – Coopératives agréées – ASBL à ressources marchandes	(7) – Entreprises publiques (SMAP, ...)	(10) – Entreprises publiques (Belgacom, ...)
Ressources mixtes	(2) – Entreprises individuelles du secteur de la santé (médecins, infirmières, ...)	(5) – ASBL à ressources mixtes (dont ETA, EFT, hôpitaux, ...)	(8) – Entreprises publiques (SNCB, ...) – Hôpitaux publics	(11)
Ressources non marchandes	(3)	(6) – ASBL à ressources non marchandes (dont écoles du réseau libre, ...) – Mutuelles – Fondations	(9) – Services publics : enseignement, culture, action sociale, administrations, ...	(12)

Figure 1. Classement des organisations économiques selon les critères des ressources, de la finalité et du contrôle

Source : (Marée & Mertens, 2002, p. 17)

Même si nous nous sommes attaché à définir l'économie sociale au niveau de la Belgique francophone, nous trouvons tout de même pertinent d'évoquer les travaux d'EMES⁸ qui fournissent neuf indicateurs pour caractériser une entreprise sociale. En effet, selon Defourny et Nyssens (2013) : « ils constituent un idéal-type qui [...] peut aider l'observateur ou le chercheur à situer les entités observées les unes par rapport aux autres, à les regrouper en certaines catégories et éventuellement à tracer certaines limites pour définir l'ensemble des entreprises sociales qu'il voudra mettre en évidence, étudier plus en profondeur et/ou faire mieux (re)connaître dans le paysage économique. » (Defourny & Nyssens, 2013, pp. 12-13).

Après cette vue d'ensemble de l'économie sociale tant au niveau de sa définition et des caractéristiques qui lui sont propres que des organisations qui en font partie, nous allons maintenant nous pencher sur la comparaison qui peut être faite entre le secteur public et

⁸ « le réseau EMES est un réseau européen qui rassemble des centres de recherche universitaires et des chercheurs en économie sociale. » (SAW-B, n.d.)

l'économie sociale. L'idée de cette comparaison trouve son origine dans un article d'Edith Archambault (1986) qui s'interroge sur l'association qui peut être faite entre l'économie sociale d'une part et les trois grandes fonctions économiques des pouvoirs publics d'autre part à savoir : la production, la redistribution et la régulation.

Defourny (1990) développe chacune de ces trois grandes fonctions. En ce qui concerne la production, il constate que « l'économie sociale participe largement à la production de services d'utilité collective, surtout dans le chef des associations et des mutualités au sein des secteurs sanitaire, social, culturel, etc. » (Defourny, 1990, p. 21). Il donne par après plusieurs avantages dont dispose l'économie sociale par rapport au secteur public comme par exemple un ancrage local et un sens de l'initiative qui poussent à agir rapidement sur des problématiques nouvelles ou encore une main-d'œuvre (souvent plus flexible et parfois composée de bénévoles) qui permet de réduire certains coûts. Cependant, il existe tout de même des risques liés à cet aspect de l'économie sociale. En effet, il est possible qu'un épuisement des ressources tant humaines que matérielles survienne. Il est dû bien souvent à un manque de moyens financiers ou encore au fait que certaines compétences requises ne soient pas acquises, ce risque étant lié en partie aux bénévoles (Archambault, 1986).

Ensuite, pour la fonction de redistribution, Defourny (1990) dit ceci : « Toutes les associations de prestations font, d'une manière ou d'une autre, de la redistribution lorsque leurs services sont fournis gratuitement ou à un prix inférieur au coût de production, ou encore lorsque les tarifs varient en fonction des revenus des utilisateurs. » (Defourny, 1990, p. 22). Plusieurs avantages découlent de cette approche de la redistribution qui caractérise l'économie sociale tels que le fait de trouver des solutions plus rapides à des problèmes alarmants ; elle permet aussi de mettre en évidence ces problématiques et les publics concernés. Là encore, il y a des limites dans cette approche de l'économie sociale car elle ne joue finalement qu'un rôle d'appoint et elle contribue parfois à renforcer les inégalités en se penchant sur certaines problématiques visées plutôt que d'autres (Archambault, 1986).

Pour la troisième et dernière fonction abordée, il constate que : « Ainsi, le renouveau des coopératives de travailleurs, le développement des entreprises d'apprentissage professionnel et les remises au travail par les associations dans le cadre de divers programmes publics (cadres spéciaux temporaires, troisième circuit de travail, programme PRIME, etc.) expriment bien la participation de l'économie sociale à la défense de l'emploi, à la création

de nouveaux postes de travail ainsi qu'à la réinsertion de jeunes défavorisés ou de chômeurs structurels. » (Defourny, 1990, p. 23). Ici encore, il convient d'insister sur les limites de l'économie sociale en la matière : les emplois dans certaines associations sont disparates (recours à du temps partiel voire à des emplois précaires) (Archambault, 1986).

Après cette comparaison entre économie sociale et secteur public, nous allons maintenant présenter l'économie sociale actuelle en Belgique francophone en commençant par une vue d'ensemble. Nous énoncerons par la suite quelques caractéristiques chiffrées des entreprises d'économie sociale ainsi que des travailleurs qui les composent.

2.1.3 Représentation de l'économie sociale en Belgique francophone

2.1.3.1 Vue d'ensemble

Tous les chiffres que nous allons exposer ici sont issus de l'Observatoire de l'Economie Sociale. En effet, il est précisé dans le rapport de 2017 que : « Il s'agit du périmètre statistique utilisé dans le monde académique, notamment dans les publications de l'Académie des Entrepreneurs Sociaux, mais aussi du périmètre statistique utilisé au niveau européen, ce qui permet des analyses croisées avec les réalités observées dans d'autres pays. » (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017, p. 4).

Selon le rapport de l'Observatoire de l'Economie Sociale de 2017, l'économie sociale compte en Belgique en 2015 11.034 entreprises dont découlent 247.434 emplois, ce qui représente 12 % de l'emploi total en Wallonie et en Région Bruxelles-capitale. Au 31 décembre 2015 on dénombrait quelque 6.434 entreprises d'économie sociale en Wallonie et 4.600 pour la Région de Bruxelles-capitale. C'est une augmentation de 2 % par rapport à il y a 5 ans. A contrario, le nombre d'entreprises des secteurs public et privé n'a pas cessé de baisser depuis 2011.

Pour préciser davantage (voir Figure 2) : plus de 58 % des entreprises de l'économie sociale se trouvent en Wallonie et donc 42 % en Région Bruxelles-capitale. La répartition par province des entreprises d'économie sociale en Wallonie est de 18 % dans les provinces de Hainaut et de Liège. On retrouve ensuite Namur avec 10 % et le Brabant Wallon et le Luxembourg avec respectivement 7 % et 5 % du total (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017).

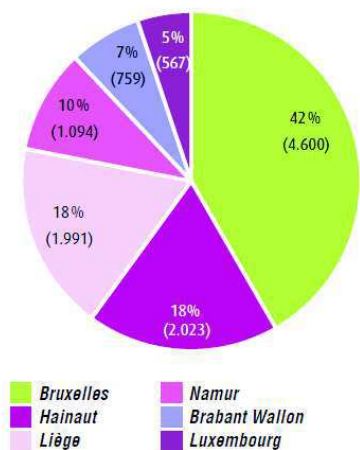


Figure 2. Répartition des entreprises de l'économie sociale par province en Belgique francophone

Source : (Observatoire de l'Economie Sociale, 2017, p. 6)

2.1.3.2 Caractéristiques des entreprises

Comme nous l'avons vu précédemment, il y a cinq grandes formes juridiques possibles pour les entreprises voulant s'inscrire dans l'économie sociale : les associations, les mutualités, les fondations, les sociétés coopératives et les sociétés à finalité sociale.

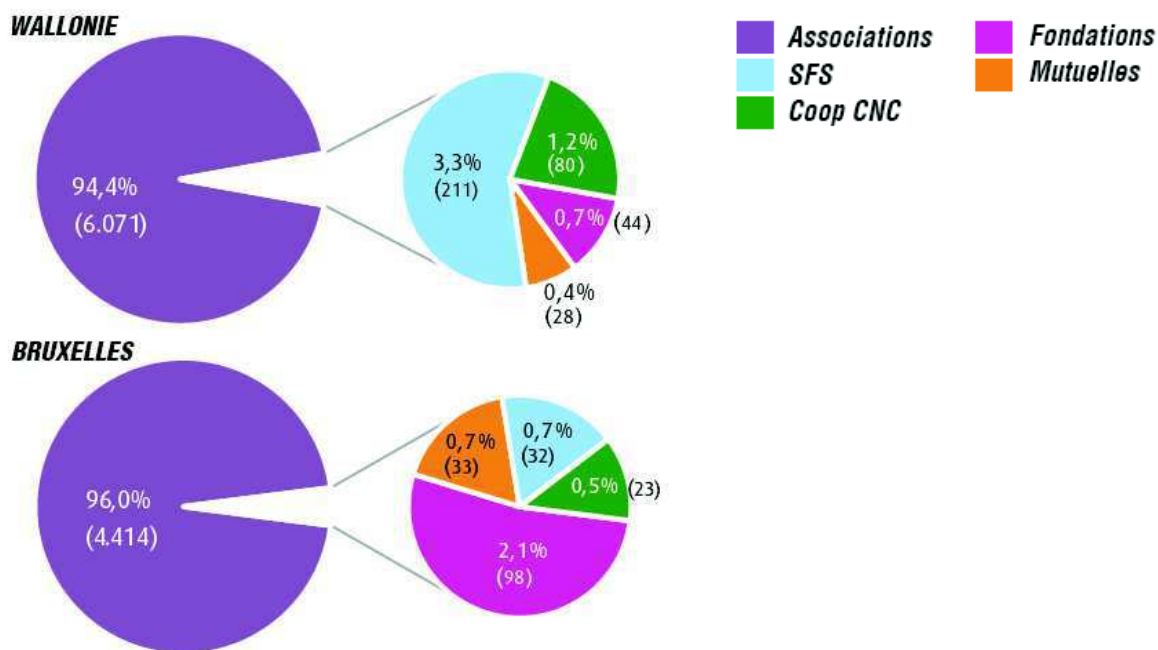


Figure 3. Répartition des entreprises sociales par forme juridique en Wallonie et à Bruxelles.

Source : (Observatoire de l'Economie Sociale, 2017, p.7).

Même si plus ou moins 95 % des entreprises d'économie sociale sont des associations (voir Figure 3), nous pouvons toutefois remarquer quelques différences pour les autres formes juridiques présentes dans les deux régions. En effet, les sociétés à finalité sociale forment le deuxième grand type d'organisations en Région Wallonne alors qu'en Région Bruxelles-capitale, les fondations ont plus de succès (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017).

Si nous nous intéressons maintenant à la classification par secteurs d'activités, nous pouvons dire que plus de 50 % des organisations sont issues du secteur de « la santé humaine et l'action sociale » ainsi que du secteur repris sous la dénomination des « autres activités de services ». Le troisième secteur le plus représenté (15 %) est celui des « arts, spectacles et activités récréatives ». Si nous envisageons les chiffres sous l'angle des postes de travail⁹, nous constatons que plus de la moitié (52,5 %) émane du secteur de la « santé humaine et action sociale ». Les secteurs des « autres activités de services » (9 %), de « l'éducation et formation » (6,5 %) et des « activités titres-services » (6,1 %) constituent les trois secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois derrière celui de la « santé humaine et action sociale » (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017).

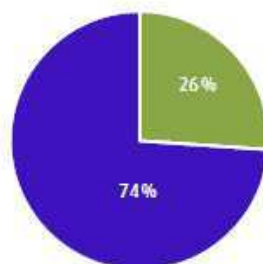
2.1.3.3 Caractéristiques des travailleurs

Tout d'abord, au niveau du genre, nous constatons (voir Figure 4) que les femmes sont représentées en majorité dans les organisations d'économie sociale. En effet, celles-ci détiennent 71 % des postes de travail. Cette majorité est encore plus marquée en Wallonie, elle atteint les 74 % d'occupation, soit 7 % de plus qu'en Région Bruxelles-capitale. Néanmoins, il faut quand même préciser que dans les secteurs privé et public, les différences sont nettement moins flagrantes : les hommes occupent 61 % des postes de travail en Wallonie et 48 % en Région Bruxelles-capitale. (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017).

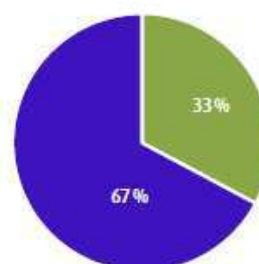
⁹« Il s'agit de la somme des personnes sous contrat de travail au sein de l'organisation (ne sont donc pas compris, par exemple, les stagiaires, les dirigeants indépendants ou les art. 60) » (Observatoire de l'Economie Sociale, 2017, p. 4).

DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

■ Hommes
■ Femmes



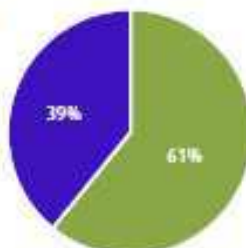
Wallonie



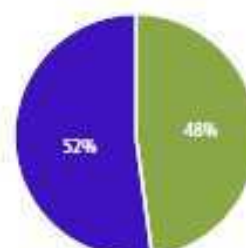
RBC

DANS L'ÉCONOMIE CLASSIQUE (HORS ES)

■ Hommes
■ Femmes



Wallonie



RBC

Figure 4. Répartition de l'emploi par genre dans l'économie sociale et hors économie sociale en Wallonie et en Région Bruxelles-capitale.

Source : (Observatoire de l'Economie Sociale, 2017, p. 14).

Ensuite, concernant les différents types de contrats de travail, il apparaît que plus de la moitié des travailleurs d'économie sociale ont un contrat d'emploi à temps partiel et que ce sont les femmes occupent ces emplois en majorité (67 % en Wallonie et 54 % en Région Bruxelles-capitale). Cependant, les hommes bénéficient en majorité de contrats à temps plein (+/- 75 % pour les deux régions) (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017).

Enfin, au niveau de l'âge, nous constatons que le nombre de travailleurs d'économie sociale ayant 50 ans ou plus est en hausse pour l'année 2015 : ils représentent 30 % des travailleurs totaux, genres confondus. D'autre part, le nombre de travailleurs d'économie sociale de moins de 50 ans est en baisse. Encore une fois, si nous comparons ce chiffre avec les secteurs public et privé, nous constatons également une hausse du nombre de travailleurs ayant 50 ans ou plus ce qui représente 29 % du nombre de travailleurs de ces deux secteurs (L'Observatoire de l'Economie Sociale, 2017).

2.1.4 Conclusion

Dans ce chapitre consacré à l'économie sociale en Belgique francophone, nous avons dans un premier temps essayé de définir le concept et ses différentes caractéristiques. Dans un deuxième temps, nous avons décrit les différents types d'organisations y afférant. Enfin, nous nous sommes attaché à montrer une représentation chiffrée de l'économie sociale en Belgique francophone. Maintenant que le contexte dans lequel le mémoire s'inscrit a été fixé, nous allons nous attarder sur le thème central de notre travail de mémoire à savoir la motivation des travailleurs de l'économie sociale.

2.2 La motivation des travailleurs de l'économie sociale

Dans ce chapitre théorique portant sur la motivation dans l'économie sociale nous nous pencherons tout d'abord sur une brève explicitation du concept de motivation au travail. Puis nous donnerons une vue d'ensemble de la littérature scientifique qui s'intéresse à la motivation des travailleurs d'économie sociale. Ensuite nous aborderons trois concepts clés, qui nous paraissent pertinents pour appréhender la motivation au travail en économie sociale à savoir la théorie d'auto-détermination, la motivation prosociale et la théorie du don du travail.

2.2.1 Introduction

A l'instar du concept d'économie sociale, le concept de la motivation est un concept qui reste assez difficile à définir encore aujourd'hui. En effet, en raison des nombreux domaines dans lesquels elle est étudiée à l'heure actuelle, nous ne saurions pas donner une définition exacte de la motivation. Nous nous limiterons donc à éclaircir ce principe et à le restreindre à la vision de la motivation au travail.

Une première tentative de définition pourrait être celle-ci : « Work motivation is described as the psychological processes that direct, energize, and maintain action toward a job, task, role, or project. » (Grant & Shin, 2012, p. 505). Pour Roussel (2000), cette définition qui paraît pertinente car « plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine » (Roussel, 2000, p. 4) est la suivante : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » (Vallerand & Thill, 1993, p. 18). Dans la suite de sa réflexion, Roussel (2000) formule sa propre définition : « la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. » (Roussel, 2000, p. 5).

Nous pouvons compléter en disant que la motivation est parfois aussi définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné (Mitchell, 1997). Parce qu'elle décrit les raisons qui dirigent les actions, une compréhension de la motivation est centrale pour expliquer le comportement individuel et organisationnel

(Mitchell & Daniels, 2003). Elle peut aussi être perçue comme une « envie innée de faire un effort. » (Dowling & Sayles, 1978, p. 16).

2.2.2 Vue d'ensemble

Dans la littérature scientifique, il est souvent fait état que l'économie sociale attire des travailleurs qui sont intrinsèquement motivés par la mission de l'organisation (Frey, 1997). D'autres vont plus loin en établissant une comparaison entre les travailleurs d'économie sociale et leurs collègues du privé, soulignant que les premiers sont intrinsèquement plus motivés (Narcy, 2009 ; Bacchiaga & Borzaga, 2003). Certains auteurs expriment même l'idée que les travailleurs d'économie sociale éprouvent le besoin d'être utiles pour la société, pour les autres et veulent changer les choses. Dès lors, une réelle satisfaction découle du travail accompli (Besley & Ghatak, 2005).

Il convient donc de distinguer ces deux notions avant d'aborder plus précisément la motivation des travailleurs de l'économie sociale. Lorsqu'une activité est exercée dans le but d'en retirer quelque chose comme un salaire ou une promotion ou d'éviter quelque chose comme la perte d'un emploi, on dira qu'il s'agit d'une motivation extrinsèque c'est-à-dire que les raisons qui poussent un individu à faire cette activité sont externes. A contrario, lorsqu'un individu exerce une activité seulement pour l'intérêt ou le plaisir qu'il y trouve, on parle de motivation intrinsèque, il n'y a pas la recherche de récompense externe dans ce cas-ci (Deci & Ryan, 2000). Toujours selon Deci et Ryan (2000), pour des gens motivés de manière intrinsèque, le fun et le challenge ont une plus grande importance qu'une compensation salariale par exemple.

D'autre part, certains auteurs avancent que si les valeurs de l'organisation sont en adéquation avec celles des travailleurs alors pour ceux-ci, la mission de l'organisation est une source de motivation intrinsèque (Frey, 1997). Un autre postulat avance que les travailleurs d'économie sociale accordent une importance primordiale au sens de leur travail (Legnerova, 2016) et, parce qu'ils perçoivent ce sens, sont d'autant plus motivés que les autres (Ariely, Kamenico & Prelec, 2008). Ces personnes considèrent le salaire comme un outil permettant de satisfaire leurs besoins psychologiques, davantage que comme une raison principale de motivation (François, 2001). Brown et Yoshioka (2003) abondent dans ce sens en affirmant que les individus travaillant dans l'économie sociale voient l'argent comme un moyen de réaliser

d'autres objectifs plutôt qu'une fin en soi. Ils ajoutent que pour eux les incitations financières ne peuvent pas être des éléments de motivation efficaces.

Speckbacher (2003) postule que comme les organisations d'économie sociale n'ont pas de propriétaires visant le profit, elles sont plus à même d'attirer le personnel dévoué car leur altruisme ne sera pas destiné à enrichir qui que ce soit. D'autres auteurs soutiennent ce postulat comme Weisbrod (1983), Preston (1989), Roomkin et Weisbrod (1999). Schepers et al. (2005) vont même plus loin en considérant que les travailleurs d'économie sociale seraient plutôt motivés par le contact social et l'utilité sociale soit mus par des motivations intrinsèques. Borzaga et Depedri (2005) confirment ce postulat, pour eux, les travailleurs de l'économie sociale sont attirés par le côté relationnel très marqué au sein des organisations d'économie sociale. Cette valeur prépondérante donnée à l'utilité sociale ressentie à travers le travail est encore reprise par d'autres auteurs tels que De Cooman, De Gieter, Pepermans et Jegers (2001). Heyes (2005) dit que certains travailleurs exercent parfois des métiers par vocation, pour l'utilité qui en ressort dans la société.

De plus, dans une étude de Light (2002), nous constatons que lorsque les salaires, ressources financières et matérielles de l'organisation sont limités, les travailleurs concernés sont davantage motivés pour un travail dont le sens leur procure une satisfaction plus intense. En plus de cette constatation, il est fait état d'une loyauté plus importante dans ce genre de cas par rapport aux autres types d'organisations. Ces travailleurs sont aussi plus enclins à « faire don » de leur travail (Almond & Kendall, 2000). Ils sont même parfois prêts à accepter des rémunérations moins élevées que dans le secteur privé si l'objet de leur organisation est en adéquation avec leurs valeurs voire leur idéologie (Rose-Ackerman, 1996). Un constat de Deci (1971) va dans ce sens : il considère que les compensations financières diminuent la motivation intrinsèque et par conséquent ont parfois des répercussions négatives sur la performance. L'élément central de cet aspect salarial est la théorie du don du travail de Preston (1989) dont nous résumerons le principe dans la suite de ce chapitre.

Après avoir donné un bref aperçu de la littérature liée aux différentes motivations des travailleurs de l'économie sociale, nous allons nous intéresser à la raison pour laquelle les individus sont motivés en reprenant comme base la comparaison entre motivation extrinsèque et intrinsèque.

2.2.3 La théorie de l'auto-détermination

Dans un premier temps, nous allons nous attarder sur une théorie en lien étroit avec la notion de motivation intrinsèque. Il s'agit de la théorie de l'auto-détermination proposée par Deci et Ryan (1985, 2000) qui permet d'appréhender ce pourquoi l'individu est motivé. Alors que les motivations extrinsèques et intrinsèques étaient vues comme un concept à deux volets, cette théorie va plus loin en les intégrant et en les différenciant en fonction du degré d'auto-détermination. En effet, à l'aide de cette approche, il est possible de repérer et classer les diverses sources de motivation de l'individu en fonction de son degré d'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000).

Forest et Mageau (2008) précisent que : « la TAD contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination. » (Forest & Mageau, 2008, p. 33). D'autres auteurs tels que Sarrazin, Pelletier, Deci et Ryan (2011) ajoutent : « la TAD propose à la place une approche plus qualitative, reconnaissant l'existence de différents types de motivation dont les conséquences affectives, cognitives ou comportementales ne sont pas équivalentes. » (Sarrazin, Pelletier, Deci & Ryan, 2011, p. 274).

Dans cette théorie, une motivation sera considérée comme auto-déterminée lorsqu'elle sera exercée de manière autonome et donc par la seule volonté de l'individu alors qu'une motivation dite non auto-déterminée sera qualifiée de la sorte lorsqu'un individu recourt à une activité sous certaines contraintes externes ou internes (Deci & Ryan, 1985).

Le degré d'auto-détermination est quant à lui fonction de trois besoins fondamentaux de l'individu : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'interaction sociale. Si ces trois besoins fondamentaux sont satisfaits, le degré d'auto-détermination s'en verra augmenté (Deci & Ryan, 1985). Le besoin de compétence est décrit par Deci (1975) comme une interaction efficace entre l'individu et l'environnement en vue d'exercer ses capacités tout en ayant un contrôle sur les éléments qui conduisent à la réussite d'une activité. Le besoin d'autonomie est perçu comme un besoin psychologique poussant l'individu à construire son propre comportement en faisant abstraction des facteurs externes ou internes qui composent l'environnement dans lequel il est inscrit (Deci & Ryan, 1985). Enfin, le besoin d'interaction sociale est décrit comme le besoin d'établir des liens avec des individus de son environnement

social, portant sur l'attention donnée et reçue ainsi que l'appartenance à un groupe ou à une communauté (Baumeister & Leary, 1995 ; Deci & Ryan, 1991).

L'élément central de cette théorie est donc relié au concept de la motivation intrinsèque. Cela signifie que quand les individus arrivent à développer les trois besoins fondamentaux cités auparavant, nous allons considérer leur approche comme autodéterminée ce qui impliquera qu'ils seront capables d'être motivés de manière intrinsèque et dès lors de poursuivre des activités dans leur propre intérêt. Le terme de régulation ici représente l'interaction qu'il peut y avoir entre les éléments internes et externes à l'individu (Ryan & Deci, 2000).

Selon cette théorie (voir Figure 5), il existe trois formes de motivations distinctes : l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Il y a au total six types différents de régulation qui sont plus ou moins différenciés en fonction de la caractéristique de l'auto-détermination. L'amotivation est la forme de motivation la moins autodéterminée, à l'opposé, la motivation intrinsèque est la motivation la plus auto-déterminée. Entre ces deux extrêmes, il y a des niveaux de régulation intermédiaires qui forment la motivation extrinsèque : ce sont les régulations « externe », « introjectée », « identifiée » et « intégrée » (Ryan & Deci, 2000 ; Vallerand, 1997).

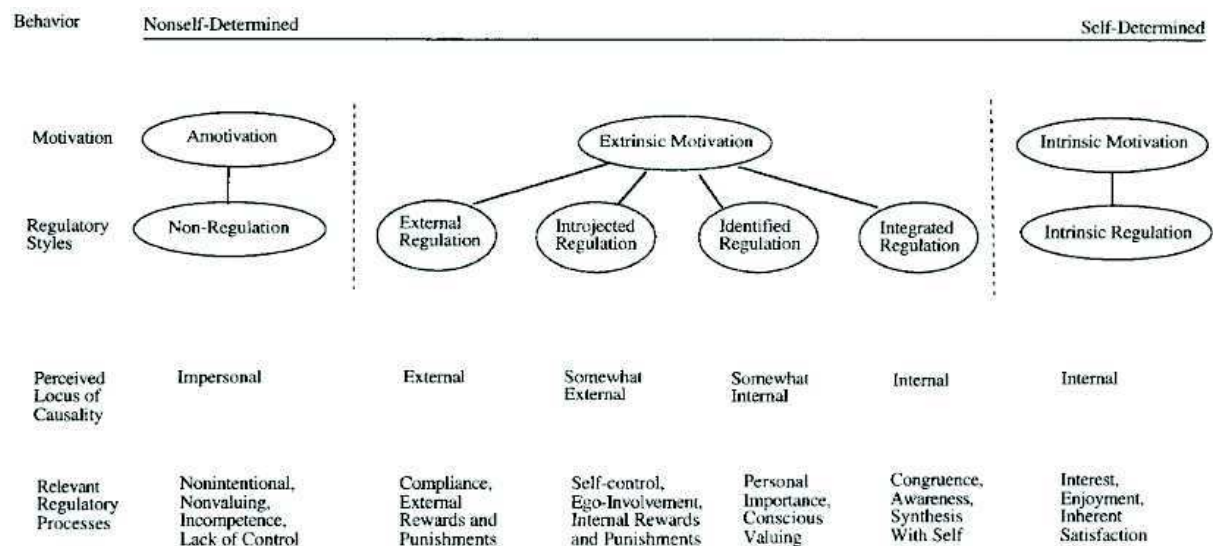


Figure 5. Continuum de la théorie de l'auto-détermination montrant les différents types de motivation, de régulation ainsi que la localisation de la causalité et les processus de régulation concernés.

Source : (Ryan & Deci, 2000, p. 72).

La première forme de motivation est l'amotivation, plus qu'une forme de motivation, l'intention ici est de montrer qu'il y a en fait une absence de motivation : l'individu agit de

manière passive soit car il est résigné (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978) soit car il fait preuve d'un manque de compétences (Bandura & Locke, 2003) ou soit parce qu'il ne perçoit pas la valeur de l'activité exercée.

La deuxième grande forme de motivation est la motivation extrinsèque qui est subdivisée en quatre types de régulation qui sont fonction du degré d'auto-détermination : la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée et la régulation intégrée. La régulation externe est la forme la moins auto-déterminée, la caractéristique principale liée à cette régulation est le fait de vouloir acquérir une compensation et d'éviter une punition. La régulation introjectée est, elle, une régulation externe plus développée par rapport à la vision de soi-même qu'on donne aux autres, l'action ici est guidée par la volonté d'échapper à une punition et à l'anxiété voire à la honte qui en découlerait vis-à-vis des autres (Ryan & Deci, 2000).

L'automotivation ainsi que ces deux premières subdivisions de la motivation extrinsèque forment ce qu'on appelle les régulations contrôlées c'est-à-dire qu'elles sont moins auto-déterminées, elles sont guidées par l'espoir d'une récompense, par le souci du regard d'autrui, la nécessité d'adopter son comportement à l'attente de l'environnement extérieur (Ryan & Deci, 2000).

Quant à la régulation identifiée elle est une des trois formes de régulation les plus auto-déterminées. En effet, le but de l'action fait ici l'objet d'une réflexion pour l'individu qui relie ce but à des intentions personnelles, il s'identifie à l'action. A cela s'ajoute la régulation intégrée : l'identification est ici perçue par l'individu comme en adéquation avec ses propres valeurs et objectifs, il en va de sa conviction personnelle (Ryan & Deci, 2000).

Enfin, la troisième grande forme de motivation est la motivation intrinsèque. Elle concerne l'individu qui poursuit une action par curiosité ou par intérêt propre. Ces deux dernières subdivisions de la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque forment ce qu'on appelle les régulations autonomes c'est-à-dire qu'elles sont plus auto-déterminées, elles sont en lien étroit avec les raisons personnelles et la volonté de l'individu lui-même (Ryan & Deci, 2000).

Deci et Ryan (2002) précisent toutefois que selon l'état de motivation initial de l'individu, celui-ci sera le plus à même de juger sur quel besoin fondamental accentuer son intention pour garder un certain niveau de motivation intrinsèque voire de l'augmenter.

L'intérêt de cette théorie est de montrer qu'il y a une certaine dynamique derrière la motivation qui pousse un individu à s'engager dans une activité. En effet, l'individu peut agir concrètement sur son « niveau » de motivation en jouant sur les besoins psychologiques par rapport à un environnement donné. Plus qu'un concept binaire, ce modèle théorique nous montre au contraire que la motivation d'un individu peut donc évoluer de manière continue en passant par différents stades en fonction des besoins qu'il ressentira dans l'exercice de son activité.

Après nous être intéressé à la théorie de l'auto-détermination, nous allons maintenant nous attacher à décrire le concept de motivation prosociale et ses liens avec la motivation intrinsèque et la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan.

2.2.4 Motivation prosociale

Si nous nous intéressons maintenant aux concepts d'utilité sociale ou même d'altruisme évoqués précédemment dans la vue d'ensemble, il en ressort une caractéristique commune : celle de la motivation prosociale. En plus de la motivation intrinsèque qui, comme nous l'avons vu, émane de l'intérêt pour une activité ou du plaisir qu'un individu en retire, un autre « type » de motivation serait présent.

Tout d'abord, Batson (1987) définit cette motivation comme le désir de dépenser de l'énergie au bénéfice des autres. Plus qu'un état psychologique temporaire, la motivation prosociale implique une volonté de défendre et promouvoir le bien-être des autres (Batson, 1987 ; Grant, 2007).

Ensuite, certains auteurs comme Benabou et Tirole (2006) avancent que, pour eux, ce comportement prosocial est composé de trois motivations sous-jacentes : les motivations extrinsèque, intrinsèque et de réputation. François et Vlassopoulos (2008) établissent, en outre, une particularité de la motivation intrinsèque qui, selon eux, se décline en deux parties : d'une part l'altruisme impur ou orienté vers l'action (l'individu trouve une utilité à donner) et d'autre part l'altruisme pur ou orienté sur le résultat (l'individu se soucie de la valeur générale de son action). Devaro et Brookshire (2007) ont également fait cette distinction. Grant (2008) quant à lui estime que c'est ce second type de motivation intrinsèque qui définit le mieux la motivation prosociale. Dans une volonté de différenciation de la motivation intrinsèque,

Benabou et Tirole (2006) déclarent que l'altruisme instrumental est considéré comme un concept à part car son origine se trouve dans la préoccupation de se faire une réputation grâce aux interactions avec d'autres individus. François et Vlassopoulos se basant sur cette distinction définissent ce concept: « Workers engaged in providing them often derive direct nonpecuniary benefits because they have a genuine concern, or care, about the recipients of the service — for example the welfare of the sick, the poor, or under-privileged children — and/or by virtue of the social recognition they might receive for contributing to an important mission » (François & Vlassopoulos, 2008, p. 3). De plus, la distinction qui peut être faite avec la motivation intrinsèque consiste dans le fait que l'amélioration de celle-ci est liée à la signification de la tâche pour l'individu (Hackman & Oldham, 1976).

Gagné et Deci (2005), se basant sur la théorie de l'auto-détermination, suggèrent que cette motivation prosociale peut être basée sur différents niveaux de régulation autonomes. Ils considèrent que le désir de faire bénéficier des personnes de son énergie émane d'une volonté autonome (raisons personnelles et identification de valeurs) mais qu'elle peut aussi être forcée par des sentiments d'obligation.

Grant (2007) va même plus loin et dit que les travailleurs ne sont pas motivés par l'intérêt du travail en lui-même mais plutôt par des buts introjectés (comme le fait d'éviter le sentiment de culpabilité ou encore de protéger son estime de soi) ou par des buts intégrés (comme l'épanouissement). Ces travailleurs se concentrent davantage sur le résultat, le travail est perçu comme un moyen de contribuer au bien-être d'autrui.

Olivier Brolis (2015) dans sa thèse, complète le postulat de Grant (2007), il montre en reprenant la théorie de l'auto-détermination et en accord avec plusieurs auteurs, que cette motivation prosociale, n'est plus considérée comme régulée de manière intrinsèque mais plutôt comme un état de régulation de la motivation extrinsèque qui peut varier du niveau de la régulation introjectée au niveau de la régulation intégrée. Selon lui, cette distinction est d'une importance cruciale car elle souligne l'importance pour les organisations d'économie sociale de développer un lien important entre les valeurs des organisations et les valeurs des travailleurs en ayant comme objectif final de favoriser cette motivation prosociale qui est autonome.

Plusieurs auteurs ont attiré l'attention sur ce sujet pour expliquer pourquoi certains individus se dirigent d'eux-mêmes vers le secteur public ou les organisations sans but lucratif (Besley & Ghatak, 2005 ; Delfgaauw & Dur, 2008 ; Francois & Vlassopoulos, 2008 ; Kolstad & Lindkvist, 2012 ; Serra, Serneels, & Barr 2011). Besley et Ghatak (2005) constatent que comme les individus sont motivés différemment par le fait qu'ils ont différentes « missions » et puisqu'ils s'auto sélectionnent eux-mêmes dans des organisations, la performance de celles-ci s'en trouve améliorée. Grant (2008) complète en déclarant que les employés font preuve d'un plus haut niveau de persévérance, performance et productivité quand ils sont motivés de manière aussi bien intrinsèque que prosociale. Par conséquent, selon lui, les managers ne peuvent pas négliger cette motivation prosociale et doivent en tenir compte dans le cadre de la pratique de la gestion des ressources humaines.

Après avoir constaté l'existence de la motivation prosociale et l'avoir située dans la théorie de l'auto-détermination, nous allons maintenant faire une brève comparaison entre le niveau de motivation intrinsèque des travailleurs d'économie sociale et ceux du secteur privé.

2.2.5 Des travailleurs intrinsèquement plus motivés ?

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, certains auteurs suggèrent ou même affirment parfois que certains travailleurs font le choix de travailler dans l'économie sociale en ne prenant pas vraiment en considération l'aspect pécuniaire lié au travail. En effet, le salaire, lié à la motivation extrinsèque, devient un élément secondaire parmi les motivations des travailleurs. Matthieu Narcy fait sienne cette considération lorsqu'il écrit : « à l'instar d'un engagement bénévole, il peut exister un engagement salarié au sein du secteur associatif » (Narcy, 2009, p. 85). Nous allons donc en partant de la théorie du don du travail de Preston, voir si les travailleurs d'économie sociale sont intrinsèquement plus motivés que les travailleurs du secteur privé.

Anne Preston (1989) dans son article qui a pour titre « The nonprofit worker in a for-profit world » propose d'interpréter le différentiel salarial constaté entre le secteur à but lucratif et le secteur associatif aux Etats-Unis comme un don du travail. Pour elle, ce différentiel s'explique par le fait que les travailleurs sont prêts à accepter un salaire réduit car ce travail est, pour eux, source d' « externalités positives ». En d'autres termes, les travailleurs sont considérés comme intrinsèquement motivés s'ils ont accepté un salaire plus bas que dans le

secteur privé pour une même activité toutes choses étant égales par ailleurs (Preston, 1989). Mayaux (2001) interprète les travaux de McAdam de 1988¹⁰ en disant que celui-ci : « percevait déjà les travailleurs des organisations à but non lucratif comme des « agents actifs, des catalyseurs de changement social, recherchant davantage un bénéfice psychologique qu'un bénéfice financier dans leur travail. » (Mayaux, 2001, p. 181). Frey (1997) affirme qu'une fois que le salaire excède un certain niveau de subsistance, les facteurs intrinsèques sont des éléments de motivation plus importants pour l'individu. Il représente cette idée comme la primauté de l'importance de la tâche sur toute autre chose, ce que d'autres auteurs exprimaient déjà avant lui (Berry, Broadbent & Otley 1995).

Legros et Narcy (2004) dans leur tome intitulé « Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé en France » en viennent à la conclusion que travailler dans une association, en considérant une même catégorie professionnelle, entraîne en effet une baisse de la rémunération perçue. Leur constat ne permet d'ailleurs aucun doute :

les travailleurs du secteur sans but lucratif, selon leurs préférences individuelles, font sciemment le choix de ce secteur. La théorie du « don du travail » s'applique donc parfaitement aux salariés du secteur sans but lucratif français [...] Les motivations des salariés du secteur à but lucratif sont en toute vraisemblance différente de celles des salariés du secteur sans but lucratif et l'on peut légitimement penser qu'ils sont plus intrinsèquement motivés (Legros & Narcy, 2004, p. 225).

Matthieu Hély (2008) émet, quant à lui, quelques réserves par rapport au travail de Legros et Narcy. En effet, pour lui, il faut prendre en compte le fait que ce travail ne porte que sur les emplois à temps plein, que certaines professions en sont exclues et que la validation de cette théorie du don du travail est principalement validée pour les cadres.

Narcy précise par après :

certains individus vont avoir une préférence relative plus élevée pour l'intérêt général que pour les salaires et choisiront de travailler pour le secteur associatif. D'autres, au contraire, auront une préférence relative plus élevée pour le salaire que pour l'intérêt général et opteront pour le secteur privé, à la condition que les salaires y soient plus élevés qu'au sein du secteur associatif (Narcy, 2007, p. 81).

¹⁰ McAdam, T. (1988). *Doing Well by Doing Good: The First Complete Guide to Careers in the Non-profit Sector*. New York, Penguin Books.

A nouveau, Hély (2008, p. 140) tempère ce constat de Narcy en précisant que pour lui : « Cette thèse est critiquable sur plusieurs points : elle n'est vérifiée que sur des données de type synchronique et pose comme postulat l'idée d'un choix conscient pour le secteur associatif alors qu'il peut s'agir d'un choix par défaut. »

Dans son étude empirique, Narcy (2009, p. 94) révèle dans un premier temps que : « les salariés du secteur associatif acceptent des salaires plus faibles que ceux qu'ils auraient pu percevoir au sein du secteur privé ». Il explique ce résultat par le fait que ces travailleurs préfèrent travailler dans des organisations aux activités désintéressées et qui ont comme but l'intérêt général. Cependant, il remet en cause son interprétation et souligne le fait que : « les salariés du secteur associatif ont pu accepter des salaires plus faibles pour bénéficier de conditions de travail plus agréables » (Narcy, 2009, p. 94). Cette interprétation alternative est toutefois repoussée car plusieurs auteurs (Lanfranchi & Narcy, 2008 ; Mosca, Musella & Pastore, 2007) constatent que les salariés du secteur associatif ne sont pas plus satisfaits par leurs conditions de travail que leurs collègues du secteur privé. Ensuite, dans un deuxième temps, avec les résultats chiffrés obtenus, il montre que les salariés des associations acceptent des salaires en moyenne 12 % moins élevés que ceux qu'ils auraient pu avoir dans le privé, toutes choses étant égales par ailleurs. A contrario, les salariés du secteur privé perçoivent des salaires en moyenne 13 % plus élevés que ceux qu'ils auraient pu avoir dans l'associatif, toutes choses égales par ailleurs. Narcy (2009) conclut donc son analyse en validant le postulat d'origine de la théorie du don du travail de Preston (1989). Pour appuyer cette analyse, différents auteurs avaient déjà émis quelques éléments en rapport avec le rôle de motivation extrinsèque dans les organisations sans but lucratif. En effet, les valeurs et la mission des organisations sans but lucratif étaient déjà perçues comme une importante source de motivation mais les récompenses extrinsèques ne pouvaient être ignorées (Tippet & Kluvers, 2009).

Récemment, Matthieu Narcy (2013, p. 23) reprécisait dans son ouvrage intitulé « le travail associatif : des salariés intrinsèquement motivés » que : « la théorie du « don du travail » néglige un élément important dans la fonction d'utilité des travailleurs : le niveau d'effort qu'ils fournissent dans leur travail ». En effet, si le fait d'accepter des salaires plus faibles que dans le privé pour une même activité démontre une motivation intrinsèque, il ne faut pas que cette acceptation repose sur le fait que l'effort fourni soit plus faible. L'élément central pour

justifier la particularité d'être intrinsèquement plus motivé dans le secteur associatif que dans le secteur privé repose sur le fait que les travailleurs doivent ressentir une satisfaction liée à leur emploi plus élevée que dans le secteur privé (Narcy, 2013).

2.2.6 Conclusion

Nous avons pu voir dans ce chapitre dans un premier temps que le concept de motivation au travail ne faisait pas état d'un véritable consensus à l'instar de l'économie sociale. Nous avons par après, à l'aide des différents éléments de la littérature scientifique en rapport avec le sujet, distingué trois aspects qu'il nous semblait pertinent de développer. Tout d'abord, nous avons détaillé un processus qui explique pourquoi les travailleurs sont motivés à savoir la théorie de l'auto-détermination. Ensuite, nous avons expliqué le concept de la motivation prosociale qui vient s'insérer dans la théorie de l'auto-détermination. Finalement nous avons pu voir à travers la théorie du don du travail et les travaux de Matthieu Narcy la différence du niveau motivation intrinsèque des travailleurs entre le secteur associatif et le secteur privé. Ces trois concepts clés nous ont permis de dégager un cadre d'analyse pour appréhender le sujet central du mémoire ainsi que des pistes d'analyse pour la partie pratique de ce travail.

3. Analyse qualitative

3.1 Méthode de collecte de données

Nous allons maintenant expliciter la façon avec laquelle nous avons réalisé notre collecte de données.

Nous avons décidé dans ce mémoire de recourir à une étude qualitative dans le but de donner du sens aux paroles des interviewés sur la thématique de la motivation au travail au sein de l'économie sociale en Belgique francophone. L'approche qualitative, comme le souligne Maroy (Albarello & al, 1995, p. 83), peut être qualifiée de « moyen de découverte et de construction d'un schéma théorique d'intelligibilité plutôt que dans une optique de vérification ou de test d'une théorie ou d'hypothèses préexistantes ».

Nous nous sommes donc attardé sur le terrain après avoir établi de multiples contacts au sein de diverses entreprises d'économie sociale en Belgique. Pour vérifier que ces entreprises appartenaient bien à l'économie sociale, nous nous sommes basé sur nos recherches théoriques ainsi que sur l'annuaire de l'économie sociale de la SAW-B¹¹. Les contacts ont été pris par téléphone et fixés par email. L'objectif de cette manière de procéder était d'avoir un avis franc, sincère et honnête de nos interviewés et d'obtenir leurs réflexions et expériences en lien avec notre thématique, nous avons laissé libre cours aux sujets. Les quatorze interviews (voir Annexes n°3 à 16) ont été réalisées chaque fois dans des salles de réunion closes, en face à face pour favoriser un climat de confiance et de confidentialité. Par facilité, nous avons enregistré les entretiens autant que possible, selon le bon vouloir des interviewés.

Notre sujet principal étant la motivation des travailleurs, il a toujours été amené tel quel dès le premier contact. Notre guide d'entretien (voir Annexe n°2) était divisé en plusieurs thèmes :

Thème 1 : phase préliminaire au cours de laquelle nous nous présentons, rappelons l'objectif du mémoire, de l'entretien et de la tenue de celui-ci. Les informations obtenues ici sont de l'ordre du renseignement général : âge, sexe, études, ancienneté au sein de la société et fonction actuelle.

¹¹ Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises

Thème 2 : la seconde thématique s'intéresse au contenu du travail en lui-même, aux relations avec les collègues ainsi qu'à la culture de l'entreprise afin que nous puissions nous rendre compte du contexte dans lequel le sujet travaille et interagit.

Thème 3 : la motivation est ici le thème principal qui nous permet d'en savoir plus sur ce qui a amené le sujet à travailler dans le secteur de l'économie sociale, sur tout ce qui motive le travailleur en général au quotidien et plus spécifiquement, sur le climat social et les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction ressentis par le sujet.

Thème 4 : ce dernier thème porte plus sur les conditions et avantages au travail dans le but de cerner ce qui pourrait encore être source de motivation ou au contraire de démotivation au travail : ce thème permet d'ouvrir la discussion à certaines propositions d'amélioration ou aux réactions par rapport à tout ce qui entoure le travail.

3.2 L'entretien semi-directif

Dans l'optique de poursuivre nos pistes de recherche, nous avons fait appel à des entretiens individuels. Ruquoy (Albarelo & al, 1995, p. 62) met en valeur l'intérêt de l'entretien : « interview est [...] l'instrument le plus adéquat pour cerner les systèmes de représentations, de valeur, de normes véhiculées par un individu ». Nous avons particulièrement sélectionné l'entretien semi-directif car nous voulions que nos sujets puissent sortir du cadre du questionnaire basique, laissant libre cours à leur pensée. Nous basant sur leurs réflexions nous pourrions ensuite les structurer un minimum par rapport aux thématiques abordées.

3.3 Echantillon

L'échantillonnage des personnes interviewées est constitué de différentes fonctions telles que fondateur d'entreprise, d'employé administratif, de chef de projet ou encore de chef d'équipe tous travaillant dans une organisation d'économie sociale. Nous nous sommes rendu dans trois types différents d'organisations de l'économie sociale en Belgique francophone à savoir onze ASBL, une société à finalité sociale et deux mutualités. L'âge des interviewés va de 28 à 58 ans, l'ancienneté de trois mois à trente-six ans (voir Annexe n° 1).

3.4 Analyse des données

À l'aide de la méthodologie décrite, nous pouvons commencer notre analyse du discours. Dans une première partie, nous allons présenter les données collectées en fonction de chaque thème abordé. Ensuite, dans une seconde partie, nous nous attarderons sur les convergences et divergences entre notre cadre théorique et les résultats de notre enquête de terrain. Enfin, nous reviendrons sur nos pistes de recherche pour les éclairer à l'aide des résultats de notre étude de terrain.

3.4.1 Préanalyse

Afin d'analyser le contenu des réflexions des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenu et d'en dégager le sens, nous aurons recours à une première étape qui consiste à essayer de trier, voire de classer, les différentes personnes qui ont répondu à nos questions pour avoir un premier aperçu des profils des répondants. Nous avons décidé de regrouper les différentes personnes en trois catégories distinctes : celles qui sont arrivées par hasard au sein d'une organisation d'économie sociale sans avoir nécessairement d'informations sur la spécificité du secteur (les néophytes) ; une autre qui regroupe les personnes étant dans une logique de continuité par rapport à l'économie sociale compte tenu de leurs études ou de leur précédente fonction ; enfin une dernière qui rassemble les personnes qui se sont remises en question par rapport à leur précédente fonction et ont décidé de changer de secteur.

La première catégorie, dénommée les néophytes, regroupe les entretiens n° 1, 3, 4, 10, 12 et 13. Nous avons voulu faire ressortir quelques extraits pour étayer cette première classification.

Dans cette catégorie de répondants nous retrouvons donc des travailleurs qui sont arrivés totalement par hasard dans l'économie sociale en recherchant un emploi : « Moi un peu au départ, je suis un peu arrivé ici au hasard, je sortais de l'école, j'ai eu mon diplôme et donc j'ai envoyé plein de demandes de candidatures dans un peu tous les organismes que ce soit des banques ou peu importe, toutes les mutualités vraiment toutes les sociétés que je pouvais connaître parce que moi au départ je suis secrétaire de formation. J'avais fait des sciences-éco puis secrétariat donc j'avais vraiment envoyé un peu partout. » (entretien n° 1) « Tout bêtement, j'ai vu une offre d'emploi sur le Forem, j'ai postulé et puis voilà. J'ai apporté mon

cv et puis un entretien d'embauche et puis monsieur X m'a appelé pour me dire que j'étais engagée. » (entretien n° 13) Plus qu'un emploi, c'est parfois la stabilité de l'emploi en question qui était recherchée à la base : « Ce n'est pas mon premier travail, j'ai travaillé au tout début chez un assureur à Mouscron pendant trois ans et entre-temps, j'ai passé des examens dans des ministères, mutualités, etc. Je postulais dans ce genre de postes-là car je visais surtout la stabilité de l'emploi. C'est ce que je cherchais au début même si ce n'est plus du tout le cas maintenant dans le marché de l'emploi actuel. Donc je suis arrivé à la mutualité via un concours de circonstances. » (entretien n° 12) ou des personnes qui cherchaient à travailler dans leur domaine de prédilection : « Après, j'ai eu un peu de mal à trouver un travail directement en sortant mais je cherchais toujours dans la communication [...] je voulais surtout trouver un sens dans le travail et je n'ai pas seulement cherché dans l'associatif, j'étais surtout tourné vers mon domaine, la communication. » (entretien n° 3) Pour une autre personne interviewée c'est le rapport direct avec ses études qui l'a dirigée vers l'économie sociale : « Concrètement, c'est tout à fait par hasard, je faisais mon mémoire sur la responsabilisation des détenus dans les nouvelles prisons en Belgique et donc ça parlait des différents dispositifs qu'on mettait en place dans les prisons et savoir si ça avait un effet plutôt d'autonomisation ou plutôt d'aliénation au système et j'ai regardé un peu au hasard pendant mon mémoire les annonces de job et j'ai vu cette annonce aux petits riens qui proposait de faire la gestion des sans-abris qui venaient aux petits riens car les hommes qui habitent la maison d'accueil doivent travailler soit à l'extérieur soit à l'intérieur et donc à l'intérieur, il y a quelqu'un qui les place qui fait partie de l'insertion aussi et ça parlait de responsabilisation justement et donc j'étais intéressée car c'était un peu en lien avec ce que j'étais en train de faire dans le cadre de mon mémoire. » (entretien n° 10) Enfin, c'est parfois juste grâce à des connaissances communes et non à une recherche personnelle d'emploi : « J'avais gardé plusieurs contacts avec mes anciens collègues au CGEC et en fait une de mes anciennes collègues est maintenant présidente du conseil d'administration de l'ASBL donc elle m'a mise au courant qu'ils recherchaient quelqu'un assez rapidement et j'ai postulé et on m'a recrutée. » (entretien n° 4)

La deuxième catégorie de répondants regroupe, elle, les entretiens n° 2, 5, 8 et 11. Ces répondants sont regroupés sous une logique de continuité par rapport à l'économie sociale. Nous allons encore une fois faire ressortir quelques extraits des entretiens.

Cette logique de continuité se manifeste dans la lignée des études suivies : « Alors la première chose c'est mes études, j'ai fait un master en coopération au développement, c'est un secteur qui m'a toujours attirée, des thématiques qui m'ont toujours attirée. Dans mon métier précédent c'était des thématiques que je ne traitais pas ou très peu donc j'avais toujours cette envie de revenir un peu sur une ONG ou une association qui travaillait sur les thématiques Nord-Sud. » (entretien n° 2). D'autres, ont déjà eu des expériences dans le domaine de l'associatif (travail, bénévolat) et se sont basés sur celles-ci pour effectuer leur choix : « A partir du moment où mon contrat en Facility Management s'est terminé là je me suis dit « tu veux travailler en tant que psy c'est très bien mais maintenant il y a quelques années qui sont passées, tu n'es plus spécialement à jour, qu'est-ce que tu aimes faire ? » et c'est à partir de là que je suis reparti sur mon expérience de volontariat et que je suis tombé sur une offre d'emploi à 200m. » (entretien n° 5). Pour d'autres, c'est le caractère social du travail qui leur importe : « Alors je venais du secteur social car je travaillais dans un CPAS et il se fait que j'ai très mal vécu mon début de carrière dans le public car je me suis fritté avec du politique, car j'étais face à toute sorte de problèmes qui m'ont amené à me dire que j'allais quitter l'environnement dans lequel j'étais car ce n'était plus possible. Je suis donc arrivé ici en postulant à tout va dans les maisons d'accueil car c'est un secteur que je connaissais bien et j'ai fini par être engagé ici même si ça n'avait aucune importance pour moi que ce soit une entreprise d'économie sociale [...] même si c'est un secteur que je connais particulièrement bien car il y avait une entreprise d'économie sociale au CPAS où j'avais travaillé et j'ai aussi toujours été en contact avec des gens qui travaillaient dans ce domaine-là mais ce n'est pas du tout quelque chose que je cherchais ou chercherais à maintenir spécifiquement, c'est plus le secteur social et l'économie sociale en fait partie, c'est une branche de l'arbre. » (entretien n° 8)

C'est parfois l'adéquation entre les valeurs du travailleur et l'organisation qui les rassemble : « Je ne suis pas tombé par hasard dans ce secteur car à cette époque-là, j'avais fait un atelier actif de recherche d'emploi car j'avais jamais recherché du boulot. Je me souviens qu'on devait déterminer son job idéal et ça correspondait totalement à mon poste actuel : je voulais travailler avec des publics difficiles dans le social mais par contre la notion d'économie sociale je n'y pensais pas forcément. » (entretien n° 11)

La troisième et dernière catégorie concerne, elle, les entretiens n° 6, 7, 9 et 14. Encore une fois, nous utilisons quelques extraits pour donner une idée de ce nous entendons par une remise en question par rapport à son travail comme l'entendent les répondants.

Cette remise en question se caractérise parfois pour les répondants par la prise de conscience d'une thématique liée à leur ancienne fonction et qui leur donne envie de s'y impliquer au niveau professionnel : « Alors je suis instituteur de formation en fait. J'ai travaillé pendant 7 ans comme instituteur primaire où j'ai été très vite nommé puis j'ai fait 6 ans de détachement pédagogique en secteur jeunesse et c'est pendant ce détachement en secteur jeunesse qu'on se rend compte des problématiques de certaines familles et on se demande ce que ces jeunes vont devenir. Après ces 6 ans, j'ai dû faire un choix : soit je retournais dans une classe soit je faisais autre chose. » (entretien n° 6). D'autres ont vécu une expérience précédente négative et expriment une volonté de changer de secteur : « J'ai déjà travaillé avant comme assistante de direction au Cirque royal donc je suis plutôt issue du milieu culturel et ça a été une expérience assez forte mais pas que positive et donc après une remise en question et un moment où j'ai beaucoup réfléchi à ce qui m'importait, j'ai décidé de me tourner vers le secteur plutôt associatif. » (entretien n° 7). Ils parlent même parfois de reconversion : « A ce moment-là j'étais un peu en reconversion donc c'est à ce moment-là que j'ai fait du bénévolat et à partir de là où j'ai plus construit ce projet professionnel en voulant faire le lien entre mes études de droit et le travail social donc j'avais postulé aux petits riens à [...] J'étais aussi en pleine recherche d'emploi et je trouvais ça intéressant de passer quelques journées à ça plutôt que d'attendre des sollicitations pour un job. » (entretien n° 9)

Enfin, un autre répondant exprime la quête d'un sens au travail : « Après cinq ans passés là-bas, j'avais fait un peu le tour et je me suis remis en question par rapport ce que je voulais réellement, le sens que je voulais donner à mon travail aussi car même si j'adore le sport, j'aime bien aussi savoir où va l'argent qui est fait, le sens derrière le projet et comme j'avais fait le tour de mon métier, j'ai décidé de changer en très bons termes avec mes responsables. J'ai pris le temps de réfléchir à tout ça et ma réflexion a vite été de me tourner vers un secteur plus social, où il y avait un sens derrière le boulot que je faisais. Le côté social, le côté alimentaire m'ont attiré car on parle maintenant beaucoup de tout ce qui est circuit court et tout ça donc j'étais vraiment dans cet état d'esprit-là. » (entretien n° 14)

Après avoir proposé une classification des répondants en différentes catégories, nous allons maintenant passer à l'analyse proprement dite des entretiens en y faisant ressortir diverses thématiques.

3.4.2 Groupe 1 : les néophytes (entretiens n° 1, 3, 4, 10, 12 et 13)

3.4.2.1 Contenu du travail et utilité sociale

Tout d'abord, il nous paraît primordial de parler du contenu du travail ainsi que du sens et de l'utilité sociale qu'il revêt pour cette catégorie d'acteurs. En effet, pour chacune des personnes interviewées, les activités qu'elles exercent ainsi que les caractéristiques qui y sont propres restent importantes : « moi je sens que je suis vraiment faite pour rendre service, j'aime ce côté social, le contact qu'on a aussi avec les gens parce que c'est important et la satisfaction qu'on a quand on a pu les aider. » (entretien n° 1) Même si les néophytes ne se dirigent pas spécifiquement vers le secteur de l'économie sociale, ils recherchent cependant un certain sens donné à leur travail, un travail qui porte des valeurs qui leur sont chères : « Moi je voulais surtout trouver un sens dans le travail et je n'ai pas seulement cherché dans l'associatif, j'étais surtout tourné vers mon domaine, la communication [...] c'était aussi l'objet social de l'ASBL qui me plaisait puisque finalement on n'a pas de contacts concrets tous les jours avec les enfants parce qu'il n'y a pas d'enfants ici mais on reste en contact avec les associations et leurs retours sont vraiment agréables et quand on croise des enfants sur le terrain et qu'on les voit contents et heureux c'est satisfaisant et on voit ce que notre travail apporte. » (entretien n° 3) Un autre répondant confirme : « c'est ça qui m'a vraiment intéressé, le projet qui aide au quotidien toutes les associations, qui ne sont pas d'office basées à côté d'ici, par exemple je savais qu'ils travaillaient avec des associations près de chez moi et je pouvais voir le travail qu'ils effectuaient et j'avais envie de faire partie du projet. » (entretien n° 4)

De plus, l'utilité sociale au travers du travail semble un élément central pour tous les acteurs repris sous la catégorie « néophytes », beaucoup manifestent leur attachement à l'objet social et au projet que promeut leur organisation : « Je ne pourrais plus imaginer ne plus travailler dans le social car je n'imagine pas ma vie sans ça. C'est compliqué à expliquer et je n'ai aucun à priori par rapport aux gens qui ne travaillent pas dans le social mais je ne pourrais pas travailler pour une boîte dans laquelle il n'y aurait pas un but derrière. Je ne pourrais pas

travailler dans une boîte pour faire de l'argent et rapporter de l'argent aux actionnaires. Je peux comprendre que le quotidien dans le privé peut être plus enrichissant, organisé mais je me dirais tous les matins : « Mais qu'est-ce que je fais de ma vie ? » donc pour moi c'est hyper important [...] je dirais que ce qui me motive au jour le jour c'est quand même l'utilité de mon métier, de pouvoir au maximum satisfaire l'affilié, dans les meilleurs délais, avec un travail de qualité. » (entretien n° 12) Un autre interviewé abonde dans ce sens : « Puis il y a aussi le fait de justement coacher les gens, de savoir qu'on joue un rôle dans leur avenir puisque c'est quand même une réinsertion donc on doit leur donner des règles, leur donner des points de repères pour qu'ils puissent être prêts à travailler ailleurs après. Je trouve que c'est un aspect vraiment important car c'est vrai que si l'exemple ne vient pas d'en haut, si nous ils ne nous voient pas travailler et qu'on ne fait rien, si on se balade dans le magasin tout le temps, eux ils vont avoir une image d'un travail qui n'est pas important. » (entretien n° 13)

3.4.2.2 Environnement de travail

Une autre thématique qui nous semble intéressante à souligner est tout ce qui touche à l'environnement de travail pour nos interviewés : l'ambiance au travail avec leurs collègues, l'accessibilité et la reconnaissance de leurs supérieurs sont épinglés fréquemment par les acteurs de ce groupe qui les jugent indispensables. En effet, le soutien des collègues et des supérieurs est une facette de l'environnement de travail qui revient dans tous les entretiens, elle est souvent ressentie via l'ambiance au travail, qui pour certains acteurs est propre à leur secteur : « A côté de ça, c'est quand même des collègues qui donnent aussi envie de venir travailler car on partage un projet commun. » (entretien n° 10) Ce constat est confirmé par un autre répondant : « je dirais l'ambiance qui est très familiale, chaleureuse, les patrons qui sont vraiment à l'écoute et avec qui on peut discuter de tout et de rien que ce soit de la vie privée, de nos problèmes, ils sont vraiment très à l'écoute. Aussi bien au niveau humain qu'au niveau du travail en lui-même. L'ambiance joue quand même beaucoup. » (entretien n° 13)

L'accessibilité et la reconnaissance de la hiérarchie sont aussi des éléments motivants pour les acteurs car ils se sentent écoutés et pris en compte dans le projet de leur organisation : « il y a toujours cette envie qu'il y ait une certaine cohésion d'équipe, qu'il y ait un bien-être pour le personnel, ça c'est vrai que c'est important et ça aussi ça motive les gens et ce qui motive aussi c'est qu'à un moment dans le service, on a eu des indicateurs donc si tu veux quand on

est hors délai, l'indicateur passe à l'orange puis voire au rouge et pendant un moment on avait des indicateurs plus ou moins mauvais et puis quand on est revenu dans le vert, on reçoit toujours un petit mot d'encouragement que ça soit de la responsable ou de la direction opérationnelle par exemple. Ça peut paraître bête mais rien qu'une reconnaissance comme celle-là, ça te fait un bien fou, on se dit qu'on ne s'est pas acharné dans notre boulot pour rien, donc non seulement on a la reconnaissance des affiliés mais en plus on a la reconnaissance de nos supérieurs. » (entretien n° 1)

En plus de ces éléments, la flexibilité au travail est un autre élément qui revient souvent : « Déjà la bonne ambiance qui règne ici c'est quelque chose de très important. On est aussi assez flexible tout en étant un minimum cadré. On peut vraiment jouer avec nos horaires, on bénéficie d'une confiance mutuelle que ça soit avec nos collègues ou nos deux coordinateurs, on ressent vraiment que la dynamique du groupe est importante. » (entretien n° 4)

3.4.2.3 Valeur instrumentale du travail – salaire

En ce qui concerne la valeur instrumentale attachée au travail, les avis des interviewés sont assez différents. En effet, pour certains, le contenu du travail et le fait qu'il soit diversifié prime sur le point de vue financier et tous les avantages qu'ils pourraient recevoir : « Après, je ne dis pas que le financier n'a aucune importance mais ça n'entre pas en ligne de compte directement, je privilégie une ambiance de travail et un travail diversifié par rapport à cet aspect-là. D'ailleurs, c'est ce que j'ai toujours dit à mes enfants, je leur disais de choisir un métier qu'ils aiment parce que travailler 40 ans dans un job qu'on n'aime pas ce n'est pas tenable à long terme. Moi j'en suis convaincu en tout cas. » (entretien n° 1)

D'autres estiment qu'il est en adéquation avec leur travail mais qu'ils n'accepteraient pas qu'il soit plus bas que celui qu'ils perçoivent actuellement : « si par exemple, je devais lancer mon projet auquel je crois et que j'y crois, je pense que je serai prête à sacrifier mon salaire pour ça. Mais je pense que ce serait juste dans ce cas précis, si on me faisait ça ici je pense que je n'accepterais pas car ce n'est pas une nécessité à moins qu'on me prouve l'utilité de cette réduction de salaire. » (entretien n° 10)

Il nous semble aussi que les expériences passées jouent beaucoup sur cette perception salariale : « Après le salaire ne fait pas tout, pour te donner un exemple, on a une personne

récemment qui travaille au call-center et qui travaillait dans une banque et qui a justement quitté la banque parce que ça ne lui plaisait pas alors qu'elle avait fait de belles études mais elle voulait aller plus dans le social. Elle disait que la mutualité correspondait beaucoup plus à ses attentes et à ses valeurs. Moi quand je suis parti du privé, j'ai gagné plus donc ça dépend vraiment mais je visais surtout la stabilité de l'emploi. » (entretien n° 12)

La qualité de vie est aussi un élément qui prévaut par rapport à l'aspect financier du travail, en effet pour certains acteurs celle-ci passe avant tout le reste : « Je vais dire que je préfère toucher moins et avoir un boulot gratifiant et pas stressant plus que de toucher un salaire de ministre et avoir un boulot stressant. Ici, on n'est pas stressé, comme dans tout boulot évidemment, il y a du travail mais c'est du bon stress, le stress est indispensable et donc je préfère toucher moins et avoir un boulot qui me permette de m'épanouir plutôt qu'un boulot super stressant. Moi j'ai vu mon mari travailler dans des jobs super stressants et je me suis dit que jamais je ne voudrais faire comme ça, je préfère limite ne pas travailler car ça peut vite devenir une catastrophe au niveau personnel voire familial. Après, le salaire est important pour tout le monde mais moi ce n'est pas pour ça que je viens travailler. Je ne choisirai pas un travail en fonction de son salaire par exemple. Je préfère choisir en fonction de la qualité de vie à ce moment-là. » (entretien n° 13)

3.4.2.4 Concertation sociale

La concertation sociale fait partie prenante du concept d'économie sociale et elle est souvent voulue et demandée par les travailleurs du secteur mais nous constatons que celle-ci n'est pas toujours aussi développée que nous pourrions le penser et qu'il y a parfois encore une hiérarchie qui reste très clivante : « On peut proposer mais autant le coordinateur participe aux réunions du conseil d'administration et il est accessible autant avec le conseil d'administration c'est le clivage absolu même si apparemment c'est moins qu'avant car il y a eu un rajeunissement du C.A et de l'A.G mais ça reste dans l'esprit le pouvoir suprême autre que le coordinateur. On peut par exemple faire passer des messages via les bénévoles qui participent à ces réunions-là mais ça se limite là. » (entretien n° 4)

Même si certains acteurs savent qu'instaurer une concertation sociale ne se fait pas du jour au lendemain, surtout dans les organisations importantes, nous ressentons parfois une certaine lassitude des acteurs par rapport à cette thématique car elle est souvent mise de côté

ou non suivie sur le long-terme, ce qui peut créer certaines tensions : « Au début, la position c'était d'être à fond pour la gouvernance participative et moi-même je trouvais que c'était un super concept mais alors je me demande si vu l'ampleur que prend maintenant l'entreprise si on est vraiment prêt à faire participer tout le monde [...] je trouve de nouveau qu'il faudrait qu'il y ait un suivi sur le long terme car je trouve toujours qu'on commence quelque chose puis qu'on l'arrête et ainsi de suite. » (entretien n° 10)

3.4.2.5 Constats et questionnements

Outre les grandes thématiques que nous avons identifiées pour notre groupe de « néophytes », il nous semble pertinent de faire ressortir plusieurs éléments car ils influent sur la motivation des acteurs de différentes manières. Une des premières constatations est que le manque de budget est souvent criant dans le milieu de l'économie sociale et cela limite par exemple les perspectives d'évolution de l'organisation ou du travailleur : « Ce qui est parfois un peu frustrant c'est que niveau budget pour un projet on est un peu limité et que je mets énormément de temps à contacter des personnes pour faire des partenariats ou avoir un peu d'exposition alors que si on mettait un certain budget sur la table, on aurait un résultat directement. » (entretien n° 4) De plus, certains mécanismes qui paraissent normaux dans des entreprises privées ne sont pas toujours intégrés tel le processus d'évaluation : « on n'avait par exemple pas forcément d'évaluation en fin d'année alors que je pense que dans les autres boulots, en fin d'année ou tous les 6 mois, on a une évaluation et donc ça, ça a changé avec notre nouveau chef. C'était un peu frustrant car on ne voyait jamais vraiment ce qu'on avait réalisé sur l'année, ce qui avait été bien fait ou pas, etc. Au niveau des formations c'était un peu pareil vu que maintenant, justement celles-ci sont liées à la réalisation d'objectifs de développement personnel donc on n'était pas à jour à ce niveau-là et c'était pas très motivant au final. » (entretien n° 4)

3.4.3 Groupe 2 : La continuité (entretiens n° 2, 5, 8 et 11)

3.4.3.1 Contenu du travail et utilité sociale

Dans cette première thématique, l'idée récurrente pour tous nos interviewés est que le sentiment d'utilité prévaut sur le contenu du travail dans un premier temps. Comme ces

acteurs ont déjà pu travailler sur des thématiques propres au secteur ou carrément dans l'économie sociale, ils savent dans quel environnement ils sont amenés à travailler. La condition sine qua none pour qu'ils restent motivés au quotidien est qu'ils se sentent utiles dans le sens où leur travail aura une répercussion directe sur le public ou l'objet social visé et que les résultats puissent être observés à moyen terme : « Deuxième motivation, qui est peut-être la plus importante : je ne saurais vraiment pas faire un métier qui n'a pas de sens. Alors pas de sens, je veux dire que je pourrais tout à fait trouver des métiers qui ont du sens dans le privé mais il faut que je me sente utile. Et donc, faire un boulot où je ne suis pas convaincu par l'objet du boulot ou l'objet social du boulot, je ne pourrais vraiment pas et je n'aurais pas de motivation je pense. » (entretien n° 2)

En plus de ce sentiment d'utilité, c'est la reconnaissance de ce travail par le bénéficiaire et non par la hiérarchie qui semble être un élément de motivation primordial pour nos acteurs. En effet, pouvoir constater que le contenu de leur travail a un impact concret pour certains publics est positif et permet à certains de rester engagés dans le projet de leur organisation. L'aspect humain prévaut dans les dires des interviewés car il apporte une certaine richesse voire une diversité où les acteurs sont face à des histoires de vie au quotidien. Le fait que les acteurs soient entourés de collègues ayant les mêmes opinions les motive aussi d'autant plus : « La différence aussi c'est que je suis entouré de gens qui sont motivés par l'aide aux personnes et qui ne sont pas du tout motivés par la mise en avant de leur propre personne comme c'est souvent le cas dans le secteur public au final. » (entretien n° 8)

3.4.3.2 Background professionnel

Une thématique qui revient souvent parmi nos interviewés repris sous la catégorie de la continuité est celle du background professionnel. En effet, il nous semble que les expériences vécues par ceux-ci conditionnent fortement la vision qu'ils ont de leur métier actuel. Ces différents vécus ont aussi une influence sur les motivations qu'ils peuvent ressentir au quotidien. Par exemple, le fait pour un interviewé d'avoir déjà travaillé dans le secteur public lui permet de se rendre compte de ce que signifie travailler pour un but commun : « Alors comme je suis passé de la commune d'Auderghem à ici, j'ai senti une très grande différence dans la motivation des gens au travail. Ici on a vraiment l'impression de travailler pour un but commun, ce que je ne ressentais pas forcément avant. C'est vrai que c'était dans le social aussi

car la mission principale c'était d'améliorer le bien-être de la population de la commune mais je ne sentais pas cet élan vers un objectif commun. » (entretien n° 11)

Certaines expériences vécues dans d'autres secteurs poussent même parfois certains acteurs à venir travailler dans l'économie sociale, ils viennent y rechercher une qualité de vie qui n'était pas forcément ressentie ailleurs : « Et effectivement, j'ai travaillé dans le privé comme je te l'ai dit au début et je n'arrête pas de dire à mon compagnon ou aux personnes qui ont difficile justement à comprendre et qui me disent « m'enfin tu devrais gagner beaucoup plus » que pour moi entre gagner 500€ de moins et être heureux et épanoui dans ce qu'on fait, mon choix est fait. » (entretien n° 5) D'autres privilégient plutôt de travailler sur des problématiques auxquelles ils ont déjà fait face : « il se fait que j'ai très mal vécu mon début de carrière dans le public car je me suis frotté avec du politique, car j'étais face à toute sorte de problèmes qui m'ont amené à me dire que j'allais quitter l'environnement dans lequel j'étais car ce n'était plus possible [...] Je suis donc arrivé ici en postulant à tout va dans les maisons d'accueil car c'est un secteur que je connaissais bien. » (entretien n° 8) En plus de cette orientation liée au background, la notion de légitimité interpelle parfois nos acteurs, en effet en raison de leur formation et expériences passées, ceux-ci se sentent légitimes dans leurs fonctions et puisent leur motivation de cette légitimité.

3.4.3.3 Perception sectorielle

Plusieurs éléments reviennent souvent à la notion du secteur de l'économie et de ses particularités. D'abord, nous remarquons que le terme de burn-out est souvent utilisé dans nos entretiens et nos acteurs les relient fréquemment au secteur et à la difficulté d'y travailler. Il leur semble très énergivore et prenant émotionnellement. Certains acteurs ont même revu leur vision du secteur et de l'organisation de l'entreprise : « car j'ai revu mes objectifs à la baisse. Au départ, je croyais vraiment que le but était de travailler à créer une société plus juste, etc. Je me suis dit que j'allais changer vraiment les choses et après je me suis demandé si on n'était pas plus une entreprise de gestion [...] Je suis passée d'une vision un peu idéaliste à une vision réaliste de l'entreprise. » (entretien n° 11)

Pour nos interviewés, la problématique du turnover, relativement importante à leurs yeux, y est liée aussi car ils estiment que plus les personnes avec qui ils travaillent croient aux valeurs de l'organisation, plus elles s'investissent et se fatiguent vite de l'organisation : « C'est un peu

comme le turnover et ça on le reconnaît ici où il est assez important car les valeurs des gens qui travaillent ici et ce pourquoi ils font ce travail, c'est vraiment parce qu'ils croient aux valeurs de l'organisation et donc je crois que si tu y crois, tu t'investis plus que la normale et donc tu te crames entre guillemets plus vite. » (entretien n° 2)

Malgré cet attachement aux valeurs véhiculées par les organisations d'économie sociale qui est primordial dans la motivation et l'implication des travailleurs au quotidien, ces acteurs sont aussi très critiques envers elles, ce qui débouche souvent sur une rupture et un désengagement du travailleur dans l'organisation : « C'est parfois aussi des gens qui sont très critiques par rapport à ce que l'organisation fait et donc parfois il y a des gens qui partent parce qu'ils sont en désaccord avec les organisations de leur entreprise. A ce moment-là, l'association ne leur correspond plus et ils partent. » (entretien n° 2)

3.4.3.4 Valeur instrumentale du travail – salaire

La thématique de la valeur instrumentale du travail et plus précisément du salaire est ici intéressante à traiter car les acteurs repris sous cette catégorie ont souvent eu des expériences professionnelles dans des organisations privées et publiques et ont malgré tout continué à travailler dans le secteur de l'économie sociale. Ils ont donc logiquement fait leur propre choix en âme et conscience et savent à quoi s'attendre au niveau pécuniaire. Nous constatons que les interviewés privilégient une qualité de vie, des valeurs ou le contenu du travail en lui-même par rapport à leur salaire et avantages : « Comme je disais tantôt, j'ai des formations en ressources humaines et ça m'intéressait de l'étudier mais je ne me serais jamais vu travailler là-dedans. Je n'aurais aucune satisfaction à me retrouver dans un bureau à gérer des carrières et à convoquer des gens pour des recrutements, des licenciements ou encore calculer des salaires. Oui je gagnerais plus d'argent mais franchement je préfère gagner un peu moins et avoir plus de satisfaction dans mon travail que viser du fric et savoir que ça va être chiant comme boulot. » (entretien n° 8)

Nos acteurs ayant assumé ce choix, trouvent leur salaire en adéquation avec le travail qu'ils fournissent et les moyens de leurs différentes organisations : « je pense pas non plus qu'on gagne mal notre vie, ça reste des commissions paritaires et je n'ai pas du tout l'impression d'être exploité, je trouve que mon salaire est juste. » (entretien n° 2)

Enfin, nous ressentons que plus qu'un choix de carrière, c'est un mode de vie que nos acteurs privilégient : « Après on fait aussi un choix entre un travail très cadré et sécurisant qu'on peut trouver dans le privé et ici où clairement, le travail n'est pas très sécurisant : on dépend beaucoup de subsides extérieurs et du jour au lendemain, on sait très bien qu'ils peuvent être réduits en conséquence. » (entretien n° 2)

3.4.3.5 Constats et questionnements

Finalement, nous voulons faire ressortir plusieurs éléments qui ne rentrent pas dans les thématiques mais qu'il nous semble pertinent de mettre en lumière.

Quant au salaire en relation avec le secteur, il y a un constat qu'il nous semble opportun de mettre en avant : certains travailleurs de l'économie sociale trouvent que le salaire parfois bas est inhérent au secteur, le social est vu comme peu profitable : « J'ai aussi un peu parfois l'impression que le salaire dans le non-marchand, c'est un peu une source d'épuisement, on bosse comme des ânes mais on ne gagne pas non plus des mille et des cent. » (entretien n° 2)

Certains vont même plus loin dans ce raisonnement et parlent d'injustice : « Après il y aussi ce sentiment d'injustice parce qu'on aime ce qu'on fait et en même temps c'est vrai que si on gratte un petit peu, il y a ce sentiment d'injustice dans le sens où l'on se dit : « notre travail au final il est tout aussi voire parfois plus important que ceux qui gagnent des 2000-2500€ net par mois. » (entretien n° 5) En plus de ce constat, nous remarquons que les acteurs ont l'impression d'évoluer entre « convaincus » voire « idéalistes » et qu'ils ont tous un peu le même profil de travailleur.

Le fait est que la situation familiale et financière est parfois un élément qui permet aux acteurs de travailler dans cette économie sans s'inquiéter de l'aspect pécuniaire lié à leur travail : « Après, il faut bien se dire qu'on peut tous plus ou moins se le permettre car on vient ici, plus ou moins d'un milieu aisé et il faut bien se dire que si je prends ma situation personnelle : je suis marié, mon épouse gagne bien sa vie et à contrario si on n'avait qu'un salaire, je reverrais ma position donc là actuellement j'ai le luxe de pouvoir me dire que le salaire n'est pas super important. Je sais que je pourrais gagner plus mais je suis dans une situation où je peux me dire que je n'en ai pas besoin. » (entretien n° 2)

La notoriété d'une organisation est parfois un élément additionnel dans le choix des acteurs et même si il peut paraître anodin, il est bel et bien réel : « c'était la bonne image extérieure que j'avais d'Oxfam avant de venir car je me disais que ça devait être une chouette boîte, vu de l'extérieur ils font des chouettes trucs et ça manquait un peu dans mon boulot précédent où j'étais dans une petite ASBL et donc je recherchais un peu ce fait de ne pas devoir expliquer où je travaillais et comme il y avait une belle image qui collait à Oxfam, j'avais aussi envie d'en faire partie. » (entretien n° 2)

Plus que les motivations, nous constatons que plusieurs éléments viennent valoriser ce choix de travailler dans ce secteur très particulier qu'est l'économie sociale et que les motivations du personnel ne sont pas l'unique facette qui entre en jeu ici.

3.4.4 Groupe 3 : La remise en question (entretiens n°6, 7, 9 et 14)

3.4.4.1 Contenu du travail et utilité sociale

Au vu des caractéristiques de ce groupe d'acteurs, cette thématique est celle qui est la plus abordée et la plus développée dans les discours. L'entretien n° 6 est le plus représentatif car l'interviewé a décidé après avoir changé totalement de secteur, de développer sa propre activité : une société à finalité sociale portant sur l'insertion professionnelle. Plus que le contenu de leur travail, c'est le sens et l'utilité qu'ils lui reconnaissent qui leur importent.

De ce fait, l'implication des acteurs de cette catégorie, dépasse les catégories précédentes. La notion de liberté dans l'exécution de leur travail quotidien ainsi que la confiance qui leur est accordée sont des éléments centraux dans leur motivation au travail : « C'est que j'ai aussi beaucoup de libertés, on travaille beaucoup en confiance. Par exemple, quand je viens le matin, je sais ce que je dois faire et je n'ai pas vraiment de compte à rendre à quelqu'un : personne ne me dit quoi faire précisément. On se concerte juste sur les gros points si on en a besoin, c'est tout. » (entretien n° 7)

La possibilité d'échanger des idées revêt une importance toute particulière aussi : « La possibilité de pouvoir remonter mes idées à mon coordinateur ou à mes autres supérieurs me motive aussi. Le fait de ne pas être coincé dans le même environnement, sans levier sur lequel on peut déclencher. » (entretien n° 9)

3.4.4.2 Prise de conscience

La seconde thématique que nous abordons pour cette catégorie d'acteurs est spécifique. En effet, tous les interviewés expriment une prise de conscience, une réflexion quant à leur situation professionnelle précédente qui a marqué un point de rupture et les a poussés à changer leur vision des choses par rapport à la nature de leur travail et ce qui y est attaché. Nous sommes ici face à deux cas bien distincts, dans le premier cas, l'origine de cette prise de conscience est liée à une divergence d'opinions au sein de la précédente fonction : soit au niveau des valeurs, soit même à propos du contenu qui n'est plus en adéquation avec les aspirations des travailleurs : « Dans mon ancien boulot, l'ambiance était épouvantable, les bureaux étaient affreux et sans fenêtres, les horaires changeaient tout le temps donc j'étais toujours seule et plus stressée qu'ici [...] et donc après une remise en question et un moment où j'ai beaucoup réfléchi à ce qui m'importait, j'ai décidé de me tourner vers le secteur plutôt associatif. » (entretien n° 7)

Dans le deuxième cas, la prise de conscience découle d'un désir de remise en question, de réflexion par rapport au sens de son travail. Cette remise en question est souvent ressentie comme nécessaire par les acteurs, mus par une volonté commune de changer les choses et d'agir sur des problématiques qui leur sont proches ou familières : « je me suis remis en question par rapport à ce que je voulais réellement, au sens que je voulais donner à mon travail aussi car même si j'adore le sport, j'aime bien aussi savoir où va l'argent qui est fait, le sens derrière le projet et comme j'avais fait le tour de mon métier, j'ai décidé de changer en très bons termes avec mes responsables. J'ai pris le temps de réfléchir à tout ça et ma réflexion a vite été de me tourner vers un secteur plus social, où il y avait un sens derrière le boulot que je faisais. » (entretien n° 14)

3.4.4.3 Environnement de travail

Beaucoup d'éléments en rapport avec cette thématique reviennent dans les discours de nos interviewés. En effet, nous constatons qu'ils comparent souvent leur précédente et leur nouvelle fonction en soulignant plusieurs aspects tels que l'ambiance sur le lieu de travail, la confiance et la flexibilité qui leur sont accordées ainsi que le cadre spatial. En plus de tous ces éléments, c'est la notion d'humain qui occupe une place de choix dans chacun des discours, le fait que tout tourne autour de cette notion est ressenti par nos acteurs : « Je crois que ce

qui me motive vraiment un maximum c'est cette ambiance et ce côté très humain que je recherchais à la base et que je retrouve vraiment ici. » (entretien n° 14)

Plus que ce côté humain, c'est la cohésion d'équipe qui trouve son origine à travers les rapports entre collègues qui semble ressortir : « Je crois que l'ambiance de travail, le fait de me dire que je vais pouvoir travailler avec des gens avec qui le contact est chouette et que je vais en retirer quelque chose est important aussi. Je pense que mes collègues participent aussi au fait que j'ai des leviers que je peux activer dans certains cas, pouvoir en discuter et avoir un retour c'est stimulant, ça me permet d'être assez serein car je sais que je peux avoir de l'aide. Après un truc tout bête aussi c'est que je travaille à 20 minutes de chez moi et au final ça compte pas mal aussi au niveau de la qualité de vie. Le cadre de travail spatial compte aussi pas mal. » (entretien n° 9) Cette perception est souvent issue d'une comparaison avec une expérience vécue : « Je dirais même qu'on est plusieurs à être amis à l'extérieur aussi, je dirais que c'est assez exceptionnel parce que moi j'ai eu l'expérience totalement opposée donc j'ai un point de comparaison. Puis quand j'en parle autour de moi, je crois que c'est quand même assez exceptionnel l'ambiance qui règne ici et les rapports qu'on entretient aussi avec la coordination. » (entretien n° 7)

3.4.4.4 Valeur instrumentale du travail – salaire

Les caractéristiques de cette catégorie de répondants étant ce qu'elles sont, nous constatons que la préoccupation salariale ne sera pas primordiale pour eux. En effet, ceux-ci sachant bien dans quoi ils s'embarquent, tempèrent le fait que les salaires sont perçus comme plus faibles en économie sociale : « Après sinon, du côté un peu négatif, je dirais que c'est sûr que dans le milieu associatif il ne faut pas s'attendre à gagner de l'or en barre mais voilà pour moi la possibilité de faire un temps partiel et l'ambiance de l'équipe ça compense largement le fait que les salaires ne soient pas mirobolants. Il faut savoir aussi que je viens travailler à vélo donc je peux me permettre de vivre comme ça aussi, tout ça a été réfléchi et a été pris en compte pour que je travaille ici. » (entretien n° 7) Au contraire, d'autres estiment que leur salaire est juste et est en adéquation avec l'idée qu'ils s'en font mais que celle-ci pourrait changer en fonction de l'évolution de leur vie personnelle : « Même si je travaille ici parce que je suis payé et que sinon je ne ferais pas ce boulot. Après il faut aussi savoir que pour l'instant, mon salaire correspond à mes besoins et c'est ce qui est vraiment important pour moi : pouvoir faire ce

dont j'ai envie avec mon salaire actuel. Pour l'instant, c'est le cas. Après je sais que ça pourrait changer si j'avais des gamins, là d'un seul coup j'aurais besoin d'un plus gros salaire. Même dans ce cas-là, ça aurait du sens pour moi de continuer à travailler dans l'économie sociale car ça pourrait me laisser du temps disponible et une certaine qualité de vie comme ne pas avoir des longs trajets, moins de pression au niveau des impératifs, une qualité d'ambiance : pour moi c'est du temps de cerveau disponible que je n'aurais pas forcément en changeant de secteur. C'est plus cette corrélation qui fait que le salaire n'est actuellement pas primordial pour moi. » (entretien n° 9)

Un autre interviewé met en exergue la qualité de vie privilégiée par rapport à l'importance du salaire : « Maintenant je savais pertinemment bien qu'en me dirigeant vers le secteur social, je n'avais pas à espérer gagner de l'or en barre mais clairement j'ai mes limites aussi quand on m'a fait une proposition salariale. Je visais un minimum salarial aussi à atteindre car je dois vivre à côté mais je pense que c'est un choix entre un confort de vie pécuniaire qu'on peut avoir dans le privé ou alors essayer de faire un peu un équilibre et gagner ce qu'on perd en argent, du confort professionnel. Je ne pense pas que j'aurais ce confort de vie professionnelle dans un autre boulot par exemple. Au-delà de l'entreprise ici, je pense que c'est aussi devenu dans l'air du temps de se requestionner par rapport à sa carrière, au sens auquel on veut y donner et c'est un choix qu'on fait sans regret et je pense que la plupart des gens qui sont ici ne le regrettent pas. C'est marrant mais je peux prendre un exemple, récemment on a recruté quelqu'un parce qu'on a un responsable qui partait bientôt et en entretien, au moment d'aborder le salaire, sur les trois personnes que j'ai vues, deux étaient en accord avec ça et la troisième trouvait que ce n'était pas possible. Pour moi c'est un choix de vie au-delà du choix de l'argent. » (entretien n° 14)

3.4.4.5 Constats et questionnements

Deux éléments ne rentrant dans aucune des thématiques précédentes nous semblent pertinents à relever.

La valeur du travail n'est pas toujours intégrée par certains travailleurs dans l'économie sociale, notamment par ceux qui sont peu qualifiés : « Je pense qu'on est dans un climat où tout le monde croit que tout est possible et je pense que ces gens-là ne se rendent pas compte que pour que tout soit possible, il y a un facteur travail qui doit être rempli avant toute autre

chose. On laisse croire à des personnes de parfois 50 ans qui ont toujours été au chômage que rien ne demande d'effort maintenant. J'ai par exemple aussi pas mal de personnel qui font un emprunt pour aller en vacances et je me demande si c'est vraiment primordial dans leur situation parce qu'au final c'est chez moi qu'on vient frapper quand ils ne savent plus payer. Il faut vraiment ne pas tomber dans l'assistanat. » (entretien n° 6)

Les répondants constatent ou ressentent parfois un certain impact émotionnel dans l'exécution de leur travail, impact dû au caractère social de leur organisation. De plus, l'insuffisance de moyens aura parfois un effet négatif sur leur motivation : « Donc ça c'est un peu la difficulté et puis je suis plutôt du côté administratif donc je n'aurais pas les mêmes difficultés que mes collègues qui vivent parfois des situations difficiles en rue et donc la difficulté c'est de faire la part des choses, de ne pas rentrer chez soi avec un trop plein émotionnel. La communication est pas toujours facile, notamment avec les patients qui sont parfois réticents à faire les démarches. Au niveau financier c'est aussi pesant car on n'est jamais sûr des budgets qu'on aura l'année suivante. » (entretien n° 7)

4. Interprétation des résultats

4.1 Comparaison théorique

Avant toute chose, il convient de rappeler que les entretiens étant issus d'une enquête qualitative, notre échantillon n'est et ne sera jamais significatif c'est-à-dire que l'analyse que nous allons faire ressortir ici n'a pas la prétention de refléter la réalité absolue mais une réalité (de Nanteuil, 2016).

Dans un premier temps, nous avons effectué un premier tri des répondants en trois catégories distinctes repris sous les termes suivants : néophytes, continuité et remise en question. L'objectif de ce premier tri était de regrouper les répondants par profil de travailleur dans l'économie sociale.

Ensuite, pour chaque catégorie de répondants, nous avons abordé plusieurs thématiques communes telles que l'environnement de travail, la valeur instrumentale du travail et le contenu du travail et son utilité sociale. D'autres thématiques sont ressorties des discours telles que la concertation sociale, la prise de conscience, la perception sectorielle ainsi que le background professionnel qui sont, elles, particulières pour chacune des catégories de répondants.

Plusieurs éléments ressortent de cette analyse descriptive.

Si nous reprenons les éléments clés de notre cadre théorique, nous nous rendons compte que, dans un premier temps, nous pouvons mettre en parallèle notre préanalyse des répondants en catégories et la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2002). En effet, si la théorie de l'auto-détermination nous permet d'évaluer la motivation d'un individu, notre préanalyse permet, elle, de la compléter en mettant en avant pourquoi et dans quelles conditions un individu rejoint l'économie sociale. Ces deux approches sont donc complémentaires et nous permettent d'en savoir plus sur des éléments tels que les valeurs et les aspirations des travailleurs qui influencent leur motivation au travail de manière générale.

Dans un second temps, si nous reprenons le concept de motivation prosociale défini par Batson (1987) comme le désir de dépenser de l'énergie au bénéfice des autres, nous remarquons au travers de la thématique commune du « contenu du travail et de son utilité

sociale » que celle-ci est caractéristique des travailleurs d'économie sociale. La plupart de nos interviewés et particulièrement ceux appartenant aux deux dernières catégories de répondants abordées insistent sur cette notion de motivation prosociale. C'est d'ailleurs un constat intéressant de certains interviewés qui traduisent cette motivation commune comme une perception de travailler entre idéalistes, entre même profils de travailleurs. Par ailleurs, il nous semble que cette motivation spécifique est fortement influencée par le background professionnel (pour la deuxième catégorie d'acteurs) et par une certaine prise de conscience des travailleurs (pour la troisième catégorie d'acteurs). Ces deux thématiques trouvent leur origine soit dans le vécu des expériences professionnelles antérieures des travailleurs soit dans une réflexion personnelle par rapport au sens de leur travail.

Dans un troisième temps, si notre analyse ne nous permet pas réellement de confronter notre troisième clé théorique qui s'appuie sur le fait que le travailleur d'économie sociale est plus intrinsèquement motivé que celui du secteur privé, nous pouvons quand même aborder l'importance de l'aspect salarial. En effet, la thématique de la valeur instrumentale du travail revient pour chaque catégorie de répondants. Si, de manière générale, le salaire ne semble pas être un facteur primordial de motivation, nous conviendrons qu'il faut nuancer ce constat. En outre, il nous semble que l'importance accordée au salaire est fonction d'un certain minimum fixé par les travailleurs pour subvenir à leurs besoins, surtout concernant la première catégorie de répondants : les néophytes. Ce constat rejoint celui de Frey (1997). Pour la seconde catégorie de répondants, un salaire trop bas relève d'une certaine injustice et devrait être plus élevé au vu de son caractère social. Cependant, plusieurs répondants majoritairement issus de la troisième catégorie s'accordent sur le fait qu'ils acceptent souvent un niveau de salaire plus bas que dans les autres secteurs car la qualité de travail et de vie y sont intimement liées, ce qui rejoint la théorie du don du travail de Preston (1989). Toutes ces perceptions quant à la valeur instrumentale ont néanmoins un caractère commun qu'il nous semble pertinent de relever : la situation familiale et financière du ménage ou de la famille de l'individu influence fortement ces perceptions et ce choix de travailler en économie sociale.

De plus, d'autres éléments qui n'ont pas été abordés dans notre cadre théorique sont apparus dans les discours et semblent être des facteurs de motivation à part entière. Ainsi, l'ambiance au travail et la reconnaissance par les pairs et la hiérarchie restent des éléments chers aux yeux de nos répondants quant à leur motivation au travail. A cela s'ajoute que la flexibilité des horaires et le fait de ressentir une cohésion d'équipe sont tout aussi importants pour nos interviewés que les différentes raisons que nous avons citées auparavant.

A l'opposé, le problème de manque de moyens des organisations d'économie sociale est souvent évoqué par nos interviewés ainsi que le manque de structure claire ou de processus liés à la perspective d'évolution ou d'évaluation. Ces aspects sont, pour eux, souvent décrits comme des facteurs de démotivation.

Nous constatons d'ailleurs que même si les caractéristiques spécifiques de l'économie sociale comme la concertation sociale sont parfois des sources de motivation pour les travailleurs, celles-ci peuvent aussi parfois être des facteurs de démotivation ; en effet, on remarque un certain épuisement des travailleurs de ce secteur, qui, dès que leurs valeurs ne sont plus en adéquation avec l'organisation, décident de postuler ailleurs (turnover) ou se retrouvent en situation de détresse (burn-out). L'absence de concertation sociale concrète est aussi un élément qui démotive ce profil de travailleur.

La motivation, étant comme nous l'avons vu, un processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné (Mitchell, 1997), nous nous rendons compte que plusieurs éléments jouent un rôle sous-jacent à la notion de motivation au travail. En effet, le background professionnel, la situation familiale (voire le milieu familial) et financière du travailleur, ses propres valeurs et aspirations sont à prendre en compte quand on analyse la motivation au travail d'un individu.

Dans ce sens, plus que des éléments de motivation, certains interviewés sont conscients du fait que travailler dans l'économie sociale relève plus du choix d'un mode de vie que d'un « simple » choix de carrière.

4.2 Retour sur les hypothèses

Grâce à cette analyse descriptive et comparative, nous pouvons dès à présent revenir sur les hypothèses que nous avons posées au tout début du mémoire.

La première hypothèse que nous avons posée était que : « les travailleurs des organisations d'économie sociale sont motivés à travailler dans ce type d'économie parce qu'ils croient aux valeurs et à l'objet social de l'organisation qui les emploie ».

Sur la base de notre analyse qualitative, il nous semble en tout cas que l'hypothèse tend à se vérifier si toutefois nous y apportons quelques nuances. Si l'utilité sociale vécue au travers du travail est un élément de motivation qui revient souvent dans le discours des acteurs interrogés, il n'est qu'une facette de la motivation des travailleurs d'économie sociale. De plus, nous avons constaté que si les valeurs du travailleur changent et deviennent, de ce fait, en inadéquation avec celles de l'organisation, le travailleur décidera alors de quitter l'organisation comme le reflète le turnover important décrit par nos interviewés.

La seconde hypothèse que nous avons posée était : « les travailleurs accordant de plus en plus d'importance au sens donné à leur travail, ils sont d'autant plus motivés à travailler dans des organisations qui ont une finalité sociale ».

Nous ne pouvons pas dégager une tendance par rapport à cette hypothèse sur base de notre analyse qualitative. En effet, si certains de nos répondants ont exprimé ce besoin de remise en question par rapport au sens donné à leur travail, ça ne signifie pas nécessairement qu'ils sont plus motivés à l'idée de travailler pour une organisation à finalité sociale. Plus qu'une finalité sociale, nous avons aussi pu constater qu'en économie sociale, la finalité était plutôt une finalité de service aux membres ou à la collectivité.

4.3 Limites et pistes d'amélioration

Il convient maintenant de présenter les limites de ce mémoire.

Une des premières limites de notre travail de mémoire est liée à notre échantillon. En effet, nous aurions pu par exemple cibler soit un type d'organisation bien spécifique de l'économie sociale ou alors élargir notre échantillon à tous les types d'organisation d'économie sociale comme les fondations et coopératives dans lesquelles nous n'avons pas eu l'occasion de nous rendre. Le choix des organisations n'étant pas uniquement de notre ressort car dépendant du bon vouloir et de la disponibilité des personnes contactées.

Nous aurions également pu nous attacher à n'aborder qu'un secteur en particulier plutôt que divers secteurs. Le fait que nous n'ayons pu nous entretenir qu'avec des travailleurs « qualifiés » et non avec des travailleurs issus de CPAS¹² ou d'individus tenus d'effectuer une peine d'intérêt général ou encore des bénévoles est aussi une limite de ce mémoire. En effet, il aurait été intéressant d'analyser les motivations des personnes ne percevant pas directement un salaire ou étant présentes dans les organisations d'économie sociale sous la contrainte.

La deuxième limite de notre travail de mémoire réside dans le fait que nous manquons encore d'expérience en ce qui concerne la tenue des entretiens semi-directifs. En effet, les entretiens relèvent plus d'une habitude et d'une certaine expérience plutôt que d'une compétence, nous avons de ce fait sûrement pu influencer involontairement par moment certains interviewés.

Enfin, la troisième limite serait que nous nous sommes restreints à une vision de l'économie sociale en Belgique francophone. Nous aurions pu l'élargir tout d'abord au niveau national, en allant nous entretenir avec des organisations d'économie sociale flamandes. De plus, nous aurions également pu étendre cette vision du concept à l'échelle européenne, nous inspirant des travaux du réseau EMES.

¹² Centres Publics d'Action Sociale

5. Conclusion générale

Ce travail initié par une curiosité intellectuelle, des expériences vécues et un désir d'approfondissement nous avait amené à poser la problématique suivante : « Comment se fait-il que certaines personnes sont motivées à travailler dans l'économie sociale au détriment d'avantages divers (salaires, perspective de carrière, ...) qui pourraient être plus intéressants dans des entreprises provenant de l'économie capitaliste classique ? ».

Ensuite, nous avons essayé d'appréhender les concepts d'économie sociale et de motivation au travail dans ce contexte à l'aide de concepts théoriques et d'une enquête de terrain concrète.

Même si les motivations des travailleurs d'économie sociale sont variées et diverses, elles ont néanmoins de nombreux points communs. La motivation prosociale paraît commune aux acteurs mais diffère selon leur profil. L'aspect pécuniaire du travail ne semble pas avoir un caractère primordial pour les travailleurs d'économie sociale même s'il existe certaines nuances.

De plus, certains éléments tels que la situation financière et familiale du travailleur, son vécu professionnel ou encore ses propres valeurs et aspirations ne sont pas à négliger.

D'un point de vue personnel, ce travail nous aura permis de découvrir le concept d'économie sociale en Belgique francophone plus en détails ainsi que de découvrir une partie des éléments de motivation qui peuvent entrer en ligne de compte dans le choix d'y travailler. Il nous a également permis d'élargir notre curiosité intellectuelle à la psychologie, domaine qui ne nous était pas familier.

Après avoir pris un peu de recul par rapport à ce travail, la comparaison entre les motivations des travailleurs de différents secteurs d'économie sociale nous semble être un sujet intéressant en vue de futures recherches.

Bibliographie

Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans:

Critique and reformulation. *Journal of abnormal psychology*, 87(1), 49. doi :

10.1037//0021-843X.87.1.49

Académie des Entrepreneurs Sociaux, HEC Liège. (2016). *Baromètre des entreprises sociales en*

Belgique. Académie des Entrepreneurs Sociaux HEC Liège, 32pp.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & de Saint-Georges, P. (1995).

Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales. Paris : Armand Colin.

Almond, S., & Kendall, J. (2000). *Paid employment in the self-defined voluntary sector in the late*

1990s: an initial description of patterns and trends. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.

Archambault, E. (1986). L'Économie sociale est-elle associée aux grandes fonctions des pouvoirs

publics?. *Revue internationale de l'Economie sociale*, (18), 23-43.

Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of*

Economic Behavior & Organization, 67(3-4), 671-677. doi: 10.1016/j.jebo.2008.01.004

Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2003). The economics of the third sector. In *The study of the nonprofit*

enterprise (pp. 27-48). Springer, Boston, MA. doi: 10.1007/978-1-4615-0131-2

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied*

psychology, 88(1), 87. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.87

Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?. In *Advances in experimental*

social psychology (Vol. 20, pp. 65-122). Academic Press. doi: 10.1016/S0065-

2601(08)60412-8

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497. doi: 10.1037/0033-2909.117.3.497
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *American economic review*, 96(5), 1652-1678. doi: 10.1257/aer.96.5.1652
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. T. (Eds.). (1995). *Management control: theories, issues and practices* (Vol. 4, No. 3, pp. 265-298). London: Macmillan.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2005). Competition and incentives with motivated agents. *American Economic Review*, 95(3), 616-636. doi: 10.1257/0002828054201413
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2005). Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services. *Economics and social interaction: Accounting for interpersonal relations*, 132-153. doi: 10.1017/CBO9780511522154.007
- Brolis, O. (2015). *Employment models in social enterprises: does the mission matter for job quality, discrimination, and motivations of workers in low-skilled positions?* (Doctoral dissertation). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Consulté le 5 décembre 2017, sur https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A167897/datastream/PDF_01/view
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit management and leadership*, 14(1), 5-18. doi : 10.1002/nml.18
- Coipel, M. (1998). Le casse-tête de la définition légale de l'ASBL. In *Non Marchand*. De Boeck Université, Bruxelles.
- Coipel, M., & Davagle, M. (2013). *Les dossiers d'ASBL Actualités - Les associations de fait*. Edipro.
- Conseil Wallon de l'Economie Sociale. (1990). *Rapport à l'Exécutif Régional Wallon sur le secteur de l'Economie Sociale*, Namur.

- Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. n°1, Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, 86pp.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. doi: 10.1037/h0030644
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum. doi: 10.1007/978-1-4613-4446-9
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. doi: 10.1007/978-1-4899-2271-7
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 296-317. doi : 10.1177/0899764009342897
- Décret wallon relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008. (2008). Moniteur Belge, 31 décembre, p. 69056.
- Defourny, J. (1990). L'économie sociale en Wallonie : sources et identité d'un troisième grand secteur. *Les Régions et l'Europe*, 155-180.
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud. *L'économie sociale au Nord et au Sud*, 25-50.
- Defourny, J., & Mertens, S. (1999). Le troisième secteur en Europe : un aperçu des efforts conceptuels et statistiques. *L'économie sociale*, 5-20.

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), 9-23. doi : 10.3917/rpve.433.0009

Defourny, J. (2005). L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (32).

Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *SOCENT Working Paper*. Consulté le 23 novembre 2017, sur <http://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-13-02-FR.pdf>

Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector. *The Economic Journal*, 118(525), 171-191. doi : 10.1111/j.1468-0297.2007.02108.x

de Nanteuil, M. (2016). *Mémoires – note de méthodes*. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and incentives in nonprofit and for-profit organizations. *ILR Review*, 60(3), 311-339. doi: 10.1177/001979390706000301

Develtere, P., Van Ootegem, L., Raeymaekers, P. (2004). *Les fondations en Belgique – Profil du secteur*. Fondation Roi Baudouin, Bruxelles. Consulté le 20 novembre 2017, sur https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/190231/1/P22_PD_Fondations.pdf

Dowling, W. F., & Sayles, L. R. (1978). *How managers motivate: The imperatives of supervision*. New York : McGraw-Hill.

Entreprise d'économie sociale, un secteur en bonne forme. [Fichier vidéo]. (2016). Belgique : RTC Télé Liège. Consulté le 25 avril 2017, sur https://www.rtc.be/video/info/economie/entreprise-d-economie-sociale-un-secteur-en-bonne-forme-1492712_325.html

Fondation Roi Baudouin. (2001). *Le secteur non marchand en Belgique : Aperçu socio-économique, Rapport de synthèse*, Bruxelles.

- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36. Consulté le 5 décembre 2017, sur https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf.
- Francois, P. (2001). Employee care and the role of nonprofit organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE*, 157(3), 443-464. doi: 10.1628/0932456013621251
- Francois, P., & Vlassopoulos, M. (2008). Pro-social motivation and the delivery of social services. *CESifo Economic Studies*, 54(1), 22-54. doi: 10.1093/cesifo/ifn002
- Frey, B.S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi: 10.1002/job.322
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417. doi: 10.5465/amr.2007.24351328
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48-58. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Grant, A. M., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). In *The Oxford handbook of human motivation*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.002
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hély, M. (2008). À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire.

Sociétés contemporaines, (1), 125-147. doi: 10.3917/soco.069.0125

Heyes, A. (2005). The economics of vocation or 'why is a badly paid nurse a good nurse?'. *Journal of*

Health Economics, 24(3), 561-569. doi: 10.1016/j.jhealeco.2004.09.002

Kolstad, J. R., & Lindkvist, I. (2012). Pro-social preferences and self-selection into the public health

sector: evidence from an economic experiment. *Health policy and planning*, 28(3), 320-327.

doi: 10.1093/heapol/czs063

La Libre Belgique. (2016). *L'économie sociale cartonne mais reste méconnue des Belges*. Consulté le

28 mars 2017, sur [http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/l-economie-sociale-](http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/l-economie-sociale-cartonne-mais-reste-meconnue-des-belges-576182f435705701fd875ab0)

[cartonne-mais-reste-meconnue-des-belges-576182f435705701fd875ab0](http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/l-economie-sociale-cartonne-mais-reste-meconnue-des-belges-576182f435705701fd875ab0)

Lanfranchi, J., & Narcy, M. (2008). Différence de satisfaction dans l'emploi entre secteurs à but

lucratif et à but non lucratif: le rôle joué par les caractéristiques d'emploi. *Annals of Public*

and Cooperative Economics, 79(2), 323-368. doi: 10.1111/j.1467-8292.2008.00361.x

Legnerova, K. (2016). *Motivation in profit and non-profit organizations*. University of Economics in

Prague. Consulté le 10 novembre 2017, sur [https://relik.vse.cz/2016/download/pdf/35-](https://relik.vse.cz/2016/download/pdf/35-Legnerova-Katerina-paper.pdf)

[Legnerova-Katerina-paper.pdf](https://relik.vse.cz/2016/download/pdf/35-Legnerova-Katerina-paper.pdf)

Legros, D., & Narcy, M. (2004). Différentiel de salaire entre secteur sans but lucratif et secteur privé

en France. *Solidarités collectives. Famille et solidarités*, 1, 215-230.

Les entreprises sociales - présentation par Marthe Nyssens. [Fichier vidéo]. (2015). Belgique : Les

Petits Riens Asbl. Consulté le 15 avril 2017, sur

<https://www.youtube.com/watch?v=n6L0OxzMA4>

Light, P. (2002). *The content of their character: The state of the nonprofit workforce*. *Nonprofit*

Quarterly, 9(3), 6-19.

Loi du 6 août 1990 relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités. (1990). *Moniteur belge*, 28 septembre, p. 18475.

Loi du 13 avril 1995 modifiant les lois sur les sociétés commerciales, coordonnées le 30 novembre 1935. (1995). *Moniteur belge*, 17 juin, p. 17492.

Loi du 7 mai 1999 contenant le code des sociétés : art 350 et plus. (1999). *Moniteur belge*, 6 août, p. 29440.

Loi du 2 mai 2002 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations. (2002). *Moniteur belge*, 11 décembre, p. 55696.

Marée, M., & Mertens, S. (2002) *Contours et statistiques du non-marchand en Belgique*. Les Éditions de l'Université de Liège. Consulté le 25 octobre 2017, sur https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/64582/1/Maree_M_et_al_2002_Contours_et_statistiques_du_non-marchand_en_Belgique.pdf

Mayaux, F. (2001). La mobilité professionnelle des cadres de l'économie marchande vers l'économie sociale. Pourquoi? Comment?. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (281), 170-182. doi : 10.7202/1024031ar

Mertens, S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire CERA*.

Mertens, S., & Marée, M. (2008). Définir l'économie sociale en Belgique. *E-note*, 4. Consulté le 27 octobre 2017, sur <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/12724/1/Enote4%20fr.pdf>

Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : Edipro.

Mertens, S. (2015). *La gestion des entreprises sociales : Economie et objectifs sociaux dans les entreprises belges*. EdiPro.

Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in organizational behavior*, 19, 57-150.

- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). *Motivation*. Handbook of psychology, 223-254.
- Mosca, M., Musella, M., & Pastore, F. (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*, 78(1), 57-86. doi: 10.1111/j.1467-8292.2007.00327.x
- Narcy, M. (2007). *Motivation intrinsèque et équité salariale: une comparaison entre les secteur associatif et le secteur privé* (Doctoral dissertation) Paris 2, Paris.
- Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé?. *Economie & prévision*, (2), 81-99. doi : 10.3406/ecop.2009.7901
- Narcy, M. (2013). *Le travail associatif: des salariés intrinsèquement motivés*. M. Hély, M. Simonet (sous la direction de), Le travail associatif, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest.
- Observatoire de l'Economie Sociale (ConcertES). (2017). Etat des lieux de l'économie sociale en 2015. *Les Cahiers de l'Observatoire*, 13, 1-20.
- Pirotte, G., & Heuschen, L. (2003). *Les fondations belges d'utilité publique: entre permanence et changements*. PÔLE-SUD/Université de Liège.
- Preston, A. (1989). The non-profit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, 7(4), 438-463. doi: 10.1086/298216
- Roomkin, M., & Weisbrod, B. (1999). Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(3), 750-781. doi: 10.1093/jleo/15.3.750
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, Nonprofits, and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701-28.

- Rose-Ackerman, S. (1997). Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8(2), 120-134. doi : 10.1007/BF02354190
- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse. Consulté le 10 décembre 2017, sur <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>
- Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. edward I., deci and. *Perspectives on motivation*, 38(237), 237-288.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. doi : 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive*. Bruxelles : De Boeck, 273-312.
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 191-208. doi: 10.1002/nml.100
- Serra, D., Serneels, P., & Barr, A. (2011). Intrinsic motivations and the non-profit health sector: Evidence from Ethiopia. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 309-314. doi: 10.1016/j.paid.2010.04.018
- Service Public Fédéral Belge. (n.d.). *Économie sociale*. Consulté le 25 octobre 2017, sur https://www.business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable/economie_sociale

Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (n.d.). *Entreprises sociales*. Consulté le 25 juin 2017, sur <http://www.saw-b.be/spip/Entrepreneuriat-social>

Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (n.d.). *L'Annuaire de l'Economie Sociale*. Consulté le 20 juin 2017, sur <http://www.saw-b.be/spip/spip.php?page=annuaire-es>

Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in non-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281. doi: 10.1002/nml.15

Tippet, J., & Kluvers, R. (2009). Employee rewards and motivation in non profit organisations: case study from Australia. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 7. doi : 10.5539/ijbm.v4n3p7

Université Catholique de Louvain. (n.d.). *Economie sociale / entreprise sociale (Nord)*. Consulté le 9 octobre 2017, sur <https://uclouvain.be/fr/chercher/cirtes/economie-sociale-entreprise-sociale-nord.html>

Université Catholique de Louvain. (n.d.). *Chaire "Les Petits Riens - L'Economie sociale au service de la lutte contre la pauvreté"*. Consulté le 10 octobre 2017, sur <https://uclouvain.be/fr/chercher/cirtes/chaire-les-petits-riens-l-economie-sociale-au-service-de-la-lutte-contre-la-pauvrete-0.html>

Vallerand, R.J. & Thill, E.E. (1993). *Introduction au concept de motivation*. in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 271-360). Academic Press. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60019-2

Weisbrod, B.A. (1983). Non-profits and proprietary sector behavior: wage differentials among lawyers. *Journal of Labor Economics*, 1(3), 246-263. doi: 10.1086/298012