

La mobilité professionnelle des cadres de l'économie marchande vers l'économie sociale. Pourquoi ? Comment ?

The Mobility of Professionals from the Market Economy to the Social Economy

François Mayaux

Number 281, July 2001

Économie sociale et/ou solidaire ?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024031ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024031ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

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

Article abstract

The world of business and that of the social economy often seem compartmentalized. Why do some professionals decide to switch from one to the other? How does this process of mobility work? Primarily based on the analysis of twenty interviews with professionals who have experienced this mobility, this article tries to answer these two main questions.

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE DES CADRES DE L'ÉCONOMIE MARCHANDE VERS L'ÉCONOMIE SOCIALE : POURQUOI? COMMENT?

par François Mayaux ^(*)

(*) Professeur, école de management de Lyon (EM Lyon: 23, avenue Guy-de-Collongue, BP 174, 69132 Ecully cedex). Directeur associé, société Tremplin, conseil aux organisations à but non lucratif.

Le monde de l'entreprise et celui de l'économie sociale apparaissent souvent cloisonnés. Pourquoi certains cadres décident-ils de passer de l'un à l'autre? Comment se déroule ce processus de mobilité professionnelle? Telles sont les deux questions principales auxquelles cet article, basé essentiellement sur l'analyse de vingt entretiens avec des cadres ayant vécu cette mobilité, tente d'apporter des éléments de réponse.

(1) Cet article est issu d'une recherche intitulée « Métiers émergents de l'économie sociale », commanditée par la direction de l'enseignement (« Etudes et perspectives ») de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon. L'auteur tient donc à remercier la CCIL et en particulier Dominique Pillard, ainsi que tous les membres du comité de pilotage de cette recherche.

Le monde des entreprises « classiques » (à but lucratif) et celui de l'économie sociale sont souvent considérés comme étanches et les passerelles entre eux paraissent plutôt rares. L'objet de cet article⁽¹⁾ est de s'intéresser à l'une de ces passerelles : la mobilité professionnelle des cadres. Il est issu d'une recherche (voir Mayaux, 2000) ayant deux objectifs principaux correspondant à deux questionnements concrets.

- Pourquoi et comment l'économie sociale peut-elle constituer un domaine de reconversion et de mobilité professionnelle pour les salariés d'entreprise et en particulier pour les cadres?
- Quels transferts de bonnes pratiques peut-on envisager entre le monde de l'économie marchande et celui de l'économie sociale sur le plan managérial (logique de fertilisation croisée)?

Cet article se focalise sur le premier questionnement en tentant de mieux comprendre cette forme particulière de mobilité.

Nous présenterons tout d'abord la méthodologie suivie pour cette recherche qui s'appuie principalement sur vingt entretiens avec des cadres. Ces entretiens permettront de mettre au jour quatre parcours de mobilité et de dégager trois types principaux de motivation pouvant expliquer l'attrait de l'économie sociale pour les cadres. Nous pourrons ainsi mieux cerner le pourquoi de la mobilité et mettre en évidence l'hétérogénéité des cadres l'ayant expérimentée. La dernière partie se centrera, elle, sur le comment de cette mobilité. Elle envisagera les éléments facilitant le processus de mobilité et ceux qui peuvent, au contraire, constituer des freins.

Méthodologie de la recherche

Le monde de l'économie sociale est très hétérogène. Il recouvre classiquement trois grands types d'organisations : les coopératives, les mutuelles et les associations. Cette recherche visant à envisager les passerelles entre le monde de l'entreprise et celui de l'économie sociale, il convenait de différencier le plus nettement possible ces deux mondes pour pouvoir dégager des enseignements féconds. C'est la raison pour laquelle il fut décidé de ne pas se centrer sur l'univers mutualiste qui, au-delà bien sûr de différences significatives sur le plan des principes et des valeurs (solidarité, égalité de traitement des sociétaires...), met en œuvre des méthodes managériales de plus en plus proches de celles des entreprises. Pour cette même raison, des associations trop liées au monde de l'entreprise ou dont le statut cache un objet quasi exclusivement commercial (associations dites « paraluçratives ») n'ont pas été retenues. Le champ ainsi délimité se rapproche davantage de l'économie sociale solidaire que de l'économie sociale en général. Cette première recherche exploratoire (qui ne prétend donc pas à l'exhaustivité) pourra être complétée ensuite par d'autres études ne se fixant pas les mêmes restrictions.

Dix entretiens ont été conduits avec des acteurs dont le métier consiste à analyser et/ou à faciliter la mobilité professionnelle : responsables de l'Apec et de l'ANPE, cabinets de recrutement et d'outplacement, DRH de grandes entreprises, etc. Ces entretiens ont également permis d'identifier des interlocuteurs pour la phase suivante : les entretiens avec des cadres.

La volonté de se limiter à cette catégorie des cadres provient de l'hypothèse suivante : le fait d'exercer leur activité professionnelle dans le champ de l'économie sociale constitue pour les cadres un choix beaucoup plus impliquant et signifiant que pour les autres populations d'employés. Dans le contexte d'une recherche exploratoire, cette focalisation sur les cadres apparaissait donc pertinente. Les entretiens visaient à recueillir la représentation de cadres qui ont vécu personnellement une mobilité professionnelle : vingt personnes ayant évolué de l'entreprise vers l'économie sociale ont été interviewées sur leurs motivations initiales, les conditions de succès d'une telle évolution, leurs perceptions des différences managériales, etc.

D'une durée comprise entre une heure et demie et deux heures et demie, ces entretiens semi-directifs ont donné lieu à une retranscription intégrale. Sur cette base a été conduite une analyse thématique permettant, d'une part, de repérer finement les différents thèmes évoqués lors des entretiens (qu'ils aient été prévus dans le guide d'entretien ou qu'ils soient apparus spontanément) et, d'autre part, de classer toutes les réponses de nos interlocuteurs. Cet article s'appuie essentiellement sur cette analyse thématique. Pour chaque thème ont été retenus les verbatims (rapportés en italique et entre guillemets) paraissant les plus illustratifs et expressifs. La scientificité de cette méthode dépend largement de son explicitation et de sa cohérence. Elle ne nie en rien la part qualifiée souvent de « subjective » liée au travail

et à la personnalité même de l'« analyste ». A ce niveau, il semble utile de souligner la perspective constructiviste que nous retenons sur un plan épistémologique. Comme le précise von Glasersfeld (1988, p. 27), le constructivisme « *développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective" mais concerne essentiellement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* ». Cette perspective de recherche nous amènera naturellement à proposer des cadres conceptuels (« Quatre parcours de mobilité », « Trois types de motivation ») permettant, nous l'espérons, une meilleure compréhension de la problématique étudiée.

Dans le cadre d'une étude exploratoire, nous avons veillé à constituer un échantillon qualifié de « typique », c'est-à-dire cherchant à intégrer le plus possible des personnes de situation professionnelle et d'âge différents. Les sources multiples de constitution de cet échantillon ont favorisé cette diversité : coordonnées fournies par les experts rencontrés préalablement, réseau de relations, annuaire des anciens élèves de l'école de management de Lyon, etc. Il reste qu'il s'agit d'une étude qualitative visant à mettre au jour des hypothèses et non pas à mesurer des phénomènes en s'appuyant sur un échantillon statistiquement représentatif. Il s'agit donc de comprendre et non de quantifier, de découvrir et non de valider, de cerner des problématiques nouvelles et non de les épuiser. De là découlent aussi bien l'intérêt que les limites d'une telle approche méthodologique, qui se justifie pleinement face à un sujet jusque-là non exploré et qui, rappelons-le, relève d'une perspective constructiviste et non positiviste (voir Le Moigne, 1990). Pour enrichir l'analyse, une revue de la littérature sur le sujet a également été mobilisée. Il est d'ailleurs intéressant de noter que notre analyse rejoindra sur plusieurs points les apports de cette littérature.

Quatre parcours de mobilité

La diversité de l'échantillon soulignée précédemment reflète sans doute celle de la population générale des cadres ayant vécu une mobilité professionnelle de l'entreprise vers l'économie sociale. Elle permet en tout cas de dégager clairement quatre parcours ayant conduit à cette mobilité.

La « reconversion subie »

L'économie sociale apparaît parfois comme un refuge pour des cadres en situation de chômage et ne parvenant pas, en particulier à cause de leur âge, à retrouver un emploi dans une entreprise. C'est en tout cas l'avis de plusieurs experts rencontrés.

« L'économie sociale représente des opportunités d'emploi pour les cadres qui ont la cinquantaine, se sentent un peu rejetés par le monde industriel, connaissent un chômage de longue durée. »

« C'est à l'occasion d'une rupture que l'on réfléchit à un projet de vie. On rejette le monde d'aujourd'hui, trop stressant et trop rapide. »

« Pour certains, cela reste un emploi de secours, un sous-emploi, dans le contexte d'une période difficile. »

Ce portrait d'un cadre d'âge mûr, voyant dans l'économie sociale un moyen de retrouver du travail dans un contexte difficile, se confirme par l'évocation de cas concrets.

« J'ai rencontré un cadre qui avait cinquante ans, deux ans de chômage et qui venait du secteur industriel. Il a été embauché par une association humanitaire comme responsable logistique. Je pense que, dans l'économie sociale, on est peut-être moins dur dans le recrutement concernant l'âge du cadre : on se base plus sur la personnalité. »

« J'ai rencontré un cadre d'une cinquantaine d'années qui est passé du secteur privé à une Scop industrielle en tant que directeur des achats : l'économie sociale réserve un accueil plus favorable aux cadres qui ont de l'expérience. »

Une personne rencontrée exprime très clairement ses difficultés professionnelles et le parcours l'ayant conduite dans une association : *« Ma fonction a été restructurée et éclatée et j'ai été contraint de quitter l'entreprise. J'étais usé par ce système et je faisais face à la difficulté de trouver un nouvel emploi. [...] J'ai été séduit par la stabilité et le côté institutionnel du poste que l'on m'a proposé dans cette organisation. »*

La situation actuelle de croissance économique et de baisse du chômage conduira peut-être à limiter cette démarche de « reconversion forcée » constituant le premier parcours de mobilité repéré : *« La demande des cadres était assez forte ces dernières années jusqu'à la reprise. Aujourd'hui, on a l'impression que cela baisse. »*

La « reconversion volontaire »

Ce deuxième parcours de mobilité relève toujours d'une logique de reconversion : c'est à l'occasion d'une rupture professionnelle que les cadres concernés s'interrogent sur leur avenir. A l'inverse cependant du cas précédent, cette reconversion ne semble pas subie. La nécessité du changement s'accompagne d'une volonté de découvrir un terrain professionnel répondant davantage aux aspirations du cadre. Deux cas illustrent pleinement ce parcours de « reconversion volontaire ».

« J'ai vraiment adoré mon travail pendant vingt ans dans cette entreprise, car j'ai beaucoup appris et beaucoup créé. Mais il y a un moment où travailler avec des gens qui n'ont pas les mêmes valeurs devient trop compliqué. [...] J'ai négocié mon départ avec une grosse prime et un outplacement. Je voulais coordonner la réalité économique et ma réalité profonde. »

« Quand l'entreprise a déposé son bilan, j'étais militante PSU. L'idée de Scop me plaisait beaucoup : pour moi, il faut recentrer l'économie sur l'homme. J'ai contacté l'union régionale des Scop. [...] Avec trois anciens collègues, on a créé notre Scop, dont je suis devenue gérante. »

La « curiosité »

Ce troisième parcours ne s'effectue plus dans le cadre d'une rupture professionnelle. Une opportunité de changement se présente et est saisie par un cadre curieux de nouveaux horizons.

« Je suis très curieux de nature, avide d'apprendre. Soit on est perfectionniste dans une discipline, soit on s'ouvre au maximum pour s'adapter et suivre les évolutions. Il faut savoir ensuite exploiter ses compétences et ses aptitudes, et les transférer dans des domaines variés. »

« Je suis entré dans le secteur social par hasard. Je n'avais pas d'expérience en tant que bénévole. Je n'avais pas d'a priori concernant ce secteur ni d'intention spéciale d'y entrer. J'ai eu une proposition et l'expérience m'a tenté, car c'était un secteur à défricher. J'aime avoir des choses à construire. »

La « continuité d'engagement »

Ce dernier parcours se distingue nettement des autres tant il se situe dans une logique de cohérence et non plus de changement. Il est vécu par des cadres ayant déjà des engagements associatifs, généralement à titre bénévole, et qui voient dans la perspective d'un emploi dans l'économie sociale l'occasion de poursuivre leurs engagements sous une autre forme.

« Je travaillais chez Arthur Andersen, mais j'étais déjà bénévole dans cette association. Quand elle a eu ses premiers financements et devait embaucher quelqu'un, j'ai été recrutée par cooptation. [...] On ne vient pas dans le monde associatif par hasard, il y a toujours un fil conducteur. »

« J'étais bénévole dans cette association depuis douze ans. J'en suis devenu trésorier national, ce qui m'a amené à faire des recommandations sur un plan financier. On m'a proposé de mettre cela en œuvre et je suis devenu responsable national du mouvement. C'était idéal : mettre au service d'une cause mes compétences professionnelles. »

Synthèse

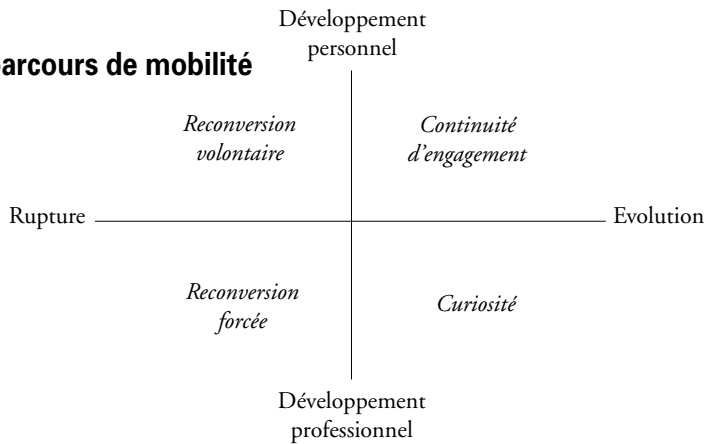
Les quatre parcours de mobilité mis en évidence peuvent se structurer autour de deux axes, comme l'exprime la figure 1 ci-après. Le premier axe oppose un contexte de mobilité caractérisé par une rupture professionnelle à une situation où le nouvel emploi se présente dans le cadre d'une évolution moins brutale, d'un changement maîtrisé. Le deuxième axe oppose quant à lui une perspective qui privilégie le développement personnel et la recherche de sens, voire d'engagement, à une autre perspective où domine le contenu d'un poste, la recherche d'un emploi, bref, le développement professionnel.

Rappelons ici que l'objectif d'une étude qualitative est de dégager des tendances et non pas de les quantifier. Nous ne fournirons donc pas d'indications concernant les proportions respectives de ces quatre parcours de mobilité.

Trois types de motivation

Au-delà du parcours factuel les ayant conduits à leur mobilité professionnelle, les cadres interviewés étaient conviés à approfondir les motivations qui pouvaient expliquer ce changement. Les déclarations à ce niveau doivent être interprétées avec prudence, en percevant bien qu'il s'agit parfois de

Figure 1
Synthèse
des quatre parcours de mobilité



rationalisations, voire de justifications *a posteriori*. Il reste que ces réponses permettent d'apporter un éclairage nouveau sur des problématiques soulevées par plusieurs auteurs (Boulte, 1991 ; Mirvis, 1992 ; Mayaux et Revat, 1993). Les salariés d'organisation à but non lucratif sont-ils des salariés comme les autres ? Doivent-ils être obligatoirement engagés dans la cause ou dans la mission de leur structure ? Peuvent-ils au contraire faire abstraction de leur contexte professionnel en se focalisant sur le contenu de leur emploi, sur les compétences techniques nécessaires ? L'analyse des entretiens montre que la réalité semble plus complexe. Certes, on ne sent pas d'indifférence de la part des cadres interrogés concernant leur employeur. Mais on ne perçoit cependant pas chez tous une implication forte et un engagement total. Trois types principaux de motivation peuvent être dégagés. Ils seront présentés par ordre d'implication décroissante dans la mission de l'organisation.

Une volonté d'engagement

Certains cadres mentionnent explicitement que le choix d'une structure de l'économie sociale suppose un engagement réel.

« Dans le cabinet d'outplacement où je travaillais, j'accompagnais des personnes qui sortaient de grosses entreprises avec de très hauts salaires. Elles refusaient souvent des postes en voulant retrouver les garanties et avantages qu'elles avaient auparavant. Je trouvais cela presque indécent par rapport à la détresse des gens que je voyais dans la rue. Je ne pouvais plus supporter d'être inactive par rapport aux problèmes d'exclusion. C'était plus fort que moi. J'ai voulu participer à cette lutte contre l'exclusion. »

« Ma vocation dans le social vient du fait que je suis immigré. J'ai été très tôt militant social. Entre dix-sept et vingt-deux ans, j'ai fait de l'animation sociale de quartier. »

Cette motivation rejoint l'opinion de Boulte (1991, p. 104) qui estime que *« de plus en plus les professionnels salariés sont eux-mêmes porteurs du projet*

associatif ». Zaltman considérait déjà en 1979 que « *le personnel des organisations à but non lucratif possède un haut degré d'adhésion à la mission de son employeur, qui dépasse souvent l'adhésion exprimée et ressentie par les salariés d'entreprise* » (p. 124).

Une recherche de sens

Plusieurs experts rencontrés estiment que, sans être le reflet d'un engagement fort dans la mission d'une organisation, le choix de l'économie sociale par un cadre exprime tout au moins une quête de sens et la volonté d'affirmer des valeurs.

« Toutes les personnes que j'ai accompagnées dans ce type de mobilité avaient des valeurs très fortes. Cela n'était jamais seulement une question d'opportunité. »

« J'ai accompagné la reconversion d'un cadre financier d'une très grosse entreprise. Au cours de la réflexion, on a beaucoup parlé de valeurs et de sens. Aujourd'hui, il est directeur général d'une association. Au départ, je n'imaginai pourtant pas qu'il fasse ce cheminement. »

On retrouve cette recherche de sens exprimée directement par des cadres ayant vécu cette mobilité vers l'économie sociale.

« Cette forme de mobilité est différente des autres, car elle suppose un choix de valeurs. »

« Il faut que je trouve un sens dans mon travail pour être motivée. Aujourd'hui, quand je me lève le matin, je sais que la structure que je dirige peut apaiser des gens. »

« Je me disais: avoir du boulot et du fric, tout le monde veut ça. Moi, je voulais arriver à faire l'inverse, à vivre pour autre chose. »

Cette motivation est cohérente avec l'opinion de Drucker (1990, p. 150) qui considère que « *l'une des grandes forces des organisations à but non lucratif est d'employer des personnes ne voulant pas travailler uniquement pour vivre mais aussi pour une cause, pour donner un sens [...]. Le travail n'est pas uniquement un job.* »

Un désir d'équilibre

Plusieurs cadres interrogés précisent leurs motivations en indiquant davantage un désir d'équilibre personnel que l'attachement à une structure ou à des valeurs.

« A mon avis, le dénominateur commun de l'économie sociale, c'est ça: trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Tout comme dans L'Alchimiste (Coelho), j'ai trouvé mon chemin personnel. »

« Ce travail m'a permis de me rapprocher de ma région, ce qui me convient davantage sur un plan familial. »

Synthèse

Il est tentant de rapprocher ces trois types de motivation avec les quatre parcours de mobilité décrits précédemment. On peut en effet constater que les cadres se situant dans des parcours « curiosité » ou « reconversion forcée » affirment généralement leur désir d'équilibre comme motivation principale. Ceux relevant du parcours « reconversion volontaire » évoquent plus

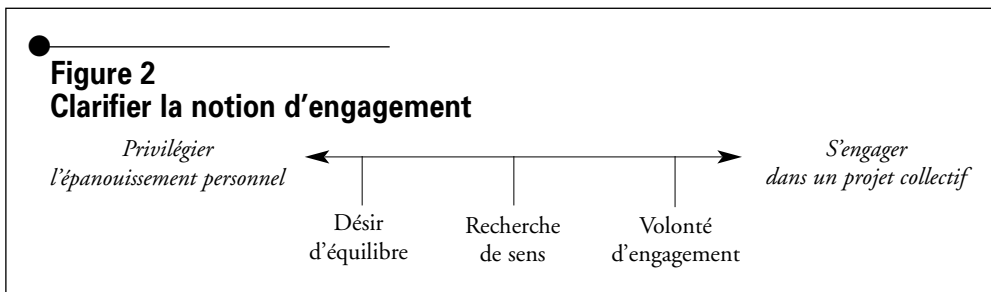
facilement la recherche de sens pour expliquer leur choix de l'économie sociale. Enfin, les cadres ayant vécu un parcours de mobilité « continuité d'engagements » expriment davantage, et fort naturellement, une volonté d'engagement.

Cependant, plusieurs exemples montrent que ces rapprochements ne sont pas obligatoires. Ainsi, des cadres travaillant dans l'économie sociale un peu par hasard, par curiosité professionnelle ou par nécessité de retrouver un travail, estiment avec quelques années de recul que cette trajectoire s'explique aussi sans doute par une volonté d'engagement ou, tout au moins, une recherche de sens. Comme si le nouvel emploi avait révélé l'exigence de valeurs que les personnes portaient déjà antérieurement en elles.

« *La dimension sociale, je ne la recherchais pas, mais quand on me l'a expliquée, j'ai trouvé cela super.* »

« *Par hasard, en consultant une bourse aux emplois, j'ai appris que cette association liée au monde catholique cherchait quelqu'un. [...] J'ai trouvé dans mon travail une dimension religieuse que j'avais un peu laissée de côté dans ma vie privée.* »

La figure 2 rappelle les trois types de motivation mis en évidence en montrant qu'ils permettent de clarifier la notion souvent floue d'engagement.



Éléments facilitateurs du changement

Cet article s'est jusque-là intéressé au pourquoi de la mobilité en s'interrogeant sur les parcours et sur les motivations pouvant expliquer le passage d'un cadre de l'entreprise vers l'économie sociale. Il se centrera désormais sur le comment de cette mobilité, sur son processus. L'analyse des entretiens met ainsi en évidence deux éléments principaux favorisant le processus de mobilité : le rôle essentiel d'un réseau et la personnalité du cadre.

L'importance du réseau

Les experts rencontrés avouent souvent leur méconnaissance de ce secteur en invoquant le manque d'annonces officielles de recrutement et le rôle déterminant d'un réseau de relations.

« *On n'a pas trop de recul par rapport à l'économie sociale. On a l'impression que l'on rentre dans ce secteur par le relationnel, grâce à un réseau de connaissances.* »

« *Cela reste un marché caché. Dans la presse, les annonces sont rares ou émanent de grosses associations très connues comme la Croix-Rouge.* »

De fait, plusieurs cadres interrogés considèrent l'existence d'un réseau comme le facteur premier de réussite d'un recrutement dans l'économie sociale. Pour les cadres ne disposant pas d'un tel réseau relationnel, le processus de mobilité se révèle souvent plus long et complexe. Nous reproduisons ici un extrait assez important d'un entretien, tant il exprime à la fois le caractère jugé indispensable d'un réseau et le temps nécessaire à sa constitution.

« Je suis allé sur le terrain pour rencontrer des acteurs des différents domaines qui m'attiraient, pour voir si la réalité correspondait vraiment à mes aspirations. En tout, j'ai rencontré plus de soixante-dix personnes. [...] J'ai fini par trouver de courtes missions de manière intermittente. Je ne pouvais pas en vivre, mais je me suis ainsi constitué un réseau important, ce qui est une condition sine qua non pour trouver un emploi dans le social. Il y a peu d'offres d'emploi, il faut connaître les filières et les revues spécialisées. Je conseillerais à tout le monde cette démarche réseau. Les gens sont toujours prêts à vous recevoir et à vous aider. [...] Pourtant, c'est difficile d'aller jusqu'au bout du recrutement. J'ai mis trois ans et demi pour trouver l'emploi que j'occupe actuellement. [...] Dans ce milieu-là, la politique joue beaucoup et il y a souvent un manque de transparence. Dans les actes, c'est le réseau associatif qui compte. »

Pour accompagner, faciliter et réduire la durée de ce processus, deux démarches peuvent se révéler précieuses : le recours à l'outplacement et la formation. Certains interlocuteurs estiment enfin que, tout en restant important, le rôle du réseau est désormais moins déterminant compte tenu d'une professionnalisation accrue des démarches de recrutement dans l'économie sociale.

« Quand j'ai été embauché, c'est le réseau qui fonctionnait. Maintenant, il y a plus de transparence dans le recrutement. »

« Habituellement, le réseau marche très bien pour trouver un emploi dans le monde associatif. Mais pour mon poste, ils attendaient quelqu'un de neutre, d'expérience, un professionnel. J'ai donc fait l'objet d'une sélection classique. »

La personnalité du cadre

Certaines qualités du cadre sont souvent évoquées pour expliquer la réussite d'une démarche de mobilité vers l'économie sociale. Au-delà des compétences techniques (et parfois, hélas, à leur place), la capacité relationnelle permettant notamment de convaincre les élus est jugée essentielle.

« Ce qui doit être recherché chez le candidat, c'est plutôt une bonne compréhension et une connivence qu'une compétence professionnelle. »

« Dans l'économie sociale, on n'a pas affaire à des recrutements classiques. Le poids du bureau ou du CA est très important. Il faut donc une forte capacité à faire du lobbying, car ce milieu est très politisé. »

Cette qualité relationnelle facilitera ensuite l'intégration du cadre dans sa nouvelle organisation. Il lui faudra en effet s'adapter à des interlocuteurs très variés tels que des bénévoles, des hommes politiques, des personnes en situation difficile, etc.

« Il faut une grande adaptabilité pour réussir ce type de mobilité. Pour trouver un emploi dans ce domaine, il faut faire beaucoup de relationnel et de lobbying. »

« Il faut beaucoup de relationnel. Il faut savoir s'adresser aux bénévoles, aux hommes politiques, aux collectivités locales. »

« Il faut savoir gérer des bénévoles ou des gens en insertion. »

Mais ces capacités relationnelles et d'adaptabilité ne signifient pas qu'un style « flamboyant » et « fonceur » soit recherché. Au contraire, l'humilité et la patience semblent valorisées.

« C'est moins chic de travailler dans une association. Cela apprend l'humilité et la patience. Il ne faut pas avoir la tête plus large que la porte. Il ne faut pas avoir un grand besoin d'image. »

« Il faut faire preuve de patience, de diplomatie et de persévérance. »

Ces considérations psychologiques mériteraient bien sûr d'être approfondies. Elles rejoignent en tout cas les conclusions de la recherche de Rawls *et al.* (1975) montrant que les employés des organisations à but non lucratif semblent se distinguer de ceux des entreprises sur les dimensions « relations personnelles » et « flexibilité » (tests du California Psychological Inventory) et sur les caractères « indulgent » et « serviable » (Rokeach Value Survey).

Freins à la mobilité

Les éléments facilitateurs du changement évoqués précédemment constituent bien sûr, quand ils ne sont pas présents, des freins à la mobilité : l'absence d'un réseau mobilisable et des traits de personnalité ne correspondant pas aux attentes des responsables de l'économie sociale. Mais, au-delà de ces caractéristiques inversées, il est possible de dégager deux autres facteurs pouvant rendre difficile le passage vers l'économie sociale : la mauvaise image de ce secteur et des salaires proposés moins avantageux.

La mauvaise image de l'économie sociale

La plupart des experts interrogés évoquent une mauvaise image des organisations de l'économie sociale et en particulier des associations. Cette perception négative a des sources multiples.

« On a une mauvaise image notamment des associations avec la bonne dame patronnesse et la médiatisation des scandales comme l'Arc. [...] Certaines associations sont essentiellement des bouffées de subventions. »

« Les associations privilégient la convivialité au détriment de l'efficacité : manque de ponctualité, d'organisation, de définition d'objectifs clairs. »

Cette image constituerait un frein important pour attirer des cadres venant du monde de l'entreprise.

« Beaucoup de cadres n'envisagent pas ce genre de reconversion, car ils ont une idée négative du secteur. On a des clichés réducteurs. »

« Aujourd'hui, ce secteur est suspect. Il manque de clarté et effraie ainsi certains cadres. »

Plusieurs cadres rencontrés mentionnent également l'existence de cette image négative. Ils reconnaissent parfois l'avoir eux-mêmes ressentie avant de s'engager dans l'économie sociale, tout en estimant qu'elle leur semble injuste.

« Je ne connaissais pas les ONG, mais j'avais l'impression que c'était le bazar. D'un autre côté, intuitivement, je me retrouvais dans des valeurs. »

« C'est vrai que, dans le monde associatif, il y a eu de gros scandales comme celui de l'Arc. Cela a eu des effets terribles et a entraîné une crise de confiance. On pense que les associations sont des zozos, de mauvais gestionnaires. Cette image est injuste, car depuis le début des années 90, les associations ont eu le souci de recruter de véritables professionnels. Progressivement, elles se mettent à la norme anglo-saxonne. »
« Je ne comprends pas le déficit d'image des associations, l'idée d'amateurisme. Pour mon entourage, cela paraissait incongru qu'en ayant fait Sup de Co je me dirige vers un tel secteur. »

Des salaires moins avantageux

Tous les experts rencontrés s'accordent pour souligner le différentiel de salaires entre l'entreprise et l'économie sociale. Cette opinion unanime va dans le sens des différentes études réalisées aux Etats-Unis (notamment Rudney, 1987, et Preston, 1989 et 1990) constatant un différentiel de 15 à 25 % au niveau des salaires moyens en défaveur des employés des organisations à but non lucratif dans ce pays. L'importance de ce désavantage financier peut certes rebuter de nombreux cadres, mais il doit cependant être nuancé.

« Le parcours de l'économie classique vers l'économie sociale est freiné par la préoccupation argent-carrière. Mais quelques associations d'envergure proposent des postes importants et bien rémunérés. »

« L'associatif a la réputation de payer mal. Il ne faut pas se dire que c'est un type d'organisation dans lequel on va se faire un gros salaire. Pourtant, si on est efficace, cela peut arriver. »

« Globalement, les salaires sont moins élevés dans le monde de l'économie sociale. Mais la différence est moins importante qu'on ne l'imagine. Je pense que pour des gens motivés, ce n'est pas un critère fondamental. »

Ces conditions salariales désavantageuses sont confirmées par plusieurs cadres interrogés, et ce dans des proportions parfois impressionnantes.

« Il faut être prêt à voir son salaire diminuer considérablement. Je suis passé de 21 000 francs brut à 7 500 francs ! Il faut être très motivé. »

« Au niveau salaire, j'ai perdu 35 à 40 % quand je suis arrivé dans l'association. Quand je suis retourné en entreprise, j'ai multiplié mon salaire par deux. »

« J'ai perdu environ 50 kF par rapport à mon poste précédent alors que je n'ai pas gagné en confort de travail ! »

Une échelle des salaires moins étendue dans les structures de l'économie sociale constitue l'une des raisons avancées pour expliquer l'importance des écarts de rémunération au niveau des cadres. Là encore, des études américaines viennent d'ailleurs renforcer cette perception (Mirvis, 1992).

« Pour les cadres, il y a un problème de salaire. Notre pyramide salariale est très tassée. On a un décalage de 20 à 30 % par rapport au marché. L'esprit d'équité et le mode participatif sont très pervers à ce niveau. »

« On a une échelle des salaires très étroite qui place aujourd'hui nos pratiques salariales en rupture avec le marché du travail : les employés ont des salaires supérieurs au marché, les cadres des salaires inférieurs au marché. »

Rejoignant ainsi certains experts, plusieurs cadres interrogés tiennent néanmoins à nuancer l'importance de cet écart salarial.

« A l'entrée, mon ancien salaire était divisé par deux, mais j'ai pu renégocier. »
 « J'ai beaucoup perdu en salaire, mais à un certain niveau, cela est moins important. »

De toute façon, pour beaucoup, la rémunération financière ne constitue pas l'élément déterminant d'évaluation d'un poste.

« La satisfaction personnelle est bien plus importante que le salaire. Il est certain que nos salaires sont faibles, mais, pour moi, ce n'est pas une priorité. »

« On ne vient pas dans ce secteur par opportunité ou par espoir de gain. On sait ce qu'on y perd. »

« Mon salaire était faible, mais on a une vraie reconnaissance et la satisfaction de servir à quelque chose. »

Dans ce sens, McAdam (1988) décrivait les salariés 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.

Bilan et perspectives

Après avoir vécu et réussi leur processus de mobilité, les cadres interrogés sont désormais en mesure de pouvoir comparer entreprises et organisations de l'économie sociale. Ils perçoivent tous des différences importantes entre ces deux types d'employeurs. L'objectif de cet article n'est pas de détailler ces différences. Soulignons simplement que la grande majorité de nos interlocuteurs ne regrettent en aucune manière leur choix. Sans idéaliser leur nouveau contexte professionnel, ils apprécient généralement la forte dimension humaine et la richesse de leur travail. On ne peut certes pas parler d'unanimité, car plusieurs cadres expriment parfois des déceptions ou des critiques sur leur emploi. Cependant, le passage vers l'économie sociale est généralement perçu comme une expérience très valorisante. L'enthousiasme voire la passion exprimés lors de nombreux entretiens laissent à penser que cette satisfaction ne relève pas seulement d'une déclaration de façade cherchant à éviter un sentiment de dissonance cognitive. Ce constat rejoint d'ailleurs les résultats d'une étude précédente centrée sur les directeurs salariés d'association, qui montrait une grande satisfaction dans le travail pour cette catégorie de cadres (Mayaux, 1998).

Mais, pour être valorisante, cette expérience est-elle valorisable sur le marché du travail? Force est de constater que les experts et les cadres rencontrés expriment majoritairement des doutes sur la capacité de retour en entreprise après un passage dans l'économie sociale. Ces doutes s'expliquent notamment par l'image encore négative ou tout au moins « folklorique » de l'économie sociale que sembleraient en avoir les dirigeants d'entreprise. Une personne interrogée conclut ainsi avec lucidité et regret : « Au niveau de la reconnaissance des compétences, il est plus facile d'aller de l'entreprise vers l'humanitaire. Au niveau de la capacité d'adaptation, je pense par contre qu'il serait plus facile de passer de l'humanitaire à l'entreprise. » ●

Bibliographie

Boulte P., 1991, *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris. Puf, « Le sociologue ».

Drucker P., 1990, *Managing the Nonprofit Organization, Practices and Principles*, New York, Harper Collins Publishers.

Le Moigne J.-L., 1990, « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in *Epistémologies et sciences de gestion*, Martinet (édit.), Paris, Economica, pp. 81-139.

Mayaux F., 2000, *J'ai rêvé d'un autre monde : la mobilité professionnelle des cadres de l'entreprise vers l'économie sociale*, cahier de recherche EM Lyon, n° 2000/07.

Mayaux F., 1998, « Les directeurs salariés d'association : caractéristiques et influence », *Recma, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 268, pp. 24-35.

Mayaux F., Revat R., 1993, *Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs*, Paris, Les Editions Liaisons.

McAdam T., 1988, *Doing Well by Doing Good: The First Complete Guide to Careers in the Nonprofit Sector*, New York, Penguin Books.

Mirvis P. H., 1992, « The Quality of Employ-

ment in the Nonprofit Sector: An Update on Employee Attitudes in Nonprofit Versus Business and Government », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 3, Fall, pp. 23-41.

Preston A. E., 1989, « The Nonprofit Worker in a For-Profit World », *Journal of Labor Economics*, Oct., pp. 438-463.

Preston A. E., 1990, « Changing Labor Market Patterns in the Nonprofit and Forprofit Sectors: Implications for Nonprofit Management », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 1, n° 1, Fall, pp. 15-28.

Rawls J., Ullrich R., Nelson O., 1975, « A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors », *Academy of Management Journal*, vol. 18, Sept., pp. 616-623.

Rudney G., 1987, « The Scope and Dimensions of Nonprofit Activity », in *The Nonprofit Sector, a Research Handbook*, Powell W. (ed.), New Haven, Yale University Press, pp. 55-64.

Von Glasersfeld E., 1988, « Introduction à un constructivisme radical », in *L'inventaire de la réalité, contributions au constructivisme*, Watzlawick P. (édit.), Paris, Seuil, p. 19-43.

Zaltman G., 1979, *Management Principles for Nonprofit Agencies and Organizations*, New York, Amacom.