

## **La connaissance du travail dans l'économie sociale : L'emploi associatif en question**

### **Mathieu Narcy, Centre d'études de l'emploi**

Bonjour. Je ne vais pas vous parler de la question de l'emploi dans l'associatif mais plutôt de la question de la motivation au travail qui anime les salariés de ce secteur et, plus précisément, du lien qui peut exister entre qualité de vie au travail et préservation de ce type de motivation et comment on peut améliorer cette connaissance du lien entre qualité de vie au travail et motivation des salariés du secteur associatif. Les résultats que je vais vous présenter ne concernent que le secteur associatif et non l'ensemble de l'économie sociale.

Un certain nombre d'études, menées en France et l'étranger, ont établi le constat assez clair que les salariés du secteur associatif avaient une motivation que je qualifie de « pro-sociale » plus élevée que les salariés du secteur privé. Cette « motivation pro-sociale » est le fait de retirer une utilité du fait de participer à des activités désintéressées génératrices de bénéfices sociaux. En ce sens, la motivation pro-sociale est une forme de motivation intrinsèque dès lors qu'elle n'est pas guidée par des considérations monétaires ou par la volonté de développer une réputation.

Or, la particularité de la motivation pro-sociale, par sa nature intrinsèque, est que c'est une motivation au travail fragile. Autrement dit, certaines dimensions de la qualité de vie au travail sont susceptibles de la détériorer, notamment – cela a été montré par un certain nombre d'études menées en psychologie – les incitations monétaires, le contrôle ou les sanctions. D'autres dimensions de la qualité de vie au travail, au contraire, peuvent lui être bénéfiques, et ont donc tendance à préserver ce type de motivation. Je pense aux compliments, à l'autonomie, au sentiment d'être rémunéré de manière équitable et aux récompenses symboliques. On voit là un rôle important de la qualité de vie au travail dans la préservation de cette motivation spécifique du secteur associatif.

Je vais maintenant vous présenter un état des lieux de la motivation des salariés du secteur associatif et de certaines dimensions de la qualité de vie au travail susceptibles de préserver ce type de motivation. Je vais vous présenter les quelques études que j'ai pu mener, en collaboration avec Joseph Lanfranchi de l'université Panthéon-Assas, qui ont montré que les salariés du secteur associatif avaient une motivation pro-sociale plus élevée que les salariés du secteur privé.

Puisque l'on est dans l'idée des données que l'on a pu mobiliser, nous avons mobilisé exclusivement des données issues d'enquêtes réalisées auprès des ménages. Tout d'abord, nous avons mobilisé les données issues de l'enquête emploi réalisée par l'INSEE pour les années 1994 à 2001 et nous avons estimé un écart de rémunération et d'effort entre les salariés du secteur associatif et du secteur privé.

La population que nous avons considérée pour mener cette étude était uniquement les salariés à temps complet occupant un CDI et évoluant au sein des sous-secteurs des services où les formes associatives et privées coexistent afin d'homogénéiser au maximum les conditions d'emploi et de travail entre ces deux secteurs.

Nous avons révélé une motivation pro-sociale plus élevée des salariés du secteur associatif car, pour travailler pour ce secteur, ils ont fait un sacrifice monétaire évalué à 13,8 %. Autrement dit, s'ils avaient travaillé dans le secteur privé, étant donné leurs caractéristiques individuelles, ils auraient perçu un salaire horaire en moyenne 13,8 % plus élevé. Nous avons montré que ce salaire plus faible n'était pas compensé par un effort au travail également plus faible.

Pour la deuxième étude, qui confirme cette motivation pro-sociale plus élevée des salariés du secteur associatif, nous avons mobilisé d'autres données issues d'une enquête européenne sur la satisfaction au travail menée en 2004. Encore une fois, la population d'étude concerne exclusivement les salariés évoluant au sein du secteur des services. La motivation pro-sociale plus élevée des salariés du secteur associatif est confirmée par le fait qu'ils se déclarent, toutes choses égales par ailleurs, donc étant donné leurs caractéristiques individuelles et les caractéristiques de leur emploi mesurées assez précisément dans l'étude, plus satisfaits de leur travail que leurs homologues du secteur privé.

Enfin, une troisième étude qui mobilise les mêmes données issues de cette enquête européenne confirme cette motivation pro-sociale plus élevée. Dans cette étude, nous avons exploité une partie du questionnaire particulièrement originale. Il était en effet demandé aux enquêtés de se placer dans une situation fictive de perte d'emploi dans laquelle on leur demandait d'évaluer, sur une échelle allant de 0 à 10, différentes offres d'emploi fictives se caractérisant par 10 attributs différents. Nous leur précisons également que, en dehors de ces attributs, les caractéristiques de ces emplois fictifs étaient identiques à l'emploi qu'ils étaient supposés avoir perdu.

L'hypothèse était que, en raison de leur motivation au travail différente, ils valoriseraient différemment certaines caractéristiques de leur emploi. Nous montrons que les salariés de l'associatif souhaitent travailler plus longtemps que leurs homologues du secteur privé puisqu'ils maximisent leur utilité pour une durée de travail s'élevant à 30,5 heures contre 28 heures pour les salariés du secteur privé et que, pour ce temps de travail, pour travailler une heure supplémentaire, ils sont disposés à abandonner davantage de salaire que ne le feraient les salariés du secteur privé.

Voilà un certain nombre d'éléments qui nous permettent de conclure que la motivation des salariés est spécifique, avec une dimension intrinsèque importante. Maintenant, étant donné la spécificité de cette motivation et sa fragilité, nous nous sommes intéressés aux éventuelles

dimensions de l'environnement de travail, de la qualité de vie au travail susceptibles de préserver ce type de motivation. Un certain nombre d'études, notamment celle qu'ont pu mener Richez-Battesti, Petrella et Melnik (2012), montrent que la qualité de vie au travail est différente dans l'associatif que dans le secteur privé ou dans le secteur public.

Je vais vous présenter le résultat d'études qui s'intéressent aux dimensions de la qualité de vie au travail les plus susceptibles de préserver cette motivation pro-sociale. Les données mobilisées sont issues d'enquêtes auprès des ménages.

Le premier résultat intéressant est que la plus grande satisfaction dans l'emploi des salariés du secteur associatif que l'on a pu mettre en évidence dans l'étude précédente, s'explique par leur plus grande satisfaction vis-à-vis de la nature du travail qu'ils effectuent et de leur autonomie dans leur travail. L'autonomie, comme un certain nombre d'études menées en psychologie l'ont montré, est un élément indispensable au maintien d'une motivation intrinsèque au travail.

La deuxième dimension de l'environnement de travail qui diffère entre le secteur associatif et le secteur privé est qu'il y a moins d'incitations monétaires (salaire à la performance, salaire à la pièce) dans le secteur associatif que dans le secteur privé. L'autre élément issu des données d'enquête est que, même s'il y a des incitations monétaires, les salariés du secteur associatif déclarent que ces incitations ont moins d'impact sur leur effort au travail que ne le déclarent les salariés du privé. Même lorsque l'on leur pose la question : « Si l'on vous en mettait d'avantage, comment votre effort au travail augmenterait ? » Leur effort au travail augmenterait moins que ce que déclarent les salariés du secteur privé. Les incitations monétaires semblent donc avoir moins d'impact sur leur effort au travail que pour les salariés du privé.

Une autre dimension importante dans la préservation de ce type de motivation est l'équité de salaire. Dans une étude que j'ai pu mener, j'ai analysé un élément en particulier de l'équité de salaire : la non-discrimination à l'encontre des femmes. C'est un élément important de l'équité de salaire dans le secteur associatif puisque plus de deux salariés sur trois sont des femmes. L'étude relève que les femmes dans l'associatif sont en moyenne moins discriminées que leurs homologues féminins du secteur privé. Cette discrimination s'observe à tous les niveaux de la distribution des salaires. Nous avons pu mettre en évidence que cette plus faible discrimination salariale s'explique notamment par un effet plafond de verre qui serait moins important dans le secteur associatif que dans le secteur privé.

La dernière dimension de la qualité de vie au travail susceptible de préserver ce type de motivation concerne les relations que les salariés peuvent avoir avec leur employeur. Une étude montre que, contrairement aux salariés du secteur privé, les salariés du secteur associatif considèrent que la loyauté entre les employeurs et les salariés est une sorte de caractéristique « implicite » de la relation d'emploi. Autrement dit, ils considèrent que les objectifs des dirigeants et employés sont naturellement alignés dans l'associatif et qu'il n'est pas nécessaire d'exprimer spécifiquement cet engagement des uns et des autres de manière formalisée dans une sorte de contrat de travail.

L'idée de futures recherches est d'approfondir ce lien entre dimensions de la qualité de vie au travail et motivation pro-sociale des salariés du secteur associatif. Jusqu'à présent, les études qui ont pu être menées ont montré qu'il existait une motivation particulière dans le secteur associatif. Ensuite, nous avons regardé quelles dimensions de la qualité de vie au travail pouvaient différer entre le secteur associatif et le secteur privé. Nous avons ensuite fait un lien indirect en disant que, comme cette dimension de la qualité de vie au travail est plus présente dans le secteur associatif, cela peut être un élément de préservation de ce type de motivation.

L'idée est de futures études est de mobiliser de nouvelles données afin d'analyser plus directement le lien entre qualité de vie au travail et motivation pro-sociale des salariés et être en mesure de mettre en évidence les dimensions de cette qualité de vie au travail les plus à même d'influencer ce type de motivation.

Quelques pistes pour explorer plus précisément ce lien. On peut exploiter de nouvelles bases de données. Il faut que l'on ait dans ces bases de données une mesure de la motivation pro-sociale des salariés et des mesures de la dimension de la qualité de vie au travail. Je pense éventuellement à l'exploitation de l'enquête sur la qualité de vie au travail au sein de l'économie sociale et solidaire car, dans le questionnaire de cette enquête, deux questions nous semblent intéressantes. On demande aux individus s'ils se sentent utiles au public ou aux bénéficiaires. Ils doivent répondre « oui tout à fait », « oui plutôt », « non plutôt pas » ou « non pas du tout ». Ce sentiment d'être utile aux autres peut être considéré comme une mesure de leur degré de motivation pro-sociale.

L'autre question qui mériterait d'être exploitée est le fait de comprendre comment son travail contribue aux missions de la structure ou de l'établissement. On pourrait envisager de déterminer les dimensions de la qualité de vie au travail les plus à même d'influencer les réponses à ces deux questions. On pourrait aller encore plus loin et regarder si ce lien entre qualité de vie au travail et réponse à ces questions peut se modifier selon le statut du salarié, cadre, employé, etc. ainsi qu'en fonction du type de fonction qu'il occupe.

On pourrait également envisager d'étudier l'enquête « Conditions de travail » menée par l'INSEE en 2013. L'intérêt de cette enquête est d'être couplée : les employeurs et certains des leurs employés ont été interrogés. L'idée serait alors de déterminer les dimensions de la qualité de vie travail déclarées par les employeurs (et non pas par les salariés ce qui évite un biais de déclaration-justification) qui influencent le plus la motivation pro-sociale des salariés.

Le dernier élément qui, à mon sens, pourrait être intéressant, est l'apport de l'économie expérimentale dans tout cela. On pourrait envisager de mener des expérimentations sur le terrain pour explorer davantage ce lien entre qualité de vie au travail et motivation pro-sociale des salariés. Si les terrains ne sont pas si faciles à ouvrir, il faudrait de grandes associations, ou que les associations nous ouvrent leurs portes pour mener ce type d'expérimentation. On peut envisager également de mener des expérimentations en laboratoire, notamment avec des étudiants qui auraient choisi le cursus master d'économie sociale pour voir s'ils ont une motivation particulière, pro-sociale, plus élevée que d'autres étudiants. Voilà pour les pistes d'approfondissement éventuellement envisagées. Je vous remercie



# **Qualité de vie au travail et motivation des salariés du secteur associatif : état des lieux et pistes d'approfondissement**

**Mathieu NARCY**

(Economiste, Centre d'études de l'emploi et Erudite, Université Paris-Est Créteil)

# Motivation (1)

- **Question** : comment améliorer empiriquement la connaissance du lien entre qualité de vie au travail (QVT) et motivation des salariés du secteur associatif ?
- **Constat** : Les salariés du secteur associatif ont une motivation pro-sociale plus élevée que les salariés du secteur privé.
  - Motivation pro-sociale  $\Leftrightarrow$  retirer une utilité de la participation à des activités génératrices de bénéfices sociaux.
  - Motivation pro-sociale  $\equiv$  forme de motivation intrinsèque.
- Particularité de la motivation pro-sociale : motivation fragile
  - Éléments néfastes : les récompenses monétaires, le contrôle, les sanctions...
  - Éléments bénéfiques : les compliments, l'autonomie, l'équité salariale, les récompenses symboliques...
- **Conséquence** : rôle particulièrement important de certaines dimensions de la QVT dans la préservation de la motivation pro-sociale des salariés du secteur associatif.

# Etat des lieux (1)

## A – Une motivation pro-sociale plus élevée dans l'associatif

Etude 1 : estimation d'un différentiel de salaire et d'effort entre les salariés des secteurs associatif et privé.

- Données utilisées : enquête « Emploi » réalisée par l'INSEE pour les années 1994 à 2001.
- Population d'étude : salariés à temps complet occupant un CDI et évoluant au sein des sous-secteurs des services où les formes associative et privée coexistent.
- Résultats :
  - Les salariés de l'associatif auraient perçu un salaire horaire 13,8% supérieur s'ils avaient travaillé au sein du secteur privé.
  - Cette acceptation d'un salaire plus faible n'est pas compensée par un effort au travail également plus faible.

## Etat des lieux (2)

Etude 2 : estimation d'un différentiel de satisfaction dans l'emploi entre les salariés des secteurs associatif et privé.

- Données utilisées : enquête européenne sur la satisfaction au travail menée en 2004 (EPICURUS).
- Population d'étude : salariés évoluant au sein du secteur des services.
- Résultat :
  - Les salariés de l'associatif se déclarent globalement plus satisfaits de leur emploi que ceux du privé, « toutes choses égales par ailleurs ».

## Etat des lieux (3)

Etude 3 : comparaison de la valorisation de certaines caractéristiques d'emploi entre les salariés des secteurs associatif et privé.

- Données utilisées : enquête EPICURUS.
- Population d'étude : salariés évoluant au sein du secteur des services.

→ Protocole expérimental :

- Situation fictive de perte d'emploi :

On demande à chaque enquêté d'évaluer, sur une échelle allant de 0 à 10, différentes offres d'emploi fictives, se caractérisant par 10 attributs.

Il lui est précisé que ces emplois fictifs ne diffèrent pas de son emploi actuel sinon par les différents attributs qui les caractérisent.

- Evaluation de 5 offres d'emploi fictives attribuées de manière aléatoire.

➤ Résultats :

- Les salariés de l'associatif souhaitent travailler plus longtemps que leurs homologues du secteur privé (30,5 heures contre 28,1 heures).
- Durant ce temps de travail, les salariés de l'associatif sont disposés à abandonner davantage de salaire pour travailler une heure de plus.

## Etat des lieux (4)

### **B – Une qualité de vie au travail différente dans l'associatif**

- → cf. étude de Richez-Battesti, Petrella et Melnik (2012).
- On s'intéresse aux dimensions de la QVT les plus à mêmes d'influencer la motivation pro-sociale.
- Données mobilisées : enquête emploi, enquête EPICURUS.

#### **• Nature du travail et autonomie**

- La plus grande satisfaction dans l'emploi des salariés de l'associatif provient plus particulièrement d'une plus grande satisfaction vis-à-vis de leur autonomie au travail et de la nature du travail qu'ils effectuent.

#### **• Incitations monétaires**

- Moins d'incitations monétaires dans l'associatif que dans le privé.
- L'effort actuel comme potentiel des salariés de l'associatif est moins sensible aux incitations monétaires que celui des salariés du secteur privé.

## Etat des lieux (5)

- **Equité de salaire**

- → Analyse d'un élément important de l'équité de salaire dans l'associatif : la non discrimination à l'encontre des femmes.
  - Une discrimination en moyenne moins prononcée dans l'associatif que dans le privé.
  - Une discrimination moins marquée à tous les niveaux de la distribution des salaires.
  - Cette moindre discrimination dans l'associatif s'explique notamment par un effet « plafond de verre » moins marqué.

- **Relation avec l'employeur**

- Contrairement aux salariés du secteur privé, les salariés du secteur associatif considèrent la loyauté entre employeurs et salariés comme une caractéristique implicite de la relation d'emploi.

# Pistes d'approfondissement (1)

**Constat** : pas d'étude ayant déterminé une relation directe entre certaines dimensions de la QVT et motivation pro-sociale des salariés du secteur associatif.

→ Conséquences :

- On ne connaît pas précisément les dimensions de la QVT qui ont le plus d'impact sur la motivation pro-sociale des salariés de l'associatif.
- On ne sait pas si cette relation entre QVT et motivation pro-sociale diffère selon le type de salarié.

## **A – Exploitation de nouvelles bases de données**

→ Double intérêt de ces données :

- Mesure du degré de motivation pro-sociale (« travail utile aux autres »).
- Mesure de certaines dimensions de la QVT.

## Pistes d'approfondissement (2)

### ➤ Enquête sur la QVT au sein de l'ESS (chorum)

→ 2 questions (réponses possibles : « oui, tout à fait » ; « oui, plutôt » ; « non, plutôt pas » ; « non, pas du tout ») :

- « Je me sens utile au public ou aux bénéficiaires ».
- « Je comprends comment mon travail contribue aux missions de la structure ou de l'établissement ».

→ Problématiques :

- Quelles sont les dimensions de la QVT influençant les réponses à ces questions ?
- Les réponses à ces questions diffèrent-elles selon la fonction occupée : accompagnement du public, services techniques, fonctions supports... ?

## Pistes d'approfondissement (3)

### ➤ Enquête conditions de travail (2013)

→ Intérêt : enquête couplée employeurs-employés.

→ 1 question (réponses possibles : « toujours » ; « souvent » ; « parfois » ; « jamais ») :

- « Dans votre travail, à quelle fréquence vous arrive-t-il d'éprouver de faire quelque chose d'utile aux autres ? ».

→ Problématique :

- Quelles sont les mesures mises en place par les employeurs influençant la réponse à cette question ?

→ Mobiliser les réponses des employeurs permet d'éliminer certains biais (ex : biais de justification).

# Pistes d'approfondissement (4)

## **B – L'apport de l'économie expérimentale**

- Mener des expérimentations sur le terrain.
- Mener des expérimentations en laboratoire avec des étudiants de master ESS.

# Conclusion

2 constats désormais bien établis :

1. Les salariés du secteur associatif ont une motivation spécifique (motivation pro-sociale / intrinsèque).
2. Cette forme de motivation est fragile.

⇒ Implication : l'environnement de travail doit être propice à la préservation de cette forme de motivation.

**Mais**, questions importantes qui restent en suspens :

- Quelles sont les dimensions de la QVT les plus à mêmes d'entretenir cette forme de motivation ?
- Le lien entre QVT et motivation pro-sociale est-il le même pour tous les salariés ?