

**L**e cadre d'entreprise est un être humain. Par conséquent, il a vu fondre la banquise, diminuer les ressources naturelles, augmenter la pollution, disparaître les espèces. S'il n'a pu participer pleinement aux combats pour inverser la tendance, c'est qu'il en avait un autre à mener, moins altruiste sans doute mais non moins héroïque : construire sa carrière. Aujourd'hui, le cadre d'entreprise souhaite se concentrer sur les combats mis de côté. Il souhaite rejoindre un « métier avec du sens », et donc l'économie sociale et solidaire (ESS). Une réalité risque de poser un problème à ses futurs recruteurs : le métier de l'intérêt général qu'il a à l'esprit n'existe pas.

### VISION DU « CADRE PRIVÉ » SUR L'ESS

Le candidat aux postes de l'ESS issu du secteur privé a souvent tendance à imaginer le poste de l'intérêt général par opposition. Il met dans cette projection mentale l'opposé de tout ce qu'il a reproché à l'entreprise depuis le début de sa carrière.

Pour s'intégrer au monde de l'entreprise traditionnelle, le cadre a dû apprendre à raisonner en indicateurs. Il veut de la beauté et de l'humain. Il a dû parfois se forcer à croire à un projet d'entreprise ; il veut aujourd'hui une vraie fierté d'appartenance. Il a dû apprendre à trouver ce juste milieu entre respect des collègues et jeux de pouvoir internes ; il veut aujourd'hui des collègues sincères et désintéressés.

Pour survivre dans un univers professionnel anxiogène, le cadre d'entreprise a dû souvent penser à lui. Il éprouve aujourd'hui le besoin d'un partage de la souffrance et est prêt à ce propos à faire des efforts salariaux conséquents. Il considère même cet effort

salarial comme la première étape de son chemin vers plus de sens. Il veut du sacrifice. Il a ainsi laissé de côté une part des qualités qui ont fait de lui un bon professionnel : son pragmatisme et son efficacité.

### UN DÉCALAGE COMPRÉHENSIBLE

La vision fantasmée du cadre privé sur l'emploi au sein de l'ESS trouve sa source dans le traitement médiatique de l'ESS. Il existe peu d'articles sur la vision économique des dirigeants de ce secteur. Ceux sur les start-up du développement durable ou sur les grandes organisations non gouvernementales (ONG) ont même une tendance certaine à insister sur la « formidable générosité » des fondateurs plutôt que sur la viabilité de leurs modèles.

Bien au contraire, quand la presse parle d'argent et d'ESS dans un même article, c'est généralement très mauvais signe pour l'acteur cité. Il y a quelques années, un dossier d'un magazine économique classait les pires et meilleures ONG. On trouvait comme critères de « mauvaise ONG » tout

ce qui correspondrait aux critères d'une « bonne entreprise » : investissement et recherche des meilleurs cadres.

### ATTRACTIVITÉ DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL : UN FAUX AMI DU DÉCIDEUR RH

La motivation professionnelle de nombre de candidats à travailler dans le secteur de l'ESS relève du domaine personnel. Ils ne seront pas en capacité d'y associer des compétences précises. À l'opposé de cette vision, les métiers de cadres dirigeants de l'ESS exigent des compétences très professionnelles et très précises : trouver un juste milieu de démocratie participative, éviter la confusion entre statut militant et statut salarié, gérer la répartition réelle des pouvoirs entre salariés et administrateurs, le besoin d'échange des équipes sur le projet ou encore l'équilibre nécessaire entre objectifs sociétaux et économiques. Celui qui pense que manager dans l'ESS est plus simple que dans l'économie marchande n'y a probablement jamais travaillé. ■

# LE CADRE D'ENTREPRISE ET L'ESS, OU L'HISTOIRE D'UN MALENTENDU

Les salariés du secteur privé lucratif ont tendance à fantasmer le travail dans l'économie sociale et solidaire (ESS). Un éclairage est donc proposé afin de démystifier la réalité.



AUTEUR **Jean-Philippe Teboul**  
TITRE Directeur d'Orientation durable

Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...

... Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !

**-20% sur votre abonnement 2017\***

## OUI, JE M'ABONNE AU MAGAZINE JURIS ASSOCIATIONS POUR L'ANNÉE 2017 À DES CONDITIONS PRIVILÉGIÉES !

Quelle que soit la date de ma commande, je recevrai également les numéros antérieurs parus depuis le début de l'année.

### PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS

: 20 numéros de l'année 2017 avec la version numérique  
 (annoter, copier, imprimer, classer par dossiers personnels...)

### » OPTION ARCHIVES NUMÉRIQUES

les numéros parus depuis janvier 2005 en version numérique feuilletable.

	PRIX HT	PRIX TTC	QTÉ	TOTAL
PAPIER + NUMÉRIQUE FEUILLETABLE INCLUS	165,33 <del>206,66</del>	168,80 <del>211</del>	-20%	
» OPTION ARCHIVES NUMÉRIQUES	103,33	105,50		
Total à régler				

Madame  Monsieur  
 Nom.....  
 Prénom.....  
 Organisme.....  
 Adresse.....  
 Code postal..... Ville.....  
 Tél..... Fax.....  
 Courriel.....  
 Code NAF ou activité.....

Bulletin d'abonnement à retourner à Juris éditions  
 80, avenue de la Marne · 92541 Montrouge Cedex

Règlement par :

chèque ci-joint à l'ordre des Éditions Dalloz

mandat administratif

carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Signature ou cachet :

Date :

279935

\*Offre valable jusqu'au 31/08/2017 pour tout nouvel abonnement. Abonnement en année civile, renouvelable d'année en année par tacite reconduction pour une période d'un an sauf dénonciation écrite de votre part deux mois avant l'échéance de votre abonnement. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.

TVA à 2,10 % pour les revues en version papier et numérique feuilletable.

La revue Juris associations est éditée par Juris éditions, un département des Éditions Dalloz • SAS au capital de 3 956 040 • RCS Paris 572 195 550