

–TRAVAILLER DANS L'ESS EN VENANT D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ : ENTRE DÉCONVENUES ET ESPOIR–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-35

OCTOBRE 2017

Partenariat de recherche entre
l'Apec et le Conservatoire National
des Arts et Métiers (Valérie Cohen-
Scali, Cnam-CRF et CRTD)

RECHERCHE QUALITATIVE AUPRÈS
DE CADRES DU PRIVÉ RECONVERTIS
DANS L'ESS

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2017

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

SOMMAIRE

02	Présentation
02	Les partenariats de recherche de l'Apec
02	Le partenariat avec le Centre de Recherche sur la Formation (CRF) et le Centre de Recherche sur le Travail et le Développement
1	LE CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE
05	Le contexte de la modernité liquide
06	Augmentation de la mobilité professionnelle et nouvelles attentes des cadres
08	Changement de carrière : la mobilisation de ressources psychologiques et de processus adaptatifs
09	Le rôle des significations du travail pour construire sa carrière
10	Problématique et hypothèses
11	Méthodologie
2	LES PRINCIPAUX RÉSULTATS
13	Les profils de carrière : entre rebondissement et rupture
18	La réorientation professionnelle
24	Travailler dans l'ESS : un cheminement
28	La situation actuelle : une construction de sa professionnalité au fil du temps
38	Des projets professionnels plutôt dans l'ESS
39	Discussion
41	Conclusion
3	ANNEXES
44	Bibliographie
45	Grille d'entretien
46	Présentation de l'échantillon

– PRÉSENTATION –

– LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC –

En 2007, le département études et recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec.

Chaque recherche porte sur des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appuis techniques pour des enquêtes sur Internet, surexploitation des données de gestion de l'Apec, soutien pour l'accès à certaines populations de cadres...

L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité des expertises : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le département études et recherche de l'Apec apportant, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis cinquante ans.

– LE PARTENARIAT AVEC LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LA FORMATION (CRF) ET LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE DÉVELOPPEMENT –

Identifier l'attractivité de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour les cadres : un enjeu central pour l'Apec

Depuis 2008¹, l'ESS regroupe les associations (78 %), les coopératives (13 %), les mutuelles (6 %), et les fondations (3 %). La loi du 24 juillet 2013 a permis d'ouvrir ce secteur aux entreprises sociales : ces organisations sont définies comme des groupements de personnes et non de capitaux, porteuses d'un projet

collectif, avec un ancrage territorial. Elles sont censées mettre en œuvre des projets innovants qui concilient intérêt collectif et activités économiques répondant aux besoins des populations. Les organisations appartenant à l'ESS sont susceptibles de fonctionner en s'appuyant sur des principes déclarés qui sont les suivants :

- La personne et l'objet social priment sur le capital ; les femmes et les hommes sont au cœur de l'économie et en constituent la finalité,
- La gestion est collective, démocratique et participative : élection des dirigeants, principe une personne = une voix, mise en place d'instances collectives de décision,
- La lucrativité est limitée,
- Les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions.

L'Apec a publié en 2015 une étude portant sur l'analyse de 12 600 offres d'emploi cadre dans l'ESS. Cette étude conclut qu'un grand nombre de recrutements devraient avoir lieu dans l'ESS d'ici 2020², 600 000 postes devant être libérés par des départs en retraite dans les 5 prochaines années (d'après l'Atlas de l'Économie Sociale et Solidaire 2014³). Les postes à pourvoir concerneraient plus particulièrement les métiers du social et de la santé et ces recrutements seraient réalisés majoritairement par de grands établissements de plus de 250 salariés.

Dans ce contexte, identifier l'attractivité de l'ESS et repérer la manière dont des cadres en cours de carrière s'engagent dans ce secteur doivent contribuer à mieux les préparer à affronter et réussir leur réorientation.

Un premier rapport de recherche a été publié par l'Apec en 2015. L'enquête présentée dans ce premier rapport concernait la population des cadres en transition professionnelle vers le secteur de l'ESS. Ce premier volet de la recherche visait à cerner la manière dont émerge l'intérêt pour ce secteur chez des cadres, les éventuels évènements marquants qui ont donné le départ du processus de réorientation et les trajectoires suivies pour parvenir à intégrer ce secteur professionnel. Un second rapport, publié en octobre 2016, concernait les jeunes diplômés en transition vers l'ESS.

1. En 2008, l'Observatoire National de l'ESS, l'INSEE et la Délégation Interministérielle à l'innovation et l'expérimentation sociale et l'économie sociale ont défini le périmètre de l'ESS.

2. Apec (2015), *Le marché de l'emploi cadre dans l'ESS*, Paris : Apec, n° 78, novembre.

3. Observatoire national de l'ESS, CNCRS, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Juriséditions, 2014

Rappel du contexte et des objectifs

Dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'Apec, l'équipe de chercheurs du Cnam a proposé de réaliser une recherche visant à cerner les processus de mobilités professionnelles des cadres dans le secteur de l'Économie sociale et Solidaire (ESS).

Cette recherche comprend quatre volets. Les premiers volets ont été conduits en adoptant une méthodologie qualitative et visent à réaliser un panorama des différents profils gravitant autour du secteur de l'ESS, aspirants et expérimentés.

Le premier volet porte sur les attitudes et représentations des cadres en transition professionnelle vers l'ESS (rapport publié en 2015).

Le deuxième volet est centré sur l'analyse de la situation des jeunes diplômés qui souhaitent intégrer l'ESS (rapport publié en octobre 2016).

Le troisième volet est relaté dans ce rapport-ci et a trait aux cadres qui se sont réorientés dans l'ESS après avoir travaillé dans le secteur de « l'économie classique ».

Enfin, le dernier volet est réalisé selon une méthodologie quantitative et porte sur les représentations sociales de l'ESS des cadres et leurs intentions de mobilité professionnelle. Elle doit permettre notamment de comparer les profils des cadres se déclarant intéressés par le secteur de l'ESS avec ceux des cadres qui ne souhaitent pas s'orienter vers ce secteur.

Il s'agit, avec ces différentes études, d'explorer la mobilité dans un champ professionnel en constitution et de repérer son attractivité pour les cadres. Il s'agit également de mieux comprendre les processus de transition et de réorientation des professionnels qui souhaitent rompre avec les entreprises du « secteur marchand ».

Troisième partie de la recherche : identifier les modalités de réorientation des cadres du privé vers l'ESS

L'objectif de cette étude est d'identifier les processus identitaires mobilisés lors des réorientations professionnelles de cadres qui ont, pour certains, travaillé dans le secteur privé pendant plusieurs années, et qui

ont trouvé des situations professionnelles dans l'ESS. Ces nouvelles situations sont susceptibles de donner un rôle central aux valeurs humanistes, à la recherche d'un équilibre vie au travail/vie hors travail ou au désir d'intervenir plus activement pour changer la société.

Il s'agit principalement de cerner les trajectoires de mobilité professionnelle des cadres vers le secteur de l'ESS, et plus particulièrement de :

- Exposer la spécificité des profils professionnels de ces cadres,
- Repérer la manière dont a émergé leur intérêt pour ce secteur,
- Identifier le rôle des éventuels événements marquants qui ont donné le départ du processus de réorientation,
- Analyser les stratégies mises en œuvre pour parvenir à intégrer ce secteur professionnel,
- Souligner le poids des engagements non professionnels et de la vie hors travail pour faciliter ou rendre plus difficile le processus de mobilité,
- Relever les évaluations des cadres relativement à leur situation actuelle dans l'ESS, comparativement aux attentes de départ.

Un autre objectif est de relever les dimensions de l'attractivité du secteur de l'ESS pour les cadres : quels sont les motifs et les modalités d'orientation dans le secteur ? Quel est le rôle des valeurs (démocratie, solidarité, responsabilité...) promues par ce secteur et celui des représentations sociales induites par ce champ professionnel nouveau ?

Enfin, l'étude apparaît comme une contribution à l'analyse des nouvelles formes de management de carrière par les cadres, où les critères associés à la réussite professionnelle seraient définis non plus par les organisations mais par les individus eux-mêmes, et qui pourraient être mis en œuvre dans les activités de l'ESS.

Cette étude porte sur les cadres qui se sont réorientés vers le secteur de l'ESS. Il s'agit de personnes qui ont travaillé dans d'autres secteurs professionnels de « l'économie marchande » et qui ont souhaité et réussi à avoir au moins une première expérience professionnelle dans l'ESS. ●

– LE CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE –

Le contexte de la modernité liquide	05
Augmentation de la mobilité professionnelle et nouvelles attentes des cadres	06
Changement de carrière : la mobilisation de ressources psychologiques et de processus adaptatifs	08
Le rôle des significations du travail pour construire sa carrière	09
Problématique et hypothèses	10
Méthodologie	11

– 1 –

–LE CONTEXTE DE LA MODERNITÉ LIQUIDE–

L'approche de Bauman (2000) a servi de cadre à cette recherche. Ce sociologue part de l'idée selon laquelle la société contemporaine se transforme, pour passer de l'état solide à l'état liquide. Les liquides ne peuvent conserver leur forme lorsqu'ils sont pressés par une force extérieure. Dans cette société, les relations, tout comme le rapport aux objets ou aux autres, se fragmentent. Les liens deviennent très fragiles. Les individus doivent fonctionner de manière autonome et chercher des solutions individuelles à des problèmes engendrés socialement. Or un grand nombre d'individus ne disposent pas des ressources requises pour cela. Bauman révèle les nouvelles formes d'aliénation des individus sous la pression conjointe de la consommation de masse et des nouvelles formes d'organisation du travail. Sur le plan du travail, les salariés sont soumis à des pressions temporelles importantes à cause d'une recherche de productivité maximale des entreprises. La recherche d'innovation permanente nourrit l'espoir de ne pas se laisser distancier et induit du stress lié à l'intensification du travail. Chaque salarié subit une injonction à tout expérimenter, tout vivre, tout essayer, remplir sa vie au maximum. Dans cette société, seul le présent compte car l'expérience ne prépare plus à des conflits et challenges impossibles à prévoir. Ne pouvant pas se projeter dans le long terme et coupés de leur passé, les individus font face à un vide existentiel. La consommation de masse apparaît comme la seule voie possible pour se singulariser. La construction de soi passe alors par le conformisme le plus absolu.

Dans la société liquide actuelle, l'aliénation est omniprésente même en dehors du travail productif. L'urgence, la péremption rapide des relations comme des

objets permettent de décrire cette situation comme « civilisation du jetable ». Cette société moderne liquide n'est pas, pour de nombreux individus, un modèle de société durable. La terre ne dispose pas des ressources suffisantes pour alimenter en continu ce consumérisme et cette production incessante de nouveaux biens. Selon Bauman, le concept de « développement durable » vise non pas à réduire l'utilisation des ressources mais à la limiter pour consommer de façon plus durable sans changer fondamentalement les habitudes des individus. Cette évolution se traduit, sur le marché du travail, par le développement d'entreprises plus fragiles, sensibles à un marché très changeant. Face à cette situation, les réactions des individus et des groupes dans la société civile prennent des formes variées et nouvelles : lanceurs d'alerte, activisme utilisant les nouvelles technologies (blog, pétition, etc.), mouvements citoyens dans les secteurs de la consommation et de la protection de l'environnement. Dans le monde du travail, les formes de réaction à l'accroissement du rythme de travail, à la pression et à la précarité sont plus difficiles à mettre en œuvre par les salariés eux-mêmes qui peuvent avoir un sentiment d'impuissance à contrôler les évolutions de leur situation professionnelle. Une forme de réaction pourrait, en effet, consister à reconsidérer les finalités que l'on définit pour son travail et pour sa vie. La moralité a été définie par Bauman comme une réponse à cette fragmentation de la société, consistant à « être pour l'autre » et à se préoccuper du bonheur de l'autre en priorité. Ce contexte social permet sans doute de mieux saisir certains ressorts des réorientations professionnelles des cadres aujourd'hui. ●

–AUGMENTATION DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET NOUVELLES ATTENTES DES CADRES–

Le monde du travail est fortement et régulièrement secoué par les fluctuations des besoins et la recherche de rentabilité maximale des entreprises. Les salariés subissent directement les conséquences de cette situation avec une augmentation des transitions professionnelles et plus généralement de la mobilité qui prend une variété de formes.

Plusieurs formes de mobilités ont été identifiées (Arnoux-Nicolas, 2015) dans la littérature et soulignent la complexité de ce phénomène :

- mobilité interne et mobilité externe ;
- mobilité correspondant à une promotion ou à un changement horizontal de poste ;
- mobilité volontaire et non volontaire : la mobilité volontaire aurait été choisie par l'individu au départ, tandis que la mobilité non volontaire lui aurait été imposée. Cette distinction est toutefois difficile à établir de manière tangible ;
- mobilité physique et mobilité psychologique : la notion de mobilité physique correspond à une transition entre des frontières, le mouvement entre plusieurs situations d'emploi, entre des employeurs, des organisations ; la mobilité psychologique est la perception de sa capacité à effectuer des transitions, à entreprendre des changements, la capacité à bouger, à changer de point de vue en lien avec le travail.

En résumé, les mobilités correspondent à un mouvement de l'individu dans l'environnement, associé à une évolution d'ordre psychologique, un changement interne, qui mobilise certains processus d'adaptation. Ces mobilités provoquent un déséquilibre dans la vie de l'individu, obligent à une réorganisation des différentes activités, incitent à recouvrer un équilibre de l'individu avec son environnement, et peuvent générer du stress chez les individus.

Les observations de Ulrich (2010) confirment que les transitions sur le marché du travail se sont multipliées et se sont aussi transformées. L'auteure souligne l'existence d'une certaine dualisation du marché du travail avec d'un côté des salariés plutôt stables, qui ont une ancienneté importante dans leur emploi, et de l'autre ceux qui ont une ancienneté plus faible,

qui changent très souvent d'emploi et qui connaissent le chômage et l'inactivité. Finalement, les mouvements de main-d'œuvre se concentreraient sur une minorité d'individus qui ont des contrats courts ou sont travailleurs intérimaires. La part des salariés stables reste très largement majoritaire et concerne 85 % de l'ensemble des salariés. Toutefois, les changements de statut au cours de la carrière (passage du statut de salarié du secteur public à celui du secteur privé et celui d'indépendant) sont assez nombreux : un tiers des personnes à la retraite aurait connu un changement de statut au cours de leur carrière et 1 personne sur 10 change encore de statut durablement après 20 ans d'expérience professionnelle (Tavan, 2008⁴). Le changement de métier est aussi un phénomène notable : entre 1998 et 2003, 29 % des personnes en emploi auraient changé de métier au moins une fois (Ulrich, 2010). Les caractéristiques individuelles jouent également : les jeunes et les hommes changent plus fréquemment d'emploi que les personnes plus âgées et les femmes.

Les travaux de l'Apec (2015) confirment ces tendances observées pour la population dans son ensemble, sur les cadres plus spécifiquement. Ainsi, la mobilité des cadres a augmenté d'un point entre 2013 et 2014 : en 2014, 7 % des cadres ont connu un changement de poste au cours de l'année. Le changement s'est effectué à l'initiative du cadre (52 %), notamment par démission (46 % du total des mobilités). Les départs se font également à la suite d'une rupture conventionnelle (20 %), d'un licenciement (15 %) ou de la fin d'un CDD (10 %). La mobilité est une préoccupation présente à l'esprit d'un grand nombre de cadres puisque 44 % d'entre eux pensent changer de poste dans les 3 prochaines années et 39 % pensent changer d'entreprise. Ces envies de changement sont dues à des insatisfactions à l'égard du poste (conditions de travail mauvaises, salaire bas, etc.) ou des possibilités de promotion insuffisantes en interne, mais nombreux aussi sont ceux qui déclarent vouloir « découvrir de nouveaux horizons » (**Tableau 1**).

4. Voir l'intervention de C. Tavan au Conseil d'Orientation des Retraites, séance plénière du 11 avril 2012. *Public, privé, indépendant : des changements de statuts nombreux au fil de la carrière*. Document de travail, IV-7.

– Tableau 1 –

Principaux motifs de changements d'emploi projetés en fonction de l'âge

	1re raison	2e raison	3e raison
Moins de 30 ans	Envie de découvrir de nouveaux horizons (24 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (17 %)	Évolution impossible dans l'entreprise actuelle (15 %)
De 30 à 39 ans	Évolution impossible dans l'entreprise actuelle (22 %)	Envie de découvrir de nouveaux horizons (21 %)	Salaires plus attractifs ailleurs (14 %)
De 40 à 49 ans	Évolution impossible dans l'entreprise actuelle (20 %)	Envie de découvrir de nouveaux horizons (20 %)	Conditions de travail éprouvantes (17 %)
De 50 ans et plus	Conditions de travail éprouvantes (23 %)	Évolution impossible dans l'entreprise actuelle (22 %)	Entreprise en difficulté et décision d'anticiper (13 %)

Source : Apec, enquête mobilité 2015

Au total, les cadres se montrent confiants quant à leur avenir pour près des trois quarts d'entre eux. Les cadres les plus satisfaits de leur emploi et de leur poste sont ceux qui ont changé d'entreprise. Ils sont aussi plus confiants dans leur avenir et satisfaits de leurs perspectives de carrière. La rémunération n'est cependant pas toujours très satisfaisante.

L'ESS représente plus de 13 % de l'emploi cadre en France (Apec, 2014). En 2011, l'ESS représentait 166 000 entreprises, 223 000 établissements et 2,3 millions d'emplois, soit 10,3 % du total des emplois salariés (78 % de ces emplois étant exercés dans des associations). On trouve des entreprises relevant de l'ESS dans la majorité des secteurs d'activité : l'action sociale (39 %), l'enseignement (14,8 %), la banque et les assurances (11 %), la santé (7,5 %). Dans ce

secteur, 600 000 postes devraient se libérer d'ici 2010 suite à des départs à la retraite.

L'ESS paraît assez attractive pour les cadres, puisque chaque poste a reçu en moyenne 19 candidatures, avec une majorité de femmes (APEC, 2014). La plupart des personnes qui postulent sont des diplômés d'université (de niveau Bac +4 et plus), dans les domaines du droit, de la GRH, de la gestion des entreprises, de la communication, du commerce et du marketing. Plus précisément, les personnes issues des métiers de la santé et du socioéducatif et des métiers de l'administration des organisations postulent fréquemment dans l'ESS. Celles issues des métiers de la finance et des assurances sont également nombreuses. ●

–CHANGEMENT DE CARRIÈRE : LA MOBILISATION DE RESSOURCES PSYCHOLOGIQUES ET DE PROCESSUS ADAPTATIFS–

Toute mobilité correspond-elle à un changement de carrière ? Un changement de carrière se référerait à un mouvement vers une nouvelle occupation ou profession qui ne fait pas partie d'une progression de carrière typique (Rhodes et Doering, 1983 ; Carless et Arnup, 2011). Il s'agit d'un changement de position professionnelle dans une catégorie ou un champ professionnel. En général, pour qu'il y ait un changement significatif de voie professionnelle, il faut que les compétences techniques acquises par le passé ne soient pas directement utilisables dans la nouvelle situation et que celle-ci implique d'entreprendre une formation spécifique. Changer de carrière peut aussi correspondre à une perception de l'individu qui a le sentiment ou pas de vivre un changement. La réorientation au cours de la vie professionnelle a aussi été étudiée en lien avec certaines caractéristiques psychologiques.

Ainsi, les personnes qui envisagent de se réorienter ont tendance à prendre davantage de risques dans leur vie quotidienne, à être plus motivées pour développer leurs compétences, tandis que celles qui veulent continuer dans la même carrière sont plus prudentes et sont plus satisfaites de leur emploi. Les individus curieux, qui apprécient les nouvelles expériences, peuvent davantage développer de nouvelles compétences sociales et s'engager plus facilement dans des changements de carrière. Ceux qui s'engagent dans des changements professionnels sont plus ouverts aux expériences, sont plus extravertis et ont un niveau de formation plus élevé (Carless & Arnup, 2011). Du point de vue de la théorie de la construction de carrière développée par Savickas (2005), les individus qui changent d'orientation professionnelle doivent utiliser l'ensemble de leurs ressources pour s'adapter aux nouvelles situations professionnelles et s'engager dans des changements qui ne manqueront de survenir régulièrement. Cette théorie souligne le rôle des processus par lesquels les individus imposent une signification et une direction à leur comportement vocationnel. Le point de vue constructiviste adopté indique qu'une signification personnelle (ce qui est nommé thème de vie dans le modèle) est imposée sur les expériences–mémoires passées, sur les expériences présentes et les aspira-

tions futures. Ainsi les personnes, à un moment donné de leur vie, vont imposer un certain thème de vie, fournir une certaine interprétation de leur situation professionnelle, qui va alimenter leur réflexion sur leur orientation future. La personnalité professionnelle est aussi un élément qui joue sur les choix professionnels : elle correspond en effet aux goûts, aux intérêts, aux préférences des individus, qui se sont forgés dans l'enfance et au cours des expériences passées, et qui composent un ensemble dynamique plutôt qu'un ensemble stable et immuable qui va jouer dans les choix des réorientations. Selon Savickas, le travail ferait le lien entre la sphère intime et le monde extérieur, l'environnement, le social, par l'intermédiaire de la personnalité professionnelle. Enfin, pour que cette personnalité professionnelle puisse prendre forme dans l'environnement changeant, la personne doit mettre en œuvre des processus d'adaptabilité. L'adaptabilité est mise en œuvre au cours de changements de comportements se déroulant selon des cycles et favorisant l'adaptation à de nouvelles situations de travail : l'orientation vers de nouvelles situations professionnelles, l'exploration de nouvelles possibilités d'emploi, l'établissement dans un nouvel emploi, la gestion de ces activités et le désengagement de cet emploi. Dès qu'il serait en situation de transition, l'individu mettrait en œuvre ce cycle, en commençant par s'orienter, puis par explorer l'environnement dans lequel il se trouve ; ensuite, il s'installerait dans cette activité, et gérerait les différents aléas et situations rencontrés, pour finalement se désengager et recommencer un nouveau cycle. Pour réaliser ces changements, l'individu devrait développer certaines attitudes : porter intérêt à son avenir professionnel, développer un sentiment de contrôle sur sa situation, être curieux afin d'explorer les diverses possibilités, renforcer sa confiance en soi, ce qui lui permettrait de poursuivre ses objectifs. L'ensemble de ces processus peuvent être mis en œuvre grâce à la narrativité. L'identité pour Savickas est avant tout narrative et les changements professionnels peuvent être opérés à partir du moment où les individus construisent des narrations qui donnent un certain sens à leurs expériences et leur situation. ●

– LE RÔLE DES SIGNIFICATIONS DU TRAVAIL POUR CONSTRUIRE SA CARRIÈRE –

Les changements de carrière peuvent être accompagnés de transformations des significations attribuées au travail. Les réorientations volontaires dans un certain secteur peuvent être le signe d'un changement dans ces significations attribuées au travail, ou le signe d'une intention de donner une nouvelle place au travail dans sa vie ou celle de définir de nouvelles finalités à ces activités professionnelles. La signification du travail a été étudiée dès les années 80 et définie comme comprenant cinq sous-dimensions, que la psychologie du travail a étudiées de façon approfondie :

- la centralité du travail relativement aux autres domaines de vie ;
- les normes sociétales relatives au travail ;
- les résultats valorisés du travail (avoir un salaire, des relations...) ;
- l'importance des buts de travail (la satisfaction, les valeurs...) ;
- l'identification au rôle de travailleur (les tâches, l'organisation...).

Une étude conduite auprès d'une diversité de groupes professionnels (Harpaz, 2002) a permis d'identifier trois ensembles d'attitudes à l'égard du travail qui témoignent de niveaux variés de centralité du travail parmi les salariés. Le premier groupe comprend les trois quarts des individus interviewés : ils ont un niveau élevé de centralité du travail, une motivation intrinsèque (intérêt pour le contenu du travail et intérêt pour la tâche), et ressentent des obligations envers la société et l'organisation. Ce groupe comprend des personnes plutôt qualifiées. Le deuxième groupe comprend des individus avec un score élevé en centralité du travail et avec une forte motivation extrinsèque. Ils sont donc avant tout intéressés par la rémunération et les avantages matériels d'une situation professionnelle. Il s'agit surtout de travailleurs peu qualifiés et d'étudiants. Le troisième groupe rassemble des individus qui ont une faible centralité du travail et des motivations intrinsèques faibles. Il regroupe des travailleurs temporaires et des retraités. Une forte signification du travail irait de pair avec une forte motivation intrinsèque et une implication dans l'emploi. Combinée à un fort sentiment de com-

pétence, la signification du travail conduirait à une appropriation plus grande de l'activité (crafting), produirait une forte identification à l'organisation, une forte satisfaction du travail et de faibles intentions de quitter son entreprise (Sluss, Ashforth, Gibson, 2012). Cet élément serait donc central pour la vie des individus au travail et pourrait constituer un motif important du souhait de changer d'emploi. La signification du travail est aussi associée à la notion de « vrai boulot » (Bidet, 2011). Il s'agirait d'un rapport de la personne au travail entretenu avec un faisceau de tâches : « Par vrai boulot, nous désignons la part de son activité qu'il souhaite vivement poursuivre [...]. Le vrai boulot ne se sépare jamais d'un effort pour maintenir ou retrouver un équilibre dans la relation au milieu. » (p.9) Cette notion de signification du travail peut être également apparentée (Mercure & Vultur, 2010) au concept de « ethos du travail » conceptualisé par Max Weber. La forme traditionnelle de l'ethos de travail valoriserait le labeur, le rejet de tout loisir, de toute dépense inutile (Miller, Woerh, Hudspeth, 2002). Mais cette notion ne désigne pas une doctrine éthique, fondée sur une morale qui distinguerait le bien du mal. Il s'agirait plutôt d'un ensemble de valeurs, d'attitudes et de croyances, à partir desquelles « un individu, dans un contexte sociohistorique particulier, définit, façonne ou tente de façonner sa manière de vivre, selon [ce] qu'il juge bon et désirable pour lui [...]. L'ethos de travail témoigne d'un mode d'existence, d'un style de vie, d'une manière de mener sa vie au travail, laquelle repose sur un ensemble de valeurs, d'attitudes et de croyances [...] qui peut participer d'un modèle idéal, voire de certains impératifs moraux. » (Mercure & Vultur, 2010, p.5) Il s'agit donc de partir de l'idée selon laquelle certaines valeurs orientent la vie et plus particulièrement la vie au travail. Pour ces auteurs, les fondements de l'ethos de travail correspondent à plusieurs dimensions. Il s'agit, d'une part, de la centralité du travail qui est l'importance que revêt le travail pour l'individu. D'autre part, la finalité du travail est une autre dimension importante de l'ethos du travail.

Les auteurs identifient 5 grands types de finalités :

- la finalité économique : le travail serait avant tout un moyen de gagner sa vie ;
- la finalité orientée vers la réalisation personnelle du travail ;
- la finalité orientée vers la quête d'une reconnaissance au travail ;
- la finalité vers la valorisation de liens personnels et la sociabilité ;
- la finalité de nature altruiste centrée sur le désir de servir la société.

Les travaux de terrain réalisés sur la population québécoise permettent de mettre au jour 6 types d'ethos au travail qui combinent ces différentes dimensions de la centralité et de la finalité du travail. Trois types d'ethos valorisent les aspects économiques du travail. Trois autres sont d'ordre expérientiel. Ce sont les expériences qui sont recherchées. Ces trois derniers types d'ethos nous intéressent plus particulièrement pour cette recherche :

- L'ethos égotéliste comprend 36,7 % de la population interrogée. Pour ces individus, le travail est avant toute chose un lieu d'épanouissement de soi, de réalisation personnelle. Le travail est un moyen d'expression de soi. Le travail doit contribuer à l'épanouissement individuel, être intéressant, favoriser les équilibres de vie ;
- L'ethos de l'harmonie (13,8 %) n'est pas ici une priorité dans la vie. Il doit être en accord avec les valeurs personnelles et concourir à l'unité de l'existence tout en étant un lieu privilégié de lien à l'autre et à la société. La priorité est donnée à la vie en dehors du travail ou à la richesse de l'expérience hu-

maine ; c'est une activité que l'on exerce selon son rythme et sans ambition de carrière ;

- Enfin, l'ethos de la professionnalité (7,8 %) rassemble des attitudes et des valeurs centrées sur le développement et la valorisation de soi par ses compétences. Le travail est le principal projet de vie, c'est une passion, la principale composante de la définition de soi, le moteur du développement personnel, avec une forte adhésion aux normes managériales. Les auteurs concluent l'exposé de ces résultats en soulignant que « la tendance sociale la plus évidente est certainement le déclin de l'ethos traditionnel du devoir au profit de systèmes de valeurs fondés sur l'épanouissement personnel. L'un des traits communs à tous les types est la présence de marques du passage de l'individu acteur accomplissant un rôle et participant à un "être collectif" à "l'individu-sujet" animé d'une volonté d'autoréalisation, d'autodétermination [...]. Les finalités traditionnelles du devoir et de la volonté de servir la société semblent aujourd'hui en perdition » (2010, p.219). Ils observent également, de façon générale, la quête d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. La plupart des individus se vivent aujourd'hui comme entrepreneurs de leur vie, et la figure de proue serait la forme égotéliste qui devrait, selon les auteurs se développer dans les années à venir.

Mercure et Vultur (2010) soulignent l'accroissement des mobilités professionnelles, l'existence de transformations importantes dans les relations au travail et à la carrière, et la place accrue de l'activité psychologique de l'individu pour faciliter la gestion des changements dans sa carrière. ●

–PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES–

Dans le contexte de modernité liquide décrit par Bauman (2000), le nombre de mobilités en cours de carrière augmente même si elles restent concentrées avant tout sur certains segments de population (les plus touchés par la précarité, les jeunes). Elles sont le signe d'une transformation du marché de travail mais également, sans doute, d'une évolution des aspirations des individus. En effet, les travaux de Mercure & Vultur (2010) signalent qu'un nombre croissant de personnes aspirent à retrouver une signification à leur travail. Ce n'est pas la centralité du travail qui est questionnée mais plutôt sa finalité. En effet,

comme l'ont montré ces auteurs, les finalités du travail peuvent être économiques ou expérientielles. Ils observent que le versant expérientiel des finalités de leur travail est particulièrement important chez les personnes les plus qualifiées, à travers notamment l'ethos égotéliste qui rassemble plus du tiers de la population interrogée, c'est-à-dire une population centrée sur une recherche d'épanouissement personnel par le travail. Certains individus développent en effet cette forme d'ethos professionnel, visant l'équilibre de vie et l'épanouissement individuel, mais également rechercheraient à être utiles à la société. Une

première hypothèse de cette recherche consiste donc à penser que dans le contexte du monde du travail contemporain, certains cadres pourraient rechercher une finalité expérientielle de nature altruiste qui soit centrée sur le désir de servir la société dans le cadre d'une activité professionnelle centrale pour eux. On peut donc s'attendre à trouver des motivations altruistes avant tout et, secondairement, des motivations de recherche d'épanouissement personnel parmi les cadres qui se sont réorientés dans l'ESS. Par ailleurs, comme l'ont montré certains travaux sur les changements de carrière (voir par exemple Savickas, 2005), les personnes intègrent les nouvelles situations dans une narration qui va donner du sens à leur situation. Une autre hypothèse est donc que les changements de carrière participent d'une nouvelle phase de l'histoire professionnelle de la personne mais constituent en même temps un tournant dans la carrière. Compte tenu de ce processus, nous pen-

sons que les personnes vont plutôt envisager de s'engager durablement dans cette nouvelle situation. Il ne s'agit pas d'un essai fait par hasard, mais d'un vrai engagement professionnel dans le secteur. Ce processus serait d'autant plus présent chez les cadres qui sont passés par un dispositif d'accompagnement (bilan de compétences, formation, entretiens de conseil en orientation, etc.). Ces activités sont en effet susceptibles de favoriser la production de narrations sur soi, sur son expérience de transition, par un processus réflexif.

De façon plus générale, il est possible de penser que ces cadres, qui sont parvenus à se réorienter dans l'ESS après avoir eu une carrière dans le secteur privé, font figure de pionniers. En effet, de notre point de vue, ils manifestent ainsi des intentions de reconsidérer durablement leurs valeurs et les significations qu'ils attribuent au travail, pour intégrer une notion d'utilité sociale dans leurs activités au quotidien. ●

– MÉTHODOLOGIE –

Les personnes ont été recrutées à partir de la base de cadres bénéficiaires des services de l'Apec et via l'Université de Marne-la-Vallée et le Cnam. Pour les établissements de formation, nous nous sommes rendues dans des cours de licence ou master dans l'ESS, en demandant aux personnes de nous contacter si elles avaient vécu une reconversion professionnelle, consistant en une expérience dans le secteur privé suivie d'une réorientation dans l'ESS réalisée depuis moins de 5 ans. C'est avant tout le point de vue de la personne qui a compté, plutôt que des éléments objectifs, pour estimer l'expérience de réorientation. Nous avons également utilisé les fichiers d'anciens élèves inscrits aux formations au cours des années passées. Ainsi, nous avons pu avoir accès à des personnes reconverties récemment ou depuis quelques années. Les cadres ont été interrogés par entretiens semi-directifs, qui ont tous été enregistrés.

Le guide d'entretien utilisé comportait une consigne de départ : « Vous avez vécu une réorientation professionnelle, comment cela s'est-il passé, expliquez-moi ? », puis six grands sujets à aborder au cours de l'entretien.

1/ Quel a été votre parcours professionnel avant la réorientation ?

2/ Quels sont les événements qui ont joué un rôle dans cette réorientation ?

3/ Comment s'est fait le choix du secteur de l'ESS ?

4/ Quels sont les points communs et différences entre vos idées sur l'ESS et la réalité ?

5/ Décrivez-moi votre activité actuelle. Qu'en pensez-vous ?

6/ Que souhaitez-vous pour le futur ?

Les entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits et analysés en utilisant la grille d'analyse de contenu thématique présentée en annexe.

Une analyse de contenu thématique transversale a ensuite été effectuée.

L'échantillon est composé de 9 femmes et de 3 hommes (Annexe 2). Ils ont entre 31 et 59 ans, avec un âge moyen de 45 ans : trois ont moins de 40 ans, quatre ont moins de 50 ans et cinq ont moins de 60 ans. Trois femmes sont célibataires ou veuves.

Concernant leur formation, 11 personnes ont au moins un diplôme de Bac +5 et une seule a un diplôme de niveau licence. Les filières de formation sont très variées :

- 4 ont un master en économie/gestion/marketing ;

- 2 en informatique ;

- Les 6 autres personnes ont d'autres formations : droit, banque, GRH, commerce, psychologie, communication. ●

– LES PRINCIPAUX RÉSULTATS –

Les profils de carrière : entre rebondissement et rupture	13
La réorientation professionnelle	18
Travailler dans l'ESS : un cheminement	24
La situation actuelle : une construction de sa professionnalité au fil du temps	28
Des projets professionnels plutôt dans l'ESS	38
Discussion	39
Conclusion	41

– 2 –

La description des résultats suit la chronologie du parcours des individus interrogés et une large part est donnée aux extraits de discours. La première section concerne les caractéristiques des carrières des personnes de l'échantillon. La deuxième section explore les processus de réorientation professionnelle : les motifs de la réorientation, les motivations pour l'ESS, le rôle des engagements associatifs et les activités mises en œuvre au cours des transitions. La troisième section analyse les modalités d'intégration et d'installation à un poste dans l'ESS : la façon dont le poste a été cherché, puis trouvé, les compétences mises en œuvre, l'évaluation de la situation actuelle, les représentations de l'ESS et les projets.

– LES PROFILS DE CARRIÈRE : ENTRE REBONDISSEMENT ET RUPTURE –

– DES CARRIÈRES EFFECTUÉES DE FAÇON PRÉDOMINANTE DANS UNE FONCTION

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence quatre types de profils professionnels, à partir de la prise en compte de la fonction dans laquelle s'est déroulée la majeure partie de la carrière passée. Cette information permet d'identifier les fonctions et les activités qui sont susceptibles d'être transférées dans le secteur de l'ESS.

Les fonctions de gestion des ressources humaines (4 personnes) : les profils « Ressources Humaines »

Quatre personnes ont développé, dans leur carrière passée, des fonctions de RH ou associées aux RH.

Aymeric, après avoir obtenu un master de droits des affaires, trouve un emploi dans un cabinet de recrutement, après un passage bref dans l'informatique. Il occupe cet emploi de chasseur de têtes pendant 3 ans. Aymeric explique qu'il avait un très bon salaire et a appris beaucoup sur le plan commercial durant cette expérience. Il a dû y mettre fin à cause de la survenue de la crise financière qui a conduit à stopper les recrutements pour un temps.

« Donc voilà, je suis allé là-dedans. Et j'ai fait ça pendant deux ans. Ce qui était intéressant, c'est que ça a vite bien fonctionné. Donc, ça a permis des rémunérations assez agréables parce qu'on est très intéressé aux rémunérations quand même très intéressantes quand on sort de ses études. Et... pourquoi j'ai arrêté au bout de deux ans ? Tout simplement parce que, déjà, il y a la crise financière qui est arrivée. Donc, toutes les entre-

prises ont stoppé leur recrutement. Mais, de toute façon, j'étais arrivé au bout d'un cycle dans le sens où j'avais appris une démarche commerciale, j'avais appris à gérer un reporting très commercial, à avoir une démarche très commerciale avec des clients, à vendre des ressources humaines, ce qui quand même n'est pas le plus évident à vendre. » (Aymeric).

Dans l'ESS, il travaillera comme directeur d'une petite association œuvrant pour l'insertion des étudiants.

Cybillie a travaillé beaucoup plus longtemps qu'Aymeric dans les RH. Après avoir effectué un DUT en comptabilité, elle travaille pendant près de 8 ans dans un cabinet d'expertise comptable. Puis elle trouve un emploi dans une grosse entreprise (équipementier automobile), en tant qu'assistante RH. Elle évolue dans l'entreprise et prend le poste de la directrice des RH qui quitte l'entreprise à la suite de son rachat. Cybillie reste 7 ans à ce poste, où elle doit gérer deux plans sociaux avec grosse réduction d'effectifs. Elle décide de partir lors du 3e plan social. Elle trouve ensuite un nouvel emploi de DRH contractuelle dans un hôpital et y reste 8 ans. C'est seulement durant cette dernière expérience qu'elle s'engage dans un master en GRH. Elle estime que son expérience de DRH lui a permis de trouver son emploi actuel de DRH dans une grosse association de parents d'enfants handicapés.

Claudine, après avoir entrepris une formation en école de commerce, passe 11 ans dans une entreprise de l'industrie automobile comme DRH, là aussi, avec à la clef la gestion de plusieurs plans sociaux vécus douloureusement. Elle trouvera ensuite un emploi de DRH dans une grosse association religieuse spécialisée dans l'aide aux enfants souffrant de handicaps.

Christina, après son master de psychologie, trouve également un emploi dans l'industrie automobile en province. Elle travaille à plusieurs postes : le marketing, la gestion et les RH. Elle devient progressivement responsable RH d'un département de l'entreprise. Son expérience dans plusieurs postes dans cette grosse entreprise automobile lui permettra de trouver un poste de directrice d'une petite association, à mi-temps.

Les expériences de Cybille, de Christina et de Claudine présentent des proximités : elles ont travaillé dans des grandes entreprises de l'automobile, qui ont connu des difficultés dans les années 2000, difficultés qui se sont accrues avec la crise et ont conduit à des plans sociaux massifs. Ces expériences ne sont pas sans rapport avec une sorte de rejet du secteur privé qui se traduira ensuite par une intention de réorientation professionnelle. Aymeric n'a pas été soumis à ces contraintes mais a tout de même subi, dans son activité de consultant en recrutement, les contrecoups de la crise financière qui l'ont conduit à constater les fragilités du secteur et sa sensibilité au contexte économique. Il a aussi perdu son emploi qui lui offrait pourtant une rémunération confortable et un contrat stable.

Les fonctions de marketing et de développement d'activités : le profil de « Développeurs de projets » (4 personnes)

Parmi les personnes interrogées, 4 ont un profil de « développeur de projets » associé à des compétences dans le domaine du marketing.

Isis a entrepris un DEA de marketing et a ensuite multiplié les expériences de travail à des postes en relation avec le marketing. Elle décrit pas moins de 8 expériences professionnelles différentes. Elle commence par créer deux filiales de son entreprise, d'abord dans le travail temporaire, puis dans le secteur de l'assurance. Ensuite, elle travaille dans le secteur bancaire. Elle se lance dans des expériences de reprises de filiales d'entreprises. Dans l'ESS, elle acceptera un poste de directrice adjointe dans le domaine de la promotion de la diversité en entreprise, poste qui comporte une dimension importante de marketing.

Melvyn a commencé sa vie professionnelle tôt et sans diplôme. Il s'est rapidement lancé dans la création d'une entreprise de commercialisation de mannequins de vitrine grâce à des relations familiales. Cette entreprise marche bien, elle s'agrandit au point de prendre une stature européenne.

« Donc, je suis quand même une espèce d'excité qui a

23-24 ans, qui a des idées sur tout, tout le temps. Et ça finit par payer parce que... Globalement, voilà, je trouve des gens qui me font confiance. Et je développe une 1re petite société en 93. Pour développer ce marché des mannequins. Et ça marche. Mais j'étoffe, j'étoffe : je ne suis plus simplement le représentant d'une seule marque, on devient multimarque, on enrichit, on fait de la communication. » (Melvyn).

Ensuite, il décide de créer un réseau de consulting sur la conduite du changement dans les organisations, en partenariat avec un ami avocat. Il y travaille pendant 10 ans et passe un master en économie et gestion. La variété de ses expériences, ses compétences en gestion et son enthousiasme pour les nouvelles activités lui permettront de s'engager sur un poste de direction d'une grosse association.

Bertrand commence sa carrière sans diplôme non plus et développe aussi une carrière atypique dans des entreprises internationales. Il commence par ouvrir un restaurant mais s'ennuie rapidement. Il travaille alors brièvement comme opérateur dans une entreprise de transports, avant de rencontrer le secteur informatique et des nouvelles technologies qui marquera le reste de sa carrière. Il entreprend une formation au Cnam dans l'informatique, puis trouve un emploi dans une entreprise internationale pendant 10 ans. Il part alors travailler en Angleterre dans le marketing pour France Telecom et entreprend un MBA, puis entre dans une entreprise américaine. Ensuite, il crée une société dans le secteur de la publicité sur les téléphones mobiles qu'il développe pendant 8 ans. Il aime surtout s'engager dans de nouveaux projets et les développer. Il trouvera un emploi de chargé de développement commercial dans un Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT).

« À l'époque c'était comment permettre aux annonceurs de tirer profit du boum des mobiles. Non, parce que les premiers mois de la création d'entreprise, les premières années m'intéressent, le reste m'intéresse beaucoup moins. » (Bertrand).

La dernière personne de notre échantillon qui nous semble pouvoir entrer dans cette catégorie de « profil de développeur de projets » est Elvire. Son parcours se caractérise par des expériences nombreuses dans le secteur du marketing, qui la laissent penser qu'elle pourrait tout à fait s'engager aussi dans de la création d'entreprise. Elvire, qui est originaire d'Europe de l'Est, a fait un premier master avant d'arriver en France, dans

le domaine du management. Ensuite, pour des raisons affectives, elle vient habiter en France et s'engage dans un nouveau master dans le marketing et la communication. Parlant couramment plusieurs langues elle enchaine plusieurs emplois dans lesquels elle s'implique beaucoup. Elle commence comme assistante de chef de projet dans une société spécialisée dans l'organisation d'évènements, travaille ensuite comme interprète dans l'aérospatial. Elle travaille ensuite comme commerciale, puis pendant 4 ans comme chargée de marketing et de communication dans l'informatique à l'international, poste dans lequel elle gère des projets et trouve des intervenants spécialisés en relation avec des problématiques posées par le client. Elle explique son activité en ces termes :

« Donc on me disait : "Il nous faut un intervenant externe qui puisse faire passer ces messages-là, qui puisse les aborder." Alors, moi, connaissant bien mes intervenants, je pouvais leur dire : "Écoutez, moi, sur ces questions, je pourrais vous conseiller..." admettons un joueur de rugby de haut niveau très connu, ou un joueur de handball ou un chef d'orchestre, ou un violoniste ou... Je n'en sais rien moi... Ou on peut imaginer faire de la musique ensemble ou un patineur... Vous voyez, je peux proposer tout un ensemble d'intervenants d'univers différents qui n'a rien à voir avec l'activité de l'entreprise et voilà, mon métier c'est ça. Le conseil en amont selon le profil et l'organisation de l'évènement. » (Elvire).

Ces professionnels ont des capacités à s'adapter à des environnements variés, à communiquer, à analyser les besoins de consommateurs. Ils ont connu des expériences professionnelles positives dans la construction de projets ou de création d'entreprise. Ils parlent souvent plusieurs langues, ont eu des expériences à l'étranger. Ils déploient une grande énergie et un grand investissement dans le travail, perçu comme une source importante d'épanouissement personnel.

Les fonctions de la valorisation du capital : le profil de « Banquiers » (2 personnes)

Deux femmes de notre échantillon ont passé leur vie professionnelle dans le secteur bancaire. Virginie a travaillé pendant 15 ans dans le secteur bancaire, après son diplôme de comptabilité. Elle travaille dans une banque américaine. Elle décrit son activité avec beaucoup de passion en soulignant sa variété et son évolution professionnelle.

« Pendant ma carrière, j'ai continué dans ce secteur et j'ai pu travailler dans le domaine de la bourse en fait, donc j'étais assistance de gestion, ça m'a beaucoup plu, je m'occupais vraiment des portefeuilles titres, c'est-à-dire les OPCVM, les SICAV, vous savez ce sont les placements. [...] Je crois que c'est au bout de 3 ans qu'ils m'ont proposé d'être assistante de gestion en salle de gestion, avec les gestionnaires, c'est-à-dire ceux qui achetaient et qui vendaient les titres. » (Virginie).

Elle trouvera ensuite facilement un emploi dans une association d'abord comme comptable, puis comme directrice adjointe.

Carla, qui a une formation en banque, a passé 12 années également dans le secteur bancaire, en tant que conseillère patrimoine, puis comme conseillère financière. Elle a eu un parcours dans la gestion du patrimoine et le conseil financier haut de gamme dans une agence bancaire de la région parisienne, puis dans une autre banque. Elle apprécie ces activités, exception faite de la partie commerciale du métier. Elle trouvera un emploi comme responsable administrative et financière dans une association.

Ces professionnelles connaissent bien la gestion, la comptabilité et les opérations bancaires de toutes sortes. Elles savent conseiller pour les placements financiers. Ces compétences et connaissances peuvent intéresser un secteur confronté à l'obligation de devoir progressivement s'autofinancer.

Les fonctions de gestion des données informatiques : le profil d' « Informaticiens »

Deux personnes, Natasha et Françoise, ont des profils d'informaticiennes. Natasha est ingénieure en informatique et a travaillé pendant 7 ans comme développeuse dans une entreprise informatique spécialisée dans la création de jeux vidéo.

Toutefois, elle explique qu'au fil du temps, les stratégies de son entreprise ont évolué et les jeux vidéo, de qualité au départ, se sont progressivement détériorés afin de toucher une clientèle plus large, ce qui ne convenait pas à Natasha. Cette expérience n'apparaît pas en lien avec son emploi de chargée de mission dans une association, qu'elle décrochera plus tard. Mais il faut plutôt chercher dans ses loisirs et ses engagements bénévoles le levier de sa réorientation.

Françoise donne le sentiment d'être passée toute sa vie à côté de son orientation professionnelle. Elle com-

mence par faire un DESS en Sciences et techniques de l'information et de la communication et trouve rapidement un emploi dans le secteur informatique :

« Je cherchais du travail, et comme je n'en trouvais pas, je me suis faite recruter sur test de logique par une compagnie d'assurances pour être programmeuse, il y a longtemps, il y a trente ans. Je ne connaissais rien en informatique, je n'avais jamais vu un ordinateur... Je progressais, je devenais analyste puis chef de projet, voilà... Je suis devenue informaticienne, pas par hasard mais un peu... par défaut. » (Françoise).

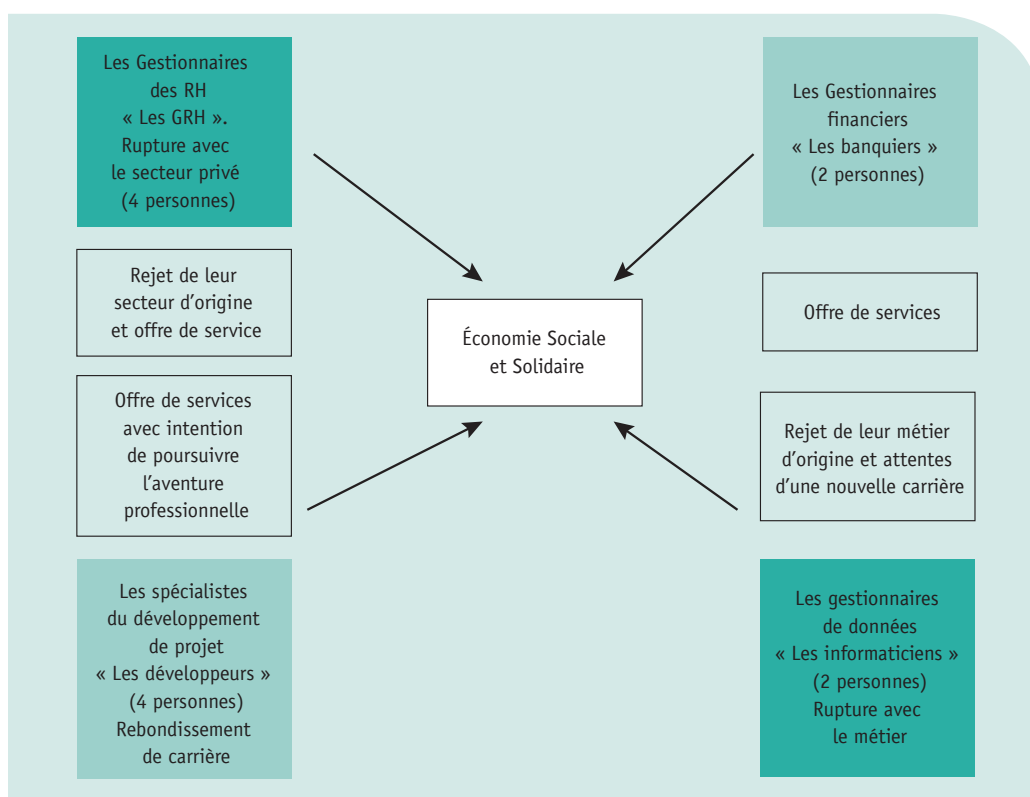
Après avoir été programmeuse, elle entre dans l'industrie pendant 9 ans, comme responsable d'applications. Elle saisit un plan social et se fait licencier. Elle décide d'interrompre sa carrière pour élever ses enfants pendant 6 ans et prend un congé parental. Mais, comme elle le dit, en 6 ans « on perd beaucoup de contacts, on perd le rythme, on perd les réflexes ». C'est alors qu'elle entre dans une période de 10 années de travail intérimaire pour des SSII et des banques. Elle retrou-

vera plus tard un emploi d'informaticienne dans une grosse association.

L'informatique, en entreprise, est une fonction support susceptible d'intéresser l'ESS en proie à la modernisation de ses procédures et de son organisation. Toutefois, Natasha veut sortir de ce secteur ; Françoise n'a jamais eu le désir d'y entrer et s'y trouve comme piégée depuis des années. Ainsi, il est possible qu'il y ait un hiatus entre les attentes des organisations de l'ESS souhaitant employer des informaticiens pour leurs compétences techniques et les individus qui perçoivent l'ESS comme un secteur leur offrant de nouvelles perspectives professionnelles. Comme on le verra par la suite, Françoise a finalement trouvé un emploi dans une fondation toujours à un poste d'informaticienne et Nathalie a trouvé un contrat court comme chargée de mission d'accompagnement de projets où elle fait beaucoup de tâches administratives.

Il apparaît donc que pour chacun des profils de carrière identifiés dans la recherche, les attentes et les apports vis-à-vis de l'ESS varient (**Figure 1**).

-Figure 1-
Les profils professionnels des 12 cadres rencontrés



Le profil GRH correspond à des personnes qui ont, pour la plupart, connu des difficultés dans leurs fonctions passées et notamment mis en œuvre des plans sociaux ou exercé diverses formes de violence réelle ou symbolique à l'encontre des salariés de leurs entreprises. Elles aiment leur métier mais souhaitent l'exercer dans un autre contexte, qu'elles conçoivent comme plus protégé, moins violent à l'égard des salariés. On peut dire qu'elles se trouvent dans une situation de rupture sur le plan du secteur avec leur carrière passée.

Les profils d'informaticiens arrivent dans l'ESS avec un certain rejet de ce métier qu'ils ne veulent plus exercer. Ces personnes espèrent pouvoir embrasser une autre carrière en intégrant l'ESS. On peut dire qu'elles sont en situation de rupture avec leur métier passé.

Les profils de développeurs de projets rassemblent des personnes qui ont acquis une grande expérience et des compétences nombreuses et saisissent l'opportunité de mettre leurs compétences au service de l'ESS. Ces personnes semblent expérimenter un rebondissement de leur carrière, dans laquelle elles s'impliquent beaucoup et avec curiosité, comme on le verra par la suite.

Les profils de banquiers correspondent à des personnes qui ont connu des vies professionnelles qu'elles jugent passionnantes avec des rémunérations élevées. L'ESS apparaît parfois être un choix ou parfois simplement une opportunité qui a été saisie. Le secteur bancaire n'offre pas toujours les évolutions de carrière espérées et une compatibilité avec la vie personnelle. L'ESS, en tant que secteur très préoccupé par les questions de gestion, trouve un certain intérêt à employer des personnes spécialistes de la finance.

— DES CARRIÈRES PASSÉES PRÉSENTANT UNE CERTAINE MOBILITÉ —

Les personnes interrogées se distinguent également par leur historique en matière de mobilité professionnelle.

Une carrière organisationnelle étendue : une mobilité interne (4 personnes)

Quatre cadres ont fait carrière dans une seule organisation et ont changé de poste au sein de cette organisation. Cette forme de carrière témoigne d'une certaine stabilité et d'une relative sécurité professionnelle, associées à une recherche de renouvellement et des souhaits d'ascension hiérarchique.

Christina décrit son évolution professionnelle chez un gros équipementier automobile où elle est restée 25 ans. Elle explique avoir eu beaucoup d'opportunités et qu'elle avait parfois l'impression de changer d'entreprise tout en restant dans la même. Finalement, elle n'a pas eu de sentiment de routine et ne s'est pas ennuyée tout au long de ces années.

« Une fois entrée dans cette entreprise, j'étais prise par une espèce de cercle vertueux, j'ai eu de plus en plus de responsabilités. Il y avait des possibilités de mobilité interne à l'intérieur de l'entreprise, qui faisaient que, quand on passait du secteur commercial à un secteur du tertiaire ou de la fabrication, ça n'avait rien à voir. Chaque fois c'était une nouvelle... pas une nouvelle entreprise mais quand même, c'est presque comme quand on change d'une petite entreprise à une autre petite entreprise [...]. Donc je suis allée aux études de marché pendant 2 ans, où là je faisais du traitement informatique d'enquête, de qualité... Voilà... Et après j'ai été psychologue... Et puis après je suis revenue à la qualité, je suis revenue à la fonction RH. » (Christina).

Une mobilité associée à une logique « métier » : mobilité externe (3 personnes)

Une partie des cadres interrogés ont connu une certaine mobilité externe, tout en conservant leur métier comme fil rouge. Le point commun entre toutes les expériences de Carla a été de toujours travailler comme conseillère bancaire. Elvire a connu des postes centrés sur son métier, le marketing. Françoise a toujours travaillé comme informaticienne, bien qu'elle ait cherché à faire autre chose.

« Je me suis dit que je rentre dans l'informatique pour pouvoir aller vers autre chose et finalement, la vie a fait que je me suis retrouvée cantonnée à l'informatique. Chaque fois que je suis sortie de ça, j'y suis retournée pour des raisons techniques, pour l'employabilité, donc c'est vrai que si on m'avait dit il y a 30 ans : est-ce j'ai envie d'être informaticienne, je n'aurais pas cru ! J'aurais dit non, ce n'est pas mon but. » (Françoise).

Une alternance de contrat salarié et d'activité d'indépendant : mobilité et création d'entreprise (3 personnes)

Trois cadres ont alterné des statuts variés au cours de leur carrière. À certaines périodes, ils étaient salariés d'entreprise, à d'autres ils étaient indépendants, ayant créé leur propre organisation, et parfois ils ont cumulé les deux statuts. Ils sont donc proches de ce que l'on peut qualifier de « carrière nomade » dans la littérature. Bertrand décrit cette situation qu'il a connue à différentes périodes de son parcours professionnel : « *Et puis j'ai fait, en parallèle, la société que j'ai montée, dans les premières années comme il n'y avait pas d'équilibre financier, j'ai travaillé pendant 2 ans pour une boîte indienne, où là c'est pareil, c'est avec une culture très différente, mais il faut faire du profit. Et j'ai travaillé pendant un an pour une boîte japonaise, et là encore c'est une culture très différente, mais quand on investit dans une société c'est pour qu'elle fasse du profit.* » (Bertrand).

Une certaine stabilité dans la même entreprise : une situation rencontrée par certains jeunes en début de carrière (2 personnes)

Deux jeunes cadres de moins de 40 ans ont connu, avant d'intégrer l'ESS, un poste dans une seule entre-

prise. Aymeric a travaillé pendant 3 ans dans un cabinet de recrutement en tant que consultant et Natasha a été développeur multimédia dans une entreprise de jeux vidéo pendant 6 ans. Pour des raisons différentes, ils ont été amenés à mettre fin à leur activité. Natasha décrit l'évolution de ces activités qui explique son désintérêt progressif pour son travail.

« *J'avais fait à peu près trois ans comme développeur multimédia donc la partie vraiment technique et puis j'avais commencé à faire de la gestion de projets. Donc j'ai fait ça en parallèle de temps en temps je pense et puis en fait à la fin je ne faisais que de la gestion de projet. Donc même si c'était du projet multimédia c'était quand même finalement de la gestion de planning, de budget et puis l'équipe.* » (Natasha).

11 personnes ont donc connu une certaine mobilité dans ou hors de l'entreprise. Aymeric, bien que stable, a connu des emplois différents avant d'intégrer le secteur du recrutement. Natasha est la personne qui a connu le moins de mobilité. La réorientation professionnelle vers l'ESS intervient généralement après plusieurs changements de poste au cours desquels les cadres ont pu mettre en œuvre leurs capacités d'adaptation à de nouveaux contextes. S'engager dans l'ESS correspond sans doute à un tournant plus important, un plus grand changement dans leur carrière, car le secteur ne leur est pas toujours familier. ●

-LA RÉORIENTATION PROFESSIONNELLE-

La réorientation professionnelle vers l'ESS a eu lieu sur un intervalle de temps allant de moins d'un an (Elvire) à 8 ans (Virginie) avant l'entretien pour la recherche, avec une moyenne à 3,5 ans avant la rencontre pour réaliser l'étude ; la médiane est de 4 ans. Chacun peut évoquer plusieurs motifs contribuant à l'orientation vers ce secteur.

DES MOTIFS VARIÉS PRÉSIDANT À LA RÉORIENTATION

Une certaine souffrance dans l'activité professionnelle passée (5 personnes)

Cinq personnes ont connu des difficultés professionnelles qui ont généré des souffrances psychologiques. Melvyn avait créé un réseau de consulting avec des apports financiers personnels importants mais, quand la société allait mal, il a été contraint d'arrêter cette activité sous la pression des actionnaires majoritaires. Il décrit cet épisode de sa vie comme ayant été très douloureux et associé au démarrage d'une cure analytique. Melvyn qualifie sa transition professionnelle de « grand chamboulement ».

« *Quand vous travaillez dans le secteur lucratif... La façon dont j'ai dû sortir du groupe a été un peu scandaleuse... C'est-à-dire que les actionnaires majoritaires ont profité d'un événement familial pour me sortir. Ce sont des blessures très douloureuses, surtout quand vous n'avez pas de capital. Parce que, moi, tout ce que*

j'ai, tout ce que j'ai construit, je ne le dois qu'à moi-même. Donc là, ça a été violent mais, en même temps, ça m'a aussi ouvert les yeux sur le principe de réalité, voilà : quand vous êtes dans le business, c'est comme ça, donc vous avez les moyens ou vous n'avez pas les moyens. Si vous avez pas les moyens, il faut accepter la règle du jeu. Je n'avais pas les moyens, je n'ai pas accepté la règle du jeu en 2003. Je vous précise quand même que j'ai entamé une psychanalyse en 2001. » (Melvyn).

Cybill se voit contrainte à engager, dans son entreprise de construction automobile, un 3e plan social, et elle ne comprend pas pourquoi cette nécessité apparaît alors que déjà deux plans sociaux se sont déjà succédé. Les motifs apportés sont purement financiers et cela induit un sentiment d'injustice et de révolte. « *Alors, je leur ai demandé de me justifier pourquoi il y avait ce 3e plan social. Et puis, les explications qui m'ont été données de manière un peu détournée, c'est qu'effectivement... nos fonds de pension, qui avaient apporté justement une certaine aide financière à un moment où on n'allait pas bien, demandaient aujourd'hui un retour sur investissement.* » (Cybill).

Isis rencontre une première expérience relationnelle difficile avec un supérieur hiérarchique qui se montre odieux avec ses collaborateurs. Le conflit aboutit à ce qu'elle soit licenciée brutalement. « *C'était un type brillantissime qui parlait 6 langues couramment, qui était un manipulateur. [...] On peut difficilement rencontrer un type aussi fou, mais il a manipulé. Il a réussi à convaincre que c'était moi, il a réussi à mentir, à dire que c'était moi qui étais en tort alors c'est quand même énorme ! Il a écrit, il a été approuvé. J'ai été licenciée pour incompatibilité d'humeur. Effectivement, on ne s'entendait pas.* » (Isis).

Plus tard, après avoir travaillé dans plusieurs organisations à des fonctions de responsable marketing, Isis trouve un nouvel emploi d'intérimaire dans une SSII. Cette expérience se termine de nouveau douloureusement par un autre licenciement. « *J'ai bien compris qu'ils étaient en train d'essayer de me virer, effectivement, j'ai bien vu les choses, ils m'ont refusé l'accès aux locaux l'été. Je voulais prendre mes vacances à partir du 15 août comme je l'avais dit, donc j'allais travailler comme n'importe qui en inter contrat*

chez eux, et ils m'ont refusé l'accès aux locaux en me disant qu'ils ne pouvaient pas m'accueillir, qu'ils n'avaient aucun travail pour moi et c'est pour ça qu'ils me demandaient des vacances. Donc j'ai fait de la résistance et je suis partie au bout de 4 mois, j'ai tenu 4 mois. Ils m'ont fait un licenciement économique pour terminer et là j'ai dit : je prends mon temps. » (Isis).

Claudine, qui était DRH dans l'industrie automobile, décrit cette expérience passée comme très difficile car elle a dû se construire une sorte d'armure de protection pour continuer chaque jour à supporter la pression. « *C'est un monde extrêmement dur et très binaire, mais très dur. Tous les jours, il y avait des objectifs de fabrication, et tous les jours il fallait faire en "quantité - qualité - coût - délais", sinon il fallait trouver les coupables. Je schématise, bien sûr. Du coup, c'est un monde d'hommes très grossier. Sur le terrain, c'était un bassin d'emploi très sinistré, les gens ont énormément de problèmes d'économie, de problèmes sociaux, etc. Et donc là j'ai dû apprendre à m'endurcir en fait, on va dire. Et être très pragmatique, pratique et binaire.* » (Claudine).

Françoise trouve à être employée dans une SSII, qui fournit des cadres en informatique à des entreprises, sur certaines missions. Au cours des dernières années dans cet emploi, Françoise se sent victime de discrimination liée à son âge, elle a plus de 50 ans et la SSII ne parvient plus à lui trouver facilement des missions. Les entreprises rechignent à confier ces activités à une personne de cet âge et Françoise a souffert de cette perception alors qu'elle se sentait jeune.

« *Comme ils ne me trouvaient pas de nouvelles missions à cause de mon âge, ils m'ont licenciée à l'amiable quoi, les deux fois. [...] Parce que la première fois, ils ont enlevé mon âge de mon CV. Ce que je trouve extrêmement humiliant car je ne fais pas mon âge, j'ai 52 ans. On peut m'en donner 40-45 ans, et ça m'avait énormément humiliée. Donc quand ils ont fait ça la deuxième fois, je l'ai refusé en fait. Alors, ils l'ont fait quand même, je leur ai dit tout de suite : "Je préfère être honnête avec vous", à l'époque j'avais 50 ans, et là, la réaction du client : catastrophée ! ... La réaction du client : "Ah bon, écoutez, ce n'est pas grave, on va faire quand même l'entretien, je suis quand même étonné, si j'avais su l'âge de la personne, je ne l'aurais pas convoquée !" Donc c'est tout aussi humiliant.* » (Françoise).

Ces expériences témoignent de la violence des relations entre les individus dans le cadre du travail. Certains milieux de travail agressent en continu les salariés. Parfois, les souffrances sont générées par des « managers pathologiques », « toxiques » qui peuvent se manifester en rendant la vie quotidienne intenable pour des équipes entières. Parfois il s'agit d'une mauvaise ambiance ou encore d'une pression intolérable exercée sur les individus pour qu'ils atteignent les objectifs.

Une impossibilité à se projeter dans un environnement professionnel en transformation (4 personnes)

D'autres personnes expliquent leur réorientation professionnelle par le fait de ne plus pouvoir se projeter dans leur emploi et dans leur secteur d'emploi habituel. En effet, le secteur, l'entreprise ou encore leur emploi doit évoluer à cause de nouvelles stratégies économiques et ces changements ne correspondent plus aux attentes.

Ainsi, Virginie est contrainte de trouver un nouvel emploi car l'entreprise est délocalisée au Royaume-Uni. Une autre de ses craintes est liée au fait qu'elle souhaitait avoir un enfant et pensait ne plus pouvoir consacrer autant de temps à son travail et d'être progressivement marginalisée.

« Et puis comme on a été délocalisé en Angleterre, moi je n'avais pas envie d'aller en Angleterre donc il a fallu que je me repose la question : "Qu'est-ce que je vais faire, est-ce que je continue dans ce secteur ou pas ?" [...] C'était une proposition : soit on partait en Angleterre, soit on prenait le plan et on partait. Donc j'ai pris le plan et je suis partie. [...] C'est vrai que je l'ai vu, à un moment donné, que ce sont "des loups". À mon avis, je pense que ça va être difficile quand j'aurai des enfants lorsque je vois ceux qui ont des enfants. » (Virginie).

Natasha n'est pas satisfaite des évolutions du secteur du jeu vidéo dans lequel elle travaille depuis 6 ans. Elle ne se projette pas dans ce secteur à l'avenir.

« Ce secteur-là, du vidéo-éducatif, avait tendance à se restreindre en dehors aussi de la société, c'est-à-dire que c'est un marché qui n'est pas tellement en développement finalement, qui a eu une période faste et puis qui s'est restreint. Je me suis dit que de toute manière il fallait que je change de métier quelque part, soit que

je me réoriente vers l'informatique, que je revienne sur ce que j'avais appris, que je renforce et que j'aie travailler sur l'informatique où il y avait des besoins, soit que je change carrément. » (Natasha).

Christina supporte difficilement les nouvelles stratégies de développement mises en place par la nouvelle direction de son entreprise automobile. Elle les décrit ainsi :

« [Constructeur automobile] avait beaucoup évolué, notamment avec l'arrivée de X [PDG], et là moi, enfin, avec d'autres amis de la fonction RH, on se disait que ce n'était pas possible. Ce qui m'avait frappée, c'était déjà dans les axes stratégiques, il n'y avait plus du tout la dimension humaine.

Avec Y [ancien PDG], il y avait un axe qui s'appelait "Mieux travailler ensemble", qui prenait en compte l'humain. Tandis qu'avec X c'est fini quoi, c'était des objectifs de profil, de croissance et de qualité et c'est tout. Et donc je faisais partie du comité de direction, j'étais responsable de RH auprès d'un directeur, et il fallait que je relaie la stratégie et il ne fallait pas poser de questions ! Je veux dire que les gens, on les gérait comme des pions... » (Christina).

Un motif important de souhait de réorientation est lié aux transformations continues dans les organisations soumises à un environnement économique changeant. Les salariés ne se reconnaissent pas toujours dans les nouvelles orientations et les stratégies des entreprises qui donnent généralement priorité à l'amélioration de la santé économique de l'entreprise plutôt qu'aux dimensions humaines du travail.

De nouvelles attentes professionnelles (5 personnes)

Cinq personnes ont de nouvelles attentes professionnelles. Ainsi Carla, qui travaille dans le secteur bancaire, aboutit à cette réflexion :

« Je dis souvent pour simplifier que je ne me sens pas utile dans mon activité parce que j'ai envie de faire autre chose que d'essayer d'enrichir des gens qui sont déjà riches. Je n'ai rien contre le fait que les riches aient cette richesse, ça ne me pose aucun problème mais personnellement dedans je ne me sens pas très utile. » (Carla).

Aymeric, qui travaillait à l'époque dans un cabinet de recrutement, arrivait un peu au même constat et au même sentiment d'inutilité qui a généré son intention

de se réorienter. Cette intention a pu être mise en œuvre puisque le cabinet a connu des difficultés financières et dû se séparer de plusieurs collaborateurs.

« *Quand ça devient plus difficile et qu'on se dit : vraiment, ça ne vaut pas le coup... De se dire le matin : "Je me lève pour placer des candidats qui, peut-être, ne seront pas heureux dans cette nouvelle boîte, ou une boîte qui peut-être, au bout de 6 mois, finalement, va dire mais c'est pas le candidat qui me fallait. Mais, bon, ce qui compte, c'est combien j'ai facturé." C'est un peu limité. Donc, par rapport à ça. C'est là que... j'avais négocié mon départ. Donc, je me suis dit : ils vont me mettre au chômage parce que, vraiment, chaque journée était difficile. Donc, je ne voulais pas rester.* » (Aymeric).

Elvire dit simplement avoir envie d'une autre activité.

« *J'en avais marre : c'est un peu fort comme mot quand même ! Ce n'est pas que j'en avais marre mais j'avais envie de découvrir autre chose.* » (Elvire).

Certaines personnes ressentent une certaine lassitude de leur activité passée et ont envie de faire autre chose. C'est aussi le cas de Bertrand. Après avoir passé 15 ans en Angleterre, Bertrand souhaite revenir en France alors qu'il voit approcher la soixantaine. Il cherche un emploi, sans avoir beaucoup d'espoir d'en trouver compte tenu de son âge. Il s'agit d'un emploi avant tout pour s'occuper, car il n'a pas besoin d'argent. Ses investissements financiers passés lui permettent de vivre confortablement sans travailler. Il trouvera un emploi dans l'ESS.

Les personnes envisagent une réorientation professionnelle pour trois raisons principales :

- des souffrances au travail et un environnement professionnel devenu intenable ;
- des évolutions qui privilégient les bénéfices économiques de l'entreprise dans lesquelles les salariés ne se reconnaissent plus ;
- l'émergence de nouvelles attentes professionnelles.

L'IDÉE D'UNE RÉORIENTATION PROFESSIONNELLE VERS L'ESS

D'où leur est venue l'idée de chercher du travail dans l'ESS ? Est-ce un choix délibéré ou une orientation due au hasard ?

De nouvelles aspirations professionnelles orientées vers des finalités plus altruistes du travail (8 personnes)

La majorité des personnes interrogées aspirent à développer des expériences professionnelles à finalités altruistes et sociétales ou à finalités de réalisation de soi. Se sentir utile est l'objectif professionnel que Carla s'est défini depuis qu'elle a quitté l'univers de la banque.

« *Et donc, conclusion, je me suis tournée vers, au sens large, l'économie sociale et solidaire pour cette notion, cette idée de se sentir un peu plus utile dans son travail et de faire un peu plus avancer, ou du moins d'avoir l'idée de faire un peu plus avancer entre guillemets le schmilblick si je puis dire, laisser plus une trace après.* » (Carla).

Même si elle n'a pas réussi à changer d'emploi, Françoise est parvenue à changer de secteur professionnel tout en demeurant informaticienne. Elle se sent plus motivée pour aller travailler depuis qu'elle est dans le secteur social.

« *J'avais envie de travailler dans un hôpital, quelque chose comme ça. Moi, je me lève plus facilement quand je trouve que mon travail est utile, voilà.* » (Françoise).

Exercer ses activités dans une structure qui ne fasse pas seulement du profit est un objectif important pour plusieurs interviewés. Il s'agit pour eux d'aider les autres et de donner au développement humain une place centrale.

« *Donc j'ai fait un bilan de compétences et je me suis dit moi, ce que je veux c'est être dans une structure qui ne soit pas orientée exclusivement profit, qu'on concilie l'économie et l'humain c'est la première chose. Et puis une structure, enfin, avoir un rôle dans tout ce qui est la formation, l'insertion. Ce qui permet aux gens de pouvoir développer leur employabilité, leur talent.* » (Christina).

Melvyn se rend compte que ce choix de l'ESS le conduit à renouer avec des intérêts anciens pour le médical, qu'il a pu développer dans le cadre d'expériences précoces peu de temps après son Bac.

« *Je n'ai pas d'évènement déclencheur en tête. Mais je sais que la psychanalyse, plus les discussions que je mène, je me dis : "Finalement, qu'est-ce que j'ai aimé dans ma vie ?" J'ai adoré mes boulots à la Croix-Rouge. [...] Enfin, j'ai travaillé dans un service de leucémie... Des enfants... J'ai vu des choses et j'ai fait des choses...* »

Quand je raconte ça à mes enfants... Quand je leur ai dit que j'avais 20-21 ans, aujourd'hui, ils me regardent avec des yeux comme ça. Mais, à l'époque, c'était possible ! À l'époque, vous pouviez faire ça. Et donc, j'ai fait ça pendant plusieurs années. Et je pense que, sur le divan, je me suis dit : "Mais j'ai adoré cet environnement-là, je suis à l'aise là-dedans aussi, j'ai des amis..." » (Melvyn).

Elvire déclare rechercher une plus grande spiritualité dans le travail. Elle a découvert cette dimension du travail par des expériences bénévoles auprès de personnes non voyantes.

« Quelque chose qui pourra me correspondre c'est un poste avec une dimension spirituelle, peut-être que ça va vous choquer sur ce mot mais... La dimension spirituelle c'est quelque chose qui pourrait me nourrir spirituellement. Ce n'est pas un travail où je viens, je fais ce que j'ai à faire, je dis au revoir et je touche mon salaire à la fin du mois. Et c'est quelque chose qui pourrait me nourrir et qui pourrait me permettre de grandir aussi bien personnellement que professionnellement. » (Elvire).

La majorité des personnes interrogées se sont réorientées par choix délibéré dans l'ESS car elles ont des attentes professionnelles différentes de ce qui comptait pour elles par le passé. Elles sont attachées à vivre des expériences de qualité, qui les enrichissent et améliorent également l'environnement social et la société.

Une sensibilité au social doublée de la saisie d'opportunités (4 personnes)

Quatre personnes se sont retrouvées dans l'ESS car elles ont eu une proposition inattendue. Quatre personnes se sont retrouvées dans l'ESS après avoir bénéficié d'une occasion qui se présentait. Toutefois, ces personnes avaient toutes déjà une certaine sensibilité à la question de l'économie sociale et solidaire. Par exemple, Aymeric et Bertrand étaient très investis dans des activités associatives durant leur temps libre.

Aymeric trouve son emploi de directeur dans une association qui s'occupe de l'insertion des étudiants, grâce au fait qu'il a conservé des liens étroits avec cette association. Lorsque l'association recherche un directeur, il saisit cette chance de devenir directeur à 27 ans.

« Mais, vraiment, le côté projet associatif est intéressant et aussi avoir une capacité, à 27 ans, de manager une équipe de 10 personnes... C'était l'opportunité. » (Aymeric).

C'est un peu le parcours de Natasha, qui était déjà présidente d'une association alors qu'elle travaillait encore dans l'entreprise de jeux vidéo. Elle s'investit beaucoup dans cette fonction et commence à envisager de changer d'emploi. Mais en parallèle, elle a développé des activités de déléguée syndicale dans son entreprise.

« Mais en fait ce qui m'a le plus guidée dans la réflexion pour trouver un nouvel emploi dans un nouveau secteur, c'est plus l'expérience bénévole en fait. Parce que finalement... ah oui si, il y a quand même un aspect, c'est que dans l'entreprise où j'étais, moi j'avais une petite impression de limitation. C'est-à-dire que, il y a un moment donné où ça s'est même converti chez moi en un certain militantisme puisque j'ai été élue déléguée du personnel et je commençais un petit peu, avec deux autres personnes qui étaient déléguées, à titiller un peu la fibre sociale de notre employeur. » (Natasha).

Bertrand rentre de Londres sans grand espoir, à 58 ans, de retrouver un emploi. Il répond à trois annonces et obtient une réponse, passe un entretien et décroche un emploi dans un Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT). Pour lui, le secteur de l'ESS n'est pas vraiment le fruit du hasard.

« J'ai effectivement contacté l'Apec et puis j'ai envoyé trois candidatures, j'ai eu un entretien et je suis rentré dans un établissement public en médico-social [...]. Bon, débarqué après 15 ans d'absence et donc, ce n'est pas le statut de fonctionnaire qui m'attirait, en fait, rien ne m'attirait, c'était l'opportunité... Vous voyez, un titre "responsable du développement commercial". Je me suis dit : "Pourquoi pas ?" » (Bertrand).

Virginie connaissait déjà le secteur social par son père qui occupe une fonction de direction depuis plusieurs années dans une association.

« En fin de compte dans ma famille, c'est déjà dans le secteur médico-social, notamment mon père ; et il m'en a parlé, donc j'étais baignée pendant quelques années là-dedans puisqu'il me parlait de son travail. » (Virginie).

Une partie des personnes interviewées étaient déjà préoccupées par les questions associées à l'ESS mais n'avaient pas l'intention de travailler dans ce secteur. Elles ont toutefois saisi une opportunité professionnelle et leur connaissance préalable du secteur a représenté un élément essentiel pour qu'elles soient recrutées dans ce nouvel emploi.

LES ENGAGEMENTS ASSOCIATIFS

Sur les 12 personnes, 8 ont eu des engagements associatifs importants. Ces engagements ont généralement joué un rôle indirect dans leur réorientation vers l'ESS.

Des présidents d'association (3 personnes)

Trois personnes étaient, en parallèle de leur emploi, déjà président d'association. C'est le cas d'Aymeric, qui était président de la fédération des étudiants d'une grande ville (qui l'emploiera ensuite).

« C'est que, quand j'étais étudiant, j'étais président de la fédération des étudiants de Strasbourg, qui est adhérente à la Fédération nationale. Et donc, il y a 10 ans, j'étais administrateur de cette structure. » (Aymeric).

Bertrand préside une association de promotion des services à valeur ajoutée dans les télécoms.

« En parallèle de mon rôle, j'étais et je suis toujours président dans une association qui a pour but de promouvoir les services à valeur ajoutée dans (les) Telecom. [...] C'est tout ce à quoi vous pouvez penser comme services, en fait c'est tout ce qui n'est pas infrastructure et équipement. » (Bertrand).

Natasha s'est impliquée dans une association de commerce équitable et en est devenue la présidente.

« Avec quelques-uns, on a réussi à refaire venir des membres nouveaux dans l'association et on a constitué un groupe pour ouvrir une boutique de commerce équitable. Et donc du coup je me suis retrouvée très engagée dans cette boutique-là, après j'ai été élue présidente et j'ai été présidente pendant deux ans et en fait cet engagement-là m'a fait prendre conscience un peu de tout ce qu'on peut faire. » (Natasha).

Au cours de ces expériences, ces personnes ont eu l'opportunité de développer une connaissance approfondie du fonctionnement des associations, notamment de l'importance de la polyvalence et des relations. Leur nouvel emploi leur a permis de faire le lien entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

Des engagements bénévoles (3 personnes)

Pour d'autres, les engagements bénévoles étaient plus anciens, comme Carla qui explique avoir été membre

d'une association d'aide aux personnes démunies alors qu'elle était au lycée.

« J'avais fait, quand j'étais au lycée, partie d'une association qui s'appelait les Équipes Bénévoles, avec laquelle on partait les weekends ou les vacances, ou les deux, c'est nous qui choissions, pour retaper des maisons pour des familles, en France, qui n'avaient pas les moyens. » (Carla).

Alors qu'elle saisit l'opportunité d'un plan social dans l'entreprise automobile dans laquelle elle a travaillé 15 ans, Claudine en profite pour s'impliquer de nouveau dans des activités associatives diverses dans son environnement. Elle peut ainsi se consacrer à son contexte proche qu'elle avait eu le sentiment de délaissier au cours des années passées.

« J'avais eu beaucoup d'engagements quand j'étais étudiante et pendant ma vie professionnelle et avec ma vie trépidante professionnelle et familiale, j'avais cessé les engagements bénévoles. Du coup, j'avais repris ça, j'étais bénévole terrain chez Emmaüs, j'étais parent d'élèves à l'école maternelle, je m'étais engagée en tant que bénévole dans le comité des administrés de quartier, et je faisais ce bénévolat de compétences chez Emmaüs. » (Claudine).

Christina a toujours eu des activités de bénévolat. Jeune, elle fait partie des scouts, puis elle intervient chez Emmaüs.

« J'allais voir des vieilles dames à l'hôpital, à l'hospice qui étaient toutes seules... C'est familial... Et après, quand j'ai commencé les études à Paris... j'étais bénévole à ATD Quart Monde, militante à ATD Quart Monde. » (Christina).

Pour Christina, l'engagement bénévole fait totalement partie de sa vie et lui apparaît comme une évidence.

Ces entretiens mettent en exergue l'importance du bénévolat pour une partie des personnes qui ont choisi de travailler dans l'ESS. Il s'agit de personnes déjà très impliquées dans les activités associatives. Cette réorientation professionnelle les conduit à relier plus étroitement leur vie professionnelle à leur vie sociale et personnelle. Cela revient aussi à donner une plus grande cohérence à leur identité, à la réorganiser en développant de nouvelles relations à leur environnement.

Du bénévolat en vue de découvrir l'ESS (2 personnes)

Certaines personnes développent des activités associatives alors qu'elles commencent à penser à leur réorientation professionnelle, afin de mieux connaître l'économie sociale et solidaire de l'intérieur.

Elvire commence à s'intéresser au monde associatif en développant des actions auprès de personnes souffrant de handicap visuel. Elle rejoint une association, à la suite d'une rencontre dans un salon, qui intervient pour favoriser les activités sportives auprès de personnes malvoyantes, en tant que chargée de communication et relation presse. Pour autant, elle n'anticipe pas vraiment qu'elle pourra travailler dans ce secteur.

« Donc je commençais déjà de m'approcher du monde associatif de manière assez inconsciente en fait. Par exemple, le sport avec les personnes non voyantes, c'est un hasard qui a fait que je contactais ces personnes-là, je les ai rencontrées complètement par hasard. » (Elvire).

Un peu différemment, Isis entreprend délibérément des démarches afin de développer des expériences dans une association avec un objectif : se familiariser avec ce milieu pour pouvoir chercher plus facilement un emploi.

« Donc j'ai pris 3 mois pour choisir une association dans laquelle je voulais aller pour être dans une association au cœur de leur fonctionnement. » (Isis).

Huit personnes ont donc développé des activités de bénévoles avant d'intégrer l'ESS comme professionnel. Cette expérience apparaît importante pour per-

mettre aux individus de connaître le milieu associatif et constitue sans doute également un signal d'intégration culturelle essentiel envoyé aux organisations du secteur.

LES ACTIVITÉS ASSOCIÉES À LA TRANSITION VERS L'ESS

Comment ces cadres ont-ils finalement quitté leur entreprise et quelles activités ont-ils mises en œuvre au cours de leur transition professionnelle ? (**Annexe 2**) Parmi les personnes interrogées, 5 personnes ont quitté leur entreprise dans le cadre d'un licenciement négocié, 4 sont parties dans le cadre d'un plan social, 2 ont eu un licenciement et une a connu une rupture conventionnelle. La plupart des personnes ont donc saisi l'opportunité d'une réorganisation de leur entreprise pour bénéficier d'une aide financière leur permettant de se former ou de prendre du temps pour réfléchir à leur avenir.

La plupart des personnes qui ont cherché à se réorienter dans l'ESS ont développé diverses activités visant à renforcer leurs compétences en faisant des formations ou à développer leur connaissance de l'ESS en réalisant des stages, en se rendant à des conférences, des salons et des forums ou en prenant contact directement avec des organisations du secteur. Quatre personnes ont effectué un bilan de compétences. Elles ont donc pris du temps pour réfléchir à leur projet et pour développer des activités leur permettant de mieux connaître l'ESS. ●

-TRAVAILLER DANS L'ESS : UN CHEMINEMENT-

Il s'agit d'analyser la manière dont les cadres ont retrouvé un premier emploi, puis un emploi plus durable et plus satisfaisant dans ce secteur.

INTÉGRER UN PREMIER POSTE DANS L'ESS

Des moyens classiques pour chercher un emploi dans l'ESS

Par relations (5 Personnes)

Les relations demeurent un moyen répandu pour trouver un emploi dans l'ESS, comme dans d'autres secteurs. Plusieurs personnes trouvent un emploi grâce à des contacts amicaux et à des relations établies dans les associations dont ils sont membres.

Après avoir quitté son entreprise, Melvyn souhaite s'informer sur le secteur sanitaire et social. Il rentre en contact, par l'intermédiaire d'un ami, avec une personne qui a dirigé plusieurs associations.

« On me dit : "Tu dois le rencontrer, c'est quelqu'un d'intéressant et, en plus, d'extrêmement sympathique." Donc, il me reçoit par l'intermédiaire d'un ami. [...] Et finalement, on a passé 4 h 30 ensemble. [...] Je venais vraiment pour qu'il me parle du secteur sanitaire et social. » (Melvyn).

En fait, cette personne est atteinte d'une maladie grave et Melvyn sera amené à le remplacer sur son poste de directeur d'une grosse association.

Claudine a une opinion favorable de l'association auprès de laquelle elle va postuler car elle en a entendu parler par sa meilleure amie, qui est partie en mission à l'étranger avec cette grosse association religieuse.

« Ma meilleure amie connaissait l'association et partait régulièrement en mission de solidarité avec eux à Madagascar. Elle me parlait régulièrement en bien de cette association, notamment sur le plan de ses valeurs. » (Claudine).

Dans d'autres cas, il s'agit de relations tissées au cours des activités dans des associations.

Carla entre comme comptable bénévole dans une association. Le responsable de cette structure déclare rechercher sur un contrat rémunéré, une assistance polyvalente. Elle demande alors à être recrutée sur ce poste.

« Je leur ai proposé de me prendre en CDD, 6 ou 9 mois, à mi-temps pour le coup, dans ce poste d'assistante... En me disant : "Moi, ça me permettrait de faire autre chose que des bilans et des comptes de résultat." » (Carla).

Par annonce (5 personnes)

Répondre à une annonce est un moyen également assez répandu pour chercher du travail dans le secteur de l'ESS.

« Donc, je postulais dans les EPHAD ou associations du secteur du handicap. Et puis il y a eu cette annonce à la Y, à laquelle j'ai postulé. Et je m'étais imaginé que, à la LH, c'était comme les P. (nom d'une association dans laquelle elle a fait un stage) avec tous ces process, avec un intranet, avec des formulaires... » (Cybille).

Deux personnes ont trouvé un premier emploi dans l'ESS par l'intermédiaire d'un accompagnement par l'Apec ou par le contact direct avec une association.

UN POSTE QUI PRÉSENTE UNE CERTAINE CONTINUITÉ AVEC LE PRÉCÉDENT

L'intitulé du poste peut laisser penser à une certaine continuité avec celui occupé dans le privé. Mais les activités peuvent être très différentes. Ces postes se caractérisent également par le fait que les tâches ne sont pas clairement établies, la fiche de poste est souvent floue ou inexistante et il faut un certain temps pour comprendre ce qui est attendu.

Quatre personnes (Melvyn, Christina, Isis, Aymeric) ont trouvé un premier emploi de **directeur ou de directeur adjoint en association**. Cet intitulé recouvre des réalités qui peuvent être extrêmement différentes. Pour Melvyn, il s'agit d'un poste de direction d'une grosse association, qui présente des similarités avec ses activités antérieures de chef d'entreprise. Pour Aymeric, on observe qu'il passe d'un poste de spécialiste dans le recrutement à un poste de dirigeant d'une association visant à aider à l'insertion des étudiants. C'est plutôt l'activité et la spécialisation qui permettent de faire le lien. Christina passe d'un poste de responsable RH dans une grosse entreprise où elle a occupé plusieurs postes, et grâce auquel elle a donc une bonne connaissance de l'entreprise, à un poste de directrice d'une association de taille moyenne avec des problèmes de gestion du personnel et spécialisée dans l'aide à l'insertion des demandeurs d'emploi. Christina a donc des compétences en RH qui ont intéressé l'association. Enfin, Isis, spécialiste du marketing, est employée dans une petite association qui a des besoins de développement en matière de communication et de marketing. Toutefois, malgré ces relatives proximités avec leurs activités antérieures, il est intéressant d'observer que les personnes rencontrent des difficultés considérables à s'adapter aux organisations dans lesquelles elles se trouvent intégrées. Certaines d'entre elles devront même en partir.

Melvyn trouve par exemple un premier emploi de « directeur de complexe ». Il dirige en fait une partie d'une très grosse association en région parisienne. Ce premier poste constitue une épreuve du feu. Même s'il s'est beaucoup informé au sujet des spécificités du secteur par son réseau professionnel, Melvyn ren-

contre de nombreuses difficultés dans ce premier poste dont les responsabilités sont lourdes mais en même temps mal définies. Il décrit les réactions du conseil d'administration à ses interventions.

« Je vous ai dit, il m'a fallu 3-4 ans pour piger les clés. Et là, je ne les ai pas, c'est-à-dire que je suis encore dans une vision un peu rémunération-chef d'entreprise. Voilà ce que je veux, voilà ce que je veux. J'effraie complètement le conseil d'administration : "Ce type est fou furieux !" C'est un secteur qui est quand même très conservateur : convention collective, enfin... Et puis ils sont riches ! N'oubliez pas qu'on est dans un business model où l'argent coule de l'État sans que vous ayez à faire vos preuves de gestionnaire ! » (Melvyn).

Christina, qui a travaillé à différents postes dans le secteur automobile et a été responsable RH, trouve un premier poste de directrice d'une association de 20 salariés. L'ancienne directrice de cette association a été licenciée. Il s'agissait d'une association spécialisée dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Très vite, Christina rencontre des problèmes de gestion.

« Ce qui fait qu'il y a des problèmes de fiscalité, car on ne payait pas de TVA et qu'il s'avérait que c'est une activité qui devait être fiscalisée car en concurrence avec le secteur privé et puis une autre activité qui était la formation des jeunes déscolarisés. » (Christina).

Puis elle rencontre des problèmes de communication avec le conseil d'administration et le trésorier.

Elle travaille 6 mois dans cette association et choisit de ne pas renouveler le CDD.

Isis, qui a été responsable marketing et a ouvert des filiales dans le secteur du marketing, entre directement en contact avec une association de 8 salariés qui œuvre dans le domaine du management de la diversité. La directrice lui propose de l'embaucher pour développer la structure, sur un poste assez général mais équivalent à une direction adjointe ou secrétaire générale. Comme Isis a plus de 50 ans, elle est employée en contrat d'insertion avec allègement des charges patronales. La nécessité de développer des actions marketing pour cette association a joué en sa faveur. Mais le type de contrat de travail dont elle bénéficie ne la satisfait pas car il est trop précaire et ne reconnaît pas ses compétences et son expérience.

Deux personnes sont embauchées à des **fonctions RH** (Cybille, Claudine). Ces fonctions, déjà pratiquées par le passé, nécessitent tout de même une certaine adaptation car les conditions de travail rencontrées sont assez différentes de ce qu'elles ont connu.

Cybille commence par faire un stage dans une grosse association où elle accompagne une fusion d'établissements dans le secteur médico-social. À la suite de cette expérience, elle trouve un emploi de DRH dans une association regroupant 20 établissements et 500 salariés en province. Aujourd'hui, elle est toujours à ce poste où elle a le sentiment d'avoir beaucoup à faire en matière de modernisation des processus de gestion des ressources humaines.

Claudine passe des entretiens pour un poste dans une grosse association caritative créée par une religieuse, développant des actions au niveau national et international. Il s'agit d'une création de poste de responsable RH. Claudine a des difficultés à accepter ce poste sur lequel elle est recrutée car le salaire est faible et elle doit faire garder son enfant.

« C'était lié à l'argent, étant donné que le poste qu'on m'avait proposé était payé 600 € net, moins que mes droits au chômage par mois, et donc il fallait que je dépense de l'argent en plus pour faire garder mon bébé, le grand allait à l'école. » (Claudine).

Elle accepte finalement ce poste, sur lequel elle évoluera ; elle est encore au moment de l'entretien directrice RH et responsable administrative et financière.

Deux cadres sont employés à des **fonctions commerciales dans un ESAT**, où elles sont chargées de développer la commercialisation des productions de l'établissement.

Bertrand, qui a eu plusieurs postes à responsabilité dans le domaine de l'informatique et des télécoms en France, à l'étranger et dans plusieurs entreprises étrangères, rentre en France à 58 ans, après avoir passé 15 ans à Londres. Après avoir effectué un bilan de compétences avec l'Apec, il parvient à être recruté dans un ESAT de province (il habite Paris) comme responsable du développement commercial.

« Je n'ai pas voulu ou je n'ai pas choisi d'entrer dans la fonction publique ou dans la partie plus sociale. Mes objectifs étant toujours de vendre, d'une certaine manière en fait, mon travail consiste à vendre ce que les travailleurs handicapés produisent. » (Bertrand).

Elvire trouve un emploi de chargée de prestations entreprise dans un ESAT à Paris. De son point de vue, le travail n'est pas très différent de ce qu'elle faisait auparavant.

« Je fais exactement la même chose que je faisais précédemment. Sauf que, avant, je vendais des conférences avec des conférenciers de très haut niveau et très connus. Et aujourd'hui je vends les travailleurs, les prestataires avec un handicap psychique. » (Elvire).
Pour autant, Elvire est sensible au fait de travailler auprès de populations en difficulté et apprécie cette dimension sociale.

Deux personnes ont intégré l'ESS en conservant **le même type d'activités** qu'auparavant (comptable et informaticienne) dans un premier temps. Il s'agit de fonctions support présentes dans de nombreuses organisations.

Françoise a trouvé facilement un emploi dans une fondation mais à un poste d'informaticienne, ce qui ne la satisfaisait pas vraiment. Il s'agissait pour elle d'un premier poste et elle espérait évoluer par la suite, ce qui n'a pas été le cas.

Quant à Virginie, qui était conseillère financière et qui n'a pas souhaité suivre son entreprise délocalisée en Angleterre, elle trouve un premier emploi d'abord comme comptable dans un institut médico-éducatif, elle y restera 10 ans avant de saisir une opportunité d'évolution. Elle explique qu'il est difficile de trouver un emploi à responsabilité dans l'ESS quand on n'a pas de diplôme dans le secteur. Cette expérience lui permet aussi de développer sa connaissance du secteur social malgré quelques désagréments.

« Il a fallu que je recommence un peu à zéro, quand j'ai pris ce poste de comptable, j'ai perdu 40 % de mon salaire quand même, et je n'étais plus cadre. Donc c'était un choix de vie aussi, en me disant que, si j'avais des enfants, j'aurais moins d'horaire. » (Virginie).

Enfin, Natasha s'appuie sur son activité bénévole engagée de longue date, pour trouver un emploi dans l'ESS.

Après avoir travaillé plusieurs années comme ingénieure informatique dans le développement de jeux vidéo, Natasha, qui est par ailleurs présidente d'une association, décide de chercher du travail dans l'ESS. Elle trouve un CDD de 10 mois dans une association et a pour mission d'accompagner le développement des projets d'autres associations.

« J'ai postulé à ce poste à ce collectif d'accompagnement à la F et ils m'ont prise, je pense à la fois parce que j'avais une expérience de responsable associatif et je pense que c'était important pour eux d'être capable de comprendre les porteurs de projets du secteur. » (Natasha).

De son côté, Carla s'engage d'abord dans l'ESS comme **bénévole polyvalente**. Carla commence, en effet, à travailler comme bénévole à des activités de secrétariat et de comptabilité dans une association caritative. Elle propose de transformer son activité en CDD à mi-temps comme assistante de gestion, mission qui présente des similarités avec son poste de conseillère financière. Cette expérience devait lui permettre de connaître le secteur.

« Voilà, c'est très bien pour mettre un pied, pour voir ce que c'est, pour creuser un peu plus. Mais je ne veux pas faire ça indéfiniment. Ce n'est pas très valorisant, etc. Enfin voilà, c'est un bon début pour mettre les pieds dedans. Mais je n'ai pas continué. » (Carla).

Elle met fin à ce contrat car elle rencontre diverses difficultés à son poste, notamment des problèmes de gouvernance, de relations avec le président.

L'étude des parcours professionnels met en lumière les difficultés de la plupart des cadres à trouver un emploi offrant des activités et des conditions de travail équivalentes à celles connues auparavant. Les responsabilités confiées sont parfois en dessous de celles auxquelles les personnes pourraient prétendre et celles-ci sont généralement confrontées à de nombreuses difficultés, notamment dans les petites structures, comme on le verra par la suite. ●

- LA SITUATION ACTUELLE : UNE CONSTRUCTION DE SA PROFESSIONNALITÉ AU FIL DU TEMPS -

Au moment de l'entretien, les interviewés sont dans l'ESS depuis des durées variées. Certains ont évolué et d'autres consolident leur position professionnelle.

- LES FACETTES DES ACTIVITÉS DANS L'ESS -

Des postes de direction : la nécessité d'être polyvalent et multifonction

La position professionnelle partagée par le plus grand nombre de personnes (5 personnes) est celle de directeur/directrice d'association. Cette activité recouvre des réalités différentes selon la taille de la structure.

Melvyn, au moment de l'entretien, dirige une grosse association de 500 salariés dans le secteur du handicap, comprenant aussi de nombreux bénévoles. Il se perçoit comme un accompagnateur du changement organisationnel, qu'il qualifie « d'évolution culturelle ». Il insiste sur le fait que son rôle est d'introduire des évolutions, sans pour autant générer du stress chez les salariés, tout en favorisant le développement de leurs compétences, pour mieux être adaptés aux nouvelles contraintes du secteur. Il résume cette position de DG à une grande question à laquelle il tente de répondre.

« Comment vous allez arriver à détendre tout le monde et à retrouver un sens commun à ce projet, c'est ça l'enjeu d'un DG aujourd'hui. La technique, c'est pas compliqué. Il faut des moyens, vous mettez des compétences et voilà. Mais comment on arrive à fédérer tout ça ? » (Melvyn).

En fait, comme le constatent la plupart des interviewés, Melvyn se retrouve, dans l'ESS, dans un environnement où les compétences professionnelles des salariés sont limitées compte tenu des impératifs économiques et sociaux nouveaux.

« Je suis face à un poste beaucoup plus challengé que je ne l'imaginais. On m'avait dit qu'il y avait plein de compétences qui ne sont pas là, plein de processus qui ne sont, en fait, pas élaborés, et plein de procédures qui ne sont pas établies ! » (Melvyn).

Virginie, ancienne conseillère financière spécialisée en bourse, est directrice adjointe d'un gros Institut Médico-Éducatif de 60 salariés comprenant un ESAT et, plusieurs foyers d'accueil, qui prend en charge des personnes présentant divers types de handicaps. Elle a été frappée en arrivant par le retard de la structure dans le domaine de l'informatique. Elle a eu le sentiment d'apporter une variété de compétences acquises lors de ses expériences antérieures. Son activité est à la fois tournée vers la gestion des budgets et la gestion des équipes d'animation. Elle suit également les projets des résidents, les étudie et les valide. Elle s'occupe également de tout ce qui relève de l'hygiène et de la sécurité. Elle décrit son activité comme très polyvalente.

Au moment de l'entretien, Christina vient juste de trouver un emploi de directrice à mi-temps dans une association religieuse catholique présente sur le territoire national. Le poste de direction de Christina est local et concerne moins de 5 salariés. Depuis son départ de l'entreprise automobile, il s'agit de la quatrième expérience professionnelle comme directrice dans l'ESS. Elle a eu plusieurs contrats sur des durées courtes, et toutes ses expériences précédentes ont été des échecs. Elle trouve d'abord un poste de directrice dans une association de 20 salariés spécialisée en insertion, avec une ancienne directrice qui venait d'être licenciée. Elle y reste 7 mois. Elle part à la fin de son contrat car elle découvre des malversations financières organisées par le trésorier et ne s'entend pas avec les membres du conseil d'administration. Ensuite, elle est recrutée pour prendre la direction d'une association de formation de médecins de 9 salariés. Elle s'aperçoit que cette association avait en fait été créée pour alimenter le syndicat des médecins. Elle part au bout de 3 mois. Enfin, elle est embauchée dans une association dans le social, pour la promotion des vacances pour tous. Elle découvre que le projet associatif n'est pas partagé par les membres du conseil d'administration.

« Ils n'avaient pas de vision sur ce qu'allait devenir l'association, comment elle allait se développer... Toujours des problèmes de stratégie. » (Christina).

Elle part 15 jours plus tard. Elle finit par trouver son emploi actuel dans cette association religieuse en milieu rural. Là encore, elle trouve compliquées les relations avec le conseil d'administration.

« Ils ne sont pas du tout dans le même tempo que les salariés, les choses à faire, les décisions à prendre... [...] Ils sont pleins de bonne volonté mais souvent ils n'ont pas beaucoup de compétences. » (Christina).

Comme le constatent plusieurs autres interviewés, avoir une activité de direction dans une petite association revient souvent à devoir tout gérer.

« En entreprise, j'étais cantonnée à mon activité, là, je me suis retrouvée directrice et j'avais tout à gérer... Ça va de la personne qui fait le ménage, à comment acheter des ordinateurs pas chers, à s'occuper des contrats de travail des salariés... On est vraiment multifonction... On fait le grand écart en permanence, donc j'ai appris, j'ai développé ma connaissance de tout le secteur associatif. » (Christina).

Isis fait fonction de secrétaire générale dans une association de 8 salariés. Cette association développe des actions pour la promotion de la diversité dans les entreprises. Isis, qui a plus de 50 ans, travaille sous contrat aidé. Elle souffre de la précarité dans son emploi.

« Je me rends compte que le fait d'être en précarité, je me sens en précarité, ça me gêne beaucoup de choses, c'est ça qui fait que j'ai du mal à m'investir autant dans mes activités. » (Isis).

Elle a également une grosse charge de travail : « Nous avons des journées de travail de 10 h ou plus et on est censés travailler 7 h. » Son domaine d'intervention est extrêmement vaste et son activité est là encore très variée. Elle prend en charge tout le secrétariat de l'association, la gestion, le développement des partenariats, de la recherche de financement, des conditions de travail des autres salariés. Elle apprécie de collaborer avec des collègues jeunes (moins de 30 ans) et estime travailler sur des sujets qui la passionnent.

« Il y a une vraie motivation pour des sujets passionnants : la discrimination dans l'emploi, la gestion de carrière car on est vraiment spécialisés dans l'emploi. Le sujet est mobilisateur et c'est ça qui fait passer toutes les imperfections par ailleurs, notamment sur la gestion des primes et des salaires. » (Isis).

Elle regrette toutefois de ne pas avoir une véritable

activité de gestion d'équipe.

Les personnes à ces postes de direction connaissent une certaine liberté dans leur travail, malgré les limites parfois imposées par les relations avec le conseil d'administration. Ces postes mobilisent des compétences multiples. Il semble que de façon générale, les postes soient très peu définis et que les personnes doivent construire elles-mêmes leur périmètre d'intervention, ce qui peut mobiliser beaucoup d'énergie. Cela passe par une grande polyvalence, puisqu'elles peuvent se retrouver à effectuer des tâches qui ne relèvent pas nécessairement de la direction, comme certaines tâches de secrétariat. Une caractéristique de la direction de structures de l'ESS est d'avoir affaire à un conseil d'administration. Les interviewés témoignent du fait que ces bénévoles rencontrent souvent les plus grandes difficultés à remplir leur rôle avec efficacité. Elles évoquent notamment souvent l'absence de stratégie de développement précise, la difficulté à devoir travailler sans cadre défini, les compétences limitées de certains salariés, l'obsolescence des procédures de travail et la difficulté à introduire l'informatique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Les postes de DRH : l'urgence de mettre en place de nouvelles procédures RH (2 personnes)

Dans les grosses associations, les postes de DRH peuvent être pourvus par des personnes qui ont une expérience RH en entreprise privée. Arrivant dans le secteur associatif, les anciens DRH du privé ont souvent un choc face au manque de procédures et d'organisation. Deux personnes occupaient un poste de DRH au moment des entretiens (Cybille, Claudine). Elles ont eu en arrivant l'impression que tout était à faire. Malgré des conditions salariales moins bonnes que celles connues précédemment, elles en viennent à apprécier la liberté qui leur est laissée de procéder à leur guise pour introduire un certain nombre d'outils facilitant et rationalisant la gestion des ressources humaines. Cette expérience est positive à partir du moment où la direction générale et le conseil d'administration travaillent de concert pour atteindre certains objectifs clairement définis.

Cybille a été DRH dans l'industrie automobile avant de l'être en hôpital public. Quand elle décide de se

réorienter dans l'ESS, elle commence par faire des stages. Elle trouve notamment un stage qu'elle effectue dans le cadre de son master RH dans une association de province. Dans cette association, elle accompagne une fusion d'établissements et est enchantée de cette expérience. Elle trouve ensuite un emploi de DRH dans une grosse association de 500 salariés spécialisée dans l'accompagnement des enfants handicapés. Elle observe qu'il existe des différences entre les associations.

« L'association dans laquelle j'ai fait mon stage, c'était une association très organisée, je vais même dire en avance sur son temps [...] avec des directeurs transversaux qui vont bien, [...] des process clairs et précis, avec un intranet très développé incluant les différents formulaires qualité à utiliser. » (Cybille).

L'association dans laquelle elle travaille ne lui paraît pas aussi avancée sur le plan des procédures et des compétences professionnelles disponibles. Ses activités actuelles visent à mettre en place une gestion comptable et financière des salariés, plus serrée : « On va devoir rentrer dans une obligation de résultats avec, derrière, la mise en œuvre d'un certain nombre de suivis, d'indicateurs. » Elle doit également contribuer à moderniser les procédures de travail : « Cette association, elle a besoin d'évoluer avec son temps, elle a besoin qu'on lui donne de nouveaux process, elle a besoin d'un expert-métier. [...] Je suis dans l'accompagnement du changement... Je suis en train d'automatiser la paye. » Son association a une stratégie visant à faire évoluer les procédures de travail et à décentraliser le management sur une seule direction : « Aujourd'hui, ils veulent le changement, ça c'est clair, le conseil d'administration, la présidente, ils veulent vraiment le changement. » Toutefois, là encore, les activités de Cybille sont extrêmement vastes, allant de la paye, à la formation professionnelle en passant par le recrutement, et la gestion des compétences. Elle résume son activité ainsi : « Leur apporter des méthodologies, des process, des outils, ça c'est mon métier. » Elle estime que son travail présente des challenges au quotidien, mais elle apprécie le contexte dans lequel elle le réalise.

« Il y a des valeurs de solidarité, de respect, de tolérance... ces valeurs humaines... existantes en permanence, qui font que je me retrouve dans mes valeurs humaines, ce que je n'avais pas dans le secteur marchand. » (Cybille).

Claudine travaille dans l'association A. depuis 4 ans au moment de l'entretien. Il s'agit d'une très grosse association caritative d'obédience chrétienne, intervenant tant en France qu'à l'étranger pour l'aide aux plus démunis et notamment aux enfants. Elle entre d'abord comme responsable RH, puis rapidement, accède au poste de directrice RH et cumule également des fonctions de directrice administrative et financière. Elle fait partie du comité de direction. Cette association se caractérise par un très lourd déficit financier (plus de 600 000 euros) quand elle prend le poste. Très vite apparaît la nécessité de faire évoluer l'organisation.

« On avait une organisation qui s'était construite au fil de l'eau, de l'histoire mais pas de stratégie. La structure était éclatée, complètement éclatée avec des zones, où il y avait aucune responsabilité par exemple, personne n'était responsable en administration et finances alors qu'il y a 5 millions en jeu. » (Claudine).

La direction générale lui demande de contribuer à changer l'organisation. Claudine crée la fonction RH et détermine elle-même les contours de son poste.

« C'était la première fois qu'ils entendaient parler de RH, ils se demandaient : "Est-ce qu'on a vraiment besoin de RH ?" [...] J'ai créé un plan de formation, [...] des élections des délégués du personnel, j'ai mis en place des règlements intérieurs... » (Claudine).

Elle prend de plus en plus de responsabilités dans l'association mais n'obtient aucune reconnaissance économique malgré ses activités nombreuses : « Je suis devenue DRH et DAF mais avec le même salaire que quand j'étais responsable RH, sans équipe supplémentaire, avec plus de boulot et un nouveau métier à apprendre. » Son activité est rendue difficile par le fait qu'elle doit interagir avec trois directions à l'interne qui fonctionnent très différemment. Elle regrette également de devoir souvent avoir affaire à des « donneurs de leçons » : « Les gens sont hyperengagés donc ils ont beaucoup de principes idéaux, ce qui est super positif mais de temps en temps ils sont un peu donneurs de leçons. » Malgré toutes ces limites, elle apprécie le fait d'avoir beaucoup de latitude dans son travail, d'être impliquée dans l'accompagnement du changement dans une structure à dimension humaine où tout le monde se connaît. Elle estime parvenir également à trouver un équilibre entre sa vie familiale et sa vie professionnelle en se libérant un peu de temps, car elle travaille à 90 % :

« J'arrive mieux à être maître de mon temps alors que je ne pouvais pas l'être au départ, mon niveau de stress a beaucoup baissé. »

Les charges de travail des DRH d'association sont lourdes, car les chantiers à mettre en œuvre sont nombreux. Ces professionnels sont dans une situation où en fait, ils cumulent d'une part la gestion des salariés (parfois avec d'autres charges complémentaires), à des activités de conduite du changement d'autre part. Ces activités conjointes nécessitent une grande expérience professionnelle et une solide formation. Les personnes rencontrées se sont engagées avec un certain bonheur dans cette aventure et en tirent des satisfactions professionnelles malgré les nombreuses difficultés rencontrées.

Concernant les autres personnes interviewées, deux viennent d'intégrer le secteur de l'ESS en obtenant un poste de responsable du développement commercial (Elvire, Bertrand) mais comme ils viennent juste de commencer ce travail au moment de l'enquête, il n'a pas été possible de savoir si ce poste leur convient.

Être employé sur une fonction support, un poste polyvalent ou de chargée de mission

Les autres personnes sont employées comme informaticienne (Françoise), comme responsable administrative (Carla) et une dernière cherche un poste de chargée de mission ou de projet (Natasha).

Françoise a été embauchée 3 ans auparavant comme informaticienne dans une grosse fondation, comprenant 500 salariés répartis dans 350 établissements, qui s'occupe de jeunes rencontrant des difficultés scolaires ou sociales. Elle quitte le secteur informatique et regagne l'ESS en espérant s'orienter plutôt vers les RH ou la formation professionnelle. Elle a été recrutée comme responsable d'unité informatique, mais le directeur lui avait promis de la faire évoluer vers un poste dans la formation parce qu'un pôle formation devait être créé. Finalement cette création n'a pas eu lieu et elle n'a jamais travaillé dans la formation. Elle déclare avec un peu d'amertume : *« J'ai eu des promesses qui n'ont pas été tenues ! »* Elle gère dans son activité les problèmes techniques qui se posent lors d'interactions entre des chefs de service et un logiciel de planning et lors des formations informatiques dispensées par ses deux collègues. Elle trouve ce travail très routinier : *« C'est un poste qui rend neurasthénique mais bon, j'ai 52 ans, l'ambiance est sympa donc je reste. Ce n'est pas du tout*

ce que je croyais, ce n'est pas trop stressant, c'est aussi pour ça que je reste ». Elle espère pouvoir évoluer vers un poste à mi-temps de médiation culturelle qui doit être créé. Pour avoir plus de chances de l'obtenir, elle envisage de faire un certificat de médiation culturelle au Cnam.

Françoise apprécie le contexte de travail, le fait de travailler dans le secteur social. Elle dit qu'elle « se lève plus facilement quand (elle) trouve que (son) travail est utile. [...] La fondation n'est pas mercantile, c'est assez agréable de travailler dans ces conditions-là. » Elle espère maintenant qu'elle pourra changer de poste car elle dit « être devenue informaticienne un peu par hasard, par défaut. » Elle explique qu'elle a longtemps espéré que l'informatique la conduirait vers autre chose et « la vie a fait que je me suis retrouvée cantonnée à l'informatique, chaque fois que je suis sortie de ça, j'y suis retournée pour des raisons techniques. »

Carla était conseillère clientèle et conseillère patrimoniale et elle part lors d'un plan social. Elle entre dans une association d'abord comme bénévole sur des activités d'assistante, puis passe sur un CDD à mi-temps sur les mêmes fonctions mais ne souhaite pas le renouveler à cause de problèmes de gouvernance. Ensuite, elle trouve par relation le poste qu'elle occupe au moment de l'entretien. Il s'agit d'un poste de responsable administrative d'une association de 4 salariés, fondée par un prêtre dans les années 70, qui a des locaux à la montagne (où sont organisés des séjours de vacances pour les enfants) et en région parisienne. Le directeur en poste est toujours le fondateur. Les principales activités de cette association consistent en l'organisation de camps de vacances pendant les vacances scolaires de Paris, de weekends, de soirées. L'activité de Carla est de gérer les camps de vacances, ce qui comprend la négociation des tarifs, des déclarations et attestations à établir. Elle est en contact avec les familles pour les inscriptions. Elle s'occupe de la communication, de la gestion des budgets et des recrutements.

Il est possible de résumer les activités actuelles des 11 personnes en poste au moment de l'enquête en quatre grandes familles.

Les accompagnateurs du changement (4 personnes)

Une première famille de métiers comprend des cadres qui considèrent que leur rôle est avant tout d'accom-

pagner le changement organisationnel. Ils travaillent dans d'assez grandes associations engagées dans un processus d'évolution qui a été décidé et qui fait partie des stratégies de développement. Ces organisations leur font confiance et ces professionnels ont tous une grande latitude dans leur travail au quotidien. Cette activité complexe nécessite des compétences techniques mais surtout des qualités de management et d'écoute, de gestion des conflits, d'animation de groupes ou de collectifs, et leur expérience passée apparaît essentielle. Grâce à des expériences dans divers milieux professionnels, à des postes à responsabilités, ils ont développé des qualités qui leur permettent d'être capables de mener à bien des projets complexes, de surmonter les obstacles tout en conservant des relations humaines de qualité. Par ailleurs, ces personnes ont toutes effectué une formation supérieure dans le domaine de la gestion, souvent en cours d'emploi. Ces personnes ont en commun leur goût pour les challenges professionnels et le rejet de la routine.

Les développeurs (4 personnes)

Une autre famille de métiers comprend des cadres dont l'activité est centrée sur le développement d'activités et de projets. Il ne s'agit pas pour ces personnes de conduire du changement mais plutôt de répondre à une demande d'augmentation des financements de l'association. On constate qu'elles sont formées en droit ou en marketing. Elles travaillent dans des associations plutôt petites ou dans des ESAT. Ces personnes ont été recrutées pour leur expérience passée dans le domaine commercial, plus particulièrement à des activités de création d'organisations spécialisées dans la production de service déployant un chiffre d'affaires élevé (recrutement par exemple). Ces personnes ont donc une fibre commerciale marquée mais elles ont également des compétences sociales et techniques nombreuses (linguistique, informatique, juridique...) et ont témoigné de capacités à s'adapter à des environnements variés. Elles apprécient le changement et la possibilité d'apprendre en continu par le travail.

Les gestionnaires (2 personnes)

Une autre famille de métiers comprend des cadres dont l'activité est avant tout centrée sur la gestion de la structure, ou de certaines de ses dimensions. Ces personnes travaillent dans des petites structures caritatives religieuses installées depuis longtemps en milieu rural (une association qui organise des camps de vacances et une autre qui propose des activités éducatives et sociales en milieu rural). Elles prennent en charge les activités centrales de l'association (gestion financière, fonction RH, communication, etc.). Elles ont des tâches polyvalentes, allant du secrétariat à la gestion des contrats de travail, la paye ou la gestion des achats, etc. Ces personnes sont polyvalentes et susceptibles de régler toutes sortes de problèmes. Les relations avec la direction sont essentielles et doivent être de bonne qualité pour que le travail puisse être réalisé sereinement. Mais cela n'est pas souvent le cas, les personnels de direction, souvent issus du milieu religieux, n'ayant aucune idée précise de ce qu'est la gestion des ressources humaines. La satisfaction au travail est donc un peu plus limitée que dans les situations précédemment décrites, et le sentiment de surcharge souvent présent.

Les techniciens

Une dernière famille de métiers est représentée par une seule personne (Françoise) qui travaille dans une grosse fondation. Elle est informaticienne dans cette organisation, métier qu'elle pratique depuis les débuts de sa vie professionnelle. Cette personne maîtrise totalement ses tâches mais travaille dans un contexte professionnel qu'elle juge moins contraignant et moins stressant que dans une entreprise. Toutefois, elle s'ennuie un peu parfois même si l'ambiance de travail est bonne, et elle a le sentiment de ne plus vraiment apprendre. Cette structure ne paraît pas avoir pris en compte le souhait de mobilité horizontale de Françoise vers d'autres métiers, notamment la formation ou le secteur culturel. Elle paraît enfermée dans ce métier alors qu'elle voudrait en changer. On observe donc que se réorienter dans l'ESS n'est pas nécessairement synonyme de changement de métier et d'activité pour les métiers « techniques » ou des fonctions support, qui ressemblent fortement à ceux qui existent en entreprise.

DES OPINIONS NUANÇÉES SUR LA SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

Les opinions des personnes interviewées sur leur nouvelle activité professionnelle et sur le secteur dans lequel ils sont insérés depuis quelques mois ou plusieurs années pour certaines, sont assez nuancées. Si elles perçoivent des éléments positifs, des évaluations négatives sont également évoquées. Finalement, ce choix d'orientation semble avoir rencontré certaines de leurs attentes, dans l'ensemble, même si elles sont également un peu déçues par certains aspects du travail et les organisations de l'ESS.

UNE ACTIVITÉ VALORISÉE POUR LES ASPECTS HUMANISTES ET UNE CERTAINE LIBERTÉ

Parmi les évaluations positives, l'idée selon laquelle elles **ont le sentiment de faire un travail qui a une valeur humaine, ne visant pas le profit économique et servant l'intérêt général** est assez partagée. Elle apparaît aussi comme un élément qui donne de la valeur à leur choix de réorientation et à leur travail (7 personnes).

« L'utilité sociale et l'intérêt général... de se rendre compte que l'activité de l'association, elle est pertinente, et le seul objectif, c'est pas de créer de la richesse mais bien de rendre service au public auquel on s'adresse, en l'occurrence, les étudiants. » (Aymeric).

Autre point positif identifié par 5 personnes : le sentiment de liberté induit par la **possibilité de gérer son temps** (5 personnes). Une partie des répondants s'attendaient en intégrant l'ESS à avoir davantage de latitude dans la gestion de ses activités et de son emploi du temps, cela devant permettre de concilier plus aisément les contraintes de la vie professionnelle avec celles de la vie personnelle. Cette hypothèse est confirmée pour une partie d'entre eux. Cela recouvre également le fait de disposer d'une certaine liberté dans la conduite des activités et la façon de s'organiser au travail. Cet élément est probablement un point fort de l'ESS qui laisse une certaine autonomie aux salariés et une grande liberté d'action.

« Ce que j'ai apprécié dans le secteur associatif, c'est la liberté en fait que les gens peuvent avoir, l'ouverture à la créativité, et du coup, je me suis retrouvée à faire plein de choses auxquelles je ne pensais pas du tout et pour lesquelles je n'avais pas de formation. C'est ça qui m'a guidée dans le fait de me dire : "Oui, je peux faire beaucoup de choses dans le secteur associatif." Je me sentais moins limitée dans le choix d'un métier par la suite. » (Natasha).

Certains interviewés expriment le fait d'avoir un **sentiment d'épanouissement** dans le travail (3 personnes).

« Voilà, je suis vraiment comme un poisson dans l'eau dans cet environnement aujourd'hui. Ce qui m'importe, c'est de m'éclater. J'aime bien ce terme, même s'il est un peu commun, mais voilà, je veux prendre du plaisir dans ce que je fais et je veux que les gens qui travaillent avec moi prennent du plaisir. » (Melvyn).

Carla apprécie la **polyvalence** dans le travail.

« Je considère comme positif le fait de pouvoir toucher un peu à tout et ne pas être dans une case, donc je suis plutôt contente, j'en tire plutôt du positif. » (Carla).

Bonne ambiance, bonnes relations au travail

(3 personnes : Claudine, Françoise, Carla)

Un autre élément parfois mentionné concerne **l'ambiance, le climat social**, les relations avec les collègues, qui sont jugés généralement bons et relevés surtout par trois personnes.

« Ce que j'aime, c'est être dans une entité à dimension humaine, connaître tout le monde, c'est chouette. » (Claudine).

Carla apprécie aussi l'ambiance, le fait d'être entourée de personnes plutôt jeunes.

« Je m'épanouis clairement au boulot, plus que dans ce que je faisais dans mon dernier poste à la banque. » (Carla).

Faible stress dans le travail (2 personnes)

De même, le faible stress au travail est mentionné comme un élément positif qui explique en partie le choix de l'ESS.

« Je savais que j'allais perdre de l'argent, c'est clair, mais en compensation, j'allais travailler avec des gens intéressants, j'allais aider les autres, j'allais avoir moins d'horaires et de pression que dans le secteur privé, j'ai aussi plus de vacances. » (Virginie).

Des insatisfactions concernant certains aspects de l'activité

Par ailleurs, un ensemble de 5 ensembles d'évaluations négatives ont été exprimées. Ces critiques portent sur les conditions matérielles de travail, mais également sur une certaine charge mentale liée aux idéologies qui imprègnent le secteur et à la masse de travail qui est parfois imposée au salarié.

Salaires bas, poste mal défini, précarité, mauvaises conditions de travail, rares perspectives d'évolution, travail monotone et répétitif : ce sont les principales critiques et motifs d'insatisfaction invoqués par la plupart des cadres interrogés (8 personnes).

Un premier ensemble d'évaluations négatives concerne le fait que les salaires sont beaucoup plus faibles et que le changement d'emploi a représenté un réel sacrifice matériel pour certaines personnes. Claudine, qui avait un poste de DRH dans une grosse entreprise avec un salaire élevé, constate qu'elle gagnerait davantage d'argent en étant au chômage et en travaillant comme bénévole qu'en étant employée comme DRH dans l'association.

« Financièrement, entre le fait de me dire abstraitement, c'est bon, c'est pas grave, et de voir concrètement sa feuille de paie en net... ouf !! c'était très compliqué ! » (Claudine).

Plusieurs personnes mentionnent les difficultés liées au fait que leur poste n'est pas clairement circonscrit, leur fiche de poste est inexistante ou floue. La précarité des contrats de travail est aussi fréquemment mentionnée comme un problème pour se projeter durablement dans l'emploi.

Les difficultés relationnelles, les relations avec des personnes peu compétentes, les problèmes avec la direction, le conseil d'administration, les élus et les bénévoles (7 personnes) sont également des motifs d'insatisfaction.

Plusieurs personnes se plaignent des relations complexes du fait que les postes soient peu définis ; les

limites ne sont pas toujours bien établies. Pour ces personnes très expérimentées et très diplômées, le choc peut être important quand elles découvrent leurs collaborateurs, qui ne sont pas ou peu qualifiés et n'ont pas toujours les compétences attendues compte tenu des postes qu'ils occupent.

« Mais il y a de quoi pleurer, je vous jure... parce quand même des gens qui ont à peine un niveau 3e, qui gagnent entre 3 et 6 000 euros par mois, vous les mettez sur le marché du travail, je ne sais même pas ce qu'ils pourraient faire. » (Melvyn).

Carla rencontre des difficultés liées aux relations avec le directeur-père fondateur de l'association : « Il a un tempérament fort, il est très anxieux et pas très diplomate ». Elle mettra une année entière à s'adapter à son poste. L'autre difficulté est liée à l'importance des bénévoles qui interviennent beaucoup dans l'association mais qui ne sont pas toujours très fiables : « On a du mal à trouver des bénévoles sur le long terme », dit-elle. Une dernière difficulté est liée à la nécessaire coexistence de bénévoles relativement disponibles et de salariés participant aux activités seulement sur leur temps de travail. Carla estime avoir droit à une vie privée en dehors du travail, mais cela n'est pas toujours bien accepté par le directeur et les bénévoles.

Le problème du partage du travail et du faible niveau de qualifications et de compétences dans le secteur leur apparaît dans les collaborations avec d'autres salariés, mais également dans les relations avec les membres du conseil d'administration et les bénévoles.

La rigidité des principes, de l'idéologie (4 personnes) pose problème à plusieurs personnes.

Celles-ci ont évoqué la lourdeur de la dimension idéologique au sein du travail dans l'ESS et l'obligation faite de façon implicite aux salariés d'adhérer à cette idéologie. Adhérer à l'idéologie de l'organisation dans laquelle ils sont employés est une obligation totalement nouvelle pour ces ex-salariés du secteur privé qui conservaient une certaine liberté dans leur discours sur leur activité.

« Quand on est salarié de l'association, là, par contre, on a une espèce d'obligation d'adhésion au discours et à l'objet de l'association qui peut être presque totalitaire je dirais. Alors moi, je l'ai mal vécu, je me sentais parfois en décalage, [...] fatiguée d'un discours idéologique très formaté et qui bouge pas... » (Natasha).

La forte pression, le stress, l'importante charge de travail, le temps de travail long, les déplacements nombreux (Aymeric, Isis, Carla, 3 personnes) sont des motifs d'insatisfaction parfois évoqués.

Bien que certaines personnes estiment que le stress dans leur nouvel emploi est plutôt faible, d'autres ont un sentiment d'épuisement permanent, car elles estiment travailler beaucoup plus que dans leur activité passée, malgré des salaires faibles.

Carla juge son travail monotone et stressant. La monotonie est liée à l'activité même de l'association : organiser des camps de vacances lui apparaît un peu répétitif. En même temps, elle se sent très fatiguée et stressée, non par les challenges de l'activité mais par le fait qu'elle passe sans cesse d'une activité à l'autre. *« C'est un travail stressant dans le sens fatiguant. On s'arrête sur un truc, on reprend, et puis mon boss qui est une pile électrique, qui a 40 idées à la minute et qui arrive toujours en disant : "Il faut faire ça, c'est urgent !" [...] On fait 15 000 trucs en même temps, on peut pas trop s'arrêter. »* (Carla).

Carla manifeste un sentiment de surcharge mentale : *« Je bosse plus qu'avant, [...] c'est l'impression que j'ai, d'être crevée tout le temps. »* À cette charge quotidienne s'ajoutent des déplacements en province durant les vacances scolaires pour assurer la gestion des camps de vacances sur place. Donc Carla ressent une certaine satisfaction mais rencontre aussi beaucoup de difficultés dans son emploi actuel.

La lourdeur de la gestion, de l'administration, les problèmes financiers (3 personnes) apparaissent comme des limites également importantes.

Le dernier élément qui rassemble des opinions négatives concerne le fonctionnement même des organisations qui emploient les interviewés. Ceux-ci sont souvent assez surpris par les lourdeurs administratives auxquelles ils se trouvent confrontés au quotidien, comme l'explique Bertrand qui vient de prendre un poste dans un ESAT.

« Il m'a fallu 6 mois pour mettre en place le paiement en ligne qui doit arriver directement sur le compte du Trésor public. [...] Il faut attendre une résolution du conseil d'administration, et puis ceci et puis cela. » (Bertrand).

La plupart de ces personnes intègrent une organisation qui connaît des difficultés financières considérables, des problèmes de gestion et en plus une absence de procédures minimales de travail. À ce sujet, Elvire raconte une anecdote qui s'est déroulée quelques jours après son arrivée dans la structure.

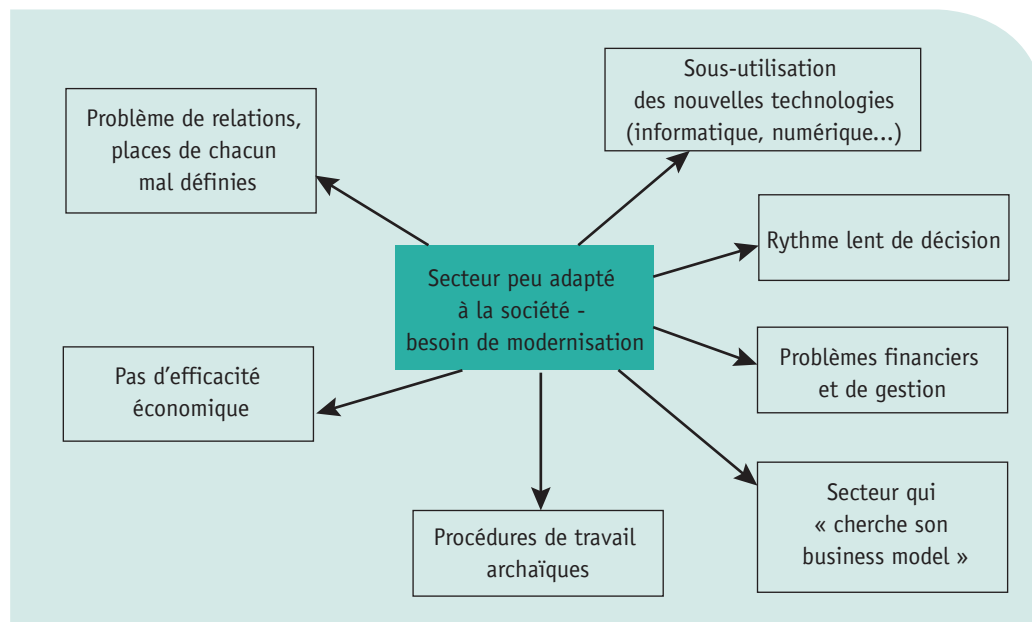
« On me dit mais tu n'as pas rappelé ton client, il a appelé il y a deux jours ! Comment ça ? Je n'ai pas eu le message ! Mais pourtant on t'a laissé un message ! En fait, je me rends compte que la personne qui est au standard n'a pas d'ordinateur, donc ce qu'elle fait, elle note sur un petit bout de papier les messages et elle me les met dans un panier à côté. C'est à moi de passer plusieurs fois par jour pour prendre les messages écrits sur le bout de papier ! » (Elvire).

Les cadres reconvertis dans l'ESS rencontrent donc de nombreuses déconvenues et ont quelques mauvaises surprises. Parfois, ils ont le sentiment de découvrir un autre monde professionnel, qui fonctionne selon des règles totalement différentes de celles du secteur privé. Ils doivent donc s'y accoutumer s'ils veulent demeurer dans ce secteur, même si leur embauche signifie généralement l'engagement dans un changement organisationnel plus ou moins explicite.

— DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'ESS CONTRASTÉES ENTRE HUMANISME ET BESOIN DE MODERNISATION

L'ESS a suscité un certain nombre de points de vue, au-delà de l'expérience professionnelle actuelle. Les personnes ont pu se forger une opinion sur le secteur qu'il est possible de résumer en deux grands ensembles. D'une part, l'ESS a l'image d'un secteur peu adapté aux besoins et au fonctionnement de la société contemporaine. Il s'agit d'un secteur dont le fonctionnement est perçu comme archaïque, décalé, comme un secteur qui n'a pas su se mettre en phase avec le marché du travail, avec le monde économique actuel (**Figure 2**).

- Figure 2 -
Les représentations de l'ESS : dimensions négatives



À partir de ces opinions plutôt négatives, les personnes interrogées pointent des axes d'amélioration qu'ils considèrent comme devant être mis en œuvre à l'avenir. Ces améliorations concernent :

- les ressources humaines, les relations entre salariés et avec les supérieurs hiérarchiques et les bénévoles qui doivent être mieux définies ;
- la gestion économique et financière qui doit être optimisée ;
- les techniques, les outils et les procédures de travail

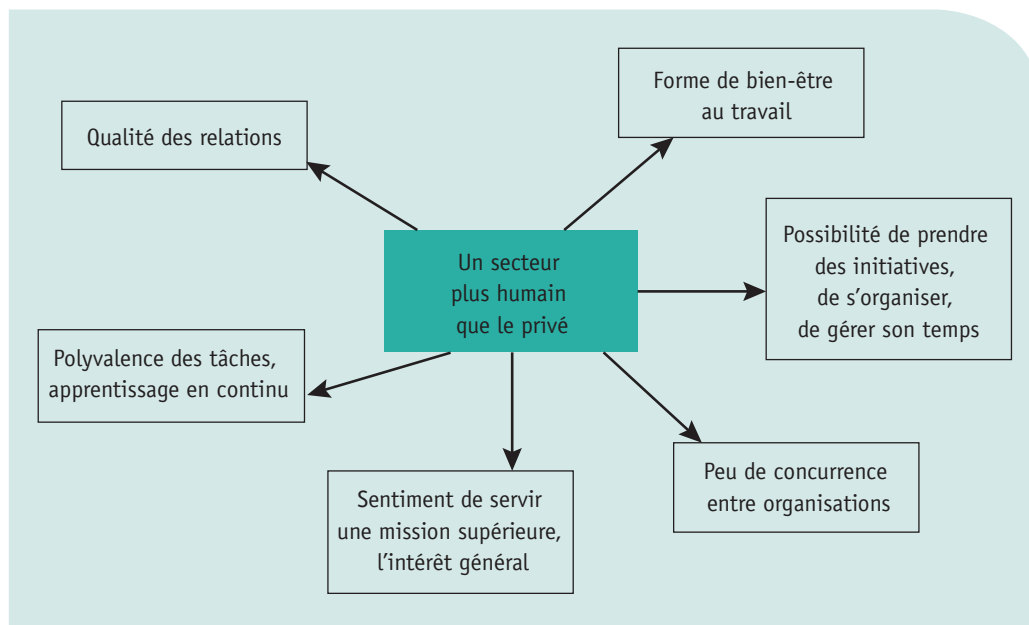
à mettre en place pour permettre de faciliter le travail et de le rendre plus efficace ;

- la nécessité de définir dans les organisations de l'ESS un modèle de développement, une stratégie fournissant une direction pour la structure et pour les salariés.

Par ailleurs les personnes interviewées considèrent également l'ESS comme un secteur d'emploi présentant des points forts qui peuvent susciter l'intérêt de salariés potentiels (Figure 3).

– Figure 3 –

Les représentations de l'ESS : dimensions positives



Ces évaluations positives soulignent l'existence, dans certains cas, d'une qualité de la vie au travail qui peut parfois exister dans les organisations de l'ESS, compensant d'une certaine manière les faibles salaires dans le secteur (regret assez largement partagé par la population interrogée). Les personnes interviewées évoquent également la possibilité de contribuer au changement, de servir une mission d'intérêt général, et de donner du sens à leur travail.

La dernière section de cette analyse porte sur les projets des cadres qui se sont réorientés dans l'ESS. Ces projets permettent de savoir dans quelle mesure cette expérience a été positive et mérite d'être prolongée en une trajectoire plus longue. Comment ces cadres perçoivent-ils donc leur avenir ? ●

-DES PROJETS PROFESSIONNELS PLUTÔT DANS L'ESS-

Aucune des personnes interrogées n'exprime clairement le souhait de réintégrer le secteur privé traditionnel dans un avenir proche. Elles souhaitent, pour la plupart d'entre elles, donner ses chances à cette expérience de réorientation professionnelle et espèrent trouver leur place et des satisfactions professionnelles. Elles s'attendent, pour certaines, à devoir cheminer au sein même du secteur pour parvenir à un poste qui les intéresse et dans lequel elles se projettent.

Les cinq personnes qui occupent des postes de direction souhaitent diriger des associations plus importantes. Quand elles sont DRH, elles projettent de devenir DG. Christina voudrait être numéro 2 d'un porteur de projet. Elle exprime là le souhait de travailler dans une organisation qui aurait une mission à laquelle elle adhérerait davantage tout en ayant des responsabilités importantes.

Virginie, par exemple, explique que les évolutions du secteur sont positives et lui permettent de se projeter dans l'avenir.

« Je pense que je vais rester dans le secteur, parce que ça correspond à ma personnalité. Je trouve que c'est bien parce que le secteur se professionnalise, donc là, je suis satisfaite, parce que ça me manquait beaucoup au départ, quand je suis arrivée dans le secteur. [...] Je trouve que les formations sont intéressantes et on peut évoluer. » (Virginie).

Claudine, DRH dans une grosse association, souhaite également rester dans l'ESS.

« J'aimerais aller au bout de cette stratégie 2020 et le plan 2017 qu'on est en train de construire et commencer à le mettre en œuvre, c'est toujours agréable, et après regarder si je peux aller voir autre chose, dans une autre structure. » (Claudine).

Melvyn, directeur d'une grosse association, n'envisage pas de partir de l'ESS à moyen terme au moins. *« Pour en avoir discuté avec le DG de M (une autre grosse association), il me dit : "Voilà, tu fais ça pendant 3-4 ans et après, les grandes associations seront en renouvellement." Donc la suite de ma carrière, j'y pense pas trop aujourd'hui, si le conseil d'administration ne veut plus bouger, je bougerai. Mais je ne bougerai pas tant qu'on me donnera les moyens de développer les choses et de répondre aux besoins sur le*

territoire, et d'innover sur plein de choses... » (Melvyn).

Deux personnes (Isis, Elvire) voudraient à l'avenir pouvoir avoir la responsabilité d'équipes, encadrer des personnes qu'elles pourraient éventuellement recruter. Elles recruteraient des professionnels issus de l'entreprise privée, pour leur plus grande efficacité, tout en restant dans l'ESS.

Elvire, qui vient de prendre un poste de chargée de développement commercial dans un ESAT alors qu'elle est titulaire de deux masters, espère évoluer. *« Pour l'instant, je suis satisfaite de mon changement de carrière. Étant donné mes diplômes, les compétences, je pense que cette fonction-là est un tremplin pour aller vers des postes avec plus de responsabilités, toujours au sein de cette structure. [...] Je pense m'orienter vers le management d'équipe, c'est quelque chose que je veux faire et que je sais faire. »* (Elvire).

Deux personnes (Aymeric, Caroline) veulent retrouver une dimension de gestion financière plus présente dans leur travail, en se dirigeant vers le « social business », donc des organisations de l'ESS qui produisent des objets ou des services qui génèrent de la rentabilité financière.

Caroline, responsable administrative dans une association qui organise des camps de vacances, après avoir travaillé dans des banques, n'envisage pas de quitter l'ESS pour le moment, mais elle souhaiterait que la notion de rentabilité soit davantage présente dans le fonctionnement.

« Je compte rester là-dedans, c'est juste que je ne suis pas sûre de devoir rester dans une structure associative, il y a des fondations, et du social business, avec la notion d'être rentable. Je dis rentable, enfin "pas de perte", que j'ai un peu ici sauf qu'il n'y a pas d'obligations légales. » (Caroline).

Aymeric pense que l'ESS emploie des profils professionnels plus diversifiés que le secteur privé où la concurrence est plus rude.

« Se retrouver en face de gens qui viennent de grandes écoles, c'est très compliqué pour que l'employeur retienne votre CV. [...] Par contre dans le secteur associatif, c'est beaucoup plus ouvert, ils ne sont pas complètement obnubilés par les grandes écoles. » (Aymeric).

Il commence à chercher un nouvel emploi.

« Je cherche à aller dans des associations qui sont productives, qui ont une activité de production de service ou bien, faire de la vente, en business to business, puisque j'en ai fait en recrutement. Cela correspond aux orientations des associations qui demandent "un retour sur investissement" en termes quantitatifs, de résultats. » (Aymeric).

Deux personnes envisagent de changer de type de poste. Elles espèrent trouver un emploi en lien avec la culture (Françoise, Natasha).

Natasha, qui est en situation de recherche d'emploi, apprécie surtout de travailler sur de nouvelles missions, de nouveaux projets car elle dit s'ennuyer assez vite. Si elle souhaite avant tout rester dans le social ou la culture, elle n'exclut pas la possibilité de changer de secteur à long terme.

« Moi, ce que j'aime aujourd'hui, c'est les petites structures et les projets, enfin les projets un peu innovants, ça peut être autour du social, autour de la culture. [...] La culture m'intéresse aussi beaucoup et je ne sais pas si dans 5 ou 10 ans, je ne changerai pas carrément de secteur. » (Natasha).

Enfin, Bertrand, qui vient d'être embauché au développement commercial d'un ESAT et qui dit n'avoir aucunement besoin d'argent pour vivre, souhaite rester pour le moment à ce poste. Ce poste, en effet, lui laisse une grande latitude pour organiser son

temps et lui permet de reprendre des études de droit qui lui tiennent à cœur. Toutefois pour la suite, il semble être prêt à s'engager dans une diversité d'aventures professionnelles.

« Non, je ne me projette pas vraiment, ce que je sais c'est que je n'irai pas à la pêche, ni dans 3 ans, ni dans 5 ans. [...] Pour l'instant, je vais déjà finir ma licence et faire un master de droit de l'entreprise et puis on verra où ça m'amènera, je n'ai pas envie de rester oisif, je veux rester dans l'économie de la société. » (Bertrand).

L'étude des projets montre que l'ESS propose des postes qui ne sont pas toujours satisfaisants mais offre un certain nombre de perspectives d'évolution. L'expérience acquise dans l'ESS a d'ores et déjà permis aux interviewés d'identifier des pistes pour l'avenir, des emplois potentiellement plus satisfaisants. Cela met au jour le fait qu'un marché de l'emploi spécifique ESS existe bien et qu'il est probablement plus lisible et plus accessible lorsque les personnes ont une connaissance du secteur de l'intérieur.

Cette étude montre aussi que les réorientations professionnelles engagées par ces personnes correspondent rarement à des choix contingents (excepté peut-être pour Bertrand) mais à des tournants importants qui manifestent une reconsidération profonde du rapport au travail de ces cadres. ●

– DISCUSSION –

Cette recherche a permis de mettre en évidence plusieurs dimensions descriptives et explicatives de la réorientation professionnelle des cadres de l'entreprise privée vers l'ESS. D'une part et en lien avec les enquêtes réalisées par l'Apec (Apec, 2014 ; 2015) sur l'ESS, ces cadres viennent de certains secteurs professionnels bien identifiés qui correspondent à notre échantillon. Globalement, on a pu repérer quatre grandes familles de secteurs professionnels parmi les personnes réorientées : les ressources humaines, le marketing, la banque et les fonctions support (ici l'informatique). D'autre part, la population des cadres interviewés a connu de nombreuses mobilités professionnelles. Cette caractéristique n'est pas spécifique aux personnes souhaitant aller vers l'ESS mais est plutôt propre aux cadres (Apec, 2015). Cette population a donc une attitude plutôt prototypique de la popula-

tion des cadres. Un autre élément caractérise les cadres interrogés : ils ont connu des situations professionnelles très insatisfaisantes, ont même parfois vécu une certaine souffrance dans leur carrière passée ou bien se sont sentis menacés (par de nouveaux arrivants, par une insistance sur leur âge dans l'entreprise par exemple). La plupart d'entre eux ne parvenaient plus à concevoir leur avenir professionnel dans leur entreprise. Cette situation va de pair avec de nouvelles attentes sur un plan personnel. Certaines personnes voulaient avoir un enfant, d'autres souhaitaient pouvoir s'occuper davantage de leur famille et donc pouvoir organiser leur temps, ou reprendre des études. L'évolution des attentes professionnelles est également un motif de la réorientation professionnelle. La première hypothèse inspirée des travaux de Mercure et Vultur (2010) consistait à penser que certains cadres

pouvaient rechercher une finalité du travail expérientielle, de nature altruiste, qui soit centrée sur le désir de servir la société dans le cadre d'une activité professionnelle centrale pour eux. Donc on s'attendait à trouver des motivations altruistes parmi la population. Cette hypothèse est confirmée, car dans leurs propos, les cadres ont tous mentionné leur souhait d'aider les autres et d'être utiles à la société. Si les travaux de Mercure et Vultur (2010) soulignent la prédominance de l'ethos égotéliste de travail dans nos sociétés contemporaines, avec une recherche d'épanouissement personnel comme principale finalité du travail, cette étude montre plutôt l'émergence d'un nouvel ethos de travail avec une finalité centrée sur la « réalisation d'un soi altruiste » alliant une forte centralité du travail et des motivations intrinsèques. Les résultats montrent, en effet, une certaine réévaluation des significations accordées au travail, l'adhésion à de nouvelles finalités du travail qui deviennent plus centrées sur l'intérêt général, la contribution au bien commun et sur la volonté de développer un certain altruisme dans son activité professionnelle. Ces intentions toutefois n'apparaissent pas subitement. Elles sont présentes dans la vie du cadre sous la forme d'engagements bénévoles depuis parfois de nombreuses années parmi la population interviewée. Cette sensibilité au social réémerge à la faveur d'un contexte de rupture professionnelle et de nouvelles aspirations pour leur vie. Cette réorientation professionnelle correspond à un changement plus global, à de nouveaux choix de vie, à une réorganisation de leurs priorités, à une prise de conscience ou à une « crise existentielle » pour une partie de la population. Il s'agit d'une évolution parfois profonde qui est assumée par les personnes qui développent de nouveaux choix et de nouvelles actions qu'ils veulent mettre en œuvre par loyauté à l'égard d'elles-mêmes. Ces cadres vivent en effet aussi une transformation de leur identité. Une fois dans l'ESS, ils se retrouvent à des postes en continuité avec leurs activités antérieures mais dans des situations malgré tout nouvelles à plusieurs égards. En effet, ce qui caractérise les situations professionnelles rencontrées dans l'ESS c'est l'incertitude, le flou dans les missions confiées, les tâches à réaliser et les compétences susceptibles d'être mises en œuvre. Les cadres découvrent également des conditions salariales assez mauvaises, des contrats souvent précaires, une charge de travail importante, un certain « archaïsme » des procédures de travail et des situations financières de l'organisation, parfois déplorables. Dans l'ensemble, le tableau des activités professionnelles dépeint par les cadres est

assez négatif. Toutefois, un point important leur permet de « tenir ». Il s'agit de la liberté qui leur est laissée de modeler leur poste à leur guise. Dans ce flou, les personnes peuvent organiser leur travail, donner davantage de place à certaines dimensions de l'activité, prendre de réelles responsabilités et faire évoluer l'organisation et la structure. Elles ont, en effet, le sentiment que leur travail compte, qu'il a des effets positifs et qu'elles sont appréciées. Elles aiment particulièrement cette liberté mais aussi les relations et l'ambiance entre collègues plutôt conviviale. Par ailleurs, dans ce nouveau contexte professionnel, ces cadres doivent souvent être polyvalents, ils apparaissent parfois « sur tous les fronts » et doivent apprendre à travailler avec un conseil d'administration et des bénévoles, ce qui leur apparaît comme un challenge plutôt difficile. La dimension religieuse, finalement assez présente dans les structures d'emploi des cadres interrogés, oblige aussi à une réflexion sur la distance à adopter relativement à l'idéologie promue, ce qui n'est pas toujours facile. Concernant l'engagement dans l'ESS, la recherche tend à montrer une intention de rester. Sur ce point, une autre hypothèse consistait à penser que les changements de carrière participent d'une nouvelle phase de l'histoire professionnelle de la personne et constituaient en même temps un tournant dans la carrière (Savickas, 2005). Compte tenu de ce processus, nous pensions que les personnes envisageaient de s'engager durablement dans cette nouvelle situation, qu'il ne s'agissait pas d'un essai fait par hasard, mais d'un vrai engagement professionnel dans le secteur. Là encore, les tendances soutiennent cette hypothèse. La plupart des cadres n'envisagent pas de quitter l'ESS dans le moyen terme au moins. Après un cheminement assez long dans l'ESS avec plusieurs essais d'activités, sur plusieurs postes, ces personnes sont parfois parvenues à une situation professionnelle qui leur permet d'avoir des perspectives professionnelles satisfaisantes. Ce cheminement leur a donné une certaine connaissance d'un secteur complexe et très différent de l'entreprise privée. Elles ont conscience du fait que cette expérience leur a permis d'accumuler un ensemble de ressources sociales et culturelles essentielles qui leur permettra de continuer à progresser. Certaines personnes regrettent les compétences insuffisantes dans le secteur et une gestion financière pas toujours très efficiente mais elles veulent s'attacher à contribuer à améliorer cette situation. Elles sont généralement très motivées pour accompagner les changements culturels et techniques qu'elles sentent devoir être mis en œuvre dans l'ESS dans les années à venir. ●

–CONCLUSION–

La réorientation professionnelle vers l'ESS est plutôt mise en oeuvre chez des cadres en seconde partie de carrière, bien que quelques personnes plus jeunes puissent faire ce choix quelques années après leur premier emploi. Ces cadres ont eu des responsabilités importantes dans des entreprises et connu différentes formes de mobilité. Un premier constat important est que plusieurs événements se sont conjugués à un moment de leur parcours professionnel pour amorcer une transformation des significations qu'ils attribuent au travail, ce qui a induit de nouvelles aspirations. L'ESS leur a paru pouvoir répondre à ces attentes. Cette réorientation doit être assimilée, dans certains cas, à une crise identitaire car la sphère professionnelle n'est pas seule en question. D'une part, la place attribuée à différentes activités au travail et aux intérêts professionnels, et d'autre part l'organisation de l'ensemble du temps sont mises en cause. Cette réorientation professionnelle correspond à une réorganisation identitaire globale. Il s'agit bien d'un tournant important dans la vie de la personne. Un autre point est que l'ESS porte les espoirs de nombreux professionnels qui ont connu déceptions ou souffrances professionnelles, qui les conduisent à concevoir ce secteur comme opposé à l'entreprise privée. L'ESS apparaît toutefois comme très hétérogène. Il se trouve que les cadres interrogés ont trouvé majoritairement à s'insérer dans le secteur médico-social, qui semble mettre en œuvre des procédures de changement organisationnel et utilise largement ces compétences issues du privé. Toutefois, ces cadres devraient pouvoir exercer leurs compétences plus largement et bénéficier de meilleures conditions de travail, de salaires plus élevés et de statuts moins précaires. Comme l'a souligné un cadre, le fait de travailler dans l'ESS est mal perçu par le secteur privé, et il est difficile ensuite de se faire embaucher en entreprise quand on est passé par un secteur perçu comme insuffisamment préoccupé par des contingences financières. Les organisations de l'ESS auraient tout avantage à se préoccuper de gérer les évolutions de carrière de ces cadres qui apparaissent comme des ressources importantes dans un contexte social où ce secteur est amené à prendre une place de plus en plus centrale dans la société. Il est donc possible de synthétiser ces résultats en ces termes :

nombre de cadres ont de nouvelles aspirations professionnelles à un moment de leur carrière et se tournent vers l'ESS en espérant y assouvir leurs attentes d'épanouissement et d'altruisme. La réalité rencontrée est plus complexe que ce à quoi ils s'attendaient. Quoique très expérimentés et diplômés, ils ne trouvent pas à s'intégrer si facilement, car ils peuvent être perçus comme insuffisamment familiarisés avec le secteur. Les emplois trouvés sont souvent précaires, les conditions de travail sont parfois difficiles, l'ampleur de la tâche leur paraît énorme et les moyens humains et financiers limités. Le point positif non négligeable qu'ils découvrent réside dans la grande liberté qui leur est octroyée et la possibilité de finalement construire son poste à sa mesure au fil du temps. Les postes prennent alors des configurations variées en fonction des personnes qui les occupent. Il semble également que le tournant professionnel soit durable et ces cadres envisagent plutôt de demeurer à l'avenir dans l'ESS ou des activités connexes, privilégiant l'aide à autrui et le soutien aux projets de développement sociaux et culturels. Néanmoins, ces constats devraient mobiliser l'ESS sur une réflexion relative aux conditions d'intégration de ces cadres venant du privé et plus généralement sur les modalités de l'accompagnement au changement des structures associatives. Comment faire évoluer les modalités de financement des structures tout en conservant des finalités altruistes et humanistes ? Cette recherche souligne les difficultés d'une telle entreprise et les divers écueils (crise et malversations financières, stress des salariés, incertitude, difficulté à anticiper...) auxquelles elle peut conduire, comme l'ont observé certains des cadres interrogés. Émerge donc le sentiment que ces cadres en situation de transition professionnelle se trouvent confrontés à un secteur également en transition. De part et d'autre, les attentes sont fortes mais les conditions de collaboration ne paraissent pas toujours des plus optimales. L'ESS devrait donc conduire une réflexion en profondeur sur son évolution, son adaptation aux contraintes économiques, mais aussi sur la manière dont elle peut répondre plus précisément et plus efficacement aux grands défis de la société, tout en conservant ses principes de gouvernance. ●

- 3 -

- ANNEXES -

44	Bibliographie
45	Grille d'entretien
46	Présentation de l'échantillon

-BIBLIGRAPHIES-

- Apec (2014), « Les candidats à des postes cadres dans l'ESS », *Les études pour l'emploi cadre*.
- Apec (2015), « Panorama des mobilités professionnelles des cadres », *Les études pour l'emploi cadre*, juin -3.
- Arnoux-Nicolas, C. (2015), *Sens du travail et mobilité professionnelle*, Thèse de doctorat en psychologie, Paris : Cnam.
- Bauman, Z. (2000), *Liquid modernity*, London : Polity Press.
- Bidet, A. (2011), *L'engagement dans le travail*, Paris : PUF.
- Carless, S.A. & Arnup, J.P. (2011), « A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change », *Journal of Vocational Behavior*, 78 (1), pp. 80-91.
- Harpaz, I. (2002), « Expressing the wish to continue or stop working as related to the meaning of work », *European Journal of work and organizational psychology*, 11 (2), pp. 177-198.
- Mercure, D. & Vultur, M. (2010), *La signification du travail*, Laval : Presses de l'Université de Laval.
- Miller, M., Woerh, D., Hudspeth, N. (2002), « The meaning and measurement of work ethic: construction and initial validation of a multidimensional inventory », *Journal of Vocational Behavior*, 60 (3), pp. 451-489.
- Rhodes, S.R. & Doering, M. (1983), « An integrated model of career change », *Academy of management review*, 4, pp. 631-639.
- Ulrich, V. (2010), *Mobilités. Quelles réalités ?*, Marseille : CEREQ, relief 31, juin.
- Savickas, M. L. (2005), « The Theory and Practice of Career Construction », *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, edited by S. D. Brown and R. W. Lent, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, pp. 42-70.
- Sluss, D.M., Ashforth, B.E. & Gibson, K.R. (2012), « The search for meaning in (new) work : Task significance and newcomer plasticity », *Journal of Vocational Behavior*, 8, pp.199-208.
- Tavan, C. (2008), « Public, privé, indépendant : des changements de statuts nombreux au fil de la carrière », *Conseil d'orientation des retraites*. Document de travail. IV-7.

–GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS–

I - Parcours de formation

- 1/ Type de formation
- 2/ Motivation pour la formation

II - Le parcours professionnel avant la reconversion

- 1/ L'insertion
- 2/ Les expériences
- 3/ L'expérience avant la reconversion
 - 3.1 Les caractéristiques de l'expérience
 - 3.2 Les points positifs
 - 3.3 Les points négatifs
 - 3.4 Les activités les fonctions
- 4/ Les éléments explicatifs de la reconversion
 - 4.1 Difficultés dans l'emploi précédent
 - 4.2. Nouvelles attentes

III - Les engagements sociaux, bénévoles, politiques

IV - La reconversion

- 1/ L'idée de la reconversion vers l'ESS
- 2/ Modalités de départ
- 3/ La transition entre le dernier et le nouvel emploi
 - 3.1 Les activités
 - 3.2. Manière dont le secteur a été découvert
- 4/ Manières dont le poste a été trouvé
- 5/ Les motivations en lien avec l'ESS

V - La situation au moment de l'entretien

- 1/ Fonction actuelle
- 2/ La mission de la structure ESS
- 3/ Les caractéristiques de la structure
- 4/ Les compétences mises en œuvre dans l'emploi actuel
- 5/ Les objectifs professionnels de la personne
- 6/ Les difficultés rencontrées dans l'emploi actuel
- 7/ Les activités de la personne dans ce poste
- 8/ L'évaluation de l'activité actuelle
 - 8.1 Les points positifs
 - 8.2 Les points négatifs
- 9/ Les spécificités du travail dans l'ESS

VI - La projection professionnelle

- 1/ Rester dans l'ESS
- 2/ Partir de l'ESS
- 3/ Les projets

VII - Les représentations de l'ESS

-PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON-

Douze cadres en réorientation professionnelle vers l'ESS ont été interrogés

-Tableau 1-
Caractéristiques des personnes interrogées

Nom	Formation initiale	Dernier emploi avant reconversion	Durée approximative entre la reconversion et l'entretien	Emploi actuel	Organisation	Projet
Melvyn, M, 50 ans	Master économie et gestion	Directeur d'un réseau de conseil en organisation	5 ans	Directeur depuis 2 ans	Association 500 salariés, aide aux parents d'enfants handicapés	Diriger une association plus importante
Aymeric, M, 31 ans	Master droit du travail	Consultant cabinet de recrutement	5 ans	Directeur depuis 5 ans	Petite association d'aide aux étudiants	Travailler dans le <i>social business</i>
Isis, F, 53 ans	DEA Marketing	Responsable de département marketing	3 ans	Directrice adjointe petite association depuis 1 an	Petite association de lutte pour la diversité dans l'entreprise	Travailler dans le <i>social business</i>
Natasha, F, 34 ans	Ingénieur informatique et master ESS en cours	Développeur multimédia	2 ans	Chargée de mission depuis 1 an puis arrêt pour faire une formation	Association qui accompagne les projets associatifs	Travailler dans le secteur culturel
Bertrand, M, 59 ans	Formation en informatique et MBA	Responsable marketing dans une grosse entreprise de télécoms en GB	1 an	Responsable du développement commercial depuis 10 mois	Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT)	Continuer et reprendre des études de droit en parallèle
Carla, F, 45 ans	Formation ADEMA, Bac + 5 banques	Conseillère financière	4 ans	Responsable administrative depuis 2 ans	Association religieuse, d'éducation et animation de jeunes	Aller vers le <i>social business</i>
Cybille, F, 48 ans	DUT comptabilité-finances + master GRH	DRH dans l'automobile puis DRH contractuelle en hôpital	2 ans	DRH depuis 1 an	Association de 500 salariés, de parents d'enfants handicapés	Avoir un poste de direction
Claudine, F, 40 ans, mariée	École de commerce + formation Badge (école des mines)	DRH dans l'automobile	3 ans	DRH	Grosse Association religieuse intervenant auprès d'enfants handicapés à l'étranger	Changer de structure
Christina, F, 53 ans	Master de psychologie	Responsable RH dans l'automobile	2 ans	Directrice à mi-temps depuis 3 mois	Association religieuse mission rurale	Être n°2 d'un porteur de projet
Françoise, F, 52 ans	DESS Sciences et techniques de l'information et de la communication	Informaticienne en SSII	3 ans	Informaticienne depuis 3 ans	Fondation religieuse pour l'aide aux enfants en difficulté	Aller vers un poste dans la culture ou le social
Virginie, F, 43 ans	BTS comptabilité-gestion + licence ESS	Assistante de gestion en banque	7 ans	Directrice adjointe depuis 5 ans	Grosse Association d'aide aux personnes handicapées	Poste de direction
Elvire, F, 38 ans	Master de management + master de marketing et communication	Chargée de marketing et de développement commercial dans une entreprise organisant des événements	6 mois	Chargée de prestations entreprises depuis 3 mois	Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT)	Poste d'encadrement, coordonner des/coordination de projets

–Tableau 2–

Modes de rupture du contrat de travail et activités pendant la transition

Nom	Manière dont il a été mis fin à l'emploi dans le secteur privé	Activités de formation	Autres activités
Melvyn, M, 50 ans	Rupture conventionnelle	Master d'économie et gestion	Bilan de compétences Contacts directs avec des personnes informées et intégrées dans l'ESS
Aymeric, M, 31 ans	Départ négocié avec le cabinet de recrutement	Aucune	—
Isis, F, 53 ans	Licenciement	—	Bilan de compétences Salons, réseaux Conférences sur l'ESS Contacts directs avec des associations
Natasha, F, 34 ans	Licenciement pour faute légère	Master ESS Solidarité internationale	Stages pendant la formation
Bertrand, M, 59 ans	—	Master de Droit	Bilan et orientation avec l'Apec
Carla, F, 45 ans	Plan social	—	Bilan de compétences
Cybille, F, 48 ans	Départ négocié	Master RH	Stages en association
Claudine, F, 40 ans, mariée	Plan de départ volontaire	Formation Badge ADEMA-école des mines	Bénévolat
Christina, F, 53 ans	Plan de départ volontaire	Formation Conseil Régional en gestionnaire de l'ESS	Création d'association, salons, réseaux ESS, conférences, contacts directs
Françoise, F, 52 ans	Licenciement	—	—
Virginie, F, 43 ans	Plan de départ volontaire	Formation L3, responsable d'association	—
Elvire, F, 38 ans	Licenciement négocié	Master Marketing	Bénévolat

N° 2017-35

OCTOBRE 2017

–TRAVAILLER DANS L'ESS EN VENANT D'AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ : ENTRE DÉCONVE- NUES ET ESPOIR–

Le CNAM, dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'Apec, a mené une enquête qualitative auprès de cadres ayant connu une réorientation professionnelle du secteur privé « classique » vers l'Economie Sociale et Solidaire. Ces cadres qui pour certains ont subi des déceptions et des souffrances professionnelles dans leur poste précédent sont en quête de nouvelles aspirations. Si leurs attentes d'épanouissement et d'altruisme sont en partie assouvies, la réalité rencontrée est beaucoup plus complexe avec des emplois souvent précaires, des conditions de travail parfois délicates, une charge de travail conséquente ou encore des moyens humains et financiers limités.



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1056-5

OCTOBRE 2017

Étude réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec Valérie Cohen-Scali (responsable du projet) professeur en psychologie au Cnam chercheur au CRTD et associée au CRF.

Avec la collaboration de Naima Adassen doctorante au CRF, David Mahut sociologue et chercheur associé au CRF du Cnam.

Équipe projet du département études et recherche de l'Apec : Claire Margaria et Raymond Pronier
Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H