

–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

SYNTHÈSE

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).

Les deux premiers volets portaient sur les attitudes et représentations des cadres en transition professionnelle vers l'ESS (publié en 2015) et sur l'analyse de la situation des jeunes diplômés qui souhaitent intégrer l'ESS (publié en 2016).

Ce troisième volet concerne des cadres qui se sont réorientés vers l'ESS après avoir travaillé dans le secteur de « l'économie classique ». Il s'agit 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.

crf
Centre de Recherche sur la Formation

le cnam

CRTD



– LES PROFILS DE CARRIÈRE : ENTRE REBONDISSEMENT ET RUPTURE –

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.

PROFIL 1 : LES FONCTIONS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (« SPÉCIALISTE RH »)

Le profil de « spécialiste RH » correspond à des personnes qui ont, pour la plupart, connu des difficultés dans leurs fonctions passées et notamment mis en œuvre des plans sociaux en rencontrant des situations souvent difficiles avec certains salariés de leurs entreprises. Ces personnes 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.

PROFIL 2 : LES FONCTIONS DE MARKETING ET DE DÉVELOPPEMENTS D'ACTIVITÉS (« DÉVELOPPEUR DE PROJETS »)

Le profil de « développeur de projets » rassemble 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.

— **PROFIL 3 : LES FONCTIONS DE VALORISATION DU CAPITAL (« BANQUIER »)** —

Le profil de « banquier » correspond 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.

— **PROFIL 4 : LES FONCTIONS DE L'INFORMATIQUE (INFORMATICIEN)** —

Le profil d'informaticien arrive 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. ●

—LA RÉORIENTATION PROFESSIONNELLE : DES MOTIFS VARIÉS—

La réorientation professionnelle vers l'ESS a eu lieu sur un intervalle de temps allant de moins d'un an à 8 ans avant l'entretien pour la recherche, avec une moyenne de 3,5 ans avant la rencontre pour réaliser l'étude, la médiane se situant à 4 ans.

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.

Les cadres concernés mettent en avant de nouvelles aspirations professionnelles orientées vers des finalités plus altruistes du travail. De même 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 une place centrale au développement humain. ●

–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.

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.

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. ●

–LA SITUATION ACTUELLE DANS L'ESS : UNE CONSTRUCTION DE SA PROFESSIONNALITÉ AU FIL DU TEMPS–

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

TROIS PRINCIPALES ACTIVITÉS DES CADRES DANS L'ESS

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

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

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 des structures de l'ESS est de disposer d'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

Dans les grosses associations, les postes de DRH peuvent être pourvus par des personnes qui ont eu une expérience RH en entreprise privée. Arrivant dans le secteur associatif, les anciens DRH du privé sont souvent surpris face au manque de procédures et d'organisation. C'est notamment le cas de deux cadres interviewés, occupant un poste de DRH, qui, en arrivant dans leur poste, ont eu l'impression que tout était à faire. Aussi, malgré des conditions salariales moins bonnes que celles connues précédemment, ces personnes apprécient toutefois la liberté pour introduire de nouveaux outils facilitant et ratio-

nalisant 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.

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

Les autres personnes sont des femmes cadres, respectivement informaticienne, responsable administrative et en recherche d'un poste de chargée de mission ou de projet au moment de l'enquête.

Au-delà des activités réalisées, les cadres développent des interprétations de leurs fonctions, missions et de leur rôle dans leur organisation. Quatre grandes interprétations de leur fonction et de la finalité de leur poste dans l'ESS, ont été fournies par les cadres interrogés.

Les accompagnateurs du changement

Certains cadres considèrent que leur rôle est avant tout d'accompagner le changement organisationnel. Ils travaillent dans des grandes ou moyennes associations engagées dans un processus d'évolution et qui mettent en œuvre 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 un goût pour les challenges professionnels et le rejet de la routine.

Les développeurs

Une autre partie des cadres voient leur activité comme centrée sur le développement d'activités et de projets. Il ne s'agit pas pour eux de conduire du changement mais plutôt de répondre à une demande

d'augmentation des financements de l'association. Ces personnes, de formation en droit ou en marketing, travaillent souvent dans des associations de petite taille ou dans des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). Recrutées pour leur fibre commerciale déployée notamment dans des activités de services se caractérisant par un chiffre d'affaires élevé, ces personnes ont également d'autres compétences techniques et transverses (linguistique, informatique, juridique...) et ont témoigné de leur capacité à s'adapter à des environnements variés. Elles apprécient le changement et la possibilité d'apprendre en continu par le travail.

Les gestionnaires polyvalents

Un certain nombre de cadres ont une activité centrée sur la gestion de la structure ou de certaines de ses dimensions, et se vivent comme des « polyvalent ». 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 y est souvent présent.

Les techniciens

Une personne 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 même si l'ambiance de travail y 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 cette cadre vers d'autres métiers, notamment la formation ou le secteur culturel. Elle se perçoit comme enfermée dans ce métier alors qu'elle voudrait en changer. Dans ce cas, se réorienter vers l'ESS n'est pas nécessairement synonyme de changement de métier et d'activité pour les métiers « techniques » ou des fonctions support, qui sont souvent communs quel que soit le domaine.

DES OPINIONS NUANCÉES SUR LA SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

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

Parmi les évaluations positives, l'idée selon laquelle elles **ont le sentiment de faire un travail qui a une dimension humaniste, ne visant pas le profit** économique et servant l'intérêt général fait plutôt consensus. Cela apparaît aussi comme un élément qui donne de la valeur à leur choix de réorientation et à leur travail. Autre point positif identifié : le sentiment de liberté induit par la **possibilité de gérer son temps**. En intégrant l'ESS, une partie des répondants s'attendaient à avoir davantage de latitude dans la gestion de leurs activités et de leur emploi du temps, leur permettant ainsi de concilier plus aisément les contraintes de la vie professionnelle avec celles de la vie personnelle. 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 salariées et une grande liberté d'action.

Parallèlement, des évaluations négatives ont été exprimées :

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.

Les difficultés relationnelles, les relations avec des personnes peu expérimentées dans leur domaine, les problèmes avec la direction, le conseil d'administration, les élus et les bénévoles sont également des motifs d'insatisfaction.

La rigidité des principes et de l'idéologie 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.

La forte pression, le stress, l'importante charge de travail, le temps de travail long, les déplacements nombreux sont des motifs d'insatisfaction parfois évoqués.

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 un 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, pour certaines personnes interviewées, 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, qui n'a pas su se mettre en phase avec le marché du travail, avec le monde économique actuel avec notamment une sous utilisation des nouvelles technologies (informatique, numérique...), un rythme lent de décision ou encore des problèmes financiers et de gestion.

D'autre part, certaines personnes interviewées considèrent l'ESS comme un secteur d'emploi présentant des points forts qui peuvent susciter un intérêt pour des salariés potentiels.

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 cadres mettent ainsi en exergue la possibilité de prendre des initiatives, de gérer leur temps, la polyvalence des tâches ou encore un apprentissage en continu. 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. ●

—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. Pour la plupart d'entre elles, elles souhaitent donner toutes les 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.

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 et / ou 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 mais à des tournants importants qui manifestent une reconsidération profonde du rapport au travail de ces cadres. ●

–PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

La réorientation professionnelle vers l'ESS est plutôt mise en œuvre chez des cadres en seconde partie de carrière. Ces cadres ont eu des responsabilités importantes dans des entreprises et connu différentes formes de mobilité. Un premier constat important est que plusieurs évènements se sont conjugués à un moment de leur parcours professionnel pour amorcer une transformation synonyme 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. L'ESS porte, également, les espoirs de nombreux professionnels qui ont connu déceptions ou souffrances professionnelles, qui les conduisent à concevoir ce secteur comme différent de celui de l'entreprise privée.

Mais 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. En effet, 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, même si la réalité rencontrée est plus complexe avec des difficultés d'intégration. Les emplois occupés y 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 construire son poste à sa mesure au fil du temps. 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. ●

—MÉTHODOLOGIE—

L'étude présentée ici est le troisième volet d'une recherche en partenariat sur les cadres du secteur de l'ESS, et fait suite à une étude sur les cadres du privé souhaitant se réorienter dans ce secteur. L'objectif des partenariats de recherche de l'Apec est de développer une logique de complémentarité des expertises : celles des chercheurs, d'une part, et celles du département études et recherche de l'Apec, d'autre part. La présente étude a été réalisée par : Valérie Cohen-Scali (responsable du projet), professeure en psychologie au Conservatoire National des Arts et Métiers, chercheuse au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) et associée au Centre de Recherche sur la Formation (CRF) ; Naima Adassen, doctorante au CRF ; David Mahut, sociologue et chercheur associé au CRF du Cnam.

Douze cadres en réorientation professionnelle ont été interrogés via des entretiens semi-directifs.

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



www.apec.fr

ISBN 978-2-7336-1062-6

OCTOBRE 2017

Étude réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec Valérie Cohen-Scali (responsable du projet) professeure en psychologie au Cnam chercheuse 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