



**HAL**  
open science

## Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire : enquête qualitative auprès de cadres en transition

Valérie Cohen-Scali, Naïma Adassen, Cécile de Calan, David Mahut

### ► To cite this version:

Valérie Cohen-Scali, Naïma Adassen, Cécile de Calan, David Mahut. Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire : enquête qualitative auprès de cadres en transition. [Rapport de recherche] 2015-73, Centre de Recherche sur la Formation (CRF); Conservatoire national des arts et métiers (CNAM); Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD); Association pour l'emploi des cadres (APEC). 2015. halshs-01288065

**HAL Id: halshs-01288065**

**<https://shs.hal.science/halshs-01288065>**

Submitted on 8 Mar 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# –SE RÉORIENTER VERS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE–

N°2015-73

OCTOBRE 2015

Partenariat de recherche entre  
l'Apec et le Conservatoire National  
des Arts et Métiers (Valérie Cohen-  
Scali avec la collaboration de Naima  
Adassen, Cécile de Calan, David  
Mahut, Cnam-CRF)

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS  
DE CADRES EN TRANSITION

## – 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](http://www.cadres.apec.fr) rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2015

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> 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, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-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).*

03	Présentation
03	Les partenariats de recherche de l'Apec
03	Le partenariat avec le Centre de Recherche sur la Formation (CRF)
05	L'équipe
<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>
06	Interroger les cadres en transition professionnelle
07	Identifier les modalités de gestion des carrières des cadres
07	Étudier les représentations professionnelles de l'ESS des cadres
08	Appréhender les modalités de la professionnalisation des cadres dans l'ESS
<b>2</b>	<b>LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE</b>
09	L'ESS comme champ professionnel en évolution
11	L'offre de formations supérieures dans l'ESS
12	Terrain d'enquête et méthodologie
13	Structure du document
<b>3</b>	<b>PARCOURS PROFESSIONNEL PASSÉ : ENTRE RECHERCHE DE SOI ET ENGAGEMENT POUR DES VALEURS</b>
15	Trois logiques de construction de la trajectoire de formation initiale
16	Des attitudes variées à l'égard de la carrière
18	Des expériences de travail parfois douloureuses
<b>4</b>	<b>EXPÉRIENCE DE TRANSITION VERS L'ESS</b>
21	Des évènements professionnels et personnels au démarrage du changement de situation
22	Réfléchir, expérimenter, apprendre, sont les activités principales de la période de transition
24	Entrer en formation : une expérience perçue comme décisive pour l'intégration
25	D'où vient la fibre humaniste des cadres en transition ?

**5**

– **LA VARIÉTÉ DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'ESS**

28

– Quelles représentations sociales de l'ESS ?

29

– Les cinq familles de représentations

**6**

– **L'AVENIR : DE L'INCERTITUDE À LA CRÉATION DE SON « ACTIVITÉ PROPRE »**

32

– Une piste pour l'avenir : travailler autrement

33

– Les projets : d'une intégration sur un poste à la création de son activité

36

– Les difficultés pressenties

**7**

– **LES ENJEUX DE LA RÉORIENTATION DES CADRES VERS L'ESS**

40

– Retour sur les hypothèses formulées

**8**

– **CONCLUSION GÉNÉRALE**

44

– Les enseignements de l'enquête

**9**

– **ANNEXES**

47

– Caractéristiques des cadres rencontrés

52

– Bibliographie

## – PRÉSENTATION –

### – LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC

En 2007, le département études et recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projet 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, exploitation 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 apportent, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

### – LE PARTENARIAT AVEC LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LA FORMATION (CRF)

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

Selon l'Observatoire National de l'Économie Sociale et Solidaire porté par le Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale (CNCRES)<sup>1</sup>, ce secteur rassemble plus de 222 900 établissements et 2,34 millions de salariés soit 14 % des emplois du secteur privé. 13 % des cadres du secteur privé exerceraient leur métier dans l'ESS, majoritairement dans des associations.

En effet, depuis 2008<sup>2</sup>, l'ESS regroupe les associations (78 %), les coopératives (13 %), les mutuelles (6 %), les fondations (3 %).

La loi du 31 juillet 2014 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 2013 une étude<sup>3</sup> portant sur l'analyse de 12 600 offres d'emploi de cadres dans l'ESS. Cette étude conforte celles menées par d'autres organismes indiquant qu'un grand nombre de recrutements devraient avoir lieu dans l'ESS d'ici 2020 : 600 000 postes (cadres et non cadres) devraient être libérés dans les 5 prochaines années.

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 peut contribuer à mieux les préparer à affronter et réussir ce type de réorientation.

#### La recherche du Centre de Recherche sur la Formation : identifier les modalités de réorientation professionnelle des cadres vers l'ESS

La convention de recherche entre l'Apec et le Centre de Recherche sur la Formation (CRF) du Cnam a été signée fin 2013. Le CRF a proposé de réaliser une

1. Observatoire de l'ESS/CNCRES (2013). L'économie sociale et solidaire en France, chiffres clés 2013.

Publication en ligne [www.cncres.org](http://www.cncres.org).

2. 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.

3. *Le marché de l'emploi cadre dans l'économie sociale et solidaire*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2015-74, octobre 2015

recherche visant à cerner les processus de mobilités professionnelles des cadres dans le secteur de l'Économie sociale et Solidaire (ESS).

L'objectif était de mieux comprendre les processus identitaires mobilisés lors des réorientations professionnelles qui donneraient un rôle central à certaines valeurs au travail, à la recherche d'un meilleur équilibre vie au travail/vie hors travail, au souhait d'intervenir plus activement pour changer la société.

Cette recherche visait également à mettre au jour l'attractivité du secteur de l'ESS pour les cadres : les motifs et les modalités d'orientation dans le secteur, le rôle des valeurs (démocratie, solidarité, responsabilité sociale...) promues par le secteur, le poids des représentations sociales concernant le secteur.

Il s'agissait ainsi de contribuer à l'identification et à l'analyse d'éventuelles nouvelles formes de management de sa carrière par les cadres, où les critères associés à la réussite professionnelle seraient définis non par les organisations mais par les individus eux-mêmes, et pourraient trouver à être mis en œuvre dans le secteur de l'ESS.

L'équipe de recherche a cherché à identifier les différentes étapes qui conduisent des cadres à progressivement envisager de changer d'emploi, pour s'insérer dans une association, une fondation, une mutuelle, une coopérative ou encore une entreprise sociale, pour certains, durablement.

Pour cerner ce processus de mobilité, quatre situations de cadres au regard de la transition vers l'ESS ont été prises en compte dans le programme de recherche :

- Des cadres en transition vers le secteur de l'ESS,
- Des cadres déjà réorientés dans le secteur de l'ESS,
- Des jeunes ayant l'intention de s'orienter vers le secteur de l'ESS,
- Des cadres installés durablement dans le secteur de l'ESS.

L'enquête présentée dans ce premier rapport concerne 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 événements marquants qui ont conduit au démarrage du processus de réorientation et les trajectoires suivies pour parvenir à intégrer ce secteur professionnel.

Le questionnement de l'équipe, pour ce qui concerne cette population, s'est donc situé à l'amont de l'inté-

gration dans l'ESS : les cadres interrogés ont eu une trajectoire professionnelle dans le secteur privé et plus rarement public. Ils sont pour la plupart d'entre eux, au moment de l'enquête, en situation de formation. Ils n'ont pas encore trouvé d'emploi et sont dans une situation-sas où leurs attentes et leurs représentations de l'ESS ont un rôle important car elles constituent des guides pour définir des actions d'orientation.

Trois interrogations centrales et complémentaires ont guidé la collecte des données :

- Quelles raisons et quels événements d'ordre personnel et professionnel ont conduit ces cadres à souhaiter s'engager dans l'ESS ?
- Comment font-ils pour s'y engager ?
- Comment se projettent-ils dans ce secteur ?

Ces questions ont impliqué de s'intéresser à la fois aux attentes, aux démarches, aux choix effectués, aux stratégies déployées, mais également aux facteurs de contexte, aux événements, aux opportunités rencontrées et plus généralement aux situations professionnelles passées et actuelles.

Quatorze cadres en formation ou dans des dispositifs de bilan de compétences ont été interviewés afin d'explorer leurs motivations, leurs intentions et leurs attentes professionnelles.

La situation de transition dans laquelle ils se trouvent est apparue comme le produit de plusieurs facteurs :

- Une formation initiale souvent conséquente ayant abouti à l'obtention d'un ou de plusieurs diplômes du supérieur,
- Des expériences riches, diversifiées en entreprises,
- Un engagement très important dans la carrière et des attentes fortes de réalisation professionnelle et de mise en œuvre de projets soutenus par les formations entreprises dans l'ESS.

Plus précisément, l'analyse des trajectoires de cadres attirés par un secteur que l'on dit centré sur la promotion des valeurs humanistes, des principes de gestion financière et de management démocratique et sur le développement des usagers placés au centre du processus de production a permis de mettre en évidence :

- Le rôle structurant des représentations sociales que les cadres ont des secteurs qu'ils ne connaissent pas mais qui leur paraissent attractif et balisent le champ des possibles professionnels. Ici, l'ESS est perçue au prisme de diverses informations plus ou moins

fiables : certaines provenant des engagements bénévoles nombreux des cadres rencontrés qui leur ont fourni certaines connaissances des activités professionnelles et du secteur associatif, d'autres provenant de sites Web spécialisés, d'autres informations et connaissances étant diffusées dans les formations suivies. Toutes ces informations contribuent à élaborer l'idée selon laquelle l'ESS est un secteur « protecteur » de l'humain, tant du salarié y exerçant ses activités, que de l'usager.

- Le rôle important des parcours vécus par les cadres rencontrés avant leur réorientation professionnelle. Les compétences acquises par le passé sont nombreuses et variées et, en même temps, ces cadres ont intériorisé l'idée de la (nécessaire) « formation tout au long de la vie ». Leurs expériences passées, parfois à l'étranger, leur haut niveau de formation leur fournissent une certaine assurance dans la gestion de leur vie professionnelle.

- Le rôle du diplôme dans l'ESS, censé fournir aux cadres à la recherche d'un emploi dans ce secteur une certaine (nouvelle) légitimité, une culture professionnelle et participant au processus de professionnalisation du secteur et des individus, en centrant notamment sur la création d'activités, de structures, et de projets professionnels singuliers.

- Le rôle dans l'engagement des individus qui cherchent à gérer leur carrière et à se maintenir en situation d'employabilité afin de saisir les opportunités pour réaliser leur projet. Cette attitude proactive peut amener les cadres à être ouverts à des expériences variées. Ceci peut laisser penser, vu de l'extérieur, que les trajectoires sont peu cohérentes. Mais cette cohérence est construite subjectivement par des individus engagés dans une démarche de (re) construction de soi centrale pour leur vie professionnelle et personnelle.

Enfin, les trajectoires des cadres rencontrés présentent des caractéristiques typiques des formes nouvelles de gestion de sa carrière. Là où l'on perçoit au premier abord des profils relativement classiques de cadres en recherche d'emploi, l'analyse fait apparaître des spécificités chez ces cadres qui ne cherchent pas seulement un emploi.

Il s'agit de personnes qui font des choix personnels pour leur carrière et sont en quête d'épanouissement. Elles ont leurs propres critères de réussite dans un travail :

- Sentiment de fierté quand on fait de son mieux,
- Recherche d'autonomie et liberté dans la gestion de ses activités et la définition de ses objectifs,
- Mais également contribution à l'amélioration de la vie des personnes et de la société.

Les représentations qu'elles en ont et les formations dans lesquelles elles sont engagées leur permettent de penser que l'ESS pourrait constituer un contexte propice à satisfaire leurs aspirations qui conjuguent à la fois des dimensions de la vie personnelle et professionnelle.

## — L'ÉQUIPE

Valérie Cohen-Scali (responsable du projet) est 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 est doctorante au CRF.

Cécile de Calan est consultante, chercheuse associée au CRF.

David Mahut est sociologue et chercheur associé au CRF du Cnam.

Le **Centre de Recherche sur la Formation du Cnam** (CRF - Équipe d'Accueil 1410) est un laboratoire de recherche spécialisé en formation des adultes au Cnam. Il est composé de 4 équipes travaillant chacune sur un des thèmes suivants :

- Constructions identitaires et professionnalisation (axe auquel sont rattachées les personnes qui conduisent la recherche)
- Analyse de l'activité, apprentissage, construction de l'expérience ;
- Communication, formation et professionnalisation ;
- Organisation et formation.



## –INTRODUCTION–

Le travail de recherche présente l'analyse d'un ensemble de données issues d'entretiens. Il concerne des cadres qui envisagent de se réorienter dans l'ESS après avoir passé leur vie professionnelle dans le secteur privé ou l'administration.

De nombreuses études et recherches récentes permettent de mieux comprendre la manière dont l'ESS s'organise en tant que champ professionnel. L'Observatoire National de l'ESS publie régulièrement des travaux souvent quantitatifs portant sur la structuration et les difficultés spécifiques du secteur.

Néanmoins, les recherches portant sur l'analyse des parcours professionnels des personnes travaillant dans ce secteur sont encore peu nombreuses. L'ambition de cette recherche est donc d'éclairer les différentes étapes que peuvent franchir des cadres qui envisagent d'engager une transition professionnelle pour intégrer ce secteur de l'ESS.

L'analyse est centrée sur des cadres « au milieu du gué », en adoptant une perspective diachronique. Elle étudie les actions entreprises et les réflexions qu'elles suscitent, dans le cours de la construction identitaire de ces cadres expérimentés. Cette approche doit mettre au jour la manière dont les cadres pensent leur évolution professionnelle, s'anticipent dans de nouvelles formes identitaires, développent une sensibilité à certains pans du marché du travail et collectent des informations en vue de changer de situation. Plusieurs axes de recherche ont été considérés pour alimenter cette réflexion.

### – INTERROGER LES CADRES EN TRANSITION PROFESSIONNELLE –

Pour étudier les situations des cadres rencontrés pour cette recherche, le modèle théorique de N. Schlossberg, E. Waters et J. Goodman (1995) a été utile. Ce modèle considère toute transition professionnelle dans une perspective systémique : cette approche donne à la fois une large place à différentes dimensions de l'environnement, mais également à la perception que la personne a de sa situation et aux stratégies qu'elle met en œuvre pour affronter la si-

tuation. Toute transition a un déroulement variable selon la nature plus ou moins prévisible des événements initiant le changement de situation.

Les auteurs distinguent des transitions anticipées, non anticipées et d'autres nommées non événements car elles correspondent à des transitions attendues qui n'ont pas lieu. Chacune d'entre elles mobilise chez l'individu des capacités d'adaptation et des modes d'accompagnement spécifiques. Les auteurs expliquent également que l'ampleur de la transition, correspondant à l'impact du changement sur la vie de la personne, induit des niveaux de mobilisation et des stratégies de *coping* (faire face) différents.

Ce modèle nommé des « 4 S » met en exergue le rôle de quatre dimensions de la situation.

- D'une part, il faut considérer la Situation singulière dans laquelle se trouve l'individu. Vit-il d'autres stress que celui de la transition professionnelle ? Comment perçoit-il cette situation ?

- D'autre part, le Soi est également mobilisé car il renvoie à la force personnelle, aux ressources intérieures et aux capacités de résistance au stress, pour faire face au changement.

- Ensuite, les auteurs évoquent le rôle des Soutiens affectifs, sociaux, personnels dont les personnes en transition peuvent ou non bénéficier.

- Enfin, un dernier élément renvoie aux Stratégies que les personnes mettent en œuvre et qui peuvent être plus ou moins efficaces, adaptées (recherche d'informations, discussions, conseil, groupes de soutien par exemple...).

Dans cette recherche, ce modèle est utilisé pour identifier les stratégies, les différents contextes ou soutiens mobilisés, et la perception des individus pour faciliter ou rendre plus difficile leur changement de situation professionnelle. L'hypothèse principale est que les transitions constituent des occasions de mettre en œuvre des processus de personnalisation (Baubion-Broye, 1998 ; Malrieu, 2003), c'est-à-dire qu'elles pourraient être des opportunités de réaliser des projets personnels si certains éléments sont réunis. Ce modèle souligne que les transitions doivent être étudiées avec une perspective systémique. Il montre également que les transitions constituent des situations de socialisation (ici, il s'agirait d'une période de socialisation, d'acculturation à un nouveau

milieu professionnel (l'ESS) et les individus pourraient parfois se saisir de ces nouveaux contextes pour le développement d'anticipations de soi et de projets personnels. Les transitions apparaissent ainsi comme des situations d'apprentissage sur soi et sur un nouvel environnement qui permettent le développement de métacompétences<sup>4</sup> indispensables aujourd'hui pour penser sa mobilité professionnelle. Une des raisons qui rendent ces périodes de transition particulièrement propices aux apprentissages est qu'elles offrent de nouvelles expériences de soi, des opportunités d'actions (Mitchell et Krumboltz, 1990), des soutiens. Elles permettent aux individus d'identifier certaines qualités des contextes, provoquent des changements de perspective qui conduisent à mettre au jour d'autres formes possibles d'utilisation des contextes, en vue d'actions, d'activités ou de projets<sup>5</sup>.

## IDENTIFIER LES MODALITÉS DE GESTION DES CARRIÈRES DES CADRES

Depuis les années 90, les travaux sur les nouvelles formes de carrière se multiplient. Les carrières n'évolueraient plus en suivant une progression dans la hiérarchie associée à une augmentation de salaire régulière. Elles ne seraient plus limitées aux frontières d'une seule entreprise. Le terme de « carrière sans frontière » s'est répandu pour caractériser ces nouvelles formes d'évolution professionnelle. Dans les nouvelles carrières, les personnes sont conduites à développer deux compétences clés (Arthur et Rousseau, 1996).

- D'une part, elles doivent produire des métacompétences et notamment des capacités à apprendre à apprendre en continu,
- Et d'autre part, elles doivent engager une réflexion sur soi et des capacités à s'adapter plus rapidement à des situations changeantes (Hall *et al.*, 1996).

Hall et Mirvis (1996) utilisent le terme de « carrière protéenne » pour définir certaines formes de ces nouvelles carrières. Le terme « protéen » provient du dieu grec Proteus qui signifie « qui change de forme à volonté ». La carrière protéenne correspondrait à un processus de construction de soi visant l'adaptation

aux contextes tout en cherchant un épanouissement personnel et professionnel. Les critères de réussite professionnelle sont de l'ordre du succès psychologique, défini par Hall et Mirvis (1996) comme un sentiment de fierté quand on a fait de son mieux ou quand on a atteint les objectifs que l'on s'est soi-même fixés. Parmi les critères de réussite, la défense de valeurs ou de principes importants pour l'individu sont centraux. Ainsi, la personne témoignant d'une carrière protéenne viserait l'apprentissage continu, le succès psychologique, l'expansion de son identité et la réalisation de soi.

La carrière protéenne se caractérise par une forte flexibilité et elle est conçue sur un mode élargi : le travail et le non travail se conjuguent en continu, pour contribuer à la construction identitaire. Les lieux de travail sont variés et peuvent se situer en dehors des organisations. Les organisations apparaissent alors comme des contextes susceptibles de permettre, dans certains cas, aux individus de poursuivre leurs aspirations personnelles.

Une des hypothèses de la recherche consiste à penser que les cadres en transition qui souhaitent intégrer le secteur de l'ESS pourraient gérer leur carrière d'une manière qui serait prototypique des nouvelles formes de carrière. Ainsi, nous devrions observer chez eux un fort engagement dans le travail, l'existence de projets très investis sur le plan de l'identité et une recherche de développement d'actions en adéquation avec les valeurs qu'ils défendent.

## Étudier les représentations professionnelles de l'ESS des cadres

Il est important de prêter attention aux perceptions que les cadres ont du monde du travail et des secteurs professionnels en vue d'une mobilité professionnelle. À ce titre, un aspect central de la recherche a consisté à étudier les représentations sociales de l'ESS chez les cadres en transition. Quelle perception en ont-ils ? Qu'attendent-ils de ce champ professionnel ? Pour quelles raisons souhaitent-ils y travailler ? La théorie sociogénétique de Moscovici<sup>6</sup> permet de rappeler que tout objet social (un fait, un événement, une information...) ne donne pas nécessairement

4. Métacompétences : aptitudes à utiliser certaines compétences.

5. Cette idée renvoie à la notion d'affordance (capacité d'un objet d'un système ou d'un produit à suggérer sa propre utilisation), concept développé par Gibson en 1979 (Greeno, 1994).

6. Serge Moscovici a identifié, grâce à des études de terrain la manière dont les représentations sociales se manifestent au sein d'un groupe social. Ce processus est décrit dans cette théorie dont la première formulation a été décrite dans son ouvrage « La psychanalyse, son image, son public » (Paris, PUF, 1961).

naissance à une représentation sociale. Pour ce faire, l'objet doit avoir un caractère ambigu ou polymorphe. Il est possible de penser que l'ESS correspond à ce type d'objet social. Face à cette incertitude, les individus, ou les groupes vont rechercher des informations dans leur environnement, notamment en communiquant à son propos. Cette communication va donner un statut à cet objet social qui va alors prendre de l'importance dans un groupe, un collectif, une société (Moliner, 2001).

Par ailleurs, les représentations sociales peuvent évoluer. Elles connaissent d'abord une phase d'émergence quand la stabilisation des savoirs relatifs à cet objet social n'est pas établie. L'ESS en tant qu'objet social est assez récente. C'est une des raisons pour lesquelles il est possible de penser que les représentations sociales à son propos sont en émergence chez des cadres qui ne font pas partie de ce secteur. Mais les représentations sociales ne servent pas seulement à organiser la perception de nouvelles informations. Elles contribuent à guider les actions des individus. Ainsi les cadres qui ont des représentations sociales de l'ESS peuvent envisager de s'y engager et vont avoir certaines attentes à son égard.

Les transitions professionnelles constituent des périodes d'exposition à de nouvelles informations et de nouveaux apprentissages. L'approche psychosociale privilégiée considère que le marché du travail, les secteurs professionnels et les métiers génèrent des représentations sociales, des croyances et des opinions qui vont jouer un rôle central pour la mobilité des cadres. Les cadres, en effet, n'ont qu'une connaissance limitée des évolutions du marché du travail et ne sont pas toujours bien armés pour rechercher un nouvel emploi s'ils le souhaitent. En retour, les expériences que les cadres vont vivre au cours de leur transition, vont les mettre en contact avec des catégories sociales ou représentations qui vont constituer de nouveaux cadres d'interprétation de leur situation et permettre aux individus de reconsidérer leur avenir. L'étude a visé à repérer et à examiner la portée de ces représentations sociales et l'hypothèse est que ces représentations caractérisent le secteur comme idéalisé, positif, porteur d'espoir pour soi-même et pour la société.

## — APPRÉHENDER LES MODALITÉS DE LA PROFESSIONNALISATION DES CADRES DANS L'ESS —

Le dernier axe qui a été étudié concerne les logiques de professionnalisation qui apparaissent au cours des périodes de transition professionnelle vécues par ces cadres. En effet, les individus en réorientation apparaissent traversés par plusieurs logiques de professionnalisation qui peuvent apparaître contradictoires et rendre difficile l'intégration dans l'ESS car il s'agit d'un champ professionnel en structuration (avec deux sous-composantes : le social et le solidaire), associé à de nombreux dispositifs de formation à visée « professionnalisante ». Selon Wittorski (2009), la professionnalisation a trois sens :

- Le premier renvoie à la constitution des professions : les acteurs économiques éprouveraient le besoin de développer une rhétorique concernant leur contribution au marché pour conquérir et accroître leur place.
- Le deuxième est la « mise en mouvement » des individus dans des contextes de travail flexibles, avec un enjeu de développement des compétences.
- Le troisième a trait à la fabrication d'un professionnel par des dispositifs de formation qui mettent en avant les apprentissages en situation (« sur le tas »), avec une transmission centrée sur l'analyse du travail, des pratiques et les expérimentations de nouvelles formes de travail.

Les cadres interrogés sont inscrits en majorité dans des cursus de formations supérieures ou ont suivi des cycles de formation continue dans le secteur.

L'hypothèse concernant cette dimension de l'étude consiste à penser que les cadres en transition sont en cours de professionnalisation car, dans les dispositifs de formation, ils se voient transmettre des savoirs leur permettant de développer des compétences pour exercer de nouveaux métiers ou d'utiliser leurs compétences acquises dans un nouveau contexte.

Ils sont aussi sujets ou vecteurs de la professionnalisation du secteur car les valeurs qu'ils défendent constituent des pierres angulaires de la professionnalité dans l'ESS. Les formes de professionnalisation

viennent donc achopper sur la question des valeurs, des principes étendards de l'ESS qui constitueraient le cœur des identités professionnelles collectives et individuelles dans ce secteur. On peut alors penser que les cadres rencontrent des tensions associées à leur socialisation professionnelle entre trouver leur place dans un champ professionnel insuffisamment

lisible (malgré la communication déployée par différents organes de l'ESS à destination des jeunes et des entrepreneurs) et construire leur place en accord avec les principes du secteur. Il leur serait finalement assez difficile de savoir concrètement comment faire pour s'intégrer professionnellement.

## – LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE –

### – L'ESS COMME CHAMP PROFESSIONNEL EN ÉVOLUTION –

L'ESS correspond à un ensemble de structures qui ont été récemment regroupées sous la même expression. Selon Hély et Moulévrier (2009), ce « tiers secteur » a commencé à être institutionnalisé avec le rapport Delors de 1978 (Delors, 1978). Mais les organisations qui le constituent sont plus anciennes. Les auteurs évoquent notamment après le Second Empire, le développement des Sociétés de Secours Mutuels, puis dès les années 1840, la croissance forte des associations, dont le fonctionnement et le contrôle seront établis par la loi de 1901, puis celle des mutuelles et des coopératives avec une loi en 1917. Selon ces auteurs, le champ professionnel de l'ESS s'est construit grâce à des ensembles de discours et de pratiques visant à fonder sa légitimité et sa différence. Un socle de croyances élaborées au fil du temps permet donc aujourd'hui de rassembler les acteurs autour de ce que l'on peut appeler des valeurs sur le plan plus individuel (Rokeach, 1973). Toutefois, Mispelblom Beyer (2007) défend la thèse selon laquelle le secteur de l'ESS est caractérisé par des traits très voisins de ceux des autres secteurs d'activité, même si il essaie de s'en démarquer. Cette volonté de se démarquer serait l'un des ressorts de l'efficacité managériale du mythe de la spécificité de ce secteur.

En contrepoint, d'autres travaux (Laville, Magnen, Carvalho a Franca, Medeiros, 2005 ; Gardin, Laville, Nyssens, 2012) soulignent plutôt le caractère spontané de l'émergence d'initiatives collectives visant à concilier « Économie et Solidarité » (dans le domaine du commerce équitable, des services de proximité, de l'agriculture biologique etc.). Ces initiatives sont in-

terprétées comme des manifestations de résistance ou de projets de la société civile visant le développement durable. Il s'agit alors, pour ces chercheurs, d'analyser la manière dont ces diverses initiatives peuvent trouver des échos politiques en vue de faire évoluer l'ordre social. Tout en soulignant les difficultés rencontrées par des organisations de l'ESS (notamment les associations) à concilier des objectifs parfois contradictoires, ces chercheurs affirment leur démarche militante, guidée par une quête de « la démocratie mondiale » qui leur apparaît parfois « à portée de main ». (Caillé et Laville, 2001).

Si selon ces auteurs, qui sont également ses promoteurs, le secteur de l'ESS est un monde à part, incarnant « une autre économie » (Hély et Moulévrier, 2009), il apparaît comme un véritable champ professionnel, qui connaît actuellement des évolutions importantes qui concernent directement la question des mobilités.

L'ESS en tant que secteur d'emplois présente certaines particularités. Selon l'Observatoire national de l'ESS et le CNCRES<sup>7</sup>, l'ESS représentait en 2013 10 % de l'emploi en France, 14 % de l'emploi du secteur privé, soit 2,34 millions de salariés, percevant au global 57,9 milliards d'euros de rémunération brute, avec plus de 165 000 entreprises et 223 000 établissements employeurs<sup>8</sup>.

L'enquête Apec/CNCRES (2012) donne des informations précieuses sur l'emploi des cadres dans l'ESS. Les cadres de l'ESS présentent un fort taux de féminisation (47 % contre 34 % pour les cadres des entreprises du secteur privé en général). Ils sont aussi plus âgés que dans le secteur marchand (38 % ont 50 ans et plus contre 24 %). Les cadres de l'ESS sont surreprésentés dans les secteurs de la santé, de l'action sociale, de la banque et assurances. Un tiers d'entre eux ont des activités professionnelles relevant de la

7. Observatoire de l'ESS/CNCRES (2013). *L'économie sociale et solidaire en France. Chiffres Clefs 2013*.

8. Selon le périmètre antérieur aux récentes définitions de l'ESS.

fonction gestion-finances-administration, de la santé-social-culture. Ils sont en revanche sous-représentés dans les métiers du commercial-marketing, de l'informatique, et des études-R&D. 50 % des cadres de l'ESS travaillent dans une entreprise de moins de 250 salariés (contre 40 % des cadres du secteur privé hors ESS). Pour 60 % d'entre eux (contre 40 % des cadres du secteur privé hors ESS) ils occupent sur des postes comprenant une forte dimension managériale et gèrent directement un budget. En revanche, ils sont sous-représentés sur les postes présentant une dimension internationale. Leurs rémunérations sont légèrement plus faibles que pour les cadres du secteur privé hors ESS (46 k€ contre 48 k€ brut annuel). Les différences de salaires entre les cadres hommes et femmes se retrouvent dans le secteur de l'ESS, notamment pour les postes de direction et de direction générale. 35 % des cadres de l'ESS ont acquis le statut de cadre en début de vie professionnelle et 65% l'ont acquis au cours de leur vie professionnelle, souvent à la faveur d'un changement d'entreprise (34 %). La mobilité externe des cadres de l'ESS est proche de celle rencontrée chez les cadres du privé en général. Concernant leur situation professionnelle, leur niveau de satisfaction est élevé et très proche de celui des autres cadres et les cadres de l'ESS envisagent un peu moins souvent que les autres un changement professionnel dans un avenir proche.

L'Île-de-France et le Nord-Pas-de-Calais sont les régions qui concentrent le plus de salariés de moins de 30 ans dans l'ESS. Ces jeunes travaillent principalement dans l'action sociale, dans les banques et assurances ou l'enseignement. Dans l'ESS, les salaires des jeunes sont un peu plus faibles que dans les autres secteurs d'emploi (1 805 euros contre 1 853 euros dans le public et 1 983 euros brut mensuel dans le privé hors ESS), et notamment dans les associations. Ils sont payés parfois 30 % de moins que s'ils exerçaient dans le privé hors ESS. Les inégalités salariales entre hommes et femmes se retrouvent également chez les plus jeunes (4 % de salaire en moins pour les femmes).

L'emploi dans l'ESS rencontre actuellement deux évolutions majeures.

La première évolution est de type démographique. Elle concerne la question du taux de remplacement des salariés actuellement en poste et qui partiront à la retraite dans les prochaines années. En effet, si le

nombre de salariés a été multiplié par trois dans les associations depuis 1980 (Adamson, Delay, Pardini, 2013), dans le secteur de l'ESS, un salarié sur quatre devrait prendre sa retraite avant 2020 en Île-de-France : les salariés de l'ESS sont en moyenne nettement plus âgés que ceux du secteur privé hors ESS, 608 000 d'entre eux ayant 50 ans et plus. Selon l'enquête de l'Observatoire ESS/CNCREC (2011), le phénomène touche plus particulièrement la catégorie cadre : 97 000 cadres de l'ESS partiront à la retraite d'ici 2018, le secteur de l'action sociale étant le plus concerné.

De leur côté, les cadres venant du secteur privé rencontrent plusieurs types de difficultés pour intégrer l'ESS : les rémunérations qu'ils demandent seraient trop élevées, ils ne connaîtraient pas suffisamment le secteur, ils seraient en concurrence avec de jeunes diplômés, et avec les salariés issus du « sériel » qui gravissent les échelons... (de Feuilhade & Ter Ovanessian, 2008).

L'ESS apparaît donc comme un gisement potentiel d'emplois pour le futur et il apparaît utile de s'interroger sur les freins et les facilitateurs à la reconversion des cadres issus des secteurs hors ESS vers l'ESS, de façon à combler ces manques de main d'œuvre, même si les départs à la retraite ne sont pas remplacés dans une proportion d'un pour un.

La seconde évolution concerne la professionnalisation du secteur. Piovesan, Robelit et Claveranne (2007) relèvent que le secteur associatif a connu une évolution gestionnaire importante avec une logique de développement de filières de formation. Il serait ainsi passé d'une logique vocationnelle à une logique professionnelle. Les associations seraient « au milieu du gué », prises en tension entre leur héritage militant et les nouveaux impératifs de la gestion des structures. Cette évolution s'accompagne de nouvelles obligations en termes de formation des personnels (par exemple, dans le secteur sanitaire et social, l'obligation depuis 2007 d'être titulaire d'un diplôme pour exercer des fonctions de direction) et en termes d'évaluation (obligation d'évaluations internes et externes depuis 2002, développement de nombreux outils de gestion comme le management de la qualité, la formalisation des procédures, etc.). Pour Bracconnier (2011) les professionnels de l'ESS sont également confrontés à l'animation de partenariats de plus en plus nombreux et diversifiés (administrateurs, salariés, bénévoles, institutions, entreprises...). Ils

doivent développer des mutualisations par le travail en groupe ou en réseau, qui est un élément central de la professionnalité, tout en étant centrés sur la nécessité de produire des innovations sociales contribuant au développement durable.

Les cadres de l'ESS forment progressivement une figure sociale spécifique définie parfois comme celle du « manager-militant » (Darbuset et Lazuech, 2010). L'activité de celui-ci au quotidien viserait à produire un rapport à l'entreprise, au travail « qui ait un sens autre que celui attendu d'un dirigeant d'entreprise classique. Il est militant dans ses pratiques quotidiennes » (p.21), tout en assumant un management efficace assurant la pérennité de la structure. Ces évolutions, autant que la diversité des profils de cadres et de dirigeants de l'ESS, sont importantes (Lazuech, 2006).

Concrètement cette tendance à la professionnalisation du secteur s'est traduite par la multiplication des formations de niveau supérieur. Actuellement, 36 formations certifiantes de niveau Licence et Master sont proposées aux dirigeants actuels et futurs de l'ESS sur tout le territoire français (Adamson, Delay et Pardini, 2013).

## L'OFFRE DE FORMATIONS SUPÉRIEURES DANS L'ESS

Grâce à l'étude réalisée par l'Observatoire national de l'ESS et le CNCRES<sup>9</sup> (Petot & Braley, 2012) en 2012 auprès de 295 étudiants (la taille de l'échantillon est faible, mais les résultats sont néanmoins probants) sortant de 16 formations supérieures de l'ESS en France, il est possible de se faire une idée assez précise de l'offre de formations diplômantes et transversales en ESS et de l'évaluation qui en est faite par les étudiants au regard de leurs difficultés d'insertion.

Plusieurs points méritent d'être évoqués pour montrer l'importance de la dynamique de professionnalisation par les diplômés dans ce secteur.

D'abord, le nombre de formations proposées a été

démultiplié. Depuis les années 90, leur nombre a été multiplié par 4 pour aboutir à 72 formations en 2012. Nombre de formations non spécifiques à l'ESS proposent en outre des modules d'ouverture à ce secteur. 61 % des formations à l'ESS sont proposées au niveau Bac +5. Elles comportent (comme la plupart des masters professionnels) une forte dimension de professionnalisation, avec l'intervention dans les programmes de nombreux professionnels du secteur et une place importante donnée aux séquences en entreprises, aux stages ou à l'alternance.

La gestion est une discipline centrale dans ces formations, ce qui conduit les auteurs de l'étude à souligner que le secteur « est de plus en plus professionnel et avant tout gestionnaire, alors que les générations précédentes étaient des militants » (p.3, 2012).

Autre point important, les personnes en formation continue représentent 47 % des étudiants. Ces personnes ont trois types de motifs ou de motivations à venir se former.

- Une partie est en reconversion professionnelle vers des postes de cadres intermédiaires, des postes qui « donnent un sens au travail ».

- D'autres sont en formation afin de se mettre en conformité avec les obligations de certains secteurs ou les évolutions des obligations légales (comme l'obligation d'avoir un Bac +5 pour occuper certains postes).

- Enfin, un dernier type correspond à des personnes qui viennent pour adapter leurs compétences aux évolutions du secteur.

Les formations proposent avant tout l'acquisition de compétences transversales globales, plus que techniques, la polyvalence, la connaissance des acteurs locaux et des réseaux professionnels. De leur côté, les étudiants considèrent cependant que la formation ne suffit pas pour trouver un emploi, ils estiment qu'il est nécessaire d'accroître davantage leur connaissance du terrain, par des stages, des expériences professionnelles pendant la formation, ou encore par des engagements bénévoles. Les employeurs ne considèrent pas la formation comme un gage suffisant d'acquisition des compétences, la question de la socialisation au secteur demeurant un point clef pour trouver un emploi.

<sup>9</sup> Voir la synthèse du rapport intitulée *Formations transversales en ESS et insertion professionnelle* (2012) rédigée par Elisa Petot et Elisa Braley, disponible en ligne [http://base.socioeco.org/docs/a05\\_1774\\_etude\\_ formations\\_ess\\_cncres\\_2012.pdf](http://base.socioeco.org/docs/a05_1774_etude_ formations_ess_cncres_2012.pdf)

## – **TERRAIN D'ENQUÊTE ET MÉTHODOLOGIE** –

### **Modalités de constitution de la population interrogée**

Quatorze cadres ont été recrutés pour cette recherche, en contactant des filières de formation des domaines de l'ESS, du social et de la formation dans trois universités et deux formations proposées par des régions. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec ces cadres en situation de transition vers le secteur de l'ESS. Les principaux critères de recrutement s'inspirent des travaux de Negroni (2007) sur les reconversions professionnelles. Ainsi, les cadres devaient avoir passé une partie de leur vie professionnelle en dehors de l'ESS. Ils devaient se considérer comme étant en réorientation ou en reconversion. Cette dimension était corroborée par leur situation objective : la plupart d'entre eux étaient en formation ou dans un dispositif d'accompagnement au moment de l'enquête. Enfin, ils devaient avoir le sentiment de vivre un changement important dans leur trajectoire professionnelle, voire un tournant.

Les personnes interviewées sont donc en situation de transition car elles ne sont pas encore intégrées dans l'ESS. Néanmoins, elles ont des attentes, des représentations et des idées concernant ce secteur.

### **Les entretiens**

Les entretiens ont été réalisés dans des contextes variés (lieux de travail, domicile, locaux du Cnam...) et enregistrés. Le guide d'entretien utilisé comportait les thèmes suivants :

- Description et évaluation du parcours de formation et du parcours professionnel
- Engagements et expériences associatives
- Modalités d'émergence de l'idée de la réorientation professionnelle
- Déroulement du processus de réorientation professionnelle
- Activités mises en œuvre pendant la période de transition
- Représentations et attentes à l'égard d'un emploi dans le secteur de l'ESS
- Projets professionnels envisagés pour le futur.

Les entretiens ont tous été intégralement retranscrits et analysés par analyse de contenu thématique (Bardin, 1977).

Complémentairement à l'analyse de contenu thématique, une partie du corpus a été traitée à l'aide du logiciel d'analyse de données textuelles Alceste. Cette méthode vise à découvrir l'information essentielle contenue dans un texte et est particulièrement utile pour étudier les représentations sociales de la population. Le logiciel Alceste a été utilisé pour approfondir l'analyse des représentations sociales des cadres interviewés.

### **Caractéristiques de la population interviewée.**

L'âge des cadres rencontrés s'échelonne majoritairement de 30-39 ans (5 personnes) à 40-49 ans (7 personnes). Deux personnes ont plus de 50 ans, cet âge étant perçu par les interviewés comme une limite au-delà de laquelle on envisage plus difficilement de reconsidérer leur parcours.

Les formations initiales sont d'une grande variété : la comptabilité, les finances (4 personnes), l'enseignement et l'éducation spécialisée (2 personnes), le management et le marketing (2 personnes), les techniques audiovisuelles - son et cinéma - (2 personnes), la santé (1 personne), le secteur juridique (1 personne), les sciences politiques (1 personne), l'informatique (1 personne).

Les métiers antérieurs des personnes interrogées sont également très variés : conseiller bancaire (2 personnes), enseignant, comptable, ingénieur du son, biologiste, DRH, responsable dans l'éducation spécialisée, journaliste, officier des armées, juriste, responsable marketing, monteur-réalisateur dans le cinéma, responsable Web.

Au moment de l'enquête, les interviewés sont très majoritairement en formation. Sept cadres sont en formation dans le domaine de l'ESS au niveau Master (ou en ont suivi une récemment), un autre suit une licence dans l'ESS et un dernier commence une thèse en lien avec l'ESS. Les autres personnes sont dans des situations diversifiées : cycles de formations courtes dans l'ESS, bilan de compétences, stages dans l'ESS ou recherche d'emploi.

Les projets professionnels sont relativement flous, mais plusieurs tendances apparaissent qui seront développées plus loin. Ces projets consistent à créer une structure ESS (4 personnes), aider/soutenir les projets en lien avec l'ESS (3 personnes), travailler

dans une association (3 personnes), diriger une association (3 personnes), travailler en ONG à l'étranger. La manière dont il a été mis fin à la situation professionnelle antérieure est variée également : quatre personnes ont connu un plan social, deux ont démissionné, deux ont réduit progressivement leur activité libérale, deux ont négocié une rupture conventionnelle, deux ont bénéficié d'un plan de départ volontaire, un autre a arrêté pour des raisons de maladie professionnelle, et une dernière personne avait un CDD qui a pris fin.

Les résultats de la recherche présentés dans ce rapport sont basés sur l'analyse des entretiens et donnent une large place aux discours. Les prénoms ont été changés.

### **Les profils des cadres interviewés**

Le tableau détaillé placé en annexe (page 47) présente la population interrogée du point de vue de la filière de formation initiale, du métier et du secteur professionnel antérieurs à la transition, des circonstances de mise en œuvre de la transition, des activités réalisées pendant la transition et du projet envisagé.

–

## **STRUCTURE DU DOCUMENT**

–

Le rapport suit la chronologie du processus de transition professionnelle. Dans un premier temps, les parcours de formation et les parcours professionnels sont analysés. Il s'agit donc de la période qui a précédé la transition professionnelle. Dans un second temps, la manière dont a été engagé et mis en œuvre le changement de carrière est étudiée. Cette partie réfère aux modalités d'entrée dans la transition et aux activités mises en œuvre durant cette période. La dernière partie est consacrée aux attentes pour le futur, aux projets professionnels et à l'identification des obstacles perçus dans la nouvelle situation envisagée. La recherche souligne que les cadres qui se réorientent dans l'ESS développent une forme de gestion de leur parcours proche de celle des « carrières protéennes ». Ils développent un rapport singulier au travail, structuré par une forte implication et projettent dans l'ESS beaucoup de leurs espoirs pour le futur. ●



# – PARCOURS PROFESSIONNEL PASSÉ : ENTRE RECHERCHE DE SOI ET ENGAGEMENT POUR DES VALEURS –

Trois logiques de construction de la trajectoire de formation initiale  
Des attitudes variées à l'égard de la carrière  
Des expériences de travail parfois douloureuses

15  
16  
18

– 3 –

Dans cette partie, il s'agit de mettre au jour les stratégies développées par les cadres avant d'engager leur transition professionnelle vers l'ESS. Comment ont-ils conduit leur trajectoire passée ? Comment perçoivent-ils cette première partie de leur vie professionnelle et quelles difficultés ont-ils rencontré ? Ces analyses visent à apporter des éléments de réponse à ces questions.

## –TROIS LOGIQUES DE CONSTRUCTION DE LA TRAJECTOIRE DE FORMATION INITIALE–

Les entretiens ont conduit les personnes à exposer leurs choix d'orientation initiaux et la manière dont ils ont conduit leur trajectoire de formation initiale. La majorité des cadres interrogés sont issus d'un milieu plutôt favorisé. Les familles ont eu un rôle important dans les options d'orientation choisies. Certains mentionnent que les parents souhaitaient les voir embrasser des carrières prestigieuses. Dans d'autres cas, certaines figures professionnelles familiales (souvent les grands parents) ont joué un rôle central dans les choix de formation, de métiers ou dans les modèles professionnels perçus comme souhaitables pour soi. Les relations familiales ont eu un rôle déterminant, pour enrichir les scénarii possibles pour l'avenir et favoriser les ouvertures sur des expériences sociales diverses, mais elles ont parfois constitué une limite en imposant des choix qui ont circonscrit la réflexion sur soi.

L'examen attentif des parcours de formation permet d'identifier trois principales logiques correspondant à trois formes d'attitudes dans la construction de leur parcours de formation initiale. Ces logiques témoignent d'un fort engagement dans l'éducation chez toutes les personnes rencontrées.

### **La logique « vocationnelle » (8 personnes).**

Elle se caractérise par un choix précoce de métiers ou de formations, assez difficiles d'accès car très sélectifs, dans des secteurs professionnels très pointus, spécialisés. Ces choix ont induit des efforts considérables pour permettre au projet d'aboutir, contrevenant plus ou moins aux attentes parentales. C'est ce qu'explique Tess, qui a été très soutenue par ses parents au cours de ses études :

*« Donc je me suis dit « il faut que je trouve une voie qui me permette de faire une grande école, l'injonction de mes parents, d'être dans une voie où j'arrive à être généraliste, à garder cet aspect généraliste parce que j'ai envie de renoncer à rien, je suis comme ça, où j'arrive à me projeter dans des métiers ». Donc c'est là que je me suis dit que j'allais faire des RH (...). »*

### **La logique de « recherche de soi » (4 personnes).**

Elle se manifeste par une difficulté à choisir sa formation et se traduit par des essais et erreurs dans les formations choisies qui donnent une impression de trajectoires erratiques. En fait, ces personnes avaient souvent d'assez bons résultats scolaires mais n'ont bénéficié d'aucun soutien ou conseil pour leur orientation au cours de leur jeunesse. Elles ont donc continué leurs études sans vraiment savoir vers quoi cela allait les conduire. C'est l'approche d'Eli qui estime avoir beaucoup tâtonné avant de savoir ce qu'il voulait faire de sa vie professionnelle :

*« Connaisant ma personnalité aujourd'hui, je me dis : "j'aurais mieux fait de faire les beaux-arts ou carrément faire de la musique, ou faire des études littéraires". Je me serais plus épanoui dans mes études, je réussissais parce que je savais le faire, je savais parler et tout ça. Sur le fond, ce n'était pas..., je n'étais pas passionné par ça. Enfin, c'est complètement dingue d'avoir aujourd'hui des gens qui ont 25 ans et qui ne savent pas quoi faire de leur vie alors qu'ils sont bardés de diplômes ! Disons que je n'ai jamais su ce que je voulais faire de ma vie. Dès le début, je ne me suis jamais posé la question. »*

Les personnes multiplient les expériences afin d'identifier la voie de formation qui pourrait le mieux leur convenir. Ces expériences contribuent à une meilleure connaissance de soi et peuvent favoriser une certaine réflexivité mais permettent également de repousser les échéances et les prises de décision concernant l'avenir professionnel.

Ces deux logiques s'accompagnent néanmoins d'autres expériences sociales : six personnes ont étudié ou travaillé à l'étranger durant leurs études et trois se sont engagées dès le lycée dans des activités associatives. Pour deux personnes les engagements associatifs sont également des engagements religieux.

### La logique de « rebondissement » (2 personnes)

Elle correspond à des personnes qui viennent de milieux sociaux moins favorisés et qui ont été moins soutenues dans leur parcours de formation et professionnel antérieur que les précédentes. Ces personnes ont aussi arrêté l'école et ont choisi d'entrer tôt sur le marché du travail, avec des formations de niveau Bac ou Bac +2. Elles ont saisi des opportunités d'emploi sans que ces activités ne représentent vraiment un choix délibéré. Toutefois, très rapidement, elles ont essayé de se former tout en continuant à travailler et de saisir les opportunités de progression et les expériences intéressantes pour acquérir une maîtrise de leur vie professionnelle. Le parcours de première partie de carrière de Paco, 47 ans, résume bien cette logique alternant la saisie des opportunités avec des choix plus stratégiques :

*« C'est-à-dire, en fait, très brièvement... Si je résume mon parcours, je suis sorti avec un Bac Économie. Et après, pendant 3 ans, j'ai été vendeur de matériels informatiques... Parce que je suis assez bon communicant. Et je vendais des instruments de musique, de l'informatique, etc. Et au bout de 3 ans, j'ai postulé à un poste où le Bac +2 était demandé. Ils demandaient des formateurs pour adultes, pour tout ce qui est logiciels dédiés à la grande distribution. Donc, j'y suis allé. À force de conviction, j'ai obtenu le poste. Cet emploi a duré une dizaine d'années, ce qui m'a permis d'apprendre "sur le tas", entre guillemets, et de pouvoir développer tout ce qui est capacité de communication et de formation, notamment sur des logiciels dédiés à des professionnels. Au bout de 10 ans,*

*sentant que le vent tournait pour la société, j'ai suivi une formation à l'AFPA de technicien supérieur en informatique de gestion, pour tout ce qui est développement Web, etc. Parce que, à l'époque, c'était très porteur et, étant donné que - lorsque je n'étais pas en formation - je faisais du support en ligne, « je m'amusaiss », entre guillemets, à fouiller entre les programmes... Quelque chose qui m'intéressait, qui titillait mon côté analytique... que j'ai voulu développer en faisant une formation qualifiante. J'ai fait un stage pendant cette formation : Et je suis arrivé dans une boîte internationale qui m'a pris en stage et qui, à la fin de cette formation, a voulu me recruter. »*

Une autre caractéristique marquante des cadres concernant leur passé est leur attitude positive à l'égard de la formation et la propension à la multiplication des diplômes de l'enseignement supérieur. En effet, ce groupe est très diplômé, souvent « polyspécialisé », avec plusieurs diplômes de haut niveau dans des filières de spécialisation différentes. Saba par exemple a accumulé un diplôme de médecin biologiste, une formation MBA en économie de la santé, et une préparation à l'ENA. Eli a fait Sciences Po, puis une maîtrise de droit, Antoine a fait un DUT Techniques de Commercialisation, puis une école de commerce et un Master 2 en RH. Cette tendance traduit une volonté d'apprendre, de se doter de compétences nombreuses, visant davantage la polyvalence que la spécialisation. Elle témoigne aussi de la crainte de se retrouver enfermé dans un avenir professionnel tout tracé et contraignant. Il s'agit aussi pour ces personnes de garder leur liberté de manœuvre pour la construction de leur trajectoire professionnelle.

## -DES ATTITUDES VARIÉES À L'ÉGARD DE LA CARRIÈRE-

Une fois qu'ils se sont insérés sur le marché du travail, l'activité professionnelle prend une place centrale dans la vie de ces cadres. Ils attendent alors du travail qu'il leur permette de se réaliser, de s'épanouir. Ils sont très engagés, impliqués, ils ne comptent pas leurs heures. Leurs motivations sont toutefois différentes et trois types d'attitudes à l'égard de la carrière ont pu être identifiés.

- Le premier type d'attitudes correspond à un groupe nommé « les aventuriers ».

Les cinq personnes composant ce groupe recherchent des expériences professionnelles inédites les conduisant dans des environnements et des contextes va-

riés. Elles ne craignent pas de s'engager dans des tournants professionnels à 180°. Leur carrière apparaît comme jalonnée de changements sans linéarité ni cohérence évidente. Le monde du travail apparaît avant tout comme un terrain propice à la découverte de soi. Les personnes qui manifestent ce type d'attitude ont un niveau de formation très élevé et ne rencontrent pas de difficulté particulière pour trouver du travail. Elles sont même parfois prêtes à prendre des emplois inférieurs à leur niveau de qualification si ceux-ci leur paraissent porteurs d'un potentiel pour le développement de soi.

Saba commence sa carrière comme chercheur contractuel en biologie dans un laboratoire privé en France puis en Italie. Elle travaille sur les cellules souches humaines dans le cadre de la lutte contre le Sida. À la fin de son contrat, ne voyant pas de possibilité de poursuivre son activité, elle décide de faire une nouvelle formation. Elle rentre à Sciences-Po pour faire un Master en Économie de la santé, puis prépare le concours d'entrée à l'ENA. Elle explique :

*« C'est un goût pour l'exploration. Et puis, j'ai un gros défaut qui peut s'avérer une qualité qui est, en fin de compte, peut-être fatigant, c'est de me remettre perpétuellement en question. Les virages comme ça (...) Je n'arrive pas à me contenter d'une vie dans laquelle j'aurais pu m'installer, il y en a qui vivent toute leur vie comme ça et à la fin sont titularisés. Moi non. »*

Toutefois, elle se rend compte que de tels choix peuvent être mal perçus par des employeurs *« Je pense que là, j'ai fait une erreur, d'avoir fait l'ENA, cela m'a éloignée du marché du travail, je suis restée étudiante trop longtemps et après quand on veut revenir... »*. Ses compétences lui permettent de faire évoluer les postes qu'elle occupe. À un moment, elle accepte un emploi d'assistance de direction, puis dans la même entreprise, un emploi de chargée de mission dans la lutte contre l'insalubrité dans les logements :

*« Au départ, c'était juste alimentaire, c'était juste pour me refaire mes finances. Donc je suis entrée avec un emploi d'assistante de direction, j'étais arrivée au bout. Il fallait que je travaille très, très vite. J'ai évolué dans la société avec ce poste de chargée de mission. »*

- Le deuxième type d'attitude correspond à un groupe nommé « les militants ».

Il concerne quatre personnes. Le groupe se caractérise par l'importance particulièrement forte qu'il accorde aux valeurs militantes dans la vie professionnelle. Ces personnes recherchent dans leur vie au travail des situations qui leur permettent de défendre, voire de promouvoir certaines idées qu'elles ont sur la société. Leur trajectoire professionnelle vise à une plus grande connexion avec ces valeurs, ce projet de société qu'ils défendent. Ils cherchent aussi une plus grande cohérence entre leurs comportements au travail et leurs convictions.

Pierre commence sa carrière comme instituteur, profession qu'il exerce pendant 7 ans :

*« J'avais envie de transmettre quelque chose et, d'ailleurs, je continue puisque maintenant je suis formateur pour adultes. Même aujourd'hui, j'ai toujours*

*cette envie d'être un passeur. Le système éducatif était différent, il y avait des valeurs que l'on défendait, il y avait une dynamique. »*

Pierre s'intéresse aux livres et propose des activités aux élèves :

*« Très vite, j'ai inclus le livre dans ce que je proposais aux enfants, aussi bien le livre quand j'étais en maternelle qu'un journal de classe quand j'ai exercé dans les CES (collèges d'enseignement spécialisé), l'équivalent du collège mais pour des gamins qui étaient en rupture. »*

Pierre propose de nombreux ateliers autour du livre, fait des projets avec les enfants par exemple d'écriture de journaux. Il fréquente assidument une librairie près de chez lui et au bout de quelques années, le libraire finit par lui proposer de travailler avec lui :

*« J'avais un choix cornélien à faire parce qu'entre les vacances et finir pas trop tard le soir et un commerce de proximité où on était deux, cela changeait mon rythme et mon salaire qui était sans commune mesure avec celui d'instituteur, même débutant (...). Je n'ai pas hésité très longtemps et je suis parti dans l'aventure. »*

Il prend une disponibilité. La librairie participe à des salons du livre, propose des ateliers d'écriture, participe à un festival du livre de jeunesse. Ensuite, il part travailler chez un éditeur d'art, car il veut comprendre « la chaîne du livre ; donc voir l'arrivée, la librairie et en amont, l'éditeur et travailler avec les auteurs ». Ensuite, il approfondit sa connaissance du livre d'images, la bande dessinée, le livre de jeunesse, la librairie indépendante. En parallèle, il a des activités associatives, notamment de président d'une section de la Ligue des Droits de l'Homme. Pendant 10 ans, il travaillera ensuite chez l'éditeur des Musées de Paris, puis dans une entreprise de vente de BD. Ensuite, il fait une mission à la Réunion des Musées Nationaux. Il explique qu'il a toujours une fibre militante :

*« Je suis beaucoup moins militant qu'autrefois mais je le suis toujours. J'ai toujours voulu que le collectif soit impliqué dans un projet plutôt qu'une tête pensante, c'est-à-dire un leader, je me méfie beaucoup des leaders. »*

- Le troisième type d'attitude correspond à un groupe nommé « les ambitieux ».

Ces cinq personnes recherchent dans leur vie professionnelle une forte mobilité ascendante, des responsabilités importantes et un salaire élevé. Elles cherchent à être reconnues dans leur entreprise et

peuvent changer d'entreprise en quête de cette reconnaissance. Elles entretiennent une relation fusionnelle avec leur entreprise qui peut aller jusqu'au développement de comportements sacrificiels.

Tess est une élève brillante poussée par ses professeurs à entreprendre des études scientifiques mais elle ne souhaite pas suivre cette voie. En lisant des articles, elle découvre le métier de DRH en entreprise :

*« D'une part, je trouvais que c'était un métier en entreprise et donc un métier qui existait et d'autre part, ça avait une stature pas mal, en terme de statut, de reconnaissance sociale, c'était bien positionné et il y avait le mot humain qui était quelque chose qui m'attirait. »*

Elle fait une classe préparatoire HEC et obtient un diplôme en management. Elle entre ensuite dans une grande entreprise automobile à la direction centrale des ressources humaines, mais elle se sent comme dans une tour d'ivoire et demande à aller sur le terrain en usine pour intervenir plus en proximité :

*« J'étais dans une spirale ascensionnelle et agréable où la motivation première, c'était d'apprendre et j'apprenais tout le temps. J'étais contente de ce développement et je recevais beaucoup de reconnaissance aussi de la part de l'entreprise qui m'a dit que j'étais un potentiel, qui me considérait comme quelqu'un à bien traiter d'un point de vue rémunération et gestion de carrière. On m'en demandait de plus en plus*

*puisque quand on est haut potentiel chez X, on nous donne des projets transversaux à mener en plus des missions, pour démontrer le potentiel, pour utiliser au mieux le potentiel des gens, pour les valoriser, pour les développer. »*

Tess rencontre beaucoup de difficultés avec le personnel qu'elle a en charge (alcoolisme, suicides). L'entreprise lui demande de faire fortement pression sur certains salariés pour les obliger à démissionner. Elle gère également des plans sociaux. Après la naissance de son premier enfant, l'entreprise lui propose un poste qui lui permet de devenir membre de comité de direction avec un salaire élevé :

*« Quelque chose de statutairement valorisant, un poste avec un intérêt certain, des dimensions supplémentaires, l'international, la gestion de compétences, la gestion des talents et des cadres à haut potentiel, tout ça dans un environnement..., j'avais rencontré le patron de la division et le courant passait bien. »*

Toutefois, le travail devient de plus en plus difficile car l'entreprise entend développer l'individualisation de la performance et les pressions sont très fortes sur les salariés. Elle demande à changer de poste et on lui en propose un qui l'oblige à déménager, « un poste effectivement passionnant à nouveau, plus large, statutairement encore mieux reconnu », mais les relations deviennent difficiles entre les différents directeurs et Tess finira par partir à l'occasion d'un plan de départ volontaire.

## -DES EXPÉRIENCES DE TRAVAIL PARFOIS DOULOUREUSES-

L'engagement professionnel puissant que partagent ces personnes n'a pas toujours pu les protéger de fortes déconvenues professionnelles, voire de souffrances (pour 5 personnes sur les 14 interrogées) à certaines périodes de leur vie. Ces difficultés sont très directement associées dans les discours à l'émergence des intentions de se réorienter dans le secteur de l'ESS, comme nous le détaillons dans la partie suivante.

La reconnaissance financière et sociale est perçue comme trop limitée compte tenu des investissements, du temps passé au travail et de l'énergie qui y est consacrée. Elle est souvent évoquée par les cadres rencontrés. Parfois, c'est le salaire qui plafonne et qui est source d'insatisfaction, comme l'évoque Sabine : « Donc je me suis dit «tu rentres, tu fais tes preuves,

*tu bosseras dur et ça paiera. Et après, je commençais à déchanter au bout de vingt ans! Et je m'aperçois que c'était une exception là où je pensais que c'était la règle. Je n'ai jamais bien su défendre mon salaire, mes intérêts. Je me suis dit qu'à partir du moment que tu donnes, ça va fonctionner. Après, c'est vrai, dans les grands groupes, on s'aperçoit que ce n'est pas nécessairement le cas. »*

Le plus souvent, ce qui finit par peser, ce sont les perspectives professionnelles limitées, ou les tâches proposées qui apparaissent comme secondaires ou peu valorisées dans l'entreprise, ou bien l'impossibilité de mettre en œuvre les projets qui tiennent à cœur. Dans certains cas, l'absence de reconnaissance va plus loin et prend la forme d'une manifestation de dénigrement, un sentiment de n'être pas suffisam-

ment respecté en tant qu'individu et que professionnel. Cela peut se traduire par des relations conflictuelles avec le supérieur hiérarchique, qui se montre tyrannique avec certains salariés. Iris évoque un conflit avec un de ses supérieurs hiérarchiques qui s'est montré particulièrement odieux avec elle et avec un de ses subordonnés. Ce conflit a déclenché son départ de l'entreprise :

*« J'ai mis un point d'honneur à avoir des excuses (de la part du supérieur hiérarchique vis à vis du subordonné) que je n'ai pas obtenues et je suis partie. J'étais obligée de partir parce que je disais à mes collaborateurs : " je n'accepte pas! Qu'on puisse avoir un pétage de plomb, ok ! Mais, faire ça ! En plus j'ai des copies de tout ça, moi ! " Et j'ai dit " je n'accepterai pas qu'il n'y ait pas d'excuses " et ils m'ont licenciée ! Mes collaborateurs étaient complètement choqués que l'on puisse humilier comme ça (le subordonné). Alors ce n'était pas l'humiliation en plus. C'était vraiment une suite d'humiliations régulières de sa part à lui, mon patron, vis-à-vis de ce collaborateur. Il ne voulait pas par exemple le tutoyer. Il considérait que moi, il me tutoyait parce que j'étais son N-1, mais lui, il ne le tutoyait pas parce que c'était son N-2. »*

Dans d'autres cas, il est question de crises dans l'entreprise (plans sociaux, fusions...), avec des situations de stress collectif, des situations générant des conflits intérieurs intenses quand les salariés ont le sentiment d'être utilisés pour faire passer des décisions qu'ils désapprouvent. Katia a souffert d'une très mauvaise ambiance liée à la succession de plans sociaux :

*« J'étais juriste unique en droit des affaires. J'avais l'expertise pour faire le travail. Mais après, il y a un savoir être, une prestance peut-être qui m'a manquée*

*sur ce poste-là pour être vraiment efficace et des fois, je rentrais, je n'étais pas bien. J'appréhendais beaucoup. Enfin, moins les rapports avec les clients que les rapports en interne (...) En fait, c'était une entreprise A qui ne se portait pas bien du tout. Quand je suis arrivée, il y avait déjà eu 3 plans sociaux. Quand tu rentres dans les locaux, tu le sens. C'est très pesant. Tout le monde se méfie de tout le monde. Chacun est agrippé à son poste, tout le monde est plus ou moins traumatisé. C'est un nid à souffrance au travail parce que les managers savent que tout le monde a peur et ils en profitent un peu, un peu beaucoup même... Et ça, c'était extrêmement difficile. Même si c'était super bien payé, c'était extrêmement difficile. »*

Certaines femmes se remémorent les problèmes de machisme qui poussent à quitter l'entreprise et d'autres des situations de harcèlement physique ou moral. Enfin, c'est, de manière générale, un ensemble de situations qui ont induit une désillusion concernant les relations au travail et/ou les activités professionnelles et qui marquent ces vies professionnelles : brutalité des conflits entre services, conflits avec des collègues, sentiment d'injustice.

Le travail était associé à des attentes fortes d'opportunités d'épanouissement, d'apprentissage, de développement professionnel. Les cadres se sont impliqués dans ces activités et ces contextes mais ont été déçus : manque de confiance accordée, mauvaises conditions de travail, conflits, absence de reconnaissance. Ces revers ont contribué ou parfois donné le signal d'une réorientation radicale vers un secteur affichant des principes humanistes et des valeurs démocratiques, l'ESS. C'est ensuite un événement particulier qui déclenche le processus de changement. ●

# – EXPÉRIENCE DE TRANSITION VERS L'ESS : DES ÉVÈNEMENTS DÉCLENCHANTS À L'ÉMERGENCE D'UNE LOGIQUE DOMINANTE DE PERSONNALISATION ET D'ACTION –

Des événements professionnels et personnels au démarrage du changement de situation	21
Réfléchir, expérimenter, apprendre, sont les activités principales de la période de transition	22
Entrer en formation : une expérience perçue comme décisive pour l'intégration	24
D'où vient la fibre humaniste des cadres en transition ?	25

– 4 –

Le processus de transition vers l'ESS se déroule de manière chronologique. Cette partie est consacrée à l'analyse des différentes étapes qui ont conduit les cadres à quitter leur entreprise, puis à s'engager dans un nouveau champ professionnel, l'ESS. Il s'agit d'identifier les événements clés qui ont décidé de l'engagement dans une réorientation, les représentations sociales des cadres concernant l'ESS, les démarches mises en œuvre au cours de cette période, notamment les activités de formation. Il s'agit de porter l'attention sur les caractéristiques de la situation de transition professionnelle rencontrée, les différents éléments intervenant dans son déroulement, plus particulièrement les contextes et les stratégies mises en œuvre.

## – DES ÉVÈNEMENTS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS AU DÉMARRAGE DU CHANGEMENT DE SITUATION –

Certains événements professionnels et personnels ont été à l'origine d'une prise de conscience du fait que la situation actuelle ne convenait plus et qu'il fallait envisager de changer. Chez la plupart des cadres rencontrés, il s'agit d'un faisceau d'événements qui participent en écho à la prise de décision. Un événement particulier parmi ceux rencontrés va déclencher des actions visant à sortir de la situation vécue. Il n'est pas possible d'identifier des tendances, chaque histoire étant singulière.

Néanmoins, la première cause qui induit des intentions de changement est liée à des réorganisations sur le lieu de travail ou à des changements de stratégies ou d'orientation des entreprises. Les réorganisations ont généralement pour conséquence de dégrader une activité professionnelle dont la cohérence a été construite au fil des années par les salariés. Ces évolutions dégradent les relations avec les collègues et les hiérarchiques, comme le décrit Katia, juriste de formation.

« [Chez A.] Donc, j'avais été embauchée pour m'occuper de G. (une partie de l'entreprise) en particulier. Finalement, c'était cette filiale qui était la seule rentable. Donc, on l'a vendue. Je suis arrivée en janvier 2011, G. a été vendue en juillet 2011. Alors, du coup, ma charge de travail avait été largement diminuée. Puis, j'avais eu des problèmes avec le directeur juridique. Et à un moment, j'ai été mise au placard. Ça ne s'est pas bien passé, j'ai fait une dépression. Puis ils ont enclenché une procédure de licenciement pour inaptitude. Je me suis battue, l'inspecteur du travail aussi et les syndicats aussi. Donc, j'ai pu tenir quand même 2 ans ½, dans l'entreprise. C'était un cauchemar. À un moment, après ma dépression, j'ai réfléchi. En fait, j'ai commencé à réfléchir à me réorienter fin 2012, peut-être même avant l'été 2012. »

Dans certains cas, c'est une fusion qui a accéléré la décision et l'opportunité d'un plan social a été saisie. Christine raconte son expérience après avoir passé quelques mois au Vietnam en tant que touriste et aussi travailleuse humanitaire :

« Je suis rentrée [du Vietnam] en mai 2008. Mais cela faisait longtemps, même avant de partir, que je voulais changer, que je voulais quitter la banque. Et début 2009, on a fusionné avec une autre société et il était prévu un plan de départ volontaire. Donc, j'ai postulé dans le cadre de ce plan de départ volontaire, mon dossier a été accepté et je suis partie le 31 mars (...). Le changement de boulot s'est aussi fait parce qu'au moment de la fusion, le poste qui me plaisait disparaissait. Donc je pense que, de toute façon, j'aurais quand même fini par essayer de quitter la banque. »

Une des conséquences des réorganisations est aussi parfois l'augmentation de la charge de travail, du stress, de l'apparition de signes de burnout ou encore d'une autre maladie induite par l'activité professionnelle.

Sabine qui a travaillé comme chargée de clientèle pendant plus de 15 ans dans le secteur du crédit automobile explique comment les premiers signes du burnout sont apparus :

« En 2011, je partais tranquille pour faire ma réunion habituelle. Et puis dans la voiture, j'ai cru que j'allais mourir, j'ai eu des vertiges, et je suis arrivée chez mon client en larmes. Le client m'a faite raccompagner (...). Ils m'ont ramenée à deux parce que je ne pouvais pas conduire, je disais : " je veux dormir, je veux dormir, je suis trop fatiguée, je veux dormir ". Après, ça s'est reproduit, voilà de nouveau je voulais mourir... tout le



*temps, mais avec des examens médicaux tout à fait normaux. Après, j'ai eu une semaine d'arrêt en tout et pour tout sur cette année-là. Et j'ai dû avoir 15 jours de mi-temps thérapeutique, ce qui est peu ! Mais ça m'a permis de dormir, je dormais tout le temps, j'ai dormi, dormi, dormi... C'était aussi un laps de temps pendant lequel la prise de distance, le recul, le fait de ne pas décrocher mon téléphone, de., on m'a donné un antidépresseur mais léger, et je suis allée voir quand même un psy, que j'utilise comme ça de temps en temps. Deux mois par ci, deux mois par-là, comme pour un deuil. Donc c'est lui qui m'avait arrêtée. J'avais peur de la prise des médicaments, j'allais tout doucement tout doucement, mais après je les ai arrêtés, mais cela m'a permis de me trouver seule chez moi. »*

Cinq cadres ont été clairement exposés à des situations de maltraitance en entreprise qui ont induit un profond mal-être. Pour les autres, des événements de la vie personnelle sont entrés en résonnance avec des difficultés en entreprise et ont contribué eux aussi à la prise de conscience qui conduit à relativiser une situation rencontrée, ou à accorder un poids nouveau aux relations familiales ou sociales auxquelles on souhaite accorder davantage de place.

Pierre prend par exemple conscience de l'importance qu'il accorde à un projet :

*« J'ai pris conscience de mes limites et professionnellement. Je me suis dit " si je veux évoluer, si je veux*

*évoluer dans le sens que je souhaite, c'est-à-dire dans le sens d'une réflexion dans la défense d'une bibliodiversité, la défense de l'édition, il faut que je m'arme pour cela tout simplement ". »*

Antoine lui veut se rapprocher et passer plus de temps avec son amie :

*« Pour moi, en fait, il y a eu un ras-le-bol [dans l'armée]. Mon amie était à 8 heures de route de chez moi. La vie familiale n'était pas évidente. Donc, en avril-mai 2013, j'ai lancé les démarches de reconversion, j'ai saisi l'opportunité de quitter mon régiment un peu plus tôt, j'ai choisi de me rapprocher de mon amie, donc j'ai choisi le côté vie sociale, vie familiale, parce que, l'armée, c'est très chronophage. »*

Sabine estime ne pas consacrer assez de temps à sa famille :

*« Je ne trouvais pas le temps, déjà mon mari et mes enfants criaient à l'abandon, du coup, je leur ai consacré un peu de temps. Avant, j'ai eu des postes qui m'ont pris énormément de temps. Les seules années où j'étais un peu cool, c'est les deux années où j'étais vendeuse. »*

Plus tard, elle explique aussi que les échanges avec un ami malade l'ont faite réfléchir à ses engagements professionnels. *« J'ai réfléchi aussi parce que j'ai eu un proche qui lui aussi, avait une petite entreprise et a eu un cancer, et lui aussi, il était toujours dans son entreprise. Et là ça a aussi changé mon rapport au travail. »*

## – RÉFLÉCHIR, EXPÉRIMENTER, APPRENDRE, SONT LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE LA PÉRIODE DE TRANSITION –

Pour changer de situation, les personnes interrogées ont utilisé différents dispositifs disponibles. Parmi les personnes rencontrées, six se sont retrouvées en fin de contrat de travail et ont bénéficié d'allocations chômage (Eli, Pierre, Antoine, Elina, Iris, Paco). Deux autres ont utilisé un plan de départ volontaire (Tess, Christine). D'autres ont été licenciées et ont bénéficié elles aussi d'allocations chômage ou de dispositifs d'outplacement (Ingrid, Iris, Katia). Certaines personnes ont utilisé un congé individuel de formation négocié avec l'entreprise (Sabine), une rupture conventionnelle (Saba). Coline enfin devient demandeur d'emploi en suivant son conjoint qui obtient une mutation dans le sud de la France.

Ces dispositifs leur ont permis d'entreprendre leur réorientation professionnelle dans des conditions relativement favorables et de mettre en œuvre diverses activités, notamment celle consistant à réfléchir à leur avenir.

Une fois la décision prise de s'engager dans un changement profond d'orientation professionnelle, il s'agit de prendre un peu de temps pour réfléchir et organiser ce changement.

Iris explique :

*« J'ai gardé mon niveau de rémunération antérieur pendant un an, c'est absolument génial et là je me suis dit " je prends mon temps, je me donne vraiment jusqu'à la fin de l'année pour savoir si l'économie so-*

*ciale et solidaire m'intéresse ". Donc j'ai pris 3 mois pour choisir une association dans laquelle je voulais aller pour être au cœur de son fonctionnement. »*

Les cadres en réorientation passent par une période qui ressemble à un sas où aucune perspective n'est encore dessinée clairement. Certaines personnes doivent prendre un poste d'attente qui demande un investissement minime mais qui signale un changement dans les intentions professionnelles.

Sabine, après son *burn out*, recommence à travailler mais à un poste de vendeuse, ce qui était moins contraignant mais aussi moins rémunérateur que son poste de responsable de portefeuille clients. Cette expérience lui a permis d'être en contact avec des associations et de commencer à songer à changer de situation.

*« Puis je me suis dit : " allez hop, je postule comme vendeuse, tant pis pour le portefeuille. Après tout, même dans le social, il faudra savoir prospecter ". Au bout de deux ans, je commençais à me faire référencer dans les grands parcs en tant que vendeuse. En plus, j'avais tout type de clients, j'avais des associations avec des enfants handicapés pour faire des transformations de véhicules TPMR (il s'agit d'adapter des véhicules à des personnes à mobilité réduite), je me suis dit que je vais voir un peu le maillage économique des entreprises d'Ile de France et je peux aller où je veux ! »*

Pour d'autres personnes, cette période permet de se renseigner sur le secteur de l'ESS, de rencontrer des personnes, comme Christine :

*« La suite, pour l'instant pour moi, c'est continuer à discuter avec des gens à droite à gauche pour essayer de me renseigner sur ces métiers de l'ESS. Je regarde de plus en plus les annonces où mon profil n'est pas trop éloigné de ce qu'ils demandent. Maintenant je commence à postuler. Je finis mon travail fin mars. Enfin voilà, je ne me suis pas fixée pour l'instant ni d'objectif en terme de délai, ni pour me dire "voilà, c'est ce poste-là que je veux vraiment occuper ". »*

Les dispositifs d'accompagnement sont utilisés rapidement car les cadres rencontrés recherchent souvent des informations ou l'appui d'un spécialiste du conseil. Plusieurs d'entre eux ont (neuf sur quatorze) bénéficié de cet accompagnement à l'orientation dispensé par diverses organisations (Pôle Emploi, Apec, associations, centres de bilans...).

Pour Paco, la réalisation d'un bilan de compétences a été un moment clef dans sa vie professionnelle.

Cette activité lui a permis d'identifier, avec le soutien d'un conseiller qu'il pouvait devenir directeur d'un établissement de services d'aide par le travail (ESAT) dans le secteur médico-social, après avoir été pendant 15 ans responsable dans l'informatique :

*« J'ai donc fait un bilan de compétences. Par rapport à mon histoire de vie, par rapport à mon histoire professionnelle, mes aspirations..., l'informatique m'intéressait dans le côté technique, mais, par rapport à mes aspirations, ça ne correspondait pas à ce que je voulais faire. Ça ne correspondait plus en tout cas. La personne m'a dit : " je vous verrais bien en tant que directeur d'ESAT, par rapport à ce que vous portez, etc. " Les ESAT, je ne connaissais même pas. Alors, je suis allé voir un directeur d'établissement, des personnes qui travaillent à l'Association Parisienne France, etc., notamment une directrice qui m'a expliqué son métier. Je me dis : " voilà, ça, c'est ça qui me plaît, c'est ça que je veux faire parce qu'on se bat pour des valeurs et ça me correspond ". Voilà, c'est surtout d'abord une reconnaissance de sens par rapport au métier que j'ai exercé. »*

Ces accompagnements sont généralement appréciés car ils permettent d'envisager concrètement la réorientation et de mieux cerner ses propres attentes et définir son projet. Il s'agit également d'évaluer son intérêt pour le secteur de l'ESS et donc d'identifier la distance entre ses représentations de l'ESS et la réalité professionnelle de ce secteur. La plupart des cadres rencontrés décident de mettre à profit cette période de transition pour s'informer, faire des stages dans l'ESS ou encore s'engager dans le bénévolat. Ces expériences réelles visent à affiner son projet et circonscrire le champ professionnel dans lequel chercher un travail. Faire des stages ou du bénévolat permet également de développer ses réseaux relationnels, de tester ses motivations et d'apprendre sur le fonctionnement du champ ESS comme le mentionne Iris :

*« Et à partir du 4 janvier, c'est symbolique, j'ai rendez-vous avec le président de X (association), je déjeune avec lui, et là je vais lancer un plan de bataille pour rentrer dans certaines associations, rencontrer des gens pour me dire si j'ai une opportunité chez eux, soit évidemment de leur demander de me donner des contacts pour rentrer dans d'autres associations (...). »* Iris utilise des structures de l'ESS pour parfaire sa formation dans le domaine financier. *« Sachant que*

10. Cigales : Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire

*j'étais complètement perdue sur l'aspect financier, je ne sais plus analyser un bilan, je savais le faire avant et du coup je m'investis en parallèle dans une Cigales<sup>10</sup> pour réapprendre analyser des projets et j'ai*

*demandé à intégrer une Cigales avec des contrôleurs de gestion, des comptables, des gens qui sont hyper pro dans ce domaine-là. Donc c'est mon objectif à terme. »*

## – ENTRER EN FORMATION : UNE EXPÉRIENCE PERÇUE COMME DÉCISIVE POUR L'INTÉGRATION –

Les premiers contacts avec le secteur de l'ESS conduisent les cadres en réorientation à penser que la formation constitue un sésame favorisant la socialisation professionnelle et l'acculturation au secteur. La formation est perçue comme essentielle pour la professionnalisation des personnes dans l'ESS. Avoir un diplôme dans l'ESS est conçu comme un signe fort lancé aux employeurs, signe qui manifeste une certaine adhésion aux principes du secteur. Les dispositifs d'accompagnement et de formation semblent donc jouer un rôle central dans le processus de transformation des professionnels hors ESS pour les conduire à devenir des professionnels du secteur compte tenu de leur implication passée dans l'économie marchande classique. La formation a manifestement une fonction de « sas » qui permet à chacun de (re)définir clairement sa position sociale et politique. Cette transformation passe par l'acquisition d'une connaissance approfondie du secteur et le développement de nouvelles compétences. Dans le groupe des 14 cadres, 12 ont suivi (ou sont sur le point ou ont l'intention de suivre) une formation supérieure (diplômante pour la majorité d'entre eux) en ESS. Pour Sabine, qui a déjà un diplôme de commerce, se former dans l'ESS était indispensable :

*« Parce que moi, la politique de la ville, je n'y connais rien. Le droit du travail, j'ai eu des occasions d'animer des équipes mais je n'étais pas au cœur du droit du travail ni de la DRH. L'insertion en soi, je ne connais aucun dispositif public et les contrats aidés, je ne connaissais absolument pas tout ça dans le secteur privé. Tout ça fait partie des clés sans lesquelles la transition et la réorientation totale, la reconversion que j'opère n'auraient pas été possibles : je ne me sentais pas du tout employable sur un poste à responsabilité sans passer par tous ces apports théoriques et aussi une proportion du temps de formation de 2/3 de stage qui me permettait d'avoir une expérience minimum pour pouvoir être employable dans ce domaine. »*

Pour ces cadres en quête d'une autre manière de travailler, prendre conscience qu'il existe certaines formations qui peuvent donner des moyens de s'intégrer dans un secteur perçu comme alternatif ouvre de nouveaux horizons et permet d'obtenir certaines réponses à leurs questions, à leurs attentes. Ils prennent conscience du fait qu'il existe pour eux un chemin et des dispositifs qui peuvent les conduire à la réalisation de leur idéal, un projet professionnel qui est aussi un projet de société.

Pierre recherchait une formation en accord avec ses valeurs et avec sa conception du travail et qui puisse l'aider à développer son projet. Il n'a pas hésité quand il a assisté à la journée de présentation de la formation qu'il a décidé de suivre :

*« J'en avais retenu deux ou trois (formations) et c'est vraiment celle de XX et la réunion d'information, où je suis allé pour voir, qui ont été décisives. Je me suis aperçu que c'était vraiment ce que je cherchais. Ce que je recherchais vraiment sur l'éducation populaire, c'était ça. »*

Autre exemple, la formation suivie a permis à Claude de prendre du recul sur son quotidien professionnel contre lequel il s'insurgeait régulièrement. La formation lui apporte des éléments de réflexion qui lui permettent de mieux supporter les incohérences ou les injustices qu'il perçoit dans son contexte professionnel. Ce quotidien ne lui apparaît plus inéluctable car il a désormais une autre perspective :

*« Et aussi (par rapport au fait) d'être en colère après le milieu culturel... Cela a adouci les choses d'être en formation à côté, cela a permis de penser à autre chose. En tout cas, mon chef m'a dit "c'est très bien, maintenant tu t'en fous". Mais quand il dit cela, ce n'est pas que "je m'en fous" mais je pense à autre chose et je ne me bats plus pour des choses qui ne servent à rien. J'ai autre chose à côté et cela rend les choses plus supportables. »*

Ainsi, la formation a plusieurs fonctions pour les cadres. Il s'agit d'abord d'un moyen de connaître un milieu professionnel perçu comme vaste et divers et assez peu lisible vu de l'extérieur (malgré l'importance de la communication du secteur). Elle (ainsi que le diplôme) est aussi pressentie comme fonctionnant comme un signal pour les employeurs, signal d'appartenance au milieu, d'adhésion à ses valeurs. La formation est perçue par les personnes interviewées comme pouvant rassurer les employeurs notamment quand il est question d'embaucher des cadres hors ESS. Le diplôme pourrait avoir un rôle de marqueur social. Il permettrait de signaler qu'on est un Insider (une personne faisant partie du groupe). Le diplôme est perçu comme un passeport indispensable pour s'intégrer quand on a travaillé longtemps en dehors de l'ESS.

Les formations et les diplômes pourraient contribuer à structurer le secteur de l'ESS. Ils participeraient à la construction d'une identité collective où les valeurs occupent une place centrale et sont enseignées. Les dispositifs de formations contribueraient à opérer cette transformation des individus en les faisant entrer dans un processus d'acculturation.

Toutes les formations entreprises impliquent des stages ou de l'alternance dans des organisations de l'ESS. Les personnes sont alors directement en contact avec les acteurs en situation et sont exposées à des modèles de conduites professionnelles. Ces formations impliquent la mise en œuvre d'un projet individuel se matérialisant par un mémoire de fin d'études. Le mémoire a un rôle important pour la construction d'un projet d'insertion professionnelle. Ces mémoires sont, pour une partie d'entre eux, centrés sur l'étude de faisabilité d'activités nouvelles ou revisitées, la conception de structures ou encore l'analyse de cer-

taines organisations, qui permettent à chacun de se projeter concrètement dans l'ESS. La formation offre la possibilité de s'anticiper comme professionnel de l'ESS mais un professionnel - créateur d'activités. Une caractéristique de ces formations est, en effet, de conduire les individus à imaginer leur propre activité, de concevoir leur propre service, de se comporter comme de futurs entrepreneurs, qui vont proposer à l'ESS un projet de développement.

Coline, par exemple, a fait son mémoire à la suite d'un stage dans une crèche parentale. Ce stage a constitué un tournant dans sa vie professionnelle car elle s'est fortement impliquée :

*« Grâce au mémoire car j'ai fait une année d'observation, en étant plus du tout à la crèche, donc, voilà et beaucoup d'entretiens aussi avec les parents qui y étaient toujours. Ça c'est le travail ensuite, de réflexion et de détachement aussi, une espèce de ..., oui, parce que j'avais du mal à partir, beaucoup beaucoup. Je ne comprenais pas pourquoi je devais partir (...) ensuite, je me disais que j'aurais pu créer une structure pour la petite enfance. »*

Il s'agit donc pour les personnes de contribuer au développement du champ en apportant leur énergie, leur créativité et leurs compétences. L'ESS leur paraît offrir une grande liberté d'action et de création et serait ouvert aux expérimentations et à l'innovation. Ainsi les dispositifs de formation apparaissent comme des dispositifs qui non seulement socialisent à un champ professionnel mais soulignent aussi le fait qu'il est possible de créer des activités de toutes pièces. Chaque personne doit développer sa créativité professionnelle, participer à la construction de son métier, être entrepreneur de sa carrière et imaginer ses activités.

## – D'OU VIENT LA FIBRE HUMANISTE DES CADRES EN TRANSITION ? –

Pour quelles raisons ces cadres sont-ils particulièrement sensibles à ces valeurs affichées de l'ESS ? D'où vient cette fibre humaniste ?

La majorité des cadres interviewés ont été sensibilisés aux valeurs humanistes, à l'importance d'aider autrui, à défendre une cause importante au cours de leur enfance, car ces préoccupations étaient pré-

sentes dans leur famille. D'autres ont été sensibilisés à des principes plus tard, au cours de leur jeunesse, dans le cadre d'activités bénévoles.

Antoine est l'aîné de 5 enfants. Sa famille a beaucoup voyagé car son père travaillait dans une entreprise pétrolière. Il explique que sa famille est très engagée dans l'humanitaire :

*« Ils sont tous engagés à fond. Ma sœur a fait trois mois d'humanitaire, actuellement elle est bénévole pour une association en lien avec le Vietnam. Mon frère est chez les Compagnons du Tour de France, mais il est parti vivre un an en Inde quand il y a eu le tsunami, il a arrêté son boulot pour pouvoir aider. Ma petite sœur a été aussi chef scout, elle était dans l'ESS car elle était dans une association en tant que sportive de haut niveau et l'autre frère qui est juste au-dessus d'elle a fait un an d'humanitaire au Vietnam. Mon père a été pendant des années chef scout ; sinon ma mère, est souvent à l'étranger, elle aide les associations sanitaires et sociales, elle aide à l'enseignement. On a tous été un peu baignés là-dedans. »*

Pierre a une sensibilité aux problèmes de société qui, selon lui, lui vient de ses parents immigrés italiens qui ont fait en sorte de pouvoir s'intégrer dans leur commune en prenant part à la vie sociale et culturelle locale. Iris, célibataire et sans enfant, évoque son frère handicapé à qui elle consacre une partie importante de son temps.

Pour d'autres, l'origine de ces intérêts a émergé progressivement, ou à la faveur d'expériences particulières au cours de la vie professionnelle. Sabine, commerciale dans le secteur de l'automobile a pris conscience du fait que son activité professionnelle était contradictoire avec sa conception de la société :

*« En même temps l'appétence pour le produit était inexistante : qu'est-ce que je fais à noyer Paris de bagnoles supplémentaires alors que je ne rêvais que d'une chose, c'est qu'il n'y en ait plus ! »*

Eli, qui a sillonné la campagne quand il était journaliste dans la gastronomie, a été profondément touché par les rencontres avec certains agriculteurs : c'est ce qui a déterminé son engagement dans la défense de

l'environnement. Coline, qui travaillait en free-lance pour le cinéma et la télévision en Angleterre, découvre la vie associative par le biais de son implication dans une crèche parentale. Elle découvre une nouvelle manière de fonctionner plus collective et est convaincue que cette gestion plus collective lui convient particulièrement bien. Par la suite, elle continuera à s'investir dans des associations, lors de son déménagement dans un petit village du Sud de la France, ainsi que dans l'école communale, puis dans une association de tourisme durable dans laquelle elle se projette pour l'avenir. Pour Saba, le déclic a été son expérience professionnelle récente avec les personnes vivant dans des logements insalubres :

*« Le fait de voir toute cette misère, ces logements insalubres, l'habitat indigne, cela a dû mettre une petite graine qui a dû germer progressivement. Et le fait que je sois à l'opposé de tout ça, de voir des mondes parallèles, ces gens qui ne se voient pas ; avec cette gabegie de fric (...) j'ai vraiment envie de me recentrer sur des choses que j'estime primordiales et essentielles aux valeurs de l'homme, en tant que dignité humaine, en tant que respect de l'humanité. »*

Les situations de réorientation, comme le montrent ces témoignages, ne sont pas toujours des ruptures avec une vie professionnelle antérieure. Au contraire, il s'agit pour la plupart des cadres rencontrés de mettre en relation des attentes, des besoins nouveaux avec des expériences passées revisitées à la faveur de difficultés rencontrées dans le travail.

La réorientation consiste ainsi à réinterpréter des événements passés qui prennent un sens particulier dans le contexte de changement souhaité par la personne. La période de transition professionnelle constitue une opportunité pour réfléchir aux expériences passées et à « ce qui compte vraiment » et à la direction qui est souhaitée pour l'avenir. ●

# -5-

## -LA VARIÉTÉ DES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'ESS-

28  
29

Quelles représentations sociales de l'ESS ?  
Les cinq familles de représentations

Les entretiens devaient permettre de mettre au jour les représentations sociales que ces cadres avaient du secteur. L'hypothèse de départ était qu'ils devaient en avoir une connaissance floue puisqu'ils n'avaient pas ou peu d'expérience directe de l'ESS. Les représentations ont été dégagées à partir de l'analyse des entretiens, puis en réalisant une analyse textuelle avec le logiciel Alceste qui identifie les co-occurrences de mots dans les discours.

## –QUELLES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE L'ESS ?–

Pour les cadres rencontrés, l'ESS est avant tout associé à un projet global de société. Il s'agirait d'une forme de gestion « démocratique », « humaine » des organisations. Les cadres expriment ainsi leur désir de voir la société s'améliorer, devenir plus humaine, plus juste. Les organisations de l'ESS sont perçues comme plus porteuses de valeurs humanistes que les autres organisations hors ESS. L'existence du champ de l'ESS est perçue comme le signe d'un changement profond de la société, l'expression d'une alternative sérieuse au capitalisme, un projet pour une société plus humaine. L'attirance pour l'ESS témoignerait d'attentes de changement dans le travail dont le secteur de l'ESS est perçu comme porteur. Ce secteur suscite l'espoir et les cadres interrogés y projettent leurs rêves professionnels et sociétaux même s'ils savent que ce secteur peut être décevant, comme en témoignent les extraits d'entretiens ci-dessous. Pierre évoque l'ESS comme un projet politique, un véritable projet de société :

*« Dans l'ESS, il y a aussi des dérives. Ce n'est pas la panacée. C'est une étape. C'est un projet politique que l'ESS n'a pas encore défendu. Mais le responsable de W (association) a un discours politique. C'est un autre modèle de société sur lequel on travaille. On est plus sur une évolution de l'individu, qu'on ne trouve pas dans une structure classique. C'est un autre modèle de société, qui n'est pas sans faiblesses. Mais ça peut être une réponse à cette logique ultralibérale. »*

Pour Saba, l'ESS est une résistance contre l'injustice et les inégalités sociales :

*« La société est explosive : il y a ceux qui gagnent beaucoup, et ceux qui gagnent pas du tout. J'estime que ceux qui ont des diplômes et qui ont des responsabilités doivent gagner plus par rapport à ceux qui n'ont pas eu la chance d'avoir une formation et qui n'ont pas de responsabilités. Mais il y a un écart trop important ! La répartition des richesses est absolument effrayante. Voilà, j'ai envie de pousser un grand cri de colère. »*

Plus loin elle résume ainsi son point de vue « [L'ESS], c'est une autre conception de la vie, de l'existence, de l'organisation ».

Pour Eli, la société forme un système qu'il faut penser globalement. L'ESS est fortement associée au développement durable, à l'écologie plutôt qu'au social mais il explique que ces deux ensembles d'activités sont connectés :

*« Donc, si on s'attache au côté environnemental, la prégnance, l'importance de la problématique du développement durable, ça saute aux yeux. C'est clair qu'il y a un énorme problème à résoudre. On est devant le mur. C'est fini, je vais arrêter de délirer sur la rentabilité à tout prix, les gens à surexploiter, la précarité qui serait bénéfique. Non, ce n'est pas vrai ! Ce n'est pas vrai, ce n'est pas vrai... : précariser les gens, ça ne marche pas. Ça ne fait pas avancer une société, ça crée de la pauvreté, de la misère morale, sociale. Ça fait que les gens achètent des choses pas très bonnes, pour l'environnement, dans leur vie quotidienne, de la bouffe qui est produite industriellement, ça renforce le problème écologique... Tout est lié. J'ai vraiment pris conscience de la circularité de tous ces problèmes. Tout le reste, c'est du pipeau. Enfin, je prends tout le reste pour de l'amusement. Tous les secteurs économiques qui n'ont pas cette conscience-là, c'est n'importe quoi ! »*

L'ESS comme secteur porteur d'innovations sociales et techniques est également évoqué : capacités à innover, à favoriser la coopération, la communication avec un climat social conçu comme beaucoup plus agréable que dans les entreprises du « secteur marchand ».

Ingrid a eu l'occasion de développer des expériences professionnelles dans plusieurs associations du secteur social après avoir été comptable en entreprise.

Les associations lui apparaissent comme des organisations qui se caractérisent par les possibilités de coopération, de travail en équipe :

*« Ce qui fait l'écho avec moi c'est dans l'ESS, c'est l'idée de coopération, de coopérer, de faire appel à des ressources, de coopérer dans un but de transformation sociale. Et l'économie sociale n'est pas l'économie financière dans le but de gagner de l'argent, mais c'est dans le but de faire évoluer la société avec les hommes. »*

C'est aussi ce que relève Coline pour qui ce qui compte dans les associations, c'est la possibilité de participer aux décisions :

*« Quand on est dans un statut professionnel, une situation un petit peu classique, avec une hiérarchie verticale, parce qu'il y a des prises de décisions qui, quand on est en bas, doivent être prises au-dessus, puis peut-être au-dessus etc., voilà, jusqu'à l'action, et la mise en œuvre. Pour moi l'ESS, comment je l'ai compris, perçu au début, compris un peu dans la formation, et puis ensuite, comment je voudrais l'appliquer aujourd'hui, c'est horizontal : c'est des choses qui vont s'ajouter, mais sur un plan horizontal, c'est à dire une*

*forme de ligne, donc d'équilibre aussi, et de... L'un va avec l'autre, voilà : d'interdépendance. Ensuite, la coopération, pourquoi pas, mais moi j'aime bien l'histoire de l'interdépendance, parce que " je te donne en échange de ", soit, mais, en même temps, un million d'autres choses sont échangées. La base monétaire est saisissable, mais ce qu'il y a autour, « je te rends service », qu'est-ce que ça veut dire? Ça compte autant en fait ! »*

Pour Antoine, l'important est que chaque salarié puisse être impliqué dans la gestion de l'organisation : *« Je pense qu'à un moment, il faut que le salarié soit sociétaire ou non. Il a le droit de savoir qu'il est dans l'ESS, que le but ce n'est pas de faire du capital à tout prix, c'est de mieux répartir les richesses, c'est de mettre l'humain au centre. C'est une marque interne ».*

La gestion participative et l'innovation sociale sont des attentes importantes pour les personnes qui envisagent de s'orienter vers l'ESS. L'association apparaît comme la structure la plus prototypique de l'ESS, alors même que le statut de la structure ne peut se confondre avec le statut de ses salariés : c'est donc le mot qui séduit plutôt que la réalité qu'il recouvre.

## – LES CINQ FAMILLES DE REPRÉSENTATIONS –

L'analyse des extraits d'entretiens par le logiciel de traitement de données textuelles Alceste a permis la mise au jour de significations complémentaires. Dans cette analyse, 94 % des unités textuelles ont été classées.

L'analyse factorielle des correspondances et la classification ascendante hiérarchique ont abouti à 5 classes correspondant à 5 sens différents attribués à l'ESS. Les classes 2 et 3 sont assez proches et correspondent à des types de définitions. Les classes 1, 4 et 5 correspondent plutôt à des difficultés pratiques qui ont été exprimées par les cadres interviewés. Pour les interpréter, il est nécessaire de se référer aux contextes dans lesquels ces mots ont été produits, ce que permet le logiciel.

- « Un secteur aux valeurs humanistes » (classe 3)  
L'ESS « comme projet politique personnel, qui s'intéresse à l'humain » (regroupant 26 % des unités textuelles) correspond à un groupe associant les mots suivants : ESS, intéresser, humain, but, monde, notion,

mission. Il s'agit là de l'ESS définie avant tout en lien avec une finalité, un but, un certain rapport au monde, l'humain, une mission. Il s'agit plutôt d'un projet personnel, d'une question politique, un choix de chacun en lien avec une vision du monde.

- « Un secteur défini » (classe 2)  
L'ESS « comme secteur défini par les pouvoirs publics, un secteur opposé au secteur marchand (23 % des unités textuelles) » correspond à un groupe associant les mots suivants : lucratif, solidaire, secteur, économie, entreprenant, idéal. Cette classe regroupe des mots qui peuvent correspondre à une définition de l'ESS comme un secteur non lucratif, solidaire, idéal. Il s'agit de la définition affichée, prescrite par le secteur qui est reprise par la plupart des répondants, qui sont pour la plupart en formation.

- « Un secteur politique ? » (classe 5)  
L'ESS : « comme un secteur qui a des difficultés à avoir une influence, du pouvoir dans la société » (21 % des unités textuelles), correspond à une classe associant



les mots suivants : pouvoir, coté, France, exister, Emmaüs, public, aller, politique, importante. Il s'agit d'une représentation associée au pouvoir de ces structures notamment associatives, au soutien dont elles peuvent bénéficier sur le plan politique, à leur rôle dans la société et une interrogation autour de ces thèmes.

- « Un secteur où l'on est plutôt mal rémunéré » (classe 1)

L'ESS : « comme secteur où on gagne plutôt mal sa vie » (15 % des unités textuelles) rassemble les mots suivants : gagner, vie, prendre, personne, problème, fin, relatif, valeur, coût. Cette classe souligne la difficulté à gagner sa vie dans ce secteur et le problème du coût : un choix : défendre des valeurs. Doit-il nécessairement être contradictoire avec le fait de gagner correctement sa vie ?

- « Un secteur opaque » (classe 4)

L'ESS : « comme les associations où on ne sait pas bien comment faire pour évoluer, pour se faire sa place » (15 % des unités textuelles) regroupe les mots suivants : grand, voir, président, fait, poste, jeune, moyen. Il s'agit d'une classe qui souligne également certaines difficultés du secteur : la difficulté de s'insérer et de progresser dans une association avec un président qui peut avoir des privilèges que tous n'ont pas et notamment les jeunes.

Cette analyse éclaire nettement les différentes dimensions des représentations sociales de l'ESS. Les informations apportées par les formations et les pouvoirs publics sur l'ESS sont intégrées. Mais l'ESS n'est pas qu'un secteur, c'est aussi un ensemble de principes personnels qui peuvent être mis en œuvre dans ce contexte, c'est une rencontre avec une position de chacun dans la société, c'est un choix politique.

Cependant, les expériences de formation, de bénévolat et de travail que chacun a pu avoir ont contribué à induire une vision critique de l'ESS. Ces cadres en transition, malgré leur expérience du secteur relativement faible, ont pu identifier certains paradoxes et posent des questions importantes :

- Le fait qu'il y ait un coût en termes de salaire à ces investissements personnels importants, ce qui n'est pas toujours bien accepté,

- Le fait que le fonctionnement dans les associations ne soit pas nécessairement limpide et démocratique. Ce dernier point interroge les cadres concernant les possibilités d'évolution dans ce secteur compte tenu d'une certaine opacité des modalités de promotion.

- Enfin l'ESS est perçue comme un secteur qui a un certain pouvoir, mais cela interroge : jusqu'où va ce pouvoir ? Est-il bien réel ? Est-il vraiment soutenu par les pouvoirs publics ? ●

# — 6 —

## —L'AVENIR : DE L'INCERTITUDE À LA CRÉATION DE SON « ACTIVITÉ PROPRE »—

- 32 Une piste pour l'avenir : travailler autrement
- 33 Les projets : d'une intégration sur un poste à la création de son activité
- 36 Les difficultés pressenties

Les pistes pour l'avenir se dessinent généralement durant les formations, ou grâce à des expériences de travail ou de bénévolat dans l'ESS. Avant d'aller plus loin sur l'identification des perspectives futures, arrêtons-nous sur ce qui a conduit les cadres rencontrés à s'intéresser à ce secteur et à vouloir se réorienter dans l'ESS. Qu'en attendent-ils ? Comment perçoivent-ils ce secteur ?

## –UNE PISTE POUR L'AVENIR–

Si l'avenir prend la forme de la participation à une œuvre commune, au respect, dans son quotidien de travail, de principes humanistes, cette orientation générale se manifeste par une impulsion et une direction particulières que les personnes interrogées envisagent de donner à leur carrière.

Au-delà des choix d'ordre idéologique, moral ou religieux, il s'agit en effet, pour eux, de reprendre la maîtrise de leur trajectoire, d'élaborer une démarche de construction de soi (Guichard, 2004) et d'engager le développement d'une carrière dirigée par leurs choix et définie par ses valeurs intrinsèques. Ainsi les objectifs de ces réorientations visent toujours l'expression de soi, la création d'un projet de soi, le dépassement de soi ou encore un rythme de vie plus équilibré. Les personnes interrogées ont, de ce point de vue, des attentes un peu différentes. La moitié d'entre elles recherchent des opportunités d'utiliser davantage leurs compétences professionnelles, de pouvoir mieux développer leur potentiel au travail, de ne plus être « empêchées » de travailler comme bon leur semble, suivant leur rythme, en développant leurs propres projets. De façon générale, les attentes vont vers moins de violence psychologique ou morale au travail et davantage de respect des individus, de leurs différences et de leurs valeurs. Rappelons que 5 personnes sur les 14, donc plus d'un tiers, ont subi des violences de natures diverses : harcèlement au travail (Eli, Katia), *burnout* (Tess, Sabine), licenciements à répétition (Iris).

Le sentiment partagé de ne pas avoir, au cours de sa vie professionnelle, eu la possibilité de s'exprimer totalement dans son travail, d'avoir été sous employé compte tenu de ses compétences conduit à choisir une réorientation où il est possible d'utiliser l'ensemble de ses compétences et de prendre des initiatives.

Iris, qui a travaillé pendant des années dans le marketing dans le secteur bancaire, souhaiterait pouvoir mettre en œuvre d'autres compétences :

*« Ce qui serait particulièrement satisfaisant, c'est que je puisse vraiment exercer toutes mes compétences, parce que j'en ai accumulées un certain nombre dans*

*le monde marchand, enfin exercer un maximum de mes compétences dans l'économie sociale et solidaire. (...) J'espère que je ne vais pas être cantonnée dans des fonctions comme le marketing direct et la collecte de fonds. Si c'est vraiment trop terrain, j'aurais vraiment l'impression d'exploiter 10 % de mes compétences. »*

Christine qui a été conseillère en patrimoine souhaiterait un emploi qui lui offre une plus grande autonomie

*« Ce n'est pas forcément le souhait que j'avais jusqu'à maintenant, mais avoir l'impression de contribuer à construire quelque chose. Ce qui est important aussi, c'est mon autonomie : je ne me vois pas indépendante, mais dans une structure avec de l'autonomie. Moi j'aime bien les choses avec un minimum d'efficacité, des structures de décision rapides, c'est quelque chose qu'on n'a pas du tout chez nous [banque] et qui me gêne beaucoup d'ailleurs. J'ai besoin aussi de relations de confiance avec les gens avec qui je travaille, de bien m'entendre avec eux, besoin qu'on me fasse confiance et qu'on me donne des responsabilités en fait. Et puis plutôt dans une petite structure où l'on peut faire plusieurs choses en même temps, où on est un peu touche à tout, multi-facettes. »*

Une autre motivation centrale dans la recherche d'un nouvel emploi est le travail en collaboration, la décision collective. Les personnes en transition souhaitent travailler autrement, développer de nouvelles relations sociales, des relations de coopération, de collaboration, plutôt que des relations de concurrence ou de compétition qu'elles ont pu rencontrer au cours de leur vie professionnelle passée.

Sabine qui a travaillé comme commerciale dans le crédit financier dans le secteur automobile dit se sentir en décalage entre sa manière de concevoir le travail et celle qui est la plus partagée dans le secteur : *« C'est quand même l'envie d'aller voir ailleurs. J'ai vraiment un décalage : moi je pense " long terme et collectif ", dans un milieu où un vendeur doit être " court terme et individualiste... ».*

Autre point également partagé : vivre dans un contexte de travail où il est possible de respecter une éthique personnelle. Il est important que ce contexte soit respectueux des valeurs de chacun et leur permette de travailler en accord avec ces valeurs, cette éthique. C'est ce que souligne Katia :

*« L'économie sociale et solidaire est aussi en lien avec mes valeurs chrétiennes. Enfin, l'objectif des premières coopératives, c'était de redonner leur dignité aux travailleurs. Et ça, c'est quelque chose, je les rejoins complètement et tous ceux qui travaillent dans l'économie sociale et solidaire devraient avoir ça comme objectif. Bon, les causes environnementales, c'est important aussi. »*

La démarche de réorientation correspond aussi à une recherche de soi. Chacun s'interroge : quelle est la place qui me correspond ? Comment vais-je engager une relation avec le monde du travail qui soit en

adéquation avec la personne que je suis et que je souhaite devenir ? Comment ce projet me permet-il de me rapprocher de celui ou celle que je veux devenir ? C'est ce qu'exprime Ingrid :

*« Je réfléchis à qui j'étais, comment j'évoluais dans ma vie en fait, tout simplement. Et c'est vrai que, même si j'ai changé à un moment donné pour faire un autre métier, j'ai quelque part toujours cherché ma place, en fait. Que je cherche encore d'ailleurs ! Mais de trouver une place quelque part, j'ai toujours l'impression qu'en rencontrant ce secteur associatif, justement, ce rôle d'acteur (...) est pour moi l'occasion à 49 ans de pouvoir y avoir accès, de pouvoir participer et faire quelque chose, dans le social, dans la société, pour quelque chose qui a du sens pour moi. »*

Quels projets ces personnes envisagent-elles concrètement ? Comment envisagent-elles se s'insérer dans une organisation de l'ESS ?

## – LES PROJETS : D'UNE INTÉGRATION SUR UN POSTE À LA CRÉATION DE SON ACTIVITÉ –

Compte tenu des niveaux d'exploration de l'environnement professionnel, des contextes de vie et des attentes personnelles différents, les projets sont très divers et plus ou moins avancés car les personnes sont en situation de transition et n'ont pas encore trouvé d'emploi. Ces projets ont été construits à partir des opportunités, des pistes repérées dans telle ou telle organisation.

Trois ensembles de perspectives futures peuvent être identifiées.

Le premier correspond à des cadres qui envisagent de s'insérer sur un poste existant dans l'ESS. Il s'agit donc d'une forme classique d'intégration. La difficulté consiste à repérer les postes à pouvoir, identifier les compétences et caractéristiques du poste, entreprendre des démarches pour candidater. Mais cette approche n'est pas la plus facile dans un champ constitué de sous-secteurs qui présentent chacun des exigences particulières en matière de compétences requises.

Christine, spécialiste du conseil en patrimoine dans les banques, imagine pouvoir s'insérer dans la microfinance, compte tenu de son profil et de ses compétences :

*« À force de discuter avec des gens, je me suis aperçue que le pur secteur des ONG, ce n'était pas gagné,*

*parce que j'ai un profil qui n'est pas forcément intéressant dans ce domaine-là, sauf évidemment, enfin éventuellement tout ce qui se rattache à la microfinance et vers toute la partie de l'aide à la création d'entreprise, et également au social business. Donc l'aide à la création d'entreprise, ça m'a aussi interpellée parce qu'à l'époque on disait que c'était un secteur où peut-être je pourrais plus facilement me recaser que dans d'autres. »*

Mais c'est aussi parce que ces cadres expérimentés ont des attentes professionnelles précises qu'il ne leur est pas toujours facile de trouver une piste d'insertion.

Saba, ancien médecin biologiste qui a trouvé un stage pendant sa formation dans un conseil général, souhaiterait trouver un secteur permettant de concilier ESS et santé :

*« Il y a des choses à faire là-dessus... Pas la recherche fondamentale, peut-être pas le travail de pailleasse, mais la gestion des systèmes économiques de santé. Après, j'aimerais bien trouver un poste de chargée de mission dans une collectivité territoriale : soit responsable d'un projet, soit d'un secteur, mais toujours dans l'ESS... Et toujours allier les parties développement et économie... Moi, c'est toujours m'occuper des emplois*

*au niveau local, retisser du lien. Et il y a des tas de choses ! C'est vraiment génial l'inventivité et l'ingéniosité des gens ! On n'imagine pas ! ... Le système d'entraide et d'échange sans qu'il y ait forcément la notion d'argent qui intervienne, moi, je suis stupéfaite de voir ce genre de choses. »*

La deuxième tendance comprend des personnes qui veulent trouver un emploi de direction d'association, poste de direction qu'elles ont déjà occupé par le passé dans une entreprise privée, souvent à des niveaux de direction de départements d'entreprise ou d'agences. Deux femmes envisagent cette option qui les enthousiasme, tout en ayant conscience de la baisse de salaire qu'elles vont devoir subir.

Tess souligne son intérêt pour des associations qui prônent des valeurs en accord avec ce qui compte vraiment pour elle :

*« Moi ce que j'aimerais faire, mon rêve, on va plutôt parler de ça, ce serait d'être DRH d'une association, d'une grande association, je ne sais pas, ça pourrait être DRH d'Emmaüs, de la Croix Rouge Française, qui n'est pas qu'une association mais une entreprise (avec une dimension de gestion), mais je m'y projette bien, d'être DRH d'A (une association où elle a fait un stage), ce type de structure [...] Ce qui serait particulièrement satisfaisant, c'est que je trouve un poste où l'association me rende fière, où je suis fière de porter ses couleurs, de sa contribution dans le monde, et dans laquelle j'arrive à m'investir tout en préservant mon équilibre personnel et familial : je serais vraiment très contente [...] Je pense que ce n'est pas évident de trouver une association qui corresponde à que j'ai envie de trouver, c'est-à-dire une association dont la mission donne du sens, dont les valeurs font écho en moi et que ses valeurs ne soient pas seulement des valeurs externes, mais également des valeurs appliquées en interne : ça, je ne suis pas sûre que ce soit facilement trouvable, je me demande même si ça existe, en tous cas j'ai envie de tenter, en tous cas de la trouver [...] J'ai envie de ça, j'ai aussi envie de réussir et ça c'est un défi personnel, en conservant suffisamment de temps pour ma vie familiale et personnelle, en fonction des postes que je vais avoir, c'est vrai que j'aimerais bien un 4/5e ou un temps plein, mais avec des horaires qui me paraissent raisonnables. »*

Si ces projets lui paraissent réalisables, le bas salaire pose problème :

*« Le salaire qu'on me propose est très, très, très bas par rapport à..., tout est relatif en valeur absolue, ça permet bien de vivre, mais par rapport à ce que je gagnais, donc je disais le salaire, c'est pour vivre d'abord, c'est une ressource. Mon mari maintenant a une boîte qui marche bien, on a dit que ce serait comme ça. Le salaire, c'est aussi la reconnaissance de sa compétence, je ne sais pas encore jusqu'à quel point je peux renoncer, je n'ai aucune difficulté à être bénévole, être salariée très, très mal payée, en l'occurrence..., on parlait du tiers de mon salaire, mais je ne sais pas jusqu'à quel point je suis prête encore, je suis en train de travailler ce seuil-là. »*

Quant à Iris, ses aspirations sont assez similaires. Elle aimerait travailler dans une association d'aide aux personnes démunies mais envisage très rapidement les difficultés à trouver un emploi car elle estime que son profil plutôt orienté vers le marketing est, de son point de vue, éloigné des attentes du secteur. Elle pense que son profil lui permettra seulement de travailler à la collecte de fonds, activité qu'elle n'apprécie guère. Toutefois, elle pense pouvoir s'y résoudre si aucune autre opportunité ne se présente et, finalement, elle envisage la possibilité de réintégrer l'entreprise en cas d'échec.

*« Les orphelins d'Auteuil, l'UNICEF, la fondation de France, c'est les projets, et moi j'aimerais bien être responsable de projets chez eux, j'ai quand même été habituée à faire des choses très différentes, très variées. C'est ça qui m'a un peu enrichie, j'aimerais bien pouvoir continuer à faire ça. J'aimerais à terme pouvoir vraiment m'investir dans la direction d'une association. C'est vraiment l'objectif que je me suis fixé. [...] La fondation d'Auteuil, les orphelins d'Auteuil, parce qu'ils sont extrêmement professionnels en marketing. Indépendamment du fait qu'ils sont complètement dans la cible qui m'intéresse, la cible en termes d'activité, parce que je crois beaucoup au fait qu'on accompagne les enfants le plus tôt possible pour que justement ils aient moins de problème quand ils seront adultes et je pense qu'ils préfèrent prendre le problème plus en amont. Leur ciblage me séduit et je crois beaucoup à l'apprentissage, à la formation. Donc cet aspect-là est mon cœur de cible, et aussi le fait qu'ils soient réputés comme étant extrêmement professionnels en marketing et en collecte de dons, et en relation avec les bienfaiteurs et moi comme je donne régulièrement à des associations, j'ai voulu voir*

*comment elles fonctionnaient en observant la fondation d'Auteuil [...] C'est un truc qui m'intéresse, ça me passionne, je me dis qu'il y a plein de choses que je pourrais faire, mais je ne connais pas bien les métiers et je ne sais pas d'ailleurs à qui m'adresser pour bien cerner ce que je peux faire avec mes compétences en dehors de la collecte de fonds, ou du marketing dans les banques coopératives [...] Je me suis rendu compte que finalement les postes en marketing (dans ces associations) étaient beaucoup plus et pratiquement essentiellement dédiés à la collecte de fonds. Alors au départ, j'ai eu un rejet. Je me suis dit " moi la collecte de fonds, je ne veux pas appeler les gens chez eux ". Déjà c'est une démarche éthique que je me suis toujours interdite d'avoir dans le secteur marchand, je peux accepter de faire du business to business mais jamais du business avec les particuliers. [...]. Et puis finalement, je me suis dit que quand même il fallait que je fasse un choix et que, si vraiment je voulais aller dans l'économie sociale et solidaire et s'il n'y avait que ça que je pouvais apporter comme compétences au départ, il fallait que j'accepte [...]. Je me dis que ce sera de toute façon enrichissant et que si dans 2 ans, je me rends compte que je me suis plantée et que ce n'est pas fait pour moi, qu'il y a des choses que je n'ai pas pu réaliser, que je n'ai pas vues ou anticipées, je ne m'interdis absolument pas de revenir dans l'économie marchande, je n'ai aucun état d'âme. Je voudrais essayer. »*

Le secteur de l'ESS semble alors pouvoir offrir des perspectives qui n'apparaissent pas nécessairement dans l'entreprise privée. Toutefois, ces personnes ne semblent pas toujours bien armées et suffisamment informées des besoins réels du secteur. De même, elles ne paraissent pas avoir une connaissance précise des attentes et des profils souhaités dans les différentes structures de l'ESS. Il faudrait probablement la mise en place pour ces personnes, d'un accompagnement spécifique, centré sur la mise en œuvre de leur projet.

Une troisième tendance correspond à des personnes qui souhaitent créer une structure dans le champ de l'ESS. Imaginer un projet personnel d'activité qui puisse fonctionner est un espoir partagé par les personnes les plus créatives et entreprenantes. Quatre personnes envisagent cette possibilité à plus ou moins longue échéance. Les projets sont plus ou

moins clairement définis et ont été muris dans le cadre des formations de master ou licence qui ont été suivies.

Pierre expose son projet de création sous la forme d'une SICC (Structures industrielles coopératives et commerciales) d'une structure d'aide aux petits éditeurs qui sont de plus en plus fragiles et ne peuvent faire face à la concurrence des gros éditeurs. Or, les petits éditeurs prennent davantage de risques en éditant des auteurs parfois marginaux ou peu rentables. Selon Pierre, cette structure favoriserait une certaine bibliodiversité :

*« Les petits éditeurs en fait partent souvent à l'aventure, ils n'ont pas été formés pour cela pour ce métier donc il faut l'apprendre, il faut le connaître, leur projet éditorial ils peuvent avoir une très bonne idée mais elle n'est pas viable dans le projet éditorial [...]. Parce que quand vous êtes éditeur, il n'y a pas beaucoup de moyens avec lesquels tu peux promouvoir malgré tout tes livres, comment garder le contact avec les libraires, même si on délègue un diffuseur distributeur, et puis... la question financière qui est essentielle à savoir : comment aider ces maisons d'édition à passer le cap des quatre ans ? Et de trouver via l'économie sociale, les mutuelles, les assurances, etc. les moyens de les aider financièrement par des prêts, par des garanties bancaires, cela peut être aussi des éléments très importants. J'hésite aussi avec les SICC parce que leur intérêt, c'est d'être des sociétés industrielles coopératives et commerciales où il y a des collègues : le collègue des fondateurs, les collègues des salariés puis avoir aussi un collègue des institutions qui partagent les projets. Un collègue de clients par exemple et dans ce collègue là il pourrait y avoir un collègue d'éditeurs associés et qui ont aussi leur mot à dire dans la structuration générale du fonctionnement de la structure. C'est très intéressant aussi mais on est au tout début des SICC. »*

Elina, après avoir travaillé comme éducatrice spécialisée pendant plusieurs années, envisage de créer dans un village de l'Ouest de la France, avec son compagnon, une ressourcerie, une structure qui récupère des objets usagers, notamment des vieux meubles, pour les recycler ou les revendre. Ce projet a une mission sociale de réinsertion des détenus, ce qui lui apparaît comme un lien évident avec ses expériences en tant qu'éducatrice en milieu carcéral. Elle

espère également que ce projet puisse redonner un certain dynamisme à une région qui se désertifie :

*« Et il y a beaucoup de détenus qui sont envoyés dans les régions assez éloignées justement pour travailler et ils ne trouvent rien ! Il y a quelque chose à monter assez intéressant dans le sens où il y a beaucoup de détenus souvent les mineurs justement qui ont les autorisations de sortie sous réserve de travailler. Du coup, voilà, " mince " entre guillemets évidemment, je n'ai jamais vu des personnes aussi motivées ! Il y a une envie, il y a une chance à donner à cet endroit-là.... Du coup ça serait une solution autour de ce public-là. Donc on est en train d'y réfléchir et en train de monter notre business. Et c'est là que toutes mes formations précédentes entrent en jeu, on travaille côté meubles, côté vêtements, et aussi côté patchwork car il y a beaucoup de grand-mères qui seraient intéressées pour travailler, pour apprendre afin de travailler, et c'est ce qu'on rencontre. Ma grande mère a dit qu'il y a des cours de yoga là-bas, elle m'a dit que c'est bien. Et il y a beaucoup de grand-mères qui m'ont dit : "c'est super votre projet, si vous saviez, on n'a rien à faire ici et on s'ennuie " et dans toutes les communes c'est pareil. Très vite on s'est rendu compte qu'on pouvait avoir tout un vivier de personnes et redonner un dynamisme à travers une forme de bénévolat. En plus, il y aura des personnes qui vont se mettre au travail forcément (l'interlocutrice est persuadée que des personnes vont rejoindre cette structure),..., travailler dans les chantiers d'insertion : une ressourcerie, c'est un endroit parfait pour s'implanter».*

Coline, qui a suivi son conjoint avec ses 3 enfants, dans un village isolé dans le sud de la France, veut

ouvrir une maison d'hôtes et proposer diverses activités de tourisme durable, notamment des randonnées avec découverte des produits locaux :

*« On va déjà collaborer avec toutes les personnes du territoire qui cherchent aussi à développer quelque chose, comme les ânes. Il y a un producteur bio qui vivote un peu quand même, mais qui est sur le marché, qui fait son travail bien, j'ai envie de me dire qu'on va monter une AMAP<sup>11</sup>. Sauf que je vais être l'acheteuse de tous. Donc l'AMAP, pourquoi pas ? Ce serait aussi un service d'accueil mais qui est en lien avec toute une philosophie. C'est comme ça que les gens viennent au bout du monde, marcher pendant 2 jours, faire un truc assez physique à travers un territoire assez sauvage où il n'y a rien, à part des petits points d'accès comme ça où ils arrivent, donc c'est un peu les recevoir au milieu de la pampa. Voilà les accueillir dans ces conditions-là, avec le climat qu'il y a, qui n'est pas facile, c'est une envie de partager ».*

Les projets de création de structures sont intimement liés à des projets de vie, voire des projets de société et mobilisent la créativité des individus. Il s'agit alors d'essayer de vivre, de travailler, de consommer autrement et surtout d'insuffler une dynamique nouvelle à un territoire, à un ensemble d'habitants ou de professionnels. Les personnes qui ont ce type d'attentes ont élaboré leur projet d'activités souvent pendant leur formation et notamment la réalisation du mémoire de fin d'études. Là encore on s'interroge sur la possibilité concrète de mettre en œuvre de tels projets sans coaching ou accompagnement ciblé et réalisé sur un temps long.

11. AMAP : association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

## - LES DIFFICULTÉS PRESSENTIES -

Un ensemble d'obstacles ou de difficultés à la réalisation de ces différents types de projets sont anticipés. Des problèmes financiers sont attendus que ce soit pour lancer une structure ou pour vivre, à cause des bas salaires dans le secteur de l'ESS. Ces bas salaires sont perçus par ces cadres expérimentés, bénéficiant, ou ayant bénéficié, d'une rémunération relativement élevée, comme une limite considérable à l'attractivité du secteur. C'est ce que souligne Antoine :

*« Avant, pour pouvoir aider tout le monde, il faut d'abord commencer par s'aider soi-même, je pense. Et je pense que l'ESS est trop dans l'entraide de tout le monde. "On doit aider, on doit aider", je pense que, à un moment, il ne faut pas s'oublier. C'est là où je reviens sur le problème de salaire. C'est pas parce qu'on veut aider les autres qu'on n'a pas le droit non plus de toucher un bon salaire. »*

L'ESS est perçu comme un « monde à part » assez fermé et difficile d'accès pour les personnes issues d'autres secteurs et celles-ci s'attendent à être rejetées par les entreprises de l'ESS et à rencontrer des difficultés à s'intégrer professionnellement. Enfin, une autre difficulté relève plutôt de craintes de retrouver dans l'ESS les mêmes travers qu'elles ont pu connaître dans le secteur marchand, comme l'exprime Tess :

*« Et l'autre tendance, c'est finalement que l'économie sociale et solidaire commence à ressembler vraiment à une entreprise du secteur marchand, c'est-à-dire qu'il y a des pans d'activités, des champs d'activités où finalement, il n'y a rien d'associatif ou d'ESS, que le statut et le fait qu'il n'y ait pas d'actionnaire et que finalement, tout le reste, enfin, je suis un peu dure mais, ils n'auraient plus pour but que de remplir une prestation et de faire vivre les permanents avec une " perte d'âme ". »*

L'histoire de Paco, qui cherche depuis 3 ans un emploi de responsable dans une association du secteur médico-social en venant de l'informatique, illustre ces difficultés qu'ont les cadres venant du secteur marchand pour intégrer le milieu de l'ESS. Malgré son Master 1 de responsable d'association et ses nombreuses expériences d'immersion dans des structures de l'ESS, Paco ne parvient pas à gagner la confiance des employeurs et se fait « doubler » lors des recrutements par des personnes issues du milieu associatif, jugées toujours plus crédibles.

Contrairement à ce qui lui avait été annoncé en formation, il n'a pas trouvé de travail malgré ses deux années de recherche. Paco quitte son entreprise et son poste de responsable Web par le biais de la rupture conventionnelle et il part en formation. Il s'engage dans un Master 1 de Directeur d'association car son projet est de devenir directeur d'un établissement médico-social spécialisé dans le handicap. Il était confiant au départ car :

*« Le discours en formation était qu'on avait besoin de cadres (...) J'ai postulé de manière classique, Apec, ASH, etc., aux annonces où était précisé " débutants acceptés " : aucune réponse. Je ne comprenais pas. J'ai senti qu'il y avait un décalage sérieux entre ce que j'ai appris et la réalité du terrain. »*

Au bout de plusieurs mois de recherche d'emploi, en fin de droit, Paco tente une nouvelle stratégie. Il va

directement rencontrer les directeurs pour demander la possibilité de faire des évaluations<sup>12</sup> en milieu de travail sur des postes de chefs de service et celles-ci sont très positives et lui permettent de multiplier les expériences de terrain qui confirment son intérêt pour ce secteur. Mais cette démarche n'aboutit pas. Au bout de deux ans, il décide de s'orienter plutôt vers le secteur de l'aide aux personnes âgées. Ce secteur lui apparaît plus ouvert. Il envisage alors de refaire un Master 1 de Direction d'établissements et de services pour personnes âgées qu'il finance lui-même. Il veut profiter de cette formation pour travailler en alternance, en proposant à des EPAD de l'employer en contrat aidé. Il a une piste très sérieuse au moment de l'entretien et a bon espoir. Paco conclut sur ces difficultés en faisant plusieurs constats :

*« Je pense que j'ai pris un double risque. Le premier est de faire une reconversion sans pour autant avoir d'expérience probante du monde associatif et le deuxième, en prenant aussi le risque de prendre plus de responsabilités, parce que j'étais cadre intermédiaire avec un management opérationnel et là, c'est aussi de la gestion humaine et financière. »*

Un autre constat renvoie à la faible lisibilité du secteur et à l'absence d'accompagnement après la formation : « ce qui est critiquable, c'est que les gens ne vous disent pas en face " ça va être compliqué ", ils vous disent " vous avez les compétences, il faut persister ". »

L'exemple de la transition de Paco (qui est parmi les personnes rencontrées celui qui a le plus avancé sur le plan de la recherche d'emploi) souligne les écarts entre les discours sur l'ESS et la difficulté du secteur à intégrer des personnes qui ne sont pas totalement « du sérail ». Le secteur est complexe et comprend de nombreux sous-cultures ou sous-mondes sociaux. C'est également ce que Paco a découvert au fil de ses démarches : « par exemple, travailler dans le secteur de l'autisme, c'est très difficile. Il y a deux grandes écoles et vous ne pouvez pas venir dans ce type de secteur comme ça. »

L'analyse des histoires professionnelles souligne que le choix de travailler dans l'ESS induit un parcours long et exigeant. Il est long car il est souvent nécessaire de reprendre des études supérieures et d'avoir un diplôme pour développer ses compétences mais surtout pour s'acculturer au secteur, en comprendre

<sup>12</sup> Il s'agit au cours de ces évaluations d'observer certaines activités afin d'évaluer si elles pourraient être envisagées.



les codes, en cerner les enjeux et les spécificités et, surtout, développer un réseau relationnel, aspect qui apparaît comme déterminant. C'est aussi un parcours exigeant car il implique de développer une connaissance approfondie des multiples secteurs qui le composent et qui ont des logiques de recrutement et des cultures professionnelles spécifiques. De plus, les personnes considèrent qu'il ne s'agit pas toujours de trouver un poste bien défini dans une organisation et de s'y conformer, comme c'est le cas dans le recrutement en entreprise. En effet, habituellement, les organisations définissent les attentes, les besoins en compétences et les demandeurs d'un emploi proposent leurs services en essayant de s'adapter au contexte. Dans le cas de l'ESS, la démarche est perçue comme étant un peu différente et est assez coûteuse en temps, pour les demandeurs d'emploi, mais également plus stimulante. Ces représentations d'un secteur permettant une certaine créativité sont portées par certaines formations. Les personnes envisagent de créer elles-mêmes leur activité, ou au moins de faire des propositions à des organisations en ima-

ginant de nouveaux services pour lesquels il faut trouver un financement ou en concevant des projets de développement. La relation au travail et à l'organisation apparaît alors relativement nouvelle et s'apparente à une relation de service. Dans ce contexte, les cadres doivent construire un projet d'activité en travaillant toutes ses dimensions : création d'activité, recherche de financement, mobilisation de la structure, développement de partenariat, de réseaux, etc., sans avoir aucune garantie d'intégration. Ils font face à cette situation car souvent surdiplômés et parfois aussi polydiplômés. Ce parcours est exigeant également parce qu'il est perçu comme aboutissant dans la plupart des cas à une baisse importante de salaire et du niveau de vie.

Le choix de l'ESS n'est donc par seulement un choix professionnel, c'est aussi un choix de vie qui engage la personne et son entourage éventuel. Les conjoints, quand ils existent, adhèrent en effet, toujours à la démarche, notamment parce qu'ils y voient une possibilité que l'autre libère de son temps pour eux et la famille et ait une meilleure qualité de vie. ●



## -LES ENJEUX DE LA RÉORIENTATION DES CADRES VERS L'ESS-

40

Retour sur les hypothèses formulées

## –RETOUR SUR LES HYPOTHÈSES FORMULÉES–

Revenons maintenant sur les différentes hypothèses formulées plus haut. Une dimension de l'étude concernait le fait de savoir si les périodes de transition étaient des périodes favorables au développement personnel, à la créativité, aux projets. Pour cela, les différentes dimensions évoquées par Schlossberg comme jouant un rôle clef dans le bon déroulement des transitions (le Soi, les Stratégies, les Soutiens, la Situation) devaient être mobilisées. Les résultats montrent que le soi ou l'identité est au centre du processus de transition.

Toutes les personnes rencontrées considèrent que ce changement professionnel les affecte profondément, tant d'un point de vue positif (sentiment de revalorisation de soi, fierté de s'engager dans un projet choisi, nouvelles perspectives futures) que d'un point de vue plus négatif (doute, craintes d'être déçu, sentiment d'incompétence, sentiment d'étrangeté). Ensuite, la situation globale joue-t-elle sur la perception de la transition ? Les personnes interrogées sont dans des situations relativement similaires : expérience professionnelle antérieure, mobilité antérieure, expérience de bénévolat... qui ne les différencient pas beaucoup. Pour ce qui est du rôle des soutiens sociaux, il apparaît qu'ils sont déterminants pour le déroulement de la transition, et notamment les dispositifs d'accompagnement et de formation. Toutefois, il a été parfois souligné le rôle de la qualité de ces soutiens et notamment de leur niveau de connaissance du secteur et de la durée des accompagnements proposés. Il est préférable d'avoir un suivi de plusieurs mois pour mettre en œuvre un projet ou le réorienter si nécessaire. C'est un des éléments de la réussite des transitions. Enfin, les stratégies déployées par les individus pour faire face aux difficultés pendant la transition, sont importantes. On observe que les stratégies efficaces ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre notamment après des crises psychologiques sévères ou burnout dans les expériences antérieures de travail. Un temps de réflexion est souvent nécessaire et s'apparente à un « sas de décompression ». Ces stratégies dépendent aussi des conditions matérielles de vie des personnes. Les stratégies utiles sont celles consistant à multiplier les expériences de travail, le bénévolat, les activités militantes, ou plus simplement à prendre des contacts et

développer son réseau relationnel. Ces stratégies visant l'acculturation au secteur peuvent permettre de cerner les réserves ou les craintes des employeurs à l'endroit des professionnels venant du secteur privé. Ces périodes de transition peuvent permettre aux individus de développer un projet, si certaines conditions sont réunies : un accompagnement spécialisé sur le long terme, des conditions matérielles laissant du temps pour une réflexion sereine, des moyens pour le développement d'une démarche proactive de recherche d'informations et de contacts. Ces périodes permettent en effet aux individus d'apprendre sur eux-mêmes : découvrir de nouveaux intérêts, développer de nouvelles capacités ou revisiter leurs compétences.

Une deuxième hypothèse renvoyait au cadre théorique des nouvelles carrières et plus particulièrement de la carrière protéenne (Hall, 1994). Il s'agissait de savoir si ces cadres pouvaient illustrer ces nouvelles manières de gérer leurs carrières. Les individus élaborent-ils leur carrière eux-mêmes, indépendamment des organisations ? Ont-ils défini leurs propres critères de réussite professionnelle ?

Les résultats de cette étude montrent une tendance : les carrières des cadres interrogés présentent des analogies avec ces nouvelles carrières. Les récits des trajectoires montrent des manières singulières de conduire sa carrière et notamment l'intention partagée de prendre des distances à l'égard des organisations. Comme l'ont souligné Arthur et Rousseau (1996), les personnes engagées dans ces nouvelles carrières prennent la responsabilité de leur vie professionnelle future. Ces auteurs ont également montré que dans les carrières, deux compétences clefs sont développées : produire des capacités à apprendre en continu et engager un développement identitaire qui correspond à une capacité à réfléchir sur soi et à s'adapter plus rapidement à des situations changeantes. Les interviewés ont, en effet, témoigné de certaines aptitudes cognitives qu'ils ont su mettre en œuvre dès leurs premières expériences de formation et de travail. Ils se sont montrés curieux au cours de leurs expériences de travail et ont vite appris des environnements qu'ils ont côtoyés. De même, ils sont apparus soucieux au fil de leur carrière d'identifier

plus précisément leurs intérêts profonds, lorsqu'ils ne l'avaient pas fait dès la période scolaire. Cette quête les a guidés tout au long de leur carrière, même si les hasards des expériences de travail ont pu parfois les éloigner de l'image qu'ils voulaient avoir d'eux-mêmes. Une partie des personnes sont sensibles au succès psychologique que l'activité peut leur procurer, ce qui apparaît comme une source essentielle d'épanouissement. Le développement de l'identité passe par la multiplication des expériences susceptibles de faire émerger de nouveaux rôles et éventuellement des sois qui enrichiraient le système identitaire (Guichard, 2008). Les voyages, expériences de travail à l'étranger ont permis de construire des sois alternatifs, tout comme les engagements bénévoles qui ont constitué des opportunités de développement de nouvelles représentations de soi. Leur appétence pour la connaissance se manifeste également dans le nombre de diplômes et les niveaux de formation atteints par la population enquêtée.

Un autre élément caractéristique de ces nouvelles formes de carrière est l'importance accordée aux valeurs. Selon Lifton (1993 cité par Hallet et Mirvis, 1996), le protéanisme implique en effet une quête d'authenticité et de sens, la recherche d'une forme de confiance en soi. À plusieurs reprises, les cadres rencontrés se sont exprimés sur l'importance qu'ils accordent aux notions du juste, de l'authentique, de l'honnête, du vrai, qui ne riment pas nécessairement avec certaines activités professionnelles trop soumises au primat du profit financier voulu par certaines organisations. Ces notions ont pris une place centrale dans la construction de leur carrière : elles apparaissent comme des motivations profondes et servent de critères pour déterminer le succès psychologique. En effet, en plus de l'importance accordée au fait d'atteindre ses objectifs, les personnes interrogées estiment essentiel pour leur sentiment identitaire d'agir en accord avec cette quête d'authenticité, de travailler dans le cadre de principes éthiques qu'elles se sont définies grâce à leurs capacités d'écoute de soi, la sensibilité à leurs émotions et aux mouvements de leur pensée.

En plus de ces capacités à développer leur identité, par les expériences et la réflexion, les personnes interrogées témoignent de capacités d'adaptation aux environnements. Savickas (2005) définit l'adaptabilité de carrière comme étant un construit psychologique qui témoigne de la capacité d'un individu à

faire face aux activités de développement et d'apprentissage, aux transitions professionnelles et aux traumatismes personnels. Savickas a identifié quatre qualités devant être réunies afin de développer son adaptabilité. Il s'agit de la Confiance en soi et en ses capacités à agir sur son environnement, de la Curiosité permettant de s'engager dans de nouvelles expériences, du sentiment d'avoir un certain Contrôle sur son environnement permettant de prendre des décisions. La dernière qualité est le fait de se sentir Concerné par son futur professionnel, ce qui permet de faire des projets. On retrouve en général ces capacités qu'il est possible d'identifier à partir des entretiens chez les personnes interrogées.

Par ailleurs, il est apparu que les carrières de ces personnes ne peuvent pas vraiment être assimilées à des trajectoires, mais prennent plutôt la forme d'une succession de cycles d'apprentissage de durées variables, se déroulant tout au long de la vie et émergeant en fonction des contextes professionnels rencontrés. Ces cycles comprennent des sous-cycles pouvant se dérouler dans des organisations : exploration - essais - maîtrise de l'activité - préparation - sortie, qu'il est possible de repérer à partir des entretiens. Ces carrières correspondent donc davantage à des processus qu'à des situations stables et durables.

La troisième hypothèse concernait les représentations sociales de l'ESS. Elle consistait à penser que les cadres en réorientation vers l'ESS avaient en effet des représentations de l'ESS et peu d'informations vraiment fiables sur lesquelles se baser pour construire leur insertion dans ce milieu. Cette hypothèse est plutôt vérifiée. En effet, l'analyse des entretiens complétée par l'analyse textuelle avec le logiciel Alceste a permis de souligner l'existence de représentations sociales qui correspondent à des discours qui ont le plus cours sur ce secteur. Ces représentations ont été élaborées au fil des expériences au contact avec les discours sur l'ESS dans les médias, ou qui se déroulent dans le cadre de certaines formations ou conférences dans les structures de communication de l'ESS. La plupart des personnes savent que l'ESS est (au moment de l'enquête) un ensemble de 4 types d'organisations, affichant officiellement un certain nombre de principes de fonctionnement, d'objectifs. Elles ont donc intégré le discours dominant déterminant les contours de l'ESS. Mais les personnes évoquent également des dimensions plus personnelles de la repré-

sensation : à savoir que l'ESS fait écho à des valeurs personnelles et à un projet personnel de société. Ensuite, les représentations sociales de ces personnes témoignent du fait qu'elles ont un regard critique sur l'ESS et ne la perçoivent pas comme un idéal absolu qui répond à toutes leurs aspirations professionnelles. Leurs expériences les ont alertées sur plusieurs éléments qui leur posent problème et qui ne cadrent pas bien avec l'image d'un secteur idyllique :

- La faiblesse des salaires qui génère une crainte d'être exploité par les organisations de l'ESS,
- La gouvernance qui n'apparaît pas toujours très démocratique, notamment avec des présidents d'association qui peuvent rester à leur poste très longtemps,
- Et l'incertitude concernant les capacités des organisations de l'ESS à perdurer, à avoir un réel pouvoir, un vrai rôle dans une société.

On comprend que les personnes en transition ne sont pas totalement naïves et n'associent pas l'ESS à une utopie sociale et professionnelle. Leurs représentations sociales montrent qu'elles ont été exposées à des discours et des expériences variées qui les ont conduites à avoir des points de vue nuancés sur le secteur.

La dernière hypothèse portait sur les modalités de professionnalisation des cadres et consistait à penser que ceux-ci devaient percevoir des tensions entre trois logiques : une logique de construction de soi basée sur les principes et les valeurs autour desquels se reconstruit leur projet professionnel, une logique de contribution à l'organisation et la structuration du secteur par la construction de projets d'activités et de développement, et une logique d'employabilité qui

se manifesterait lors de leurs stages ou expériences de terrain et au cours desquels ils percevraient les attentes et représentations des organisations à leur égard. Nous pensons alors qu'ils trouveraient difficilement leur voie puisque balançant entre la possibilité de trouver leur place dans un champ professionnel peu lisible et celle de construire leur place en accord avec leur projet.

Les résultats tendent à confirmer les paradoxes du processus de professionnalisation des cadres en réorientation. On trouve parmi la population interrogée des cas de figures très divers. Certains cadres espèrent en effet trouver leur place, c'est-à-dire qu'ils envisagent de trouver l'organisation qui les accueillera et leur permettra de mettre en œuvre leurs attentes professionnelles. C'est la situation la plus favorable et celle qui est la plus fréquemment envisagée. Toutefois, bon nombre de personnes envisagent aussi de négocier leur place. Cette position correspond à des personnes qui vont démarcher des organisations avec leur idée d'une activité à développer. C'est le cas de Pierre par exemple, qui veut développer la bibliodiversité. Enfin, d'autres personnes vont plutôt construire leur place. Il s'agit d'une minorité de personnes qui pensent devoir s'adapter à la situation qu'ils parviendront à trouver et qui pourront construire progressivement le poste qui leur conviendra le mieux. C'est le cas de Paco qui va commencer par travailler en emploi aidé et espère ensuite se stabiliser.

Être dans l'une ou l'autre des configurations est lié fortement au degré d'acculturation au secteur et au niveau d'élaboration du projet professionnel. Si le projet est structuré, il n'est toutefois pas nécessairement un gage d'employabilité. ●

# –CONCLUSION GÉNÉRALE–

–8–

44 Les enseignements de l'enquête

## – LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE –

L'étude qualitative exploratoire présentée dans ce document concerne des cadres qui ont passé une partie de leur vie professionnelle dans le secteur privé et qui veulent se réorienter dans le secteur de l'ESS. Les résultats doivent être considérés comme des tendances qui pourront être confirmées dans les études complémentaires qui sont conduites dans le cadre du partenariat.

Un premier résultat marquant relève du fait que les cadres rencontrés ont été très impliqués dans leur formation initiale et dans leur trajectoire professionnelle passée. Il a été possible d'identifier trois logiques de construction de la trajectoire de formation : chacune manifeste des stratégies visant l'exploration de formations et des activités professionnelles possibles. Toutefois, les personnes diffèrent de par la plus ou moins grande précision de leur projet d'orientation. Leurs stratégies diffèrent également en fonction des résultats scolaires, qui sont dans l'ensemble assez bons. Il apparaît donc que la population interrogée a été fortement impliquée dans sa formation initiale.

Quand on observe les attitudes à l'égard de la carrière, les cadres interrogés manifestent également une grande proactivité et un engagement important dans la sphère professionnelle. Là encore, trois types de profils apparaissent : les aventuriers, les militants, les ambitieux. Une partie de la population apparaît avoir une fibre militante depuis très longtemps. Toutes les personnes rencontrées ont aussi été confrontées à des déceptions dans leur travail, des empêchements ou des souffrances au travail. Ces difficultés ont été à l'origine de l'intention de réorientation. Pour leur réorientation, les cadres utilisent les dispositifs auxquels ils ont droit et qui leur permettent de financer leur transition et généralement d'entreprendre des formations continues. Ces périodes de transition sont occupées à des activités variées : formation dans le secteur de l'ESS pour la plupart, bilan de compétences, stages, activités bénévoles, etc. Cette période de transition apparaît avant tout comme un temps de socialisation par anticipation au milieu de l'ESS. Malgré le discours selon lequel l'ESS serait un secteur qui recrute, les cadres prennent conscience très vite du fait que ce milieu professionnel comprend plusieurs paradoxes qu'ils

doivent prendre en compte pour espérer pouvoir s'y insérer :

- Ils ont le sentiment que les organisations de l'ESS se méfient d'eux car ils viennent du secteur privé. Ils ont l'impression qu'il leur faut passer par un sas pour gagner la confiance de ces organisations qui peuvent se poser diverses questions les concernant : ces cadres feront-ils preuve de loyauté à l'égard des principes du secteur ? Dans quelle mesure vont-ils respecter les principes ?

- L'ESS développe des discours sur les besoins de professionnalisation mais en même temps, les cadres perçoivent que cette professionnalisation doit être conciliée avec les principes du secteur. Ils s'interrogent donc sur les limites de ces transformations : De quelle marge de manœuvre disposent-ils pour faire évoluer ces organisations ?

- Les organisations semblent souhaiter recruter des cadres qui sont à la fois militants et gestionnaires. Il s'agit alors de témoigner de compétences et d'expériences sur ces deux volets pour être crédibles.

- Dans les formations, les cadres développent des projets d'activités : ces projets répondront-ils à des besoins d'organisations ? Pourront-ils être financés ? Ce secteur permet-il vraiment de construire son activité personnelle ?

L'analyse des représentations sociales des cadres met au jour une certaine perception de l'ESS comme objet social complexe.

La plupart des cadres rencontrés ont développé des projets professionnels bien élaborés et très impliquants. Ces projets sont mis à l'épreuve au cours des formations suivies et on peut dire que ces cadres paraissent prêts à intégrer le marché du travail de l'ESS.

Pour autant les difficultés pressenties sont nombreuses. Trois modalités d'intégration anticipées ont pu être identifiées : trouver sa place, négocier sa place, construire sa place. Si la plupart espèrent trouver leur place, c'est-à-dire que leur profil puisse être mis en relation avec un emploi dans une organisation de l'ESS, un grand nombre de cadres s'attendent à des situations moins favorables. Une partie d'entre eux anticipent de devoir négocier leur place, ils s'attendent à devoir déployer des compétences visant à

vendre leur projet ou leur profil. D'autres envisagent des situations plus inconfortables où ils devront prendre une place qui ne leur convient pas nécessairement au départ, pour la faire évoluer progressivement.

Ainsi cette étude brosse le portrait d'une population assez bien préparée à affronter certaines difficultés dans le secteur. Néanmoins certains cadres plus expérimentés évoquent l'importance de l'acculturation au secteur, qui est peut-être plus importante que la formation. En revanche, les stages, voire les expériences de bénévolat dans des associations connues, sont des activités qui sont perçues comme permettant de rassurer les employeurs, notamment en ce qui concerne les qualités de dévouement à l'organisation qui semblent centrales dans ce secteur.

D'autres points importants mis au jour dans cette recherche relèvent d'une part de l'opacité du secteur et d'autre part de la spécialisation de l'accompagnement.

Malgré les instruments de communication mis en place pour faire connaître le secteur et ses besoins, plusieurs cadres ont fait part de la difficulté à comprendre ce secteur, son fonctionnement, à capter les

informations sur les postes à pourvoir, à se préparer aux procédures de recrutement (jugées particulièrement difficiles). Plusieurs fois, il a été question de « sous-secteurs » et de l'hétérogénéité de l'ESS. Ce secteur est récent et a été institué à l'aide de discours et d'une forte communication. On ne peut alors s'étonner du fait que ce secteur soit marqué par une dichotomie entre ce qui est affiché sur le secteur et la réalité qui est plus opaque. Un effort d'information sur la réalité du fonctionnement du secteur et sur ces difficultés devrait être fait par ses promoteurs. Cela permettrait aux personnes intéressées par ce secteur de gagner du temps et d'être plus efficaces dans leur recherche d'emploi.

Ces constats conduisent à la question de l'accompagnement. Les cadres en transition se sentent insuffisamment accompagnés par les dispositifs et des conseillers qui ne connaissent pas bien le secteur de l'ESS. Dans ce secteur, peut-être plus que pour tout autre, il apparaît nécessaire de proposer des accompagnements sur le long terme par des conseillers spécialisés, qui joueraient un rôle dans l'acculturation nécessaire au secteur. ●



# —ANNEXES—

Caractéristiques des cadres rencontrés	47
Bibliographie	52

—9—

## –CARACTÉRISTIQUES DES CADRES RENCONTRÉS–

–Tableau 1–  
Description de la population interrogée

Prénom ; sexe ; âge	Discipline de formation	Métier antérieur	Secteur	Circonstances	Activités pendant la transition	Projet
Eli 41 ans H	Diplôme Bac +5 en finances à Sciences politiques	Journaliste en vin et gastronomie	Secteur privé- presse	A cherché au fil de ses expériences ce qu'il pouvait faire et après plusieurs expériences dans le privé, il a fini par devenir journaliste gastro, au niveau international. Des problèmes de santé importants l'ont obligé à mettre un terme à sa carrière	Bilan de compétences-Formation projetée.	Voudrait travailler dans l'audiovisuel, pour développer des projets sur le développement
Antoine 34 ans H	DUT Commerce et Ecole de commerce	Cadre dans différentes entreprises et Officier dans l'armée	Secteur privé et 4 ans dans l'Armée	Après avoir fait un DUT et une école de commerce, a travaillé dans plusieurs entreprises (industrie pétrolière et alimentaire), puis est entré dans l'armée pendant 4 ans. Ensuite a pensé à une reconversion car son service dans l'armée était restructuré avec des suppressions de postes. Il suit une formation actuellement dans l'ESS. Famille très engagée dans les ONG à l'international.	Actuellement en Master 2 dans l'ESS	Envisage de faire une thèse dans l'ESS en CIFRE (contrat de 3 ans en alternance dans une entreprise) et/ ou de travailler dans une ONG à l'étranger
Katia 31 ans F	Bac +5 en droit des affaires	Juriste en entreprise dans l'informatique et les télécoms	Secteur privé	Son expérience de juriste pendant 5 ans dans plusieurs entreprises ne s'est pas très bien passée. Elle a rencontré des problèmes relationnels avec son hiérarchique, a subi du harcèlement moral et a fait une dépression. Elle a choisi de se réorienter. Elle a aussi des engagements caritatifs.	Thèse en droit en relation avec l'ESS tout en étant demandeur d'emploi. Se spécialise dans sa recherche sur les aspects juridiques des structures de l'ESS	Devenir avocate et travailler pour les structures de l'ESS.

–Tableau 1–  
Description de la population interrogée

Prénom ; sexe ; âge	Discipline de formation	Métier antérieur	Secteur	Circonstances	Activités pendant la transition	Projet
Christine 36 ans F	Diplômée en Finances (niveau Bac +4)	Conseillère en patrimoine dans des banques	Secteur privé, bancaire.	A travaillé dans plusieurs banques, dans le commercial et le conseil en patrimoine. A utilisé un congé sabbatique de 6 mois pour partir en voyage et séjour humanitaire au Vietnam. À la suite d'une fusion, elle utilise un plan social pour se réorienter. Se sentait inutile dans son travail.	Termine son contrat et commence à chercher du travail	Ne sait pas vraiment. Elle envisage de rester dans le secteur bancaire mais pour s'occuper de microfinances et de social business.
Pierre 50 ans H	Diplôme d'insti-tuteur	Enseignant pendant 7 ans, puis pendant 10 ans à la Ville de Paris (Paris Musées Éditeurs), puis 2 ans au Comptoir des Indépendants (Éditeur)	Secteur public, puis secteur privé hors ESS	En tant qu'enseignant, il ne pouvait pas développer des projets innovants avec les jeunes. Il était lié à un libraire de son quartier. Il a démissionné pour travailler dans l'édition.	Master de management des associations et organisations culturelles.	Veut créer une structure ESS permettant de présenter des éditeurs peu connus dans les librairies. Projet d'innovation sociale.
Paco 47 ans H	BTS en informatique de gestion	Travaille comme formateur en informatique pendant 10 ans. Devient ensuite webmaster puis responsable web où il manage une petite équipe	Entreprises privées de vente en ligne-grande distribution	L'entreprise avait des difficultés et il n'appréciait plus son travail de responsable web. Il dit qu'il en avait fait le tour.	Master 1 en Direction d'association. Reprend un autre Master 1 en responsable d'établissements pour personnes âgées.	A cherché du travail pendant 2 ans dans une association en vain. Son projet est de prendre la direction d'une association. Mais actuellement, vient de signer un contrat aidé où il perçoit le Smic.

–Tableau 1–

Description de la population interrogée

Prénom ; sexe ; âge	Discipline de formation	Métier antérieur	Secteur	Circonstances	Activités pendant la transition	Projet
Ingrid 48 ans F	BTS de comptabilité	Cadre de la comptabilité-auditrice interne- puis conseillère Bilan	Secteur privé hors ESS La Compagnie des eaux, Cabinet de bilans	A découvert le monde des associations et a aimé. Cela a été une découverte car a souffert de certaines expériences en entreprise.	Master de management des associations et organisations culturelles.	Travailler dans une association, en tant que formatrice ou responsable de formation
Claude 35 ans H	Diplôme d'ingénieur du son	Ingénieur du son Intermittent du spectacle	Secteur privé et public hors ESS	Déçu du showbiz, des grandes scènes, veut faire de l'éducation populaire dans le domaine musical et de l'autoproduction.	Master de management des organisations à vocation culturelle et sociale-Cnam	Créateur d'une association pour concevoir des événements culturels destinés à des publics variés
Sabine 45 ans F	Diplôme d'École de Commerce	Responsable de portefeuille clients	Secteur Privé - Construction automobile	Longtemps dans l'automobile, elle ne se sentait pas reconnue. Suite à un <i>burnout</i> , elle a décidé de se réorienter.	Master management de l'insertion par l'économie sociale et solidaire.	Créer sa structure (type ressourcerie) ou devenir soutien à des projets dans l'ESS (dans une entreprise)
Saba 52 ans F	Diplôme de Médecin Biologiste	Biologiste, Chargée de mission Logement dans un cabinet	Secteur Privé, centres de recherches puis Cabinet spécialisé dans l'évaluation de la salubrité des logements	Médecin biologiste, puis MBA, elle a travaillé dans le contrôle de la salubrité des logements, mais pas reconnue, mal payée, et sensible aux questions sociales, elle a choisi de se réorienter.	Master management de l'insertion par l'économie sociale et solidaire.	Aimerait être en charge de soutien au développement de projets dans l'ESS dans une collectivité locale ou territoriale.

-Tableau 1-  
Description de la population interrogée

Prénom ; sexe ; âge	Discipline de formation	Métier antérieur	Secteur	Circonstances	Activités pendant la transition	Projet
Tess 42 ans F	Grande école -Diplôme en management	DRH en une entreprise industrielle	Secteur Privé Production industrielle	Intéressée par les RH, elle entre en entreprise comme DRH. Rapidement elle rencontre des problèmes (plusieurs suicides dus à l'organisation). Cela la conduit à engager une réorientation vers le secteur associatif-engagée politiquement.	Cycle de formation dans l'ESS (ADEMA)	Aimerait être DRH dans une grosse association, du secteur de l'insertion
Elina 32 ans F	Diplôme d'éducatrice spécialisée et diplômée d'école de commerce	Educatrice spécialisée milieu carcéral	Secteur public	Ancienne éducatrice spécialisée qui a travaillé dans le secteur de la probation, elle a senti que cette activité ne lui offrait aucun avenir, pas d'évolution. Elle a envie de créer sa structure.	Master management de l'insertion par l'économie sociale et solidaire.	Voudrait créer une ressourcerie (vieux meuble, vêtements), et partir dans l'ouest de la France, dans la campagne.
Iris 45 ans F	DEA marketing	Cadre Marketing dans différentes entreprises	Secteur privé : secteur du travail temporaire, secteur bancaire	A occupé plusieurs postes à responsabilité dans le marketing. Dans une banque, elle rencontre des problèmes relationnels avec son supérieur hiérarchique. Elle décide de se réorienter et commence par faire du conseil de façon bénévole. A un frère handicapé dont elle s'occupe beaucoup.	Fait des missions courtes dans le conseil au marketing et du bénévolat auprès de structures de l'ESS. Construit progressivement son projet en prenant des contacts directement	Directrice d'association

–Tableau 1–

Description de la population interrogée

Prénom ; sexe ; âge	Discipline de formation	Métier antérieur	Secteur	Circonstances	Activités pendant la transition	Projet
Coline 38 ans F	Diplôme d'une école de cinéma en Angleterre	A travaillé en <i>free-lance</i> comme monteuse, puis réalisatrice pour la TV et le cinéma	Secteur privé-télévision. Cinéma publicité	A été monteuse pour le cinéma et la publicité pendant 15 ans à l'étranger. Travaille comme animatrice video. Intervient comme bénévole en crèche parentale. Se fait financer une formation de responsable d'association (Licence). Puis son compagnon réussit un concours et trouve un poste dans le sud de la France. Ils déménagent avec les 4 enfants. Dans ce contexte, envisage de créer une structure ESS en lien avec la découverte de l'environnement.	Licence Responsable de formation Cnam	Vit dans la campagne, retirée dans le sud de la France. Essaie de créer des activités touristiques dans sa région (chambres d'hôtes). Envisage de travailler (ou de créer une structure) dans une association de tourisme durable.

## -BIBLIOGRAPHIE-

Adamson, J., Delay, B. & Pardini, B. (2013). *La formation des dirigeants de l'ESS en Île-de-France. Défi-métiers*, Les CARIF-OREF franciliens.

Apec. (2012), *Les cadres de l'Économie Sociale et Solidaire*, en partenariat avec le CNCRES, Paris : Apec. 12 pages.

Apec. (2013). *Le marché de l'emploi des cadres dans l'ESS*. Les études de l'emploi cadre. Paris : APEC. 78. 7 pages.

Arthur, M.B & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career as a New employment Principle*. In M.B. Arthur et D.M. Rousseau. *The boundaryless Career*, (pp.3-20), New York: Oxford Press University.

Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.

Baubion-Broye, A. (1998). *Évènements de vie, transitions et construction de la personne*. Ramonville Saint Agne : Eres.

Braconnier, P. (2011). *Quelles spécificités des compétences et de formation en ESS ? Communication à la XIème rencontres du RIUESS*, juin.

Caillé, A & Laville, J.L. (2001). « Introduction ». In J.L. Laville, A. Caillé et P. Chanial, *Association, démocratie et société civile*, (pp. 7-13), Paris, La Découverte.

Darbus F. et Lazuech G. (2010). *Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale ?*, Communication au 23e colloque de l'ADDES, novembre.

De Feuillhade T. & Ter Ovanessian S. (2008). *Le tiers secteur parisien. Quels gisements et quelles formes nouvelles d'emploi pour les cadres seniors en recherche d'emploi ?* Paris : OPUS.

Delors J. (1978). *La création d'emploi dans le secteur tertiaire : le troisième secteur en France*, Rapport à la CEE.

Gardin L., Laville, J.L. & Nyssens M., (2012). *Entreprise sociale et insertion*, Paris : Desclée de Brouwer.

Guichard J. (2004). « Proposition d'un schéma constructiviste en orientation ». *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 3, 413-441.

Hall, D.T. & Mirvis P.H. (1996). « The new protean career: psychological success and the path with a heart », In D.T. Hall et al. (Eds), *The career is dead long live the career*, (pp. 15-46), San Fransisco, Ca: Jossey Bass.

Hély, M. & Moulévrier, P. (2009). « Économie Sociale et Solidaire : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Revue Idées*, CNDP, 30-41.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human value*, New York: The free press, Mc Millian Publisher.

Laville, J.L., Magnen, J.P., Carvalho da Franca, G. et Medeiros, A. (2005), *Action publique et économie solidaire*, Toulouse: Eres.

Lazuech, G. (2006), « Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? » *Formation-Emploi*, 95, 59-73.

Malrieu, P.H. (2003). *La construction du sens dans les dires autobiographiques*, Ramonville Saint Agne : Eres.

Mispelblom Beyer, F. (2007). *Le paradis sur terre existe-t-il ? Le rôle des spécificités et non spécificités du secteur de l'ESS dans ses pratiques de direction et d'encadrement*, Communication à la 13<sup>ème</sup> journée d'étude du GDR Cadres « Cadres et dirigeants salariés de l'ESS », octobre.

Mitchell, L.K. & Krumboltz, J.D. (1990). « Social learning approach to career decision making: Krumboltz's theory », *In* D.Brown & L. Brooks (Eds), *Career choice and development : applying contemporary theories to practice*, (pp.145-196), San Francisco: Jossey-Bass.

Moliner, P. (2001). *La dynamique des représentations sociales*, Grenoble : PUG.

Négroni, C. (2007). *Les reconversions professionnelles volontaires*. Paris, Armand Colin.

Petot, P. & Braley, E. (2012). *Formations transversales en ESS et insertion professionnelle*. Observatoire National de l'ESS/CNCRE.

Piovesan, D., Robelit, M. & Claveranne, J.P. (2007). « La main invisible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap ». Communication à la 13<sup>e</sup> journée d'étude du GDR Cadres, Nantes, octobre.

Savickas, M. (2005). « The theory and practice of life construction », *In* S.D. Brown & R.W. Lent. *Career development and counseling*, (pp. 42-70), Hoboken NJ: John Wiley and sons.

Schlossberg, N.K., Waters, E.B. & Goodman, J. (1995). *Counseling adults in transition*, New York: Springer Publishing Company.

Wittorski, R. (2009). *Formation, Travail et Professionnalisation*, Paris, L'Harmattan.







N° 2015-73

OCTOBRE 2015

## — SE RÉORIENTER VERS LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE —

Le Cnam, en partenariat avec l'Apec, a mené une enquête auprès d'un échantillon de cadres en transition professionnelle vers l'Economie Sociale et Solidaire en ayant engagé des formations spécifiques.

- Quelles raisons et quels événements d'ordre personnel et professionnel ont conduit ces cadres à souhaiter s'engager dans l'ESS ?
- Comment font-ils pour s'y engager ?
- Comment se projettent-ils dans ce secteur ?

Les chercheurs mettent en évidence le rôle des représentations de l'ESS, celui des parcours préalables et celui conféré au diplôme pour comprendre la construction des parcours de ré-orientation.



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0864-7

OCTOBRE 2015

Étude réalisée dans le cadre d'un partenariat de recherche avec Valérie Cohen-Scali (Cnam-CRF).  
Avec la collaboration de Naima Adasse, Cécile de Calan et David Mahut (Cnam-CRF).

Équipe projet du département études et recherche de l'Apec : Hélène Alexandre 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