



# CONSTRUCTION DE CARRIÈRE ET DEVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE: L'EXEMPLE DES CADRES EN RÉORIENTATION VERS L'ESS

Valérie Cohen-Scali

Cnam-inetop

# Alain Supiot (2019)



- Alain Supiot (2019) : *« ce n'est pas seulement aux consommateurs mais aussi en tant que producteurs, que les travailleurs, notamment les jeunes – particulièrement sensibles aux périls écologiques – doivent pouvoir peser en faveur d'une production durable et soutenable, tant dans ses méthodes que dans ses résultats. La reconnaissance en cours à l'échelle européenne d'un droit d'alerte écologique des travailleurs, salariés, ou non, est un signe de l'émergence d'une nécessité démocratique économique, qui reconnaît à tous et à chacun un droit de regard sur les méthodes et les finalités de son travail »* (p.20).

# Un objectif, répondre à la question

- *« Comment l'orientation peut elle contribuer à ce que chaque travailleur développe des méthodes et des finalités de son travail compatibles avec un Développement Humain Durable (DHD)? »*

# Pour apporter des réponses, 3 parties

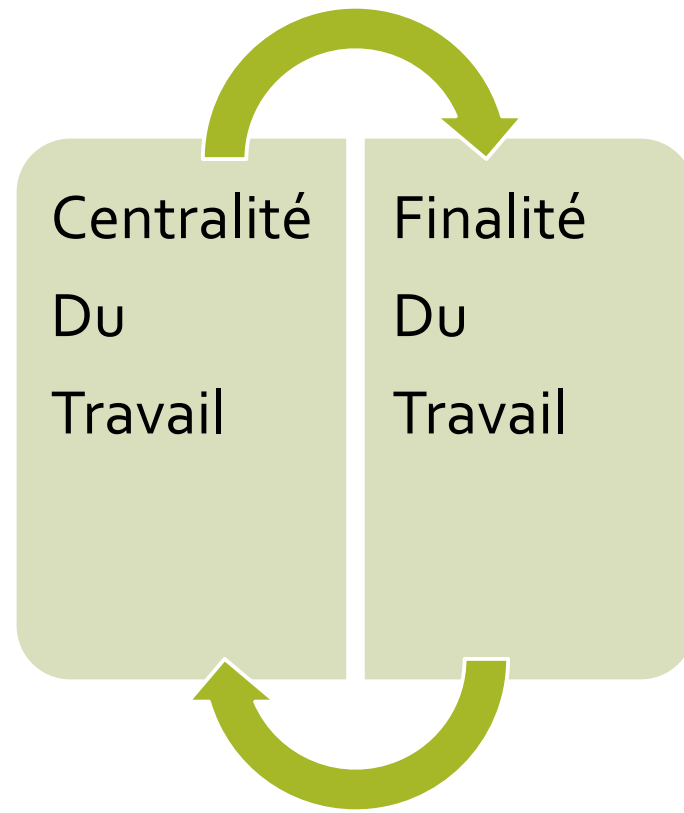
Les évolutions du rapport au travail

Le cas des cadres en réorientation vers l'ESS

Quelques pistes issues de ces constats

# 1-FAIRE ÉVOLUER LE RAPPORT AU TRAVAIL

---





Sous la direction de  
**Daniel Mercure**  
Mircea Vultur

## **Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail**



- *« une manière de vivre le travail, à savoir la place qu'il occupe dans la vie, le sens qu'il revêt et les manières de s'y investir. Ces dimensions sont révélées par les façons de se représenter le travail et de se conduire dans l'exercice de l'activité productive » (Daniel Mercure, 2019)*

# 3 dimensions principales du rapport au travail

L'ethos de travail

Les champs d'identification

Les modes d'implication au travail





Variété des rapports au travail

Finalités instrumentales

Finalités expérientielles

# Faire évoluer le rapport au travail vers un éthos de l'harmonie, des valeurs universalistes

- Recherche d'épanouissement personnel
- 13,8% ont un ethos de l'harmonie (Mercure & Vultur, 2010)
- Certaines personnes ont des valeurs d'universalisme (Schwartz, 2003)

Certaines personnes ont des attitudes plus compatibles avec un DHD.

Ethos de travail qui intègre le rapport à l'environnement.



- *Comment ces valeurs pourraient elles être plus partagées ?*
- *Comment l'orientation peut elle contribuer à faire évoluer ces attitudes ?*
- *Quels dispositifs d'orientation peuvent aider les individus à développer de nouvelles attitudes et conduites plus favorables au DHD?*

- Ces questions sont importantes car 1,5 milliard de personnes seront touchées par la transition énergétique (BIT, 2019).
- 600 millions d'emplois devront être créés d'ici à 2050 pour suivre le rythme auquel s'accroît la population mondiale en âge de travailler, soit 40 millions d'emplois par an.
- Un emploi vert (BIT, 2019) « *Tout emploi qui contribue à préserver ou à rétablir la qualité de l'environnement* »

# Avoir une conception élargie de la carrière

-Développer un ethos de l'universalisme, de la responsabilité

Un ethos connecté aux besoins sociétaux de durabilité et de justice sociale.

La carrière : Vivre sa vie en prenant soin...

## 2/ ETUDIER DES CADRES QUI VEULENT TRAVAILLER DANS L'ESS

---

# Caractéristiques de cette population

- Une certaine sensibilité aux questions du DHD
- Une intention de développer une carrière en connexion avec ces objectifs
- La possibilité d'identifier des facteurs qui ont contribué à ce changement de choix professionnel



# L'Economie Sociale et Solidaire



- La personne et l'objet social priment sur le capital
- La gestion est collective, démocratique et participative
- Profits financiers limités
- Les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions

# Objectifs de l'étude

Identifier les motivations pour l'ESS

Repérer un éventuel changement de rapport au travail

Mettre au jour les stratégies pour intégrer ce secteur

# Etude qualitative

- 10% des cadres sont intéressés par travailler dans l'ESS (APEC, 2018).
- Interview auprès de 40 cadres (37 ans), Bac +  $\frac{3}{4}$  au minimum.
  - Jeunes diplômés
  - Cadres en transition
  - Cadres récemment insérés dans l'ESS

# 1/ Un changement suite à des difficultés professionnelles importantes

- Des conflits importants dans l'emploi passé
  - Sentiment de « ras le bol », rapport à l'entreprise dégradé
  - Insatisfaction, perception de routine, de stress
- 
- *C'est un monde extrêmement dur et très binaire, mais très dur. Tous les jours, il y avait de nouveaux objectifs de fabrication, et tous les jours il fallait faire en quantité-qualité-couts-délais, sinon il fallait trouver les counables » Claudine (ex DRH dans une entreprise automobile).*



## 2/ Sentiment de ras le bol, sentiment de révolte, de colère

- Ras le bol des inégalités, de la pollution, de l'exploitation au travail...
- « *J'ai envie de pousser un grand cri de colère, la société est explosive, il y a ceux qui gagnent beaucoup et ceux qui ne gagnent rien du tout (...) la répartition des richesses est absolument effrayante* » (Saba, ex Médecin biologiste en reconversion vers le management de projets de développement durable)
- « *L'importance de la problématique du développement durable, ça saute aux yeux, on est devant un mur, précariser les gens, ça ne marche pas, ça ne fait pas avancer la société, ça crée la pauvreté...les gens achète des choses mauvaises pour l'environnement, tout est lié* » (Eli, ex journaliste dans le secteur de la gastronomie, en reconversion vers une activité artistique/video/musique).
-

# 3/ Aspirations professionnelles nouvelles

## Changement dans la finalité attribuée au travail

- Recherche d'un emploi qui a une finalité sociale, un emploi jugé utile...
- Volonté d'inscrire ses actions de façon à ce qu'elles soient compatibles avec un DHD
- « *Moi, je veux être dans une structure qui ne soit pas orientée exclusivement profit, qu'on concilie l'économie et l'humain, c'est la première chose* » (Christina, ex responsable RH dans l'automobile)

## 4/ Aspirations personnelles nouvelles

- Changement de la **centralité du travail**
  - Avoir plus de temps, s'organiser autrement
  - Consacrer du temps à sa famille/meilleure qualité de vie
  
- « *Je ne trouvais pas de temps, déjà mon mari et mes enfants, criaient à l'abandon du coup, je leur ai consacré un peu de temps* »  
(Sabine, ex responsable de portefeuille clients dans la construction)

## 5/ Un attrait pour un secteur perçu positivement

- Le sentiment de servir l'intérêt général
- L'impression que les relations y sont bonnes
- L'idée qu'ils vont y trouver une forme de bien être au travail,
- Impression que les tâches sont polyvalentes , avec beaucoup de liberté



# Constats

- Beaucoup de facteurs ont contribué à ce changement de rapport au travail (tant sur le plan de la centralité que de la finalité du travail)
- Le changement de rapport au travail est indispensable pour l'émergence de nouveaux types de choix d'orientation
- Ce rapport au travail manifeste un changement de l'éthos de travail (Mercure, 2019), c'est-à-dire un cadre de référence nouveau pour l'action individuelle. C'est un ensemble d'attitudes et de croyances, adossées à l'éthos de vie.
- Ce nouvel éthos de travail va avec des sentiments positifs et négatifs (insatisfaction de sa situation actuelle, mal-être, militantisme).
- Ce nouvel ethos est le produit de nouvelles formes d'évaluations de ses actions.

# Une typologie des attitudes



## Les militants de la cause environnementale et sociale

Cherchent à mettre en œuvre des attitudes déjà compatibles dans un contexte plus adapté



## Les déçus de l'entreprise

Rejettent le monde de l'entreprise et voient l'ESS comme l'opposé, comme un monde plus humain



## Les aventuriers du travail

Tentent un secteur nouveau pour tester les possibilités de développements professionnels

# Interprétation

- Il est frappant de constater que la connaissance des problèmes environnementaux qu'ils ont tous plus ou moins, ne constitue pas nécessairement un motif suffisant de changement d'attitudes et de conduites.
- On voit que seul, un type (les militants), change d'emploi pour des motifs liés à leur volonté de mettre en connexion leurs attitudes et leurs actions professionnelles . Pour cela, ils cherchent un contexte plus cohérent avec leurs attentes.
- Pour les autres, ces motifs sont moins centraux et viennent se conjuguer à d'autres, comme le mal-être au travail, l'envie de consacrer du temps à sa famille, de travailler autrement...
- C'est donc un ensemble de facteurs qui peuvent conduire à une modification du rapport au travail, notamment de l'éthos de travail. On voit aussi, que pour un certain nombre de cadres, le travail est resitué dans un contexte plus global, plus social, voire sociétal, et moins sur le travail comme œuvre personnelle. Il s'agit du travail , vu comme une action, une contribution au collectif.

- Ce constat souligne l'ampleur de la tâche pour les professionnels de l'orientation: non seulement les personnes doivent être informées sur le DD mais cela ne suffira pas à les faire changer de carrière.
- De plus, les secteurs professionnels, ne facilitent pas ce changement.

Par exemple, les organisations de l'ESS sont assez fermées, n'acceptent pas facilement des personnes venant de l'entreprise (elles sont soupçonnées de manque d'engagement, ayant une culture de la finance..). Elles doivent faire leurs preuves. Les offres d'emploi ne sont pas non plus toujours accessibles, les postes ne sont pas bien définis...etc..

C'est ce qui apparait également dans d'autres secteurs (ex l'Energie) dont les services de RH ont des difficultés à cerner les évolutions du secteur et les besoins en compétences futures. Ainsi, l'information ne passe pas facilement auprès des personnes susceptibles de vouloir se reconverter dans les emplois plus verts.

# 3/ QUELQUES PISTES SUR LE RÔLE DE L'ORIENTATION POUR MODIFIER LES ATTITUDES ET LES CONDUITES

---

# Des interventions à conduire dans deux directions

Actions de sensibilisation au DD pour favoriser le changement d'attitudes dans le travail au quotidien

- Faire réfléchir à son travail au quotidien, favoriser des prises de conscience

Actions d'accompagnement au développement de conduites de transformation de son travail ou de reconversion dans un secteur vert

- Aider à la mise en œuvre de nouvelles actions d'ordre professionnel

# 1 – Des dispositifs favorisant les réflexions sur les activités quotidiennes

- L'approche Life Design peut apporter un cadre utile pour le développement de nouvelles attitudes et conduites
  - -Dimension holistique : carrière comme un écosystème
  - -Dimension préventive

Les Dialogues de conseil en life Design peuvent permettre de questionner ses activités habituelles et de les évaluer avec des critères de durabilité.

Cette réflexion doit porter sur l'écosystème de vie, et nécessite de penser la construction de son parcours comme se déroulant dans un environnement aux ressources limitées.

Des dispositifs doivent également aider à développer de nouvelles conduites pro-environnementales en modifiant les actions habituelles dans son contexte de vie (information sur le DD, recherche d'activités plus compatibles, construction de systèmes d'actions plus compatibles, analyse des situations d'entreprises, prise en compte des labels de qualité....)

## 2- Role du conseiller

- Former les individus à analyser leur situation de vie et de travail et leurs activités quotidiennes
- Compétences à développer en analyse du travail et des activités
- Ces analyses permettant de prendre conscience de certaines routines ou d'actions peu compatibles avec un DHD.
- Aider à faire évoluer le travail pour qu'il soit plus decent ou plus en accord avec un DHD.
- Favoriser les interventions des conseillers sur les collectifs professionnels ou familiaux, en utilisant des modèles théoriques plus centrés sur le développement d'actions en contexte (Exemple celui de Richard Young). Pour modifier les actions quotidiennes et développer des projets de modification de son environnement et de son parcours, coconstruits.
- Informer les individus des conséquences de leurs choix professionnels.
- Bien connaître les activités et le travail durables.



# Conclusion

- Si on peut espérer que les individus prennent davantage les questions d'environnement dans leurs choix professionnels, cela semble ne pas aller de soi.
- De nouvelles conduites d'orientation plus compatibles avec un DHD peuvent être mises en œuvre quand un ensemble de facteurs se conjuguent (personnels et contextuels).
- Pour une partie des cadres, c'est le rejet d'une situation professionnelle insatisfaisante qui peut pousser à des investigations et des actions vers d'autres secteurs ou métiers plus verts.
- Il semble exister des différences entre les jeunes et les adultes plus expérimentés.
- Ces constats doivent appeler à une mobilisation massive des professionnels de l'orientation, de la formation pour accompagner des changements plus nombreux vers ces métiers.

- Merci pour votre attention.