



## Table des matières

<b>Remerciements</b> :.....	<b>- 4 -</b>
<b>Abréviations</b> :.....	<b>- 5 -</b>
<b>Introduction</b> :.....	<b>- 6 -</b>
<b>Chapitre 1 : Les représentations de l'ESS chez les jeunes</b> .....	<b>- 16 -</b>
<b>I. L'Économie Sociale et Solidaire et ses définitions</b> .....	<b>- 17 -</b>
a. Des définitions plurielles et subjectives.....	- 18 -
b. Sensibilisation des jeunes à l'ESS et sentiment d'appartenance : .....	- 20 -
a. Les aspirations des jeunes aujourd'hui. ....	- 24 -
b. Professionnalisation du secteur associatif.....	- 26 -
<b>Chapitre 2 : Les valeurs dans le milieu associatif : une cohérence face aux aspirations des jeunes</b> .....	<b>- 31 -</b>
<b>I. Parcours individuel</b> .....	<b>- 32 -</b>
a. Reproduction sociale : .....	- 33 -
b. Le milieu socio-culturel.....	- 35 -
c. Les jeunes en réorientation professionnelle : .....	- 36 -
<b>II. Quête du sens au travail</b> .....	<b>- 38 -</b>
b. Les nouvelles aspirations croissantes des jeunes.....	- 43 -
<b>III. Évolution des jeunes travailleurs</b> .....	<b>- 49 -</b>
a. L'accomplissement personnel.....	- 49 -
<b>Chapitre 3 : Les conditions matérielles et organisationnelles du milieu associatif : une incohérence face aux aspirations des jeunes.</b> .....	<b>- 53 -</b>
<b>I. Faible reconnaissance sociale</b> .....	<b>- 54 -</b>
a. La rémunération dans le secteur associatif : .....	- 54 -
b. Les contrats aidés : .....	- 56 -
<b>II. Risques psychosociaux (RPS)</b> .....	<b>- 60 -</b>
a. Les RPS liés au manque d'expertise chez les managers : .....	- 60 -
b. La régression sociale au travail .....	- 65 -
c. Épuisement professionnel.....	- 69 -
<b>III. Dépendance aux structures privées lucratives et à l'État.</b> .....	<b>- 71 -</b>
a. Réalité de l'ESS.....	- 71 -

b. Réalité au niveau local : les associations :..... - 72 -

**Conclusion** ..... - 77 -

## Remerciements :

Avant de débiter ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, au bon déroulement de celui-ci.

Je tiens tout particulièrement à remercier Matthieu Hély, Professeur de Sociologie et tuteur de ce mémoire, pour son temps, son savoir-faire et son savoir-être transmis.

Je tiens à remercier également mon tuteur d'apprentissage, Renaud Ehret, pour sa bienveillance et son accompagnement tout au long de l'année. Je remercie aussi toute l'équipe de la Cravate Solidaire ainsi que les professeurs du Master TEO – CDC pour le temps qu'ils ont consacré à me transmettre la passion de leur métier. Merci pour leur soutien professionnel et pour leur confiance.

Je remercie tous les répondants qui ont grandement contribué à la rédaction de ce mémoire : les participants du questionnaire ainsi que les neuf personnes interrogées en entretien semi-directif.

## Abréviations :

ESS : Économie Sociale et Solidaire

RPS : Risques psychosociaux

PEC : Parcours emploi compétence

## Introduction :

*« Une nouvelle génération de travailleurs associatifs se bouscule dans les réseaux associatifs et sur les sites spécialisés de recrutement pour travailler dans un secteur qui met en avant un « modèle alternatif de travail », un travail qui « a du sens », « engagé », « porteur de valeurs ».*

*Pourtant, loin de l'idéal, les conditions de travail y sont plus dégradées qu'ailleurs, et le monde associatif est devenu le terreau d'une nouvelle précarité. Depuis quelques années, des sociologues du travail associatif pointent une particularité du monde associatif : dans ce marché du travail, c'est le salariat « atypique » [CDD, contrats aidés, services civiques...] qui est typique » (Cottin Marx Simon, 2022)*

Cette recherche sociologique est un mémoire que j'élabore durant ma seconde et dernière année de Master en Sociologie. Elle porte sur le domaine de l'Économie Sociale et Solidaire, en mettant un accent particulier sur le secteur associatif. À travers cette étude, vous découvrirez des informations sur la vocation professionnelle d'une population en particulier : les jeunes âgés de 18 à 30 ans, travaillant dans le domaine associatif. Leur présence au sein des associations semble désormais élevée et en constante croissance. Simon Cottin Marx<sup>1</sup> l'indique dans ses travaux, avec un service public désormais plus fermé aux jeunes, le travail associatif semble être un compromis potentiel où le sens au travail, la dimension éthique et politique sont encore envisageables. Rapidement, j'expliciterais d'ores et déjà, ce qu'est l'ESS et ce qu'est une association. L'Économie Sociale et Solidaire est un mode d'entreprendre qui s'adapte aux domaines de l'activité humaine. Ce secteur permet d'entreprendre sous une gouvernance démocratique, définie et organisée par des statuts avec des excédents réservés au développement de la structure et de son projet. Une association est une structure gouvernée sur un modèle démocratique également, n'ayant pas pour finalité la recherche du profit, mais plutôt de satisfaire des projets sociaux définis par les adhérents. Celle-ci défend un intérêt général à but non lucratif conformément à la loi de 1901.

Durant cette année de recherche, j'ai effectué une alternance au sein d'une association : la Cravate Solidaire Bordeaux. Cette association, « La Cravate Solidaire » se trouve sur quatorze

---

<sup>1</sup> Cottin-Marx Simon, « Précarité et monde du travail associatif », *Mouvements*, 2011.

territoires français, elle a un rayonnement national. La Cravate Solidaire de Bordeaux a été créée en janvier 2019, c'est une association de la loi 1901 reconnue d'intérêt général, active dans la lutte contre la discrimination sociale. Elle lutte contre cette discrimination notamment liée à l'apparence lors des entretiens d'embauche des personnes en insertion ou en réinsertion professionnelle. Pour cela, la Cravate Solidaire propose des ateliers d'accompagnement afin de préparer au mieux les entretiens d'embauche des candidats. Durant ces ateliers, deux actions sont proposées : le don d'une tenue professionnelle et une simulation d'entretien.

Au sein de cette association, la Directrice, qui est également l'une des Co-Fondatrices et salariée, est épaulée par trois responsables, chacun à la tête d'un pôle distinct :

- Pôle Développement (Recherche de financement, de partenaires-entreprises...) : cette équipe est composée de trois salariés dont la responsable, elle est basée à Talence.
- Pôle Bordeaux-Lac (communication...) : Basée sur Bordeaux-Lac, cette équipe représente la moitié des salariés de cette association.
- Pôle Mobile (Nouveau projet du réseau la Cravate Solidaire couvrant toute la Gironde) : nous sommes cinq salariés (dont moi-même) et nous sommes également basés sur Talence.

Cette association compte quatorze salariés ainsi que six stagiaires et volontaires en service-civique. Parmi ces quatorze salariés, seulement trois d'entre eux ont dépassé la trentaine, la majorité du personnel est donc composée de jeunes actifs salariés. De plus, six des jeunes salariés sont en contrat CDD et trois autres sont en contrat d'apprentissage.

Très rapidement, après mes premiers jours au sein de cette association, mon sujet de recherche s'est orienté vers cette génération des jeunes, qui est fortement représentée au sein de la Cravate Solidaire Bordeaux.

À ce jour, de nombreuses recherches ont été réalisées autour de divers questionnements : *Est-ce que les jeunes sont nombreux à être salariés dans le secteur associatif ? Est-ce une mode de nouvelle génération ? Qui est cette nouvelle génération ? Pourquoi les jeunes s'orientent-ils vers le secteur associatif ? Sont-ils satisfaits de leur engagement dans le secteur associatif ?*

En position d'observatrice participante au sein de cette structure, j'ai pu également comprendre les fonctionnements quant aux contrats, aux missions des jeunes salariés ainsi qu'à la posture qu'ils adoptaient, les valeurs et intérêts qu'ils portaient pour l'association. C'est donc dans ce contexte, que j'ai choisi d'explorer le sujet suivant : « la vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif ».

Cette recherche ne portera pas son attention exclusivement sur les jeunes de l'association la Cravate Solidaire Bordeaux. Bien que, certains jeunes de cette association aient participé à celle-ci, elle englobera également d'autres jeunes impliqués dans différentes associations de la Gironde. Ces associations de petites tailles comprennent au maximum vingt salariés.

À la suite de ces divers questionnements et de nombreuses lectures, trois hypothèses ont été formulées :

Tout d'abord, la première hypothèse porte sur le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire : « la vocation professionnelle des jeunes envers le secteur associatif découle de l'offre grandissante de l'ESS ».

Une question s'est imposée : *quel rôle joue l'ESS dans cette tendance ?*

Ensuite, je me suis davantage penchée sur l'intérêt des jeunes et la quête du sens au travail, en posant l'hypothèse suivante : « La vocation professionnelle des jeunes dans le milieu associatif s'explique par leur quête de sens au travail ». Dans cette optique, nous pourrions penser que les jeunes s'orientent vers ce secteur afin de donner du sens à leur quotidien professionnel, en quête d'épanouissement personnel. Ce choix de carrière professionnelle découlerait d'une conviction où les valeurs et les aspirations du jeune sont en accord avec ce domaine professionnel.

Enfin, la dernière hypothèse aborde un sujet distinct : « La vocation professionnelle des jeunes dans le milieu associatif est de courte durée ». En effet, après les premières observations, j'ai remarqué un taux élevé de turn-over au sein des associations, parmi les jeunes travailleurs. De ce fait, cette hypothèse tente de répondre à de nombreuses interrogations telles que, *est-ce que la vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif n'est qu'éphémère ? Partent-ils en raison de contraintes spécifiques rencontrées dont ils font face ? Est-ce simplement car l'offre du secteur associatif est limitée sur le long terme ?*

C'est ainsi que j'ai fait le choix de centrer mon attention sur la vocation professionnelle de cette nouvelle génération qui est surreprésentée dans les associations observées. Après avoir identifié ces trois hypothèses liées d'une part à la recherche de sens au travail et d'autre part à la nature éphémère de la carrière professionnelle, j'ai élaboré la problématique suivante :

## ***Pouvons-nous parler d'une pertinence de l'ESS face à la vocation professionnelle des jeunes âgés de 18 à 30 ans, dans le secteur associatif ?***

Pour répondre à cette problématique, cette recherche est structurée en trois chapitres :

- Le premier chapitre concerne les perceptions des jeunes travailleurs du secteur associatif vis-à-vis de l'Économie Sociale et Solidaire. Dans ce contexte, nous évoquerons tout d'abord les diverses définitions qu'ils attribuent à l'ESS. Dans un second temps nous aborderons l'évolution de l'ESS, les représentations des jeunes quant à cette évolution. Enfin, à une échelle moindre, nous finirons par caractériser la professionnalisation des entreprises associatives, de plus en plus créatrices d'emplois.
- Ensuite, le second chapitre se focalise sur les valeurs du secteur associatif qui est en harmonie avec les aspirations des jeunes. Nous établirons dans cette partie des types de profils des jeunes s'orientant vers le milieu associatif. Nous souhaitons également mettre en lumière les motivations qui les amènent à établir un sens à leur travail. Enfin, ça sera l'occasion de souligner que les jeunes travailleurs peuvent bénéficier de statuts professionnels hautement élevés au sein de leur association.
- Enfin, dans le dernier chapitre, nous verrons que les conditions matérielles et organisationnelles du secteur associatif ne correspondent pas aux aspirations des jeunes. En effet, les jeunes n'ont pas la reconnaissance sociale qu'ils désireraient. Ils rencontrent également divers risques psychosociaux (RPS) dans les entreprises associatives. De plus, ils paraissent mécontents des différentes démarches qu'entreprennent les associations par rapport aux financements et aux activités quotidiennes.

Pour faire suite à cette introduction, nous définirons deux termes permettant de mieux appréhender la problématique.

Tout d'abord, nous allons définir le terme de « vocation professionnelle » tel qu'il apparaît dans cette problématique. En sociologie, la vocation professionnelle désigne une orientation professionnelle choisie et non qui est le fruit du hasard (Chevandier Christian,

2009)<sup>2</sup>. Si nous reprenons les exemples donnés par Christian Chevandier, certains métiers sont choisis et d'autres ne le sont pas : les policiers avaient pour vocation professionnelle de faire ce métier, c'était leur souhait tandis que les postiers, par exemple, sont arrivés à leurs postes sans être passionnés par ce métier.

Selon Christian Chevandier, le terme de vocation est généralement associé aux métiers qui sont aidants et qui viennent au secours d'autrui. Ce dernier soutient l'idée que les individus s'orientant vers le secteur du social le font par envie d'aider, de se rendre utile à la société.

À ce stade, il est pertinent de justifier la sélection de la tranche d'âge des jeunes de 18 à 30 ans, retenue pour cette recherche.

La première tranche d'âge que j'avais initialement choisie était celle des jeunes âgés de 18 à 25 ans. Quelques années auparavant, cette tranche d'âge paraissait être la plus utilisée en Sociologie : les jeunes changeaient de statut et devenaient « adulte » à l'âge de 25 ans, marqué par la cessation ou la permission de nombreuses aides sociales (comme le RSA) et des changements fiscaux tels que les impôts (car les parents ne peuvent plus être garants), entre autres.

Cependant, les articles sociologiques mentionnent un allongement de la jeunesse (Amsellem-Mainguy Yaëlle, 2016)<sup>3</sup> et une progression de la poursuite d'études des individus âgés de 18 à 29 ans qui sont qualifiés de « jeunes adultes » (d'après l'Insee)<sup>4</sup>. La jeunesse n'est plus pensée comme une simple extension de l'adolescence, mais se vaut désormais être un âge à part entière. C'est ainsi que l'âge pivot marquant la transition de la jeunesse à l'âge adulte serait « 30 ans », devenant ainsi une norme sociale. La sociologie de la jeunesse s'intéresse davantage à la période qui s'étend de l'enfance à la maturité : période qui s'intercalerait entre l'adolescence et le statut d'adulte (Van de Velde Cécile, 2015)<sup>5</sup>. Le statut d'adulte se définit comme étant celui où l'individu posséderait un logement, un emploi ainsi qu'une relation stable et serait complètement autonome économiquement. En ce sens, la fin de la jeunesse serait subjective car chaque individu trouve son autonomie individuelle, sa responsabilité personnelle et professionnelle à un moment qui lui est propre. Malgré ça, la majorité des travaux sociologiques

---

<sup>2</sup> Chevandier Christian, « Vocation professionnelle : un concept efficient pour le xx<sup>e</sup> siècle ? », *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 116-3 | 2009, 95-108.

<sup>3</sup> Amsellem-Mainguy, Yaëlle. « L'accès à l'âge adulte pour les jeunes en France », *Informations sociales*, vol. 195, no. 4, 2016, pp. 9-13.

<sup>4</sup> « Scolarisation des jeunes de 18 à 29 ans », INSEE, 2020.

<sup>5</sup> Van de Velde, Cécile. « 1. Âges, parcours, générations : penser les existences contemporaines », *Sociologie des âges de la vie*. sous la direction de Van de Velde Cécile. Armand Colin, 2015, pp. 8-41.

explicitent qu'à l'âge des vingt-cinq ans, avec la prolongation des études et d'un autre côté l'augmentation de la précarité, peu d'individus parviennent à atteindre le statut d'adulte.

De ce fait, j'ai pris la décision d'élargir la tranche d'âge initialement choisie, pour m'intéresser aux jeunes adultes âgés de 18 à 30 ans. Cette fourchette d'âge m'a également donné l'occasion d'introduire une dimension quantitative dans cette recherche. En effet, celle-ci étant plus large, elle me permet d'obtenir un échantillon plus varié avec des réponses pertinentes.

De plus, je parlerais tout au long de cette recherche, « des jeunesses » et non « de la jeunesse ». La jeunesse est un terme universel de l'humanité, les jeunesses désignent la grande diversité des individus aujourd'hui : les jeunes n'ont pas la même identité culturelle, sociale et institutionnelle. Ainsi, ce terme permet de ne pas rassembler les jeunes dans une même identité, où ils auraient des expériences homogènes, etc. Celui-ci appréhende à la fois les groupes ethniques, les groupes sociaux, les groupes générés ainsi que les groupes générationnels des jeunes (Dupont Nathalie, 2014<sup>6</sup>)

Pour ce travail, nous allons utiliser une méthodologie combinant des éléments quantitatifs et qualitatifs, certains s'appuyant sur de l'observation participante exercée tout au long de cette année.

Pour mener à bien cette recherche sociologique, la méthodologie d'enquête a été plurielle. Un questionnaire quantitatif a été diffusé fin décembre 2022, suivis des entretiens semi-directifs ayant débuté en mars 2023. En parallèle, l'observation participante était présente tout au long de l'année.

Tout d'abord, je souhaite mettre en évidence le travail de terrain, qui m'a permis de relever des éléments grâce à l'observation. Henri Peretz<sup>7</sup> évoque ce type de méthodologie en sociologie, en qualifiant l'enquêteur observateur comme un témoin des divers comportements sociaux qui l'entourent. L'enquêteur est celui qui entend, voit et interprète. Anne-Marie Arborio<sup>8</sup> souligne que cette place accordée à l'enquêteur permet de comprendre les comportements des individus

---

<sup>6</sup> Dupont, Nathalie. « Jeunesse(s) », *Le Télémaque*, vol. 46, no. 2, 2014, pp. 21-34

<sup>7</sup> Henri Peretz, « Les méthodes en sociologie », *L'observation*, 2004, pages 47 à 76.

<sup>8</sup> Anne-Marie Arborio, « L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier », *Recherche en soins infirmiers*, 2007/3, N°90, pages 26 à 34.

en temps réel sans qu'ils ne puissent mettre de filtre sur les actions qu'ils entreprennent. Durant cette année d'alternance au sein de l'association la Cravate Solidaire Bordeaux, j'ai eu l'opportunité de participer à de multiples réunions internes ainsi que partenariales (avec d'autres associations par exemple, mais aussi avec des structures publiques et privées). Ces observations m'ont davantage servi à mieux appréhender le fonctionnement des associations, le réseau associatif en Gironde ainsi que le statut professionnel des salariés du secteur associatif. Dans un second temps, j'ai également observé les comportements des salariés, en particulier ceux des jeunes travailleurs, lors des réunions et au cours de leurs pratiques et activités sociales quotidiennes.

Ensuite, j'ai également construit un questionnaire afin d'enrichir cette recherche. En Sciences Sociales, l'enquête par questionnaire permet de mesurer la multiplicité d'opinions, de situations et de caractéristiques. Elle sert également à analyser les relations entre ces nombreuses données (Parizot Isabelle, 2012<sup>9</sup>). Ce type d'enquête requiert un échantillon de grande taille : si, à minima, il ne contient pas 100 réponses, celui-ci ne peut théoriquement pas être calculer en pourcentage.

Cette enquête par questionnaire a été distribuée à des jeunes âgés de 18 à 30 ans travaillant dans une association, dans le département de la Gironde. Il a été diffusé à la fois sur les réseaux sociaux mais également par mail, grâce à la liste d'association fournie par la Cravate Solidaire Bordeaux. Au total, ce sont 103 jeunes qui ont répondu à ce questionnaire.

Enfin, j'ai procédé à une enquête par entretiens semi-directifs. J'ai préparé une grille d'entretien adaptée à mes interlocuteurs (les jeunes travailleurs du secteur associatif âgés de 18 à 30 ans) et en lien avec mes trois hypothèses. Le choix d'entreprendre ces entretiens semi-directifs permet à la fois de présenter les propos du répondant de manière objective et de rendre compte du sens donné par les acteurs sur le sujet. Il s'avère que les entretiens individuels aident à comprendre la perspective personnelle des individus face au sujet, ainsi que les résultats descriptifs qu'ils en dégagent (Combessie Jean-Claude, 2007<sup>10</sup>). Cette méthode d'enquête permet d'obtenir des informations personnelles, des ressentis, en particulier lorsque les individus se sentent en confiance, ils ont tendance à se livrer et s'exprimaient plus librement.

---

<sup>9</sup> Parizot, Isabelle. « 5 – L'enquête par questionnaire », Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique*. Presses Universitaires de France, 2012, pp. 93-113.

<sup>10</sup> Jean-Claude Combessie, « II. L'entretien semi-directif », *La méthode en sociologie*, 2007, pages 24 à 32.

Didier Demazière et Claude Dubar<sup>11</sup> dénoncent l'importance de l'entretien comme une méthode indispensable pour saisir les expériences vécues des individus. Il est nécessaire d'approfondir leurs réflexions afin d'obtenir des informations plus précises. Les entretiens sont le moyen, pour, nous d'accéder aux représentations des individus. Les témoignages recueillis ne relèvent pas d'une vérité absolue mais reflètent plutôt leur subjectivité, ce qui est une source d'information enrichissante et précieuse. L'objectif à la fin de ces entretiens, est de comparer les différents récits afin de regrouper les informations communes d'un individu à un autre et d'identifier les informations relevant plus de spécificités.

J'ai donc interrogé neuf jeunes travailleurs du secteur associatif, issus de cinq associations différentes. Ce sont cinq associations de petites tailles, qui resteront anonymes dans cette recherche afin de respecter le choix des interrogés. Les neufs jeunes interrogés sont les suivants :

- Fanny, 25 ans, chargée de mission, en CDD.
- Louise, 25 ans, chargée de mission, en CDD.
- Maëlys, 22 ans, chargée de projet, en contrat d'apprentissage.
- Lucie, 24 ans, chargée de développement, en contrat d'apprentissage.
- Pauline, 25 ans, directrice, en CDD.
- Estelle, 28 ans, responsable des financements, en CDI.
- Céline, 27 ans, chargée de projet, en CDI.
- Louis, 27 ans, chargé de communication, en contrat d'apprentissage.
- Paul, 28 ans, chargé activités numériques, en CDD.

Pour des raisons de neutralité, l'ensemble des propos cités dans cette recherche ont été retranscrits tels qu'ils ont été énoncés. Bien que certains propos soient vulgaires, il s'agit d'une volonté de ma part, de ne pas déformer et interpréter les dires des répondants.

Après avoir présenté les différentes méthodes utilisées dans ce mémoire, nous évoquerons le positionnement que j'ai pu avoir vis-à-vis de cette recherche ainsi que l'implication personnelle que j'ai fournie durant cette année.

---

<sup>11</sup> Charlyne Millet, « Demazière, D. & Dubar, C., Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion », Recherches en éducation, Vol 7 n°14, 210, pages 177-179.

J'ai toujours été profondément captivée par le monde associatif qui m'attire depuis de nombreuses années. C'est un domaine que j'observe et auquel je m'intéresse de près. Je me suis longtemps engagée en tant que bénévole dans mon ancien club de Basket et j'ai également réalisé un service-civique l'année précédente, au sein d'une association travaillant pour réinsérer des personnes placées sous-main de justice.

Dès lors, je peux affirmer que cette recherche est influencée par mon propre parcours et mes ambitions personnelles. Grâce à l'expertise acquise au fil des années en Sociologie, me permettant d'avoir un regard objectif et grâce à l'intérêt conséquent que je donne à ce secteur, j'ai réussi à grandement m'impliquer dans cette recherche. Je pense effectivement que la combinaison de ces deux facteurs m'a aidé à mener à bien cette enquête.

Ensuite, au cours de cette recherche, il a été important de garder une certaine neutralité. Lors des différentes observations ainsi que lors des entretiens semi-directifs, le maintien de l'objectivité face aux discours des jeunes interrogés a été essentiel mais s'est avéré toutefois complexe. En effet, les écrits de ce mémoire sont plus ou moins des éléments que je pouvais rencontrer dans mon quotidien professionnel, les réalités du terrain, les rouages compliqués, les moments clefs, etc. Par conséquent, il est important d'instaurer cette distanciation entre l'expérience professionnelle vécue en tant qu'enquêteur et les données exploitées. Comme l'explique Dominique Memmi<sup>12</sup>, il faut avoir conscience de ces propres opinions afin de pouvoir les neutraliser. C'est l'un des travail que j'ai pu faire durant cette année : j'ai fait appel à une collègue (non impliquée dans ce mémoire), afin de tester l'entretien semi-directif sur moi-même, avec la grille d'entretien que j'avais créée. Ainsi, cette étape m'a permis de réaliser et de mieux comprendre les ressentis et les émotions qui m'accompagneraient tout au long de cette année d'enquête.

Durant cette recherche et au cours de mon année d'alternance, j'ai été confrontée à certaines difficultés. Ces obstacles rencontrés n'ont pas entravé ni nui la rédaction de mon mémoire, elles ont principalement soulevé des interrogations concernant mon avenir.

---

<sup>12</sup> Bourdieu Pierre. Le champ scientifique. In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 2, n°2-3, juin 1976. La production de l'idéologie dominante. pp. 88-104.

En tant qu'étudiante en Sociologie, âgée de vingt-quatre ans, cette recherche qui porte sur les jeunes âgés de 18 à 30 ans me touche et me concerne directement. En Sciences Sociales, il est difficile d'être considéré comme totalement « neutre » et le travail sociologique permet ainsi de mettre de la distance avec nos idées et de questionner des projets. Comme Bourdieu<sup>13</sup> le soulignait, les Sciences Sociales n'ont pas besoin d'être neutres pour être objectives ; au contraire, un chercheur ne doit pas agir sans penser à ce qu'il sait et à ce qu'il ressent. Au cours de cette enquête, je me suis aperçue des côtés plus complexes du secteur associatif qui ont engendré certaines incertitudes quant à mon avenir professionnel. Cela ne signifie pas que j'aspire à un tout nouvel environnement mais je prends effectivement du recul et je réfléchis davantage à ma trajectoire professionnelle aujourd'hui. Malgré cela, je désire toujours travailler dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.

La deuxième difficulté rencontrée était liée à une trop grande implication personnelle. J'ai été véritablement intéressée et profondément investie dans cette recherche, j'arrivais difficilement à me concentrer et me focaliser sur les thèmes primordiaux qui se dégageaient davantage. En effet, en raison de mon expérience professionnelle quotidienne, où je vivais directement les aléas du secteur associatif et avec les témoignages des personnes interrogées, il était difficile d'organiser les informations reçues de manière cohérente. Cela a retardé la rédaction de cette recherche, dans la structuration de mes parties, par exemple.

Toutefois, grâce à la persévérance et au soutien de mon entourage, j'ai progressivement structuré mes idées et les informations reçues. J'ai réussi à canaliser l'ensemble de mes émotions afin de construire un mémoire solide. J'espère que ce travail de recherche intéressera et inspirera un large public. Je souhaite également offrir des perspectives précieuses sur l'étude de la vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif.

---

<sup>13</sup> Mauger, Gérard. « Neutralité axiologique et engagement sociologique », *Savoir/Agir*, vol. 57, no. 3, 2021, pp. 69-79.

## ***Chapitre 1 : Les représentations de l'ESS chez les jeunes***

Dans un premier temps, cette première partie évoquera, la façon dont les jeunes définissent l'ESS et quelles sont les connaissances qu'ils ont de ce secteur. Cette recherche met en évidence que les jeunes travailleurs du monde associatif ont des définitions multiples et plurielles en raison de leur diversité d'expériences, de valeurs et d'engagements. Beaucoup d'entre eux semblent toutefois peu informés face à ce qu'est réellement l'ESS et restent plutôt imprécis quant à sa définition.

Dans un second temps, nous montrerons que l'ESS est un secteur qui ne cesse de s'accroître. L'engagement professionnel des jeunes est de plus en plus important. En effet, les jeunes bénéficient d'un large choix de domaines faisant partie de l'ESS, notamment le domaine de l'écologie où les crises climatiques sont prépondérantes dans notre société aujourd'hui. Ce domaine paraît stimulant pour cette génération et les jeunes âgés de 18 à 30 ans souhaitent s'y orienter.

Ensuite, nous mettrons en évidence qu'à travers l'évolution de l'Économie Sociale et Solidaire, le secteur associatif prend également une ampleur importante. En effet, au-delà de la multiplication du nombre d'associations que nous étudierons aussi, elles connaissent une forme nouvelle depuis les années 1980. Les sociologues discutent désormais d'« entreprises associatives ».

## I. L'Économie Sociale et Solidaire et ses définitions

Pour commencer, sans ambitionner de définir complètement l'Économie Sociale et Solidaire, il est important à ce stade de rappeler quelques éléments, afin de clarifier le propos de ce mémoire.

L'Économie Sociale s'inscrit dans l'histoire, existante depuis plusieurs siècles déjà (le terme d'Économie Sociale apparaît entre les années 1830 et 1840 par le traité de Charles Dunoyer). Ce secteur a connu un bouleversement lors de la révolution industrielle, période où le capitalisme industriel n'était plus régulé, avec des violences sociales et des inégalités économiques démesurées. Des mouvements d'auto-organisation et la création de nouveaux systèmes de solidarité ont été prépondérants pour un retour à la « normale ».

À cette époque, il s'agissait de personnes qui ont décidé de coopérer, pour lutter contre l'exploitation et pour s'émanciper de différentes aliénations. Ces personnes se sont alors regroupées et associées toujours dans un objectif de lutte mais également de partage. Nous parlons alors d'un projet d'émancipation qui est devenu un projet politique, puis un projet de société qui aspire à une vision plus humaniste de celle-ci. Peu à peu, cela a été reconnu juridiquement avec des statuts d'entreprises : la naissance des coopératives, des associations, des mutuelles et plus dernièrement avec la loi Hamon en 2014, les sociétés commerciales. Le statut juridique ne doit pas définir l'ESS dans sa globalité, puisque, comme nous l'avons précédemment mentionné, c'est également un secteur marqué par des volontés politiques, humanistes basées sur la solidarité.

L'économie solidaire maintenant associée à l'économie sociale, arrive dans un temps différent. Elle se définit en menant des pratiques plus responsables, initialement sur des sujets environnementaux et d'insertion.

Si nous reprenons les propos de Jean-François Draperi<sup>14</sup>, l'ESS est un groupement de personnes qui proposent des actions collectives dans l'objectif de mettre en avant l'épanouissement, l'émancipation et la réalisation de chacun. Contrairement à la société capitaliste, l'ESS ne passe pas par la concurrence des actions individuelles (l'enrichissement personnel) mais par la

---

<sup>14</sup> « Le projet de l'économie sociale et solidaire : fonder une économie acapitaliste », *Mouvements*, vol. 81, no. 1, 2015, pp. 38-50.

coopération et l'action collective. Une gouvernance démocratique est également très importante dans le secteur de l'ESS.

*En revanche, comment les jeunes travailleurs sociaux définissent l'ESS ?*

#### a. Des définitions plurielles et subjectives

Tous les jeunes travailleurs du secteur associatif interrogés dans le cadre de cette recherche ont donné des définitions variées de l'ESS mais pour autant, les définitions données restaient très abstraites.

Majoritairement, une similitude revenait dans le discours des jeunes, le terme d'« alternative au capitalisme ». Ces propos remettent en question le modèle économique libéral et capitaliste, et affirment une opposition à ce système. Parfois même, les interrogés parlaient de « supprimer le capitalisme grâce à l'ESS » ou encore « le tuer ». L'ESS serait un modèle économique plus « inclusif » et plus « responsable », d'après eux.

Le deuxième point soulevé par la majorité d'entre eux est que l'ESS permet le partage. C'est un secteur qui serait davantage attentif aux personnes en difficulté et qui permettrait aux jeunes salariés de partager leurs compétences, leurs savoirs mais également d'apporter des solutions aux besoins de premières nécessités (des repas collectifs...). Ainsi, l'ESS représente un moyen de favoriser l'inclusion sociale pour des populations marginalisées ou défavorisées. Celle-ci offrirait des opportunités pour tous de participer à des projets collectifs. Comme le mentionne Tiphaine Faure<sup>15</sup> les jeunes ont pris conscience de la montée des inégalités, de l'individualisme dans notre société et souhaitent alors agir en collectif. L'ESS permet d'exploiter une solidarité importante pour ces jeunes.

D'autres réponses, plus subjectives, ont également été données par les interrogés.

L'ESS serait également « maître d'engagement social ». Dans ce cas, l'orientation professionnelle des individus au sein de ce secteur serait facteur d'engagement. L'engagement est un concept qu'il faut analyser individuellement et non collectivement. C'est un choix à part entière de l'individu, indépendant d'une volonté collective. Le jeune interrogé poursuit la définition de l'ESS en mettant en évidence cette notion d'engagement : Louis, 27 ans : « *Un engagement dans le sens où l'ESS elle aura que des gens qui sont engagés c'est-à-dire*

---

<sup>15</sup> Faure Tiphaine, « Économie Sociale et Jeunesse : des valeurs partagées », *Pour la solidarité*, 2017.

*impliquer et qui sont responsables de cet engagement. En gros de ce que je dis, dans l'ESS y'a que des personnes qui veulent se retrouver dans ce secteur car ça demande d'avoir des valeurs etc, c'est un choix perso, une volonté ».*

Nous comprenons dès lors que le jeune interrogé définit l'Économie Sociale et Solidaire comme étant un secteur d'engagement, vivant et à responsabilité. Ce dernier considère qu'un individu ne peut être contraint de s'orienter vers ce secteur.

De plus, l'ESS serait définie comme étant également représentative d'une contribution au bien-être de la société ainsi qu'à la résolution des problèmes sociaux. Cette définition reste assez large et peu développée bien qu'elle soit tout de même intéressante : les jeunes, selon leurs vastes notions concernant ce secteur, expliquent que celui-ci est conçu pour les bienfaits de notre société.

Enfin, l'ESS est le secteur où l'individu peut exprimer ces valeurs personnelles. Jade, 25 ans « *Pour moi c'est ça l'ESS c'est la définition de mes valeurs personnelles : la justice sociale, la responsabilité environnementale et j'en passe. L'ESS c'est des convictions fortes et puissantes qui définissent tes valeurs* ». Ce secteur défini par Jade interpelle la puissance des valeurs et convictions qu'il contient.

En résumé, à travers les diverses définitions des jeunes interrogés nous nous apercevons que l'ESS est perçue globalement par chacun d'entre eux comme étant une alternative au capitalisme et le fruit du partage des richesses. En revanche, certaines définitions sont plus subjectives et dépendent des valeurs et des expériences de chaque individu. Dans ce cas, nous parlons de l'ESS comme étant le monde de l'engagement social ou encore l'opportunité pour eux, de travailler en ayant un impact positif sur la société.

Nous allons maintenant chercher à analyser la sensibilisation des jeunes à ce secteur.

## b. Sensibilisation des jeunes à l'ESS et sentiment d'appartenance :

Dans le questionnaire quantitatif élaboré pour cette enquête, deux questions portaient sur l'ESS. Ces deux questions (l'une demandait aux jeunes s'ils avaient déjà entendu parler de l'ESS et l'autre demandait s'ils avaient le sentiment d'appartenir à ce secteur), montraient la place de l'ESS pour les jeunes travailleurs du secteur associatif.

D'après cette enquête quantitative, les jeunes répondants ont en majorité déjà entendu parler de l'ESS dans leur carrière professionnelle et ont, pour la majorité d'entre eux, le sentiment d'y appartenir. Cependant, les chiffres divergent selon ces deux questions.

**Tableau 1 : Connaissance du secteur de l'ESS selon la tranche d'âge des jeunes répondants**

<b>Avez-vous déjà entendu parler de l'ESS ?</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Total général</b>
Entre 18 - 20 ans	3	2	5
Entre 21 - 23 ans	9	29	38
Entre 24 - 27 ans	5	33	38
Entre 28 - 30 ans	2	17	19
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

**Tableau 2 : Sentiment d'appartenance à l'ESS selon la tranche d'âge des répondants**

<b>Avez-vous le sentiment d'appartenir au secteur de l'ESS ?</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Total général</b>
Entre 18 - 20 ans	3	2	5
Entre 21 - 23 ans	17	21	38
Entre 24 - 27 ans	13	25	38
Entre 28 - 30 ans	5	14	19
<b>Total général</b>	<b>38</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Nous retrouvons ci-dessus un aperçu des réponses aux deux questions présentées précédemment. Le premier tableau montre que 81% des jeunes interrogés ont déjà entendu parler de l'ESS. Ce pourcentage vient confirmer la montée en puissance de l'ESS. Bien qu'une très grande majorité connaisse ce secteur, pratiquement une personne sur cinq n'en a jamais entendu parler. Cela signifie qu'il reste encore des individus à sensibiliser.

De plus, sur l'ensemble des répondants, seulement 62% d'entre eux ont le sentiment d'appartenir à ce secteur. Autrement dit, plus d'un tiers des jeunes répondants (soit 38%) n'ont pas l'impression d'en faire partie. Or, pour rappel, l'ensemble des interrogés sont employés dans le secteur associatif et font donc, pleinement partie du secteur de l'ESS. Ce nombre reste conséquent et laisse penser que l'ESS reste encore méconnue pour beaucoup de jeunes.

Après avoir recueilli ces données, en notant que d'une part 19% des jeunes n'avaient pas entendu parler de l'ESS et d'autre part qu'un décalage entre le fait d'avoir entendu parler de l'ESS et celui d'avoir le sentiment d'appartenir à ce secteur était visible, nous avons choisi de développer ce sujet durant les entretiens semi-directifs. L'objectif était de savoir pourquoi certains des jeunes travailleurs dans le milieu associatif ne pensent pas appartenir au secteur de l'ESS ; *est-ce une question d'adéquation avec leurs valeurs professionnelles ? ou encore parce qu'ils n'ont que des connaissances faibles de ce secteur ? Est-ce leur expérience professionnelle qui serait en décalage avec leurs attentes de l'ESS ?*

Pour rappel, les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de neuf jeunes, âgés entre 18 et 30 ans et employés dans le secteur associatif.

Tout d'abord, sur les neuf jeunes interrogés, cinq d'entre eux n'avaient pas ce sentiment d'appartenance à l'ESS.

Nous avons décidé d'axer une partie de l'entretien semi-directif sur ce sujet afin de comprendre les raisons de cette problématique.

A l'unanimité, les neuf interrogés nous ont affirmé qu'en arrivant au sein de leurs associations respectives, ils n'avaient pas entendu parler de l'ESS. Ce qui signifie que les associations ne sensibilisent pas les jeunes et ne leur présente pas, à leur arrivée dans le monde associatif, le secteur dont ils font partie.

De plus, nous avons également demandé à nos répondants si, avant de rentrer dans leur association actuelle, lors de leur entretien d'embauche, les recruteurs avaient posé des questions concernant l'ESS. Selon eux, aucune question n'était portée sur le secteur de l'ESS. En revanche, les recruteurs attendaient tout de même que les jeunes citent des « valeurs universelles » à l'ESS telles que l'engagement politique ainsi que celui de la solidarité. Fanny, 26 ans : « *Mais non ils ne me l'ont pas évoqué d'ailleurs. C'est vrai quand j'y pense {rire}. Ça paraît quand même important. Après ils posaient des questions sur nos valeurs, pourquoi on venait en asso et je voyais les réponses qu'ils attendaient c'était plus en mode « vous connaissez les valeurs des asso j'espère ». Je n'avais pas le droit à l'erreur je pense » ; Lola, 26 ans : « *En fait je pense qu'ils ne m'ont jamais parlé de l'ESS. Après je pense que les valeurs des asso ça rejoint les valeurs de l'ESS mais je n'en suis même pas sûre parce que je n'y connais pas grand-chose ».**

Ensuite, nous avons demandé aux jeunes interrogés s'ils seraient capables de nous énumérer des points forts et des axes d'amélioration de l'ESS. Leur capacité à définir l'ESS étant déjà faible, peu d'entre eux ont pu émettre des arguments en faveur de l'ESS ou même en sa défaveur. Cependant, nous avons quand même retenu quelques propos tels que « une société plus humaniste » ; « pas de bénéfice pour les personnes individuellement » ; « l'ESS est créatrice d'associations, elle les aide, c'est grâce à elle qu'on vit ». Pour ce qui est de la critique, quelques points ont rapidement été évoqués notamment par rapport aux récentes sociétés commerciales qui font désormais partie du secteur de l'ESS, ce qui « biaiserait l'objectif principal ». Ces critiques restent tout de même très vastes et peu développées probablement dû au manque de connaissances des jeunes interrogés sur ce secteur.

Enfin, la dernière question concernant la sensibilisation à l'ESS était : « Est-ce que vous aimeriez en savoir davantage sur l'ESS ? Comment ? Pourquoi ? ». A cette question, deux des neuf interrogés ont répondu ne pas vouloir en savoir davantage ; Fanny, 25 ans : « *Je connais les valeurs de mon asso et je connais aussi les valeurs du monde associatif en général, j'ai compris comment ça fonctionnait. Je n'ai pas envie de chercher ailleurs ou à une échelle plus haute, ça doit être pareil toute façon » ; Paul, 27 ans : « *ça pourrait être bien pour ma curiosité mais je viens de rentrer dans ce secteur, les asso je parle, donc pour l'instant ce n'est pas les infos que j'irais chercher ».* Les sept autres répondants souhaitent en apprendre davantage sur le secteur de l'ESS mais leurs raisons ne sont pas forcément les mêmes.*

*Pourquoi ?* Différentes réponses sont à l'œuvre de cette question. Ils nous ont parlé d'améliorer leurs cultures et d'être plus à l'aise à l'oral quand des débats se font autour de l'ESS, notamment avec leurs proches ou leur famille. D'autres nous ont signifié qu'il était essentiel pour eux de se tenir informé sur un secteur en constante évolution, Maëlys, 25 ans : « *moi je m'y connais plutôt bien sur ce secteur mais il ne cesse d'évoluer, d'accroître. Maintenant l'ESS c'est une grande machine, de grandes dimensions et je pense que c'est important d'être à jour régulièrement* ».

*Comment ?* Des idées diverses provenant des jeunes interrogés sont à prendre en considération afin de réussir à les sensibiliser. Ils ont proposé de mettre en place des formations courtes et ludiques, qui devraient déjà être présentes dès le lycée. L'objectif de ces formations seraient de faire savoir aux lycéens que ce secteur d'activité existe dans notre société et d'avoir également quelques informations de base sur ce domaine, cela permettrait une « meilleure orientation post-bac ». Ils ont également affirmé que les responsables des associations devraient être porteur du secteur de l'ESS. C'est-à-dire être un intermédiaire entre le jeune qui débute dans le monde professionnel et ce secteur dont il fait désormais parti.

Les données récoltées grâce à l'enquête quantitative ont contribué à une partie conséquente de l'entretien semi directif. Ces résultats mettent en évidence que les jeunes travailleurs du secteur associatif ont, pour une grande majorité, entendu parler de l'ESS mais qu'ils ne se sentent pas forcément appartenir à ce secteur. Nous ressentons en effet, une faible connaissance du secteur de la part des jeunes interrogés et donc, un sentiment peu présent d'appartenance à celui-ci.

En revanche, nous avons découvert une réelle envie d'apprendre et d'évoluer au travers de ce secteur pour les jeunes travailleurs du secteur associatif. Il est toutefois plus probable, au vu des réponses obtenues, que les informations sur l'ESS proviennent de formations, de leurs managers, plutôt que de démarches réalisées à l'initiative de nos répondants.

Malgré tout, ces jeunes sont très sensibilisés par les valeurs associatives et s'engagent justement dans ce secteur pour retrouver leurs valeurs personnelles dans leur vie professionnelle. Ils semblent simplement ne pas avoir de connaissances sur cette échelle plus grande, qui englobe le milieu associatif.

Nous allons maintenant analyser dans une seconde partie, l'ESS et son évolution. Nous ferons un retour conséquent sur son évolution aujourd'hui, notamment en montrant la multiplicité des associations existantes dans notre société actuelle.

## II. L'évolution de l'ESS

L'ESS a longtemps été un secteur attirant des personnes plutôt âgées, avec de l'expérience, s'engageant pour venir en aide à la société, en utilisant leur temps libre (les bénévoles par exemple). Cependant, elle attire désormais de nouvelles générations. L'implication des jeunes dans l'Économie Sociale et Solidaire augmente de plus en plus et ce phénomène s'explique par plusieurs raisons.

L'Économie solidaire s'est initialement orientée vers l'insertion et les sujets environnementaux. Par la suite, elle a étiré son champ d'activité avec la création de nouveaux projets qui sont rentrés en cohérence avec les aspirations des jeunes. L'ESS et les aspirations des jeunes ont une relation réciproque : l'ESS évolue grâce à la volonté de répondre aux diverses aspirations des jeunes ; les jeunes trouvent également leurs aspirations dans l'évolution de l'offre de ce secteur.

### a. Les aspirations des jeunes aujourd'hui.

L'ESS intervient dans plusieurs domaines et activités, qui correspondent aux enjeux et préoccupations des jeunes. Par exemple, l'ESS offre un large choix de projets et d'actions sur les questions environnementales, qui sont au cœur des défis de notre société actuelle. Les jeunes souhaitent s'y engager, l'ESS semble leur permettre d'agir en ce sens. En effet, les résultats de l'enquête quantitative menée pour cette recherche nous permettent d'affirmer que les jeunes se préoccupent de plus en plus de l'environnement.

Ce secteur est un espace propice à l'expérimentation et à l'innovation ainsi qu'au développement des idées. Elle attire les jeunes grâce à cette multitude d'activités avec des enjeux très divers : environnementaux, sportifs, l'insertion, l'action collective, les banques et assurances (Faure Tiphaine, 2017<sup>16</sup>). Elle permet une flexibilité et une diversité d'opportunités avec son éventail de domaines qui permettent aux jeunes de s'identifier dans un secteur qui leur fait sens.

Le tableau ci-dessous retrace les réponses à la question suivante : « Si ce n'est pas le cas, aimeriez-vous travailler dans une association liée à l'écologie ? ». Nous pouvons nous

---

<sup>16</sup> Faure Tiphaine, « Économie Sociale et Jeunesse : des valeurs partagées », *Pour la solidarité*, 2017.

apercevoir que 65,05% d'entre eux ont répondu qu'ils souhaitaient travailler dans une association liée à l'écologie, soit pratiquement deux tiers de nos répondants. Ainsi, nous voyons que la majorité des répondants à ce questionnaire souhaite se rapprocher du secteur de l'écologie. Tout du moins, ils paraissent intéresser par ces sujets actuels.

**Tableau 3 : Orientation vers une association liée à l'écologie, selon la tranche d'âge des jeunes répondants**

	Non	Oui	Total général
Entre 18 - 20 ans	40,00%	60,00%	100,00%
Entre 21 - 23 ans	35,90%	64,10%	100,00%
Entre 24 - 27 ans	42,50%	57,50%	100,00%
Entre 28 - 30 ans	15,79%	84,21%	100,00%
<b>Total général</b>	<b>34,95%</b>	<b>65,05%</b>	<b>100,00%</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Comme le mentionnent Elorri Corbin, Yoan Mieyaa, Marie Huet-Gueye et Nia Beaumatin<sup>17</sup> lutter contre le réchauffement climatique n'est pas un phénomène de mode mais soulève désormais des préoccupations majeures pour les jeunes. Ce serait un moteur de développement chez les jeunes et les diverses crises environnementales animeraient cette envie d'agir, en étant plus nombreuses de jour en jour. Malrieu<sup>18</sup> explicite ces propos en disant que les jeunes, lors de l'adolescence, ont leur période de développement qui est elle-même ponctuée par des crises. Ainsi grâce à leur prise de conscience des rôles sociaux, à travers leurs crises, ils construiront leur identité. Dès lors, les rôles sociaux des citoyens dans notre société actuelle qui se tournent davantage vers les enjeux environnementaux, vont être inculqués inconsciemment par ces jeunes. Les jeunes sont également ces nouvelles générations où la responsabilité du monde de demain dépend d'eux (Lachance, 2021)<sup>19</sup>.

<sup>17</sup>Corbin Elorri, Mieyaa Yoan, Huet-Gueye Marie et Beaumatin Ania, « L'engagement politico-climatique des jeunes : une sphère de socialisation et de personnalisation en période de crise », *Tréma* [En ligne], 56 | 2021, mis en ligne le 01 mars 2022

<sup>18</sup> Malrieu, 1978, p. 267, cité par Larroze-Marracq, Huet-Gueye et Oubrayrie-Roussel, 2013

<sup>19</sup> Lachance, 2021, cité par Larroze-Marracq, Huet-Gueye et Oubrayrie-Roussel, 2013

Malgré les incertitudes de ce mouvement social, les jeunes sont engagés en politico-climatique, à l'œuvre de la réalisation de soi ainsi qu'à de nouvelles expériences sociales.

De plus, cette nouvelle génération qui représente la future population active de l'ESS est une cible prioritaire pour ce secteur. Face à la difficulté qu'ils rencontrent pour sensibiliser les jeunes générations à l'ESS, ils utilisent de nouvelles méthodes afin de répondre aux aspirations des jeunes. En effet, ils ont choisi de mettre en place une communication plus opérationnelle : notamment en publiant diverses offres sur les réseaux sociaux, l'utilisation de plateformes importantes. L'ESS offre également des programmes qui permettent aux jeunes en recherche d'emploi de découvrir l'ESS dans sa globalité mais aussi d'avoir accès à des opportunités professionnelles à la fin de ces programmes.

Nous comprenons dès lors que les jeunes souhaitent travailler dans le secteur de l'ESS, notamment pour lutter contre la crise énergétique et écologique. Dans son évolution, l'ESS met en place de nouvelles méthodes pour parvenir à sensibiliser les jeunes à ce secteur. Nous verrons ensuite que les jeunes s'orientent davantage dans une certaine branche de l'ESS, qui est le secteur associatif.

#### b. Professionnalisation du secteur associatif

L'ESS est composée de coopératives, d'associations, de mutuelles, de sociétés commerciales et également de fondations. Les associations sont toutefois largement surreprésentées dans ce secteur, ce sont 74,7%<sup>20</sup> des salariés de l'ESS qui sont salariés dans le milieu associatif. L'évolution du secteur de l'ESS provient dès lors de la multiplicité des associations d'aujourd'hui.

En France, en 2022, on compte 1 500 000 associations actives, avec environ 1 780 000 salariés, d'après le secrétariat d'état chargé de l'économie sociale et solidaire et de la vie associative<sup>21</sup>. Ces chiffres sont croissants et permettent au secteur associatif de s'imposer dans notre paysage économique.

---

<sup>20</sup> Porte Erwan, Simonovici Maxime et Fulloy Jeanne, « L'Économie sociale et solidaire, très féminisée et des salariés plus âgés », INSEE, 2021.

<sup>21</sup>Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, « Reprise de l'emploi associatif en 2021 », *associations.gouv*, 2022.

Le monde associatif rencontre, en revanche, certaines difficultés avec la diminution de la subvention publique qui compromet les financements annuels des associations. Cependant, les financements privés deviennent majoritaires dans les finances des associations et leurs permettent de continuer leur activité.

L'offre des prestations marchandes et non marchandes des associations, ainsi que le fait d'employer du personnel au sein de celles-ci, entraînent les sociologues à discuter, depuis les années 1990, d'« entreprises associatives ». De nombreuses définitions sont associées à ce terme d'entreprise associative. Cela peut recouvrir une autre forme d'action collective qui serait de production (Sainsaulieu Renaud, 1997)<sup>22</sup>, ça peut également être une structure qui comprend deux dispositifs autonomes et distincts, l'un étant l'association et le second étant l'entreprise (Marchal Emmanuelle, 1995)<sup>23</sup>. Matthieu Hély évoque aussi ce tiraillement entre deux groupements, celui du double contrat, le premier étant celui des associations (la loi 1901) et le second correspond au contrat de travail des règles du Code du travail.

Il est toutefois possible pour les jeunes salariés, de concilier l'association et l'entreprise. Cela représente être des « salariés-militants » qui s'engagent à la fois pour avoir un contrat de travail et donc une rémunération, et à la fois pour avoir un contrat d'association et donc de s'engager pour un mandat social (Marchal Emmanuelle, 1992)<sup>24</sup>.

Dans cette recherche, chaque jeune travailleur fait partie de ces entreprises associatives décrites par de nombreux sociologues. En effet, nous ne nous sommes pas intéressés aux associations qui regroupent seulement des bénévoles militants. De plus, toutes les petites associations sur lesquelles nous avons travaillé durant cette recherche, ont, dès leur création, été des entreprises associatives.

Pour les jeunes interrogés, la professionnalisation du secteur associatif leur donne l'occasion de s'insérer dans des structures qui leur font sens. Avec cette professionnalisation, peu de jeunes sont maintenant bénévoles au sein des associations ou alors, ce n'est pas à temps plein. Tout au moins, c'est une minorité par rapport aux autres générations. Les jeunes sont en effet sensibles aux valeurs du secteur associatif mais ont également la volonté de répondre à des besoins

---

<sup>22</sup> Simonet, Maud. « Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement », Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France, 2012, pp. 195-212.

<sup>23</sup> Simonet, Maud. « Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement », Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France, 2012, pp. 195-212.

<sup>24</sup> Marchal Emmanuelle. L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement. In : *Revue française de sociologie*, 1992, 33-3. pp. 365-390.

personnels tels que se loger, se nourrir, faire des activités... Pour cela, ils souhaitent avoir un travail rémunéré et qui ait du sens.

Globalement, les jeunes s'orientant vers le secteur associatif sont ceux qui ont compris que nous étions dans une société à risque où demain pourrait être pire qu'aujourd'hui (Ion Jacques, 2017)<sup>25</sup>. Ils s'investissent dans trois grands secteurs :

- Le secteur social
- Le secteur de l'humanitaire international
- Le secteur de l'environnement.

Cette professionnalisation du travail ainsi que la multiplicité des associations permettent aux jeunes de s'inscrire dans des secteurs associatifs très variés, qui conviennent le mieux à leurs aspirations. Grâce au questionnaire quantitatif élaboré pour cette recherche, nous voyons une panoplie de structures accueillant ces jeunes travailleurs.

Le tableau ci-dessous indique que 36 répondants sont dans une association travaillant pour l'insertion professionnelle. En effet comme le mentionne la jeune interrogée en entretien semi-directif : Louise, 25 ans, « *Je travaille dans cette association de réinsertion pro ou insertion pro car je trouve que l'insertion professionnelle ça permet vraiment de lutter contre la précarité. C'est un premier pas très important pour les publics en difficulté* » ; « *Quand ils trouvent ou retrouvent un travail c'est vraiment à ce moment-là ou je me sens utile et c'est pour ça que je bosse dans ce secteur de l'insertion pro* ».

Ensuite, plusieurs jeunes sont également travailleurs dans des centres sociaux et socio-culturels (12 répondants), dans le sanitaire, social et médico-social (15 répondants) puis 11 répondants sont dans des associations sportives. A un degré moindre, les jeunes répondants peuvent se trouver dans des associations de domaines différents : l'animation, l'écologie, le tourisme social et familial, l'aide à la jeunesse, etc.

Une fois encore, ce tableau met en évidence les domaines du secteur associatif qui sont fortement diversifiés. On peut en effet autant parler d'une association sportive (un club de Basket) ou d'une association luttant contre la précarité et la pauvreté. Cela synthétise la multiplicité des secteurs qu'offre le monde de l'associatif.

---

<sup>25</sup> « L'engagement des jeunes », *La revue lacanienne*, vol. 18, no. 1, 2017, pp. 177-184.

**Tableau 4 : Les secteurs d'activité des associations selon le nombre des répondants**

	<b>Répondants</b>
Accompagnement au développement et à la création de projets dans l'ESS	1
Animation	8
Centres sociaux et socioculturels	12
Culture	1
Écologie	3
Éducation	1
Formation (CFA)	1
Information Jeunesse	3
Insertion professionnelle	36
Logement social	3
Lutte contre la pauvreté et la précarité	1
Sanitaire, social et médico-social	15
Santé	1
Solidarité généraliste	1
Sport	11
Tiers Lieu Animation Alimentation Éducation (Préfiguration EVS)	1
Tourisme social et familial	3
<b>Total général</b>	<b>102</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Ce chapitre relie à la fois l'influence de l'ESS sur les jeunes, son évolution croissante ainsi que le développement du secteur associatif.

Les jeunes sont plus influencés par les valeurs des associations dont ils font partie que par le secteur de l'ESS en lui-même. En effet, ils n'ont que peu d'informations quant à l'ESS. Les jeunes interrogés définissent ce secteur de façon peu claire et peu détaillée. Cette méconnaissance de l'ESS ne leur accorde pas un sentiment d'appartenance : les jeunes répondants, en majorité, ne se sentent pas appartenir à ce secteur. En revanche, la découverte de l'Économie Sociale et Solidaire est réellement enviable pour ces jeunes.

La création des entreprises associatives répond aux aspirations des jeunes. D'une part, il existe des secteurs d'activités très variés correspondant à des profils multiples. D'autre part, les jeunes bénéficient d'un compromis entre un emploi rémunéré et qui leur fait sens.

## ***Chapitre 2 : Les valeurs dans le milieu associatif : une cohérence face aux aspirations des jeunes***

Il existe désormais un grand nombre d'associations offrant des choix multiples pour les jeunes souhaitant devenir salariés, « le nombre d'emplois dans ce secteur a connu un développement exceptionnel » (Hély Matthieu, 2005)<sup>26</sup>.

Dans ce second chapitre nous découvrirons les raisons pour lesquelles les jeunes et leur vocation professionnelle s'orientent vers le secteur associatif. Nous parlerons davantage des valeurs portées à la fois par ce secteur mais également par les jeunes, des valeurs pouvant être homogènes. En effet, bien que le secteur associatif propose des offres multiples, les jeunes s'y orientent pour des raisons similaires.

Nous introduirons dans la première partie, les parcours individuels des jeunes travailleurs du secteur associatif. Nous avons dressé trois types de profils des jeunes s'orientant dans le secteur associatif.

Ensuite, nous définirons ce que signifie « donner du sens à son travail » d'après les travaux populaires de deux sociologues. Cette partie démontrera que les jeunes parviennent à trouver du sens à leur travail dans le secteur associatif.

Pour finir, nous ne manquerons pas de citer deux exemples concrets de jeunes ayant connu une évolution significative au sein de leur association : des évolutions hiérarchiques conséquentes. Le milieu associatif peut offrir des opportunités uniques.

---

<sup>26</sup> Sébastien Paul, « Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 24 novembre 2009

## I. Parcours individuel

Cette première partie introductive communiquera davantage sur la relation entre les parcours individuels des jeunes et leur carrière universitaire dans l'ESS ainsi que professionnelle au sein du secteur associatif.

Lorsque nous parlons de parcours individuels, nous nous intéressons au milieu socioculturel des jeunes s'orientant vers le monde associatif mais également à la catégorie socioprofessionnelle des parents, à son profil étudiant, son passif familial, etc. Au-delà de ces divers indicateurs, nous avons analysé trois types d'orientation chez les jeunes répondants au questionnaire quantitatif et interrogés en entretien semi-directif. Ces trois types représentent trois profils majeurs de jeunes travailleurs engagés dans le secteur associatif. Manifestement, le premier profil représenté dans les associations est celui des jeunes, lié à la catégorie socioprofessionnelle des parents. Dans ce cas, nous pouvons parler de reproduction sociale, concept sociologique hautement défini par Pierre Bourdieu. Le second type de profil montre que le milieu socioculturel dans lequel le jeune évolue, aurait un impact sur cette vocation professionnelle. Enfin, le troisième type de profil, qui est désormais médiatisé, concerne, lui, la réorientation des jeunes faisant des études supérieures, dans de grandes écoles et qui ont conscience de l'évolution de notre société.

En revanche, il est possible que des jeunes ne faisant pas partie de ces trois parcours individuels ne soient pas des travailleurs associatifs. Bien que les résultats de cette enquête soient réels et fondés, il est important de ne pas les généraliser et de les étudier à une plus grande échelle encore. Par exemple, cette enquête est davantage centrée sur les jeunes travailleurs de la Gironde. Cependant, il se peut que les profils des jeunes varient peut-être en fonction des régions, de la place du secteur associatif dans cette région et des politiques locales de celle-ci.

### a. Reproduction sociale :

La notion de reproduction sociale signifie que les enfants occupent, dans la société, une position identique à celle de leurs parents, notamment en ce qui concerne la carrière professionnelle. Cette reproduction sociale détermine la destinée sociale qui est une transmission d'un héritage économique mais surtout culturel de la part de la famille (Bourdieu Pierre)<sup>27</sup>. Ce dernier insiste sur le rôle du capital culturel qu'il représente sur trois dimensions :

- L'état incorporé : les attitudes qui sont liées à l'éducation familiale.
- L'état objectivé : Ce sont les biens culturels accessibles.
- L'état institutionnalisé : les jeunes ont des diplômes similaires que leurs parents.

#### *Pourquoi évoquons-nous la notion de « reproduction sociale » ?*

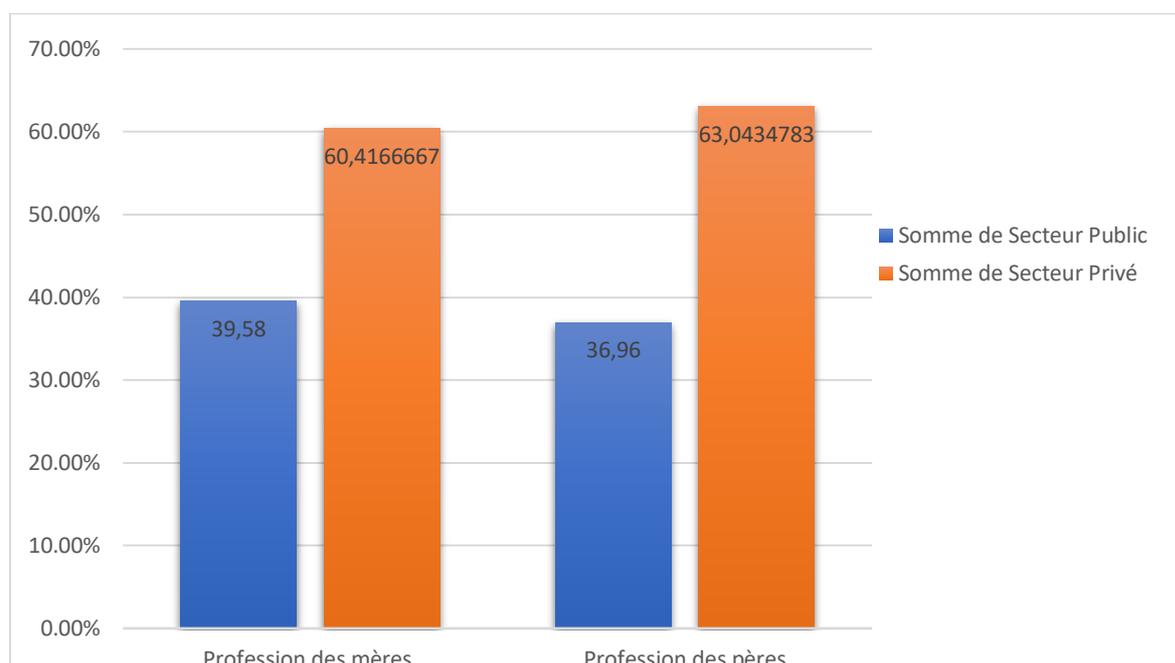
Les jeunes qui s'orientent vers le monde associatif ont majoritairement des parents travaillant dans la fonction publique. Matthieu Hély, dans son ouvrage « Les métamorphoses du monde associatif »<sup>28</sup>, publié en 2009, démontre cet effet significatif. En effet, les enfants de travailleurs fonctionnaires sont davantage représentés dans les associations. Nous pouvons alors exprimer que le terme de « reproduction sociale » n'est pas le plus adapté, car le milieu associatif et la fonction publique ne concernent pas le même secteur. Cependant, comme ce sociologue l'explique, l'orientation des jeunes vers le secteur associatif se justifie par deux raisons principales : la diminution des postes dans la fonction publique qui ne permet plus aujourd'hui aux jeunes de s'y orienter facilement et également le repli de l'État sur ses fonctions régaliennes. Par conséquent, le milieu associatif serait une alternative à la fonction publique. C'est pourquoi, dans le questionnaire quantitatif utilisé pour cette recherche, la question de l'emploi ainsi que du secteur (privé ou public) des parents ont été demandés aux jeunes répondants. Ci-dessus le graphique expliquant le pourcentage des professions mères se trouvant dans le secteur privé ou public et celui des professions pères.

---

<sup>27</sup> Jourdain, Anne, et Sidonie Naulin. « Héritage et transmission dans la sociologie de Pierre Bourdieu », *Idées économiques et sociales*, vol. 166, no. 4, 2011, pp. 6-14.

<sup>28</sup> Sébastien Paul, « Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 24 novembre 2009

Graphique 1 : Pourcentages des professions des mères et des pères dans le secteur privé et public



Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Les pourcentages qui apparaissent sur ce graphique sont totalement en corrélation avec les observations que nous avons énoncées précédemment. Les pourcentages relatifs au secteur privé sont moins élevés dans la logique où, les salariés de la fonction publique représentent une personne sur cinq en France, d'après le Ministère de la transformation et de la Fonction Publique<sup>29</sup>. Cet indicateur signifie que les salariés de la fonction publique représentent environ un quart des emplois en France, soit 25% des travailleurs français.

Ainsi, pour les 103 jeunes répondants à ce questionnaire 39,58% d'entre eux ont un père qui a un emploi dans la fonction publique et 36,96% ont une mère qui travaille également dans le secteur public. Dès lors, nous pouvons rebondir sur les travaux de Matthieu Hély qui ne font qu'affirmer ces résultats.

De plus, parmi les neuf personnes interrogées lors de l'entretien semi-directif mentionnent également avoir au moins un de leur parent ayant un emploi dans la fonction publique. Cependant, ces jeunes travailleurs expliquent que le choix de leur orientation dans le secteur associatif n'est pas associé à la catégorie socio-professionnelle de leurs parents. En tenant

<sup>29</sup> Ministère de la transformation et de la fonction publique, « Fonction publique, chiffres clés 2022 », 2023.

compte du Graphique 1, nous pouvons tout de même émettre l'idée qu'inconsciemment, les professions des parents ont un impact sur l'avenir professionnel des jeunes. Cette orientation est le fruit de l'éducation familiale et de l'accès au capital culturel dont dispose les jeunes.

La catégorie socio-professionnelle des parents exerce une influence très forte sur la vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif. Ce n'est cependant, pas le seul facteur d'influence. En effet, le milieu socio-culturel semble être un vecteur conséquent dans l'orientation professionnelle des jeunes, dans le secteur associatif.

### b. Le milieu socio-culturel

Le milieu socio-culturel fait également partie des trois profils étudiés dans cette partie. Comme le souligne Pierre Bourdieu, notre identité est construite par notre milieu socio-culturel. Autrement dit, lorsque nous parlons, nous discutons, nous déclinons notre identité sociale et culturelle ; le milieu socio-culturel détermine notre place dans la société. En effet, chacun évolue dans un environnement différent, ce qui peut être décisif dans l'orientation professionnel des jeunes. Deux personnes sur les neuf interrogées se sont orientées vers le monde associatif pour lutter contre les différences de chances entre les individus ainsi que pour lutter contre la pauvreté. Ce sont des expériences qu'ils auraient vécues étant plus jeunes. Lucie, 25 ans : « *J'ai été exclue quand j'étais plus petite, de la société et de la part de mes parents aussi* ».

La socialisation qui est déterminée par le milieu socio-culturel, signifie que l'éducation que chacun reçoit, oriente plus ou moins les individus dans leur carrière professionnelle. Si nous reprenons l'expérience passive de Lucie, nous comprenons qu'à la suite du divorce de ses parents, elle a reçu peu d'accompagnement et de soutien et a ressenti une vulnérabilité quant à son identité et à ses compétences sociales. Elle s'est sentie dépourvue de toute situation, dans un monde qui lui paraissait « gigantesque ». C'est ainsi qu'elle a décidé de faire un service civique dans une association, puis finalement, de travailler en tant que salarié dans ce secteur. Pour elle, c'est désormais « la logique des choses » et elle n'aurait pas envisagé une trajectoire de vie professionnelle différente.

L'histoire de Pauline est différente : « *J'ai vécu dix ans dans la misère, ont avait un camping-car avec mes parents, en vrai on était très heureux. Mais c'était compliqué pour la propreté par exemple, j'étais rejeté à l'école. Même quand je disais que je vivais dans un camping-car*

*on me jugeait énormément » ; « Cette misère était quand même lourde, surtout à l'âge de l'adolescence. J'aimerais que personne ne la vive et c'est pour ça que je travaille dans une asso qui lutte contre la précarité ».* Pauline est également une jeune femme qui s'est orientée dans le secteur associatif avec pour objectif de lutter contre les difficultés qu'elle a rencontrés dans son passé.

Dans ces deux cas, la motivation de leur engagement professionnel est de lutter contre les inégalités sociales qu'elles ont pu rencontrer durant leur parcours individuel. Les jeunes ayant traversés des épreuves difficiles dans leur passé ont une perspective de pensée distincte des autres salariés. Ils permettent d'apporter leurs expériences personnelles à l'équipe interne de leur association, une expérience méconnue des autres salariés, qui amène des points de vue différents tout aussi importants.

Le dernier type de profil des jeunes que nous aborderons sera celui des jeunes en réorientation professionnelle.

### c. Les jeunes en réorientation professionnelle :

Les deux dernières personnes interrogées en entretien semi-directif sont deux personnes diplômées de deux grandes écoles : l'INSEEC et Kedge Business School. Ce sont deux écoles de commerce et de management proposant des formations diverses (du bachelor au master). Ces écoles privées et donc payantes, sont de véritables institutions, elles promettent une insertion professionnelle facilitée dans des entreprises privées dès la sortie du diplôme, avec un salaire satisfaisant dès le premier poste. Pierre Bourdieu les identifie comme étant des écoles qui représentent le « pôle économique »<sup>30</sup>. Elles sont également sources d'inégalités sociales car étant payantes, elles ne permettent pas un accès à tous les jeunes.

Malgré leur succès, il existe désormais une remise en question en ce qui concerne ces formations. Ces futures élites, ces étudiants de grandes écoles, se posent désormais davantage de questions quant à leur avenir professionnel. En connaissance de l'actualité et de nombreux défis de la société, ils se demandent s'ils pourront construire les grands projets scientifiques internationaux dont leur école parle. Ces derniers étant conscients des conflits climatiques qui

---

<sup>30</sup> Abraham, Yves-Marie. « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC » », *Revue française de sociologie*, vol. 48, no. 1, 2007, pp. 37-66.

ne cessent de s'accroître et des conflits sociaux qui sont de plus en plus importants. L'importance pour eux est de remettre les sujets actuels au cœur de leur recherche et de l'éducation nationale. Certains ressentent même un sentiment de culpabilité en mentionnant qu'en étant élève de ces grandes écoles, ils contribuent à la détérioration du monde, tant aux ravages sociaux, qu'écologiques<sup>31</sup>. Grâce à cette perspective de réflexion que les jeunes ont désormais sur la société, un grand nombre se tournent vers le secteur association comme échappatoire aux grandes écoles.

Nous observons dès lors, une diversité de profils de jeunes s'orientant dans le monde associatif. L'emploi des parents ainsi que le milieu socio-culturel des jeunes, peuvent influencer leur choix d'intégrer dans le secteur associatif. De plus, nous constatons que des diplômés venant de grandes écoles de commerce qui souhaitent également s'insérer dans la branche de l'ESS. Malgré ces profils évoqués, d'autres apparaissent visibles dans le monde associatif. En effet, certains sont salariés dans le secteur associatif en ayant répondu à un poste quelconque sans avoir de vocation spécifique pour ce secteur (ils ont répondu à une offre d'emploi intéressante dans un secteur qu'ils ne connaissaient pas à l'origine) et d'autres ont fait des études dans l'ESS sans forcément en connaître la signification non plus.

Les jeunes accordent désormais une place plus importante au travail et décident de s'orienter vers un emploi plus « militant », qui défend leurs valeurs. Ils recherchent davantage le sens au travail : s'engager pour des causes qu'ils soutiennent sans s'attarder simplement sur des critères financiers<sup>32</sup>. C'est ainsi que nous analyserons davantage la quête de sens au travail dans le secteur associatif.

---

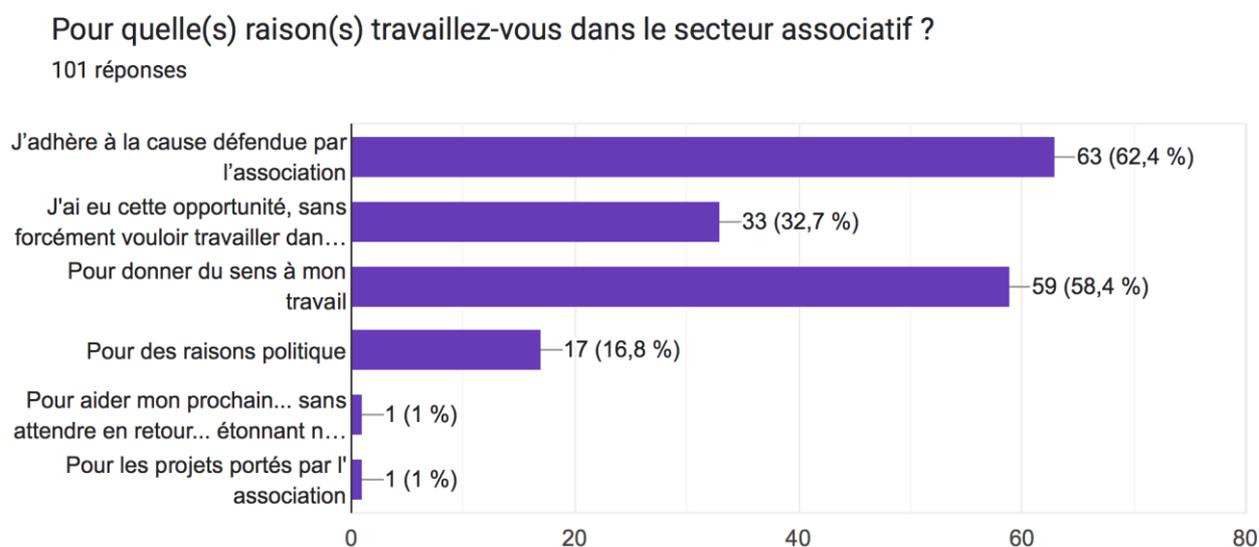
<sup>31</sup> « Polytechnique, Agroparistech, Ens... Quand les futures élites claquent la porte », *novethic*, 2022.

<sup>32</sup> « Les jeunes veulent un travail qui ait du sens, quitte à être moins bien payés », *Challenges.fr*, 2019

## II. Quête du sens au travail

D'après l'étude qualitative menée dans cette recherche, les jeunes âgés de 18 à 30 ans s'engagent dans le secteur associatif, davantage car ils adhèrent à la cause défendue par l'association, mais aussi dans l'objectif de donner du sens à leur travail. En effet, en prenant le pourcentage indiqué sur le ci-dessous, 59 jeunes répondants (sur les 103 interrogés), soit 58,4% d'entre eux, ont répondu vouloir donner du sens à leur travail. Cet indicateur demande tout de même d'être vigilant. En effet, cette question était à réponses multiples, les jeunes répondants qui souhaitent donc s'engager pour donner du sens à leur travail, émettent souvent une autre raison quant à cet engagement professionnel.

*Graphique 2 : Pourcentages des raisons de travailler dans le secteur associatif chez les jeunes répondants*



Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Néanmoins, grâce aux entretiens semi-directifs, nous remarquons que les jeunes interrogés sont à la recherche de sens au travail dans leur engagement professionnel associatif.

Le « sens au travail » est une définition complexe mais surtout très subjective. Thomas Coutrot et Coralie<sup>33</sup> Perez parviennent à définir cette notion de façon objective, compréhensible pour tous. Ils distinguent trois dimensions fondamentales du sens au travail :

- Le sens lié à une finalité à atteindre dans le monde objectif : c'est un « jugement d'utilité » qui amène l'individu à considérer son travail comme étant utile.
- Le sens de ces activités par rapport à des valeurs dans le monde social : c'est un « jugement de beauté », porté par les personnes extérieures. Nous pouvons par exemple parler de la reconnaissance apportée par les collègues sur le travail accompli.
- Le sens lié à l'accomplissement de soi dans le monde subjectif : Après avoir été utile et reconnu par son entourage, l'individu va être transformé positivement, il aura appris des nouvelles compétences, qu'il pourra alors mettre en œuvre quotidiennement et renforcé son expérience professionnelle.

Plus concrètement, les trois dimensions du sens au travail que ces deux auteurs analysent, comprennent : le sentiment de se sentir utile pour les autres, le respect de ses valeurs éthiques et professionnelles ainsi que de développer continuellement ses compétences.

Le milieu associatif et à une échelle plus grande l'ESS, est un secteur capable de mobiliser ces trois dimensions dans les professions exercées. Du moins, elles correspondent aux exigences de la part des jeunes interrogés. En outre, ces dimensions peuvent être associées à diverses motivations. Selon Levy-Leboyer, en 1984, la motivation a un triple sens dans son processus (Salvatore Maugeri, 2013)<sup>34</sup>. Un triple sens qui renvoie aux trois dimensions nommées ci-dessus :

- Le premier sens est de faire un effort initial.
- Le deuxième sens correspond à soutenir cet effort jusqu'à que des objectifs soient atteints.
- Le dernier sens est la consécration nécessaire à cet effort

De plus, il existe deux motivations principales : d'une part, une motivation intrinsèque qui signifierait que l'individu est stimulé par le plaisir et l'intérêt de ce qu'il entreprend. D'autre part, une motivation extrinsèque, où l'individu entreprend quelque chose afin d'obtenir un « intérêt » qui se trouve en dehors de l'activité même.

---

<sup>33</sup> Coutrot Thomas, et Coralie Perez. « Redonner du sens au travail\_ une aspiration révolutionnaire ». La République des idées. Paris Seuil\_ *La République des idées*, 2022.

<sup>34</sup> Maugeri, Salvatore. « Chapitre I. Motivation au travail : essai de définition », , *Théories de la motivation au travail*. sous la direction de Maugeri Salvatore. Dunod, 2013, pp. 11-24.

### a. Diverses formes de motivations

Tout d'abord, la première dimension nommée par les deux auteurs, qui renvoi à l'utilité sociale correspond à une motivation intrinsèque. Les jeunes interrogés souhaitent être utiles dans leur travail autant pour aider un public en difficulté, que pour contribuer positivement à l'environnement plus généralement. Travailler en contact avec le public accroît le sens au travail et renforce le sentiment d'utilité sociale ainsi que la capacité de développer ses compétences. Thomas Coutrot et Coralie Perez reviennent sur ces propos en mentionnant, d'après leur enquête, les personnels du secteur public ou des associations trouvent davantage de sens dans leur travail que les salarié.es du secteur privé. Les jeunes sont à la quête de projets et initiatives qui ont un impact positif sur la société, ainsi, ils souhaitent « refaire le monde ».

Par ailleurs, les jeunes définissent des critères personnels qui leur permettent de trouver une utilité dans leur travail associatif. La majorité des jeunes interrogés sont sensibilisés aux sujets actuels et souhaitent travailler en faveur de la réduction des inégalités sociales, la lutte contre la discrimination, la responsabilité environnementale, le service à la personne ; Pauline, 25 ans « *Je ne me vois pas travailler aujourd'hui dans un travail qui ne porte pas mes valeurs personnelles, ce n'est pas possible. C'est pour ça que je ferais ma carrière dans le secteur associatif* ». Une coordination est dès lors révélée entre leur identité personnelle et les valeurs professionnelles qui paraissent plus importantes que les missions même qu'ils exercent au quotidien ; Fanny, 25 ans : « *En fait je sais que je travaille dans une association qui lutte contre la précarité et je trouve ça tellement utile que même si j'ai des missions redondantes je m'en fou. Aider c'est aujourd'hui ma vocation c'est tout* ».

Parmi les neuf individus interrogés, cinq d'entre eux ont mis en avant que ce sens au travail provient également d'une cohérence entre le secteur associatif et leurs croyances politiques ; Comme l'a exprimé Céline, 27 ans « *Quand je suis rentrée dans le secteur associatif j'ai compris le rapport avec la politique. Ça m'a conforté et encouragé à mon investissement* ». La vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif peut trouver son sens dans l'opposition au capitalisme : en souhaitant contribuer à une économie alternative ou encore en optant pour la solidarité et l'égalité (Cantelli Fabrizio, Damay Ludivine, Donnay Jean-Yves,

2002<sup>35</sup>). Lors d'une réunion partenariale avec diverses associations au cours de laquelle elles énuméraient les « freins » qu'elles rencontraient à travers différents facteurs, les individus qui ont affirmé qu'une partie de ces obstacles étaient existants à cause d'acteurs qualifiés de « fachos ». Ces « fachos » qui tendent à leur propre développement sans se soucier des demandes du milieu associatif (des refus de financement par exemple). Lors de cette réunion, les jeunes paraissaient d'autant plus contrariés et plus révoltés que le reste des individus présents, employant des termes plus rudes tel que « Ils servent à quoi dans notre société sans déconner ». De ce fait, nous voyons un engagement politique articulé par les jeunes âgés de 18 à 30 ans. Leur vocation professionnelle n'est pas encouragée par des projets centrés sur le capital et le profit mais plutôt par des valeurs politiques et sociales.

La deuxième dimension exploitée par Thomas Coutrot et Coralie Perez est une motivation extrinsèque caractérisée par « la fierté du travail bien fait » ainsi que « la reconnaissance de la qualité du travail » (Coutrot Thomas, Perez Coralie, 2022)<sup>36</sup>.

Les valeurs éthiques principales que ces jeunes explicitent lors des entretiens semi-directifs sont, la bienveillance au sein de l'équipe interne de leur association et avec le public accompagné ou encore à l'égard de leurs réseaux (comme les bénévoles, les partenaires). Cette bienveillance est rencontrée à toutes les échelles hiérarchiques, Fanny, 25 ans : « *Mes managers sont géniaux et à l'écoute* ». La majorité d'entre eux évoquent la notion d'entraide et de confiance. Ces valeurs peuvent varier mais elles illustrent la prédominance d'une orientation sociale et solidaire, une contribution qui est significative à l'ESS.

Les jeunes tiennent également à ressentir et percevoir l'impact de leur travail, de la réalisation de leurs missions. Ils ont un besoin de reconnaissance, de prise en considération et espèrent obtenir un retour sur le travail accompli, qu'il soit positif ou négatif, car cela leur permet d'évoluer et progresser. Estelle, 28 ans : « *Je pense que sans reconnaissance de mes collègues dans ce milieu qui est déjà complexe, avec un public de plus en plus précaire, je serais beaucoup moins motivée. Du coup ça m'aide énormément à trouver cette passion pour ce travail* ». Cette reconnaissance permet la valorisation de soi. Pour les personnes interrogées, le regard et le retour des proches et de la famille sont des indicateurs de reconnaissances

---

<sup>35</sup> Fabrizio Cantelli, Ludivine Damay and Jean-Yves Donnay, « Pour une sociologie politique des acteurs associatifs : comprendre les nouveaux enjeux », *Pyramides*, 6 | 2002, 11-30.

<sup>36</sup> Coutrot Thomas, et Coralie Perez. « Redonner du sens au travail\_ une aspiration révolutionnaire ». La République des idées. Paris\_ Seuil \_ *La République des idées*, 2022.

essentielles afin de donner du sens à leur travail ; Estelle, 28 ans : « *Je demande souvent à mes parents ce qu'ils pensent de mon taf. Je trouve qu'on ne fait pas un travail facile et qu'on a besoin d'être poussé par ces proches* »

Pour finir, il est évident que ces jeunes aspirent à développer leurs compétences, nous pouvons rattacher cette troisième dimension aux motivations intrinsèques. Les satisfactions sont diverses telles que, les défis sociétaux influençant la capacité d'innover, d'analyser et d'identifier. Ces jeunes maîtrisent la gestion du stress grâce à leurs expériences professionnelles, cette gestion n'est pas innée et difficile à acquérir. Cette dernière dimension renvoi en finalité à l'accomplissement de soi mais également de l'épanouissement personnel.

Le développement personnel, les jeunes mentionnent que dans leur quotidien professionnel, ils comprennent davantage la société et son évolution, ce qui est essentiel pour eux. Cela, permet de travailler sur de nouveaux enjeux constamment et donc d'étendre leurs capacités d'analyse et d'adaptation. Une jeune femme interrogée illustre de façon très claire ces propos durant l'entretien, elle évoque que au sein de son association, le public en difficulté, vivent des situations de plus en plus précaires, confrontés à un éloignement de l'insertion grandissant et plus complexe. Ils ont alors changé leurs modes de fonctionnement en s'adaptant au mieux à ce public changeant. Cette adaptation sans cesse fascine les jeunes qui comme nous l'avons déjà souligné, ont un grand intérêt pour les enjeux sociétaux d'aujourd'hui.

Pour conclure, le sens au travail dans le secteur associatif, selon les travaux de Thomas Coutrot et de Coralie Perez assemble donc trois dimensions. Ces trois dimensions sont liées aux motivations que les jeunes ont pu rapporter durant cette enquête. Le secteur associatif mobilise les aspirations symboliques des jeunes qui sont symboliques, qui sont relatives à la nature même de l'activité.

Nadia Bellaoui et Marie Lamy dans leur article intitulé « Les associations, lieu de réinvention du travail ? » sont partie prenante des effets positifs du milieu associatif qui prônent sur les nouvelles aspirations des jeunes. Elles affirment que de nombreuses enquêtes démontrent un niveau de satisfaction au travail plus élevé chez les salariés du secteur associatif, que dans les entreprises privées, par exemple.

Dans un interview, Camille Peugny<sup>37</sup>, répond à différentes questions, toutes liées aux jeunes et à l'emploi, la dernière question étant la suivante : « les jeunes ont-ils un nouveau rapport au travail ? ». En répondant à cette question, celui-ci ajoute des nouvelles aspirations qui n'ont pas encore été pleinement analysées notamment l'esprit de groupe, le travail collectif et également l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

#### b. Les nouvelles aspirations croissantes des jeunes.

Dans son interview, Camille Peugny met en évidence les jeunes souhaitent donner du sens à leur travail grâce à différents facteurs tels que le travail collectif, l'accomplissement personnel et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Ses travaux montrent une réelle cohérence avec les principaux éléments mobilisés grâce à cette recherche. En revanche, le sociologue au travers de son enquête et de diverses autres, affirme que ces aspirations ne sont peut-être pas spécifiques à la génération actuelle de jeunes. Au contraire, cela pourrait être des aspirations en lien avec l'évolution de la société qui œuvre à façonner ce nouveau rapport au travail, indépendamment de l'âge. Ainsi, tous les individus actifs seraient en quête de sens au travail, ne souhaitant pas travailler pour « perdre sa vie à la gagner ». Il n'hésite pas à mettre en évidence la subjectivité du terme « donner du sens à son travail » qui ne permet pas, actuellement, d'avoir une hétérogénéité entre le rapport au travail et la carrière des jeunes générations.

Ces propos ne sont pas négligeables et doivent être entendus pour mieux appréhender cette recherche et émettre une distance avec les résultats obtenus. Bien que ces aspirations soient fortement énoncées par les jeunes qui ont participé à cette enquête, elles peuvent être similaires et partagées par d'autres générations.

En reprenant les conclusions du sociologue Camille Peugny, il semblerait que les individus aspirent à développer un bon relationnel avec leur équipe professionnelle. Les jeunes interrogés durant cette année de recherche souhaitent également acquérir cet esprit collectif. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les retours de leurs collègues relèvent d'une grande importance. L'entraide, la bienveillance et la confiance sont des éléments caractérisant cette

---

<sup>37</sup>Peugny Camille, « Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? », *Sciences Po*, Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques.

relation satisfaisante pour les jeunes interrogés : le terme de « cohésion d'équipe » revient à diverses reprises dans leurs discours.

*Tableau 5 : La moyenne sur une échelle de 1 à 5, de la satisfaction d'un bon relationnel en équipe selon la tranche d'âge et le sexe des jeunes répondants âgés de 18 à 30 ans*

	Un homme	Une femme	Total général
Entre 18 - 20 ans	5	4,25	4,4
Entre 21 - 23 ans	4,555555556	4,035714286	4,162162162
Entre 24 - 27 ans	3,875	4,3	4,210526316
Entre 28 - 30 ans	3,5	4,375	4,277777778
<b>Total général</b>	<b>4,2</b>	<b>4,227848101</b>	<b>4,222222222</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Grâce à ces données, nous voyons qu'un bon relationnel est visible pour les jeunes dans le milieu associatif. En effet, sur une échelle d'un à cinq, la moyenne générale est d'environ 4,2 sur leur satisfaction d'un bon relationnel avec l'équipe. De façon générale, les résultats sont peu différents selon l'âge des femmes qui ont répondu à ce questionnaire. En revanche, pour les 20 hommes répondants, sur 103 répondants au total, leur satisfaction du relationnel avec l'équipe paraît moindre, plus l'âge se rapproche des trente ans, moins ils sont satisfaits.

Comme l'explicitent Nadia Bellaoui et Marie Lamy<sup>38</sup> les relations entre les salariés de ce secteur ne sont pas entremêlées entre les questions des capitaux, des bénéfices économiques ou encore des bénéfices financiers. Les associations prônent des relations de travail plus égalitaires et plus démocratiques. Cet argument contribue à instaurer à un meilleur relationnel entre le jeune et ses supérieurs hiérarchiques.

De plus, en complément de ces relations professionnelles harmonieuses, se joint une bonne ambiance au travail. Cette ambiance positive provient des fortes valeurs communes des salariés du milieu associatif et de l'importance qu'ils accordent à la signification de leur travail.

<sup>38</sup> Bellaoui Nadia et Lamy Marie « Les associations, lieu de réinvention du travail ? » *Mouvements*, vol. 81, no. 1, 2015

Une nouvelle fois, les jeunes hommes semblent moins satisfaits de l'ambiance dans leur milieu de travail que les jeunes femmes (voir le tableau ci-dessous), bien qu'ils soient peu nombreux à avoir répondu à ce questionnaire. Plusieurs hypothèses peuvent être émises à ce sujet : la majorité des salariés du secteur associatif sont des femmes. Même si les hommes occupent majoritairement des postes de direction dans les associations (Flahault Erika, Guardiola Anne, 2009)<sup>39</sup>. En effet, 64% des associations sont dirigées par des hommes (Tchernonog Viviane, 2018)<sup>40</sup> Ainsi, se pourrait-il que la répartition inégale et déséquilibrée des rôles, puisse détériorer leurs relations d'équipe ?

*Tableau 6 : La moyenne sur une échelle de 1 à 5, de l'ambiance au travail selon la tranche d'âge et le sexe des jeunes répondants âgés de 18 à 30 ans*

	Un homme	Une femme	Total général
Entre 18 - 20 ans	5	4	4,2
Entre 21 - 23 ans	4,777777778	4,035714286	4,216216216
Entre 24 - 27 ans	3,75	4,266666667	4,157894737
Entre 28 - 30 ans	3	4,125	4
<b>Total général</b>	<b>4,2</b>	<b>4,141025641</b>	<b>4,153061224</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

De même, si les jeunes sont satisfaits de leur ambiance au sein de leur association, nous pouvons émettre l'hypothèse que ce soit, pour la majorité d'entre eux, en grande partie car ils sont entourés de travailleurs de cette même génération. En effet, en analysant de plus près le tableau ci-dessous nous apercevons que la tranche d'âge prédominante dans les associations côtoyées par les jeunes répondants est de vingt à trente ans et représentent 45,54% lorsque nous ajoutons les associations qui regroupent travailleurs de vingt à trente et les travailleurs de trente à quarante ans le pourcentage s'élève à 53,46%.

<sup>39</sup> Flahault, Érika, et Anne Guardiola. « Genre et associations en Europe : le pouvoir en question », *Informations sociales*, vol. 151, no. 1, 2009, pp. 128-136.

<sup>40</sup> « Chiffres clés et histoire du secteur associatif », *associathèque*, 2023.

Le deuxième indicateur conséquent dans ce tableau est celui qui correspond à la tranche d'âge dominante des travailleurs âgés de trente à quarante ans, qui représente 21,78% des jeunes répondants travaillant avec cette catégorie d'âge. Bien que cette tranche d'âge fasse partie d'une génération dissemblable, c'est une population restante relativement jeune.

*Tableau 7 : Pourcentages des tranches d'âge dominantes dans les associations où les jeunes répondants sont en emploi*

	<b>Réponses</b>
20 - 30 ans (et moins)	45,54%
20 - 30 ans (et moins), 31 - 40 ans	7,92%
20 - 30 ans (et moins), 41 - 50 ans	0,99%
31 - 40 ans	21,78%
31 - 40 ans, 41 - 50 ans	2,97%
31 - 40 ans, 41 - 50 ans, 51 - 60 ans, enfance et petite enfance, jeunes ados	0,99%
41 - 50 ans	4,95%
41 - 50 ans, 51 - 60 ans	0,99%
51 - 60 ans	2,97%
51 - 60 ans, Voire 70 ans	0,99%
60/70 ans	0,99%
Pas de tranche d'âge dominante	8,91%

Source : Enquête 2023, département de la Gironde.

Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

Au-delà de la reconnaissance sociale, les jeunes répondants et interrogés ont fondamentalement d'une cohésion et d'une ambiance au sein de leur équipe interne. D'après les résultats de l'étude quantitative menée lors de cette recherche, le secteur associatif répond à ces aspirations puisque les jeunes sont satisfaits de ces deux facteurs.

Camille Peugny démontre l'importance de la stabilité entre la vie privée et la vie professionnelle. Les jeunes actifs sont attachés à cette conciliation qui permet de limiter l'emprise de la vie professionnelle sur le reste de leur vie. Les interrogés souhaitent, en effet, « profiter de la vie », « continuer le sport et les sorties », « débrancher en arrivant à l'appart ».

L'intérêt de cet équilibre est de préserver leur bien-être et leur épanouissement personnel. Dans ce cadre, la santé mentale au travail est un vecteur conséquent pour ces jeunes travailleurs qui permet la continuité des relations stables tant au niveau professionnel que personnel (avec les proches, la famille). Aujourd'hui, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle est une nécessité pour les nouvelles générations et également pour les structures. Les structures doivent prendre en compte ces aspirations en adoptant des pratiques de travail plus flexibles. Les relations entre les managers et les jeunes travailleurs conviennent à ces flexibilités pour certains des interrogés, Pauline, 25 ans, « *J'ai demandé pleins de fois à finir plus tôt, en disant que je pouvais faire des heures sup le lendemain. Enfin on s'arrangeait quoi, ce n'était jamais les heures à compter, quand je n'avais pas de boulot par exemple, je pouvais partir. Tant que le boulot était fait, les heures elle s'en foutait* » ; Céline, 27 ans : « *Je pense que cette possibilité de fonctionner plus en autonomie on ne l'a pas dans les entreprises privées ou c'est quand même plus cadré et plus surveillé. C'est vrai que moi mes pauses, quand j'ai vraiment besoin de souffler y'a personne derrière qui va me dire « c'est fini la pause » tu vois* ».

Deux des neuf interrogés ont évoqué la facilité de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle dans le secteur associatif. Pour eux, l'intérêt de faire connaître le milieu professionnel à leur entourage, voire leur famille, car cela représente leur quotidien. Les associations proposent diverses activités, des animations ouvertes à tous les publics. Ces deux jeunes travailleurs semblent satisfaits de ce lien qui peut être établi, ce qui renforce leur engagement et les conforte dans leur vocation professionnelle où une nouvelle fois, la présence des qualités humaines les satisfait.

Finalement, les jeunes travailleurs du secteur associatif semble avoir diverses motivations qui les amènent à trouver du sens à leur travail. Elles sont effectivement variées mais pratiquement toutes ont été évoquées par les jeunes. Tout d'abord, ils ont un grand intérêt pour les sujets actuels de la société : les inégalités sociales, l'environnement, etc. Cet intérêt leur permet également de retrouver au sein des associations une appartenance politique. De plus, la reconnaissance sociale a une grande importance pour eux : que ce soit la bienveillance, l'entraide ainsi que la confiance (aussi bien de la part de leurs collègues que de leur supérieur hiérarchique). Ensuite, ces jeunes trouvent la capacité de développer des compétences au sein de leur association : grâce à l'innovation, l'adaptabilité ainsi que le sens de l'analyse et de la gestion du stress.

De nouvelles aspirations sont également mentionnées par les jeunes interrogés, qui pourraient tout autant s'appliquer d'autres générations. Au-delà de la confiance des collègues de travail ainsi que des managers, les jeunes recherchent un bon relationnel avec leur équipe dans leur association. Ils sont aussi satisfaits de l'ambiance au travail, critère important pour eux. Enfin, ils arrivent à trouver un équilibre et cette stabilité qu'ils privilégient

Enfin, la dernière partie de ce chapitre concernera la possibilité pour les jeunes d'évoluer facilement au sein d'une entreprise associative.

### III. Évolution des jeunes travailleurs

Dans cette dernière partie nous parlerons de l'évolution des postes au sein des associations. Les jeunes sont fascinés par la place qu'ils occupent dans leur entreprise associative mais également par l'évolution grandissante de cette place.

Deux jeunes interrogés nous ont évoqué leur évolution au sein de leur association. L'un est un jeune homme devenu responsable au sein de son association, d'une équipe de cinq personnes. La seconde est une jeune femme qui est devenue directrice lors de son premier poste en tant que salariée.

Le premier exemple que nous donnerons concerne un jeune, Paul, âgé de 28 ans, désormais responsable et bientôt directeur de l'association où il travaille. Le second identifie une femme Pauline, âgée de 25 ans qui est restée directrice pendant six mois au sein de son association, contrat en CDD qui s'est terminé le mois de mai. Sa dernière expérience était un stage au sein même de cette association où elle en est devenue directrice par la suite.

#### a. L'accomplissement personnel

Ces deux jeunes interrogés ont, tout le long de l'entretien semi-directif, démontré que grâce au secteur associatif, ils avaient accompli une trajectoire professionnelle « unique » et « rare ». Paul, 28 ans : « *C'est rare d'apprendre autant, sur soi et sur la vie globalement. C'est rare d'avoir des chances aussi grandes que celles-là* » ; Fanny, 25 ans : « *Je n'aurais jamais pensé être directrice au début de ma carrière professionnelle. Les opportunités dans les associations c'est assez unique* ». Ces deux trajectoires professionnelles sont considérables puisqu'elles ont été marquées par des évolutions de poste très rapides, pour ces deux jeunes interrogés. En effet, l'expérience professionnelle ainsi que les diplômes n'ont pas été des vecteurs décisifs dans ces évolutions de carrière pour ces deux individus.

Paul, âgé de 28 ans, a interrompu ses études en première année de licence d'Histoire par manque d'intérêt. Par la suite, il a rejoint l'entreprise familiale (dans le secteur de la mécanique automobile) durant quelques années. Cependant, sa trajectoire professionnelle a connu un tournant lorsque, motivé par ses aspirations personnelles et encouragé par une conseillère d'orientation, il a envisagé de se réorienter vers le secteur associatif. Sa première expérience a débuté au sein d'une association par un stage d'immersion, au sein de laquelle il est rapidement

devenu salarié à part entière. Deux ans après avoir obtenu le poste, il a été promu au poste de responsable, d'une équipe composée de cinq personnes dans cette même association. Pour Paul, c'est un accomplissement personnel : être responsable et manager d'une équipe dans un secteur où il retrouve ses valeurs personnelles. Paul, 28 ans : « *quand on m'a proposé ce poste n'y croyais pas. Je sais que je n'aurais jamais atteint ce poste dans le privé, car tu ne peux pas avoir des opportunités qui te tombent dessus comme ça. C'est plus des questions d'expérience, de diplômes, de formation dans le management. Moi j'ai fini manager sans formation* ».

En effet, Emmanuel Sulzer<sup>41</sup> énonce que les entreprises privées recrutent des jeunes afin qu'ils puissent acquérir une première expérience professionnelle : ils n'ont que très peu de responsabilités au début de leur carrière. La détention d'un diplôme joue un rôle important dans la recherche d'emploi, les jeunes non-diplômés rencontrent davantage de difficultés pour trouver un emploi dans les entreprises privées. Au-delà des diplômes, dans ces entreprises privées, les jeunes ayant des origines sociales populaires, les jeunes issus de l'immigration ou encore les jeunes résidant en zone urbaine sensible, subissent des discriminations et ressentent un sentiment d'échec quant à leurs recherches d'emploi. Le secteur de l'ESS tel que les entreprises-associatives, ouvrent la porte à ces jeunes non-diplômés, étrangers ou encore en difficulté, qui rencontrent des freins sociaux.

Principalement, le monde associatif souhaite lutter contre les inégalités sociales ainsi que la discrimination. Les jeunes ont alors plus facilement accès à l'emploi dans le secteur associatif avec des stages découvertes, des contrats volontaires en service civique, etc ; par la suite, ils occupent un poste en tant que salarié.

En outre, un jeune sans diplôme peut bénéficier d'une carrière professionnelle évolutive au sein du secteur associatif. Cela serait moins évident pour un jeune souhaitant la même évolution dans le secteur privé.

La carrière professionnelle de Pauline a connu une forte évolution depuis sa première expérience. Durant sa formation au sein de l'IFED (Institut de Formation des Élus Démocrates), Pauline a effectué un stage dans une association, d'une durée de six mois.

Cette jeune étudiante a toujours souhaité travailler dans le secteur associatif. À la suite de ce stage, elle s'est vue offrir le poste de directrice.

---

<sup>41</sup> Sulzer, Emmanuel. « Les jeunes et l'emploi. Enseignements de l'analyse des premières années de vie active », *Agora débats/jeunesses*, vol. 56, no. 3, 2010, pp. 103-118.

En premier lieu, Fanny a ressenti un « sentiment effrayant » : elle n'avait que très peu d'expérience professionnelle et ne s'imaginait pas être gérante d'une association : « *Déjà dans l'administratif, la RH je n'y connaissais rien* ». Elle a toutefois accepté cette proposition de poste déclarant ; « *Je ne pouvais pas dire non car je savais que c'était une opportunité que je n'aurais pas ailleurs. Puis sur le CV ça fait la différence aussi* ». Durant l'entretien semi-directif, Pauline nous a expliqué que cette opportunité lui avait été offerte suite au départ en congé maternité de la directrice précédente.

L'association était composée d'une directrice, de deux stagiaires et de deux assistantes sociales. Elle était donc l'une des personnes qui connaissait déjà l'association et les valeurs qu'elle portait. C'est pour cela qu'elle a été recrutée à ce poste : « *Concrètement j'en suis arrivée là car ils voulaient quelqu'un de confiance et j'avais acquis cette confiance. Après je suis très dynamique et je voulais déjà en stage, professionnaliser le café et faire la mise à niveau de l'asso. Je pense que ça a dû sans doute y jouer aussi* ».

Ces deux exemples illustrent la possibilité de gravir les échelons hiérarchiques facilement dans le secteur associatif. En ce sens, obtenir un poste supérieur ne dépend pas uniquement de l'accumulation de diplômes élevés ou d'une longue liste d'expérience professionnelle. Les deux jeunes interrogés ont disposé d'une opportunité qui s'est présentée à eux car elle reflétait leurs compétences, leurs personnalités et des valeurs qu'ils apportaient depuis de longues années.

Dans ce second chapitre, nous avons découvert les différents profils des jeunes interrogés à cette recherche, engagés dans des organisations associatives : allant des jeunes dont les parents travaillent dans le secteur public, à ceux qui font face à des difficultés dans leur parcours, liées à leur milieu socio-culturel, en passant par les jeunes hautement diplômés. Ensuite, nous avons analysé (grâce aux entretiens semi-directifs et au questionnaire) les motivations qui poussent les jeunes à s'investir et à s'engager dans le secteur associatif : les jeunes âgés de 18 à 30 ans portent un intérêt important pour les sujets actuels tels que les problématiques environnementales, les inégalités sociales, etc. Ils aspirent également à trouver de la reconnaissance sociale exprimée par la bienveillance, l'entraide ainsi que la confiance. Ces atouts réunis dans le secteur associatif, animent les motivations des jeunes. De plus, de nouvelles aspirations sont marquées par les individus de notre société aujourd'hui comme

l'importance d'un relationnel positif, de l'atmosphère au travail et de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Enfin, certains jeunes travailleurs du secteur associatif bénéficient de certaines opportunités intéressantes. Les deux interrogés concernés, ont été promu à des postes de cadre, sans nécessairement avoir de diplôme ou d'expérience significative.

Cette recherche sociologique, nous a exposé les motivations et la satisfaction des jeunes à s'engager dans le milieu associatif. Ce secteur semble combler leurs attentes et leurs aspirations. Cependant, malgré ces nombreuses interlocutions positives émises par les jeunes répondants sur le secteur associatif, nous comprenons que certains aspects pourraient être néfastes. C'est dans ce troisième et dernier chapitre que nous analyserons la fragilité du secteur associatif que les jeunes mettent en évidence.

## ***Chapitre 3 : Les conditions matérielles et organisationnelles du milieu associatif : une incohérence face aux aspirations des jeunes.***

Les insatisfactions sont multiples pour les jeunes travaillant dans le milieu associatif. Nous voyons apparaître un certain désenchantement et de nombreuses désillusions qui vont entraîner les jeunes à tempérer leur enthousiasme malgré les valeurs humaines qu'ils associent au monde associatif. Dans ce chapitre, nous mettrons en évidence que les jeunes peuvent s'engager seulement pour une durée temporaire dans le secteur associatif. Cette durée temporaire s'explique, notamment, par les conditions matérielles et organisationnelles déficientes au sein de ces structures. En effet, dans le questionnaire quantitatif établi pour cette recherche, la réponse à la question « Pensez-vous rester à long terme dans le milieu associatif (long terme correspondant à dix ans) ? », 55,4% des jeunes âgés de 18 à 30 ans ont répondu négativement. Ce pourcentage montre que la moitié des répondants ne souhaitent pas poursuivre leurs carrières professionnelles au sein du secteur associatif.

Les inconvénients cités par les jeunes sont nombreux mais nous pouvons tout de même les regrouper en trois parties distinctes :

- La faible reconnaissance sociale : nous commencerons par évoquer la faible rémunération des jeunes travailleurs et leurs insatisfactions face à celle-ci. Puis nous présenterons les contrats aidés ; contrats omniprésents chez les jeunes interrogés.

- Les risques psychosociaux : cette seconde partie commencera par une présentation du rôle des managers. Nous nous focaliserons davantage sur le manque d'expertise (la pression sur les salariés, le manque de formations...). Nous mettrons ensuite en évidence deux causes des RPS présentés par les jeunes interrogés : la régression sociale et l'épuisement professionnel.

- La dépendance aux entreprises privées ainsi qu'à l'état : cette dernière partie montrera davantage la dépendance financière des entreprises associatives à l'État et aux entreprises privées.

## I. Faible reconnaissance sociale

La reconnaissance sociale dans le milieu professionnel, d'après Philippe Denimal<sup>42</sup>, est un outil de motivation non négligeable. Dans les espaces de travail, la reconnaissance sociale passe par de nombreux éléments tels qu'une cohésion d'équipe satisfaisante, une valorisation de la part des managers du travail de l'employé, des négociations collectives, etc. Dans le secteur associatif, la reconnaissance sociale est présente grâce aux directeurs et aux responsables des jeunes. Ces acteurs vont mettre en place une reconnaissance face au travail de l'employé, face à leur investissement et à leurs compétences. Celle-ci peut également provenir, à un degré moindre, du public pour lequel le jeune s'investit.

Cette même reconnaissance sociale peut aussi associée à un autre aspect essentiel pour les jeunes : la rémunération. La rémunération correspond au salaire que perçoit l'employé en échange de son travail. Ce salaire lie le salarié et l'employeur dans une relation de subordination (Anne Denis, L'Horty Yannick, 2013).<sup>43</sup>

Elle relève du contenu du travail élaboré chaque mois, de la manière de travailler ainsi que de la charge de travail. Les jeunes perçoivent donc à travers leur salaire, un sentiment de reconnaissance sociale de leur structure ou au contraire, un sentiment d'injustice.

### a. La rémunération dans le secteur associatif :

Tous les jeunes interrogés ont évoqué cette problématique : ils ne sont pas satisfaits de leur salaire.

*Louise, 25 ans : « J'ai un salaire de merde, ils me payent le minimum du minimum »*

*Paul, 28 ans : « La rémunération elle n'est pas en adéquation avec ce que je fournis en fait.*

*Elle est en adéquation avec rien {rire} »*

*Céline, 27 ans : « Par rapport à mon poste mon salaire est dégueulasse »*

---

<sup>42</sup> Denimal Philippe, Kaisergruber Danielle, Regard d'un sociologue sur la reconnaissance du travail », Metiseurope, 11 novembre 2016

<sup>43</sup> Anne, Denis, et Yannick L'Horty. « Chapitre 3. Le salaire », , *Économie de l'emploi et du chômage*. sous la direction de AnneDenis, L'Horty Yannick. Armand Colin, 2013, pp. 59-84.

Le monde associatif est reconnu pour être un secteur où la rémunération reste faible. Lorsque des primes ont été mises en place dans certains milieux professionnels comme dans le milieu hospitalier, aucune mesure n'a été instaurée en faveur des associations, notamment pour celles du médico-social ainsi que du social. Les jeunes n'ayant pas un salaire conforme à leurs attentes, n'estiment plus le milieu associatif comme étant suffisant pour eux. De plus, beaucoup de répondants ont évoqué l'inflation de notre société actuelle, qui est un critère non négligeable à leurs yeux :

*Maëlys, 22 ans : « Vous avez vu le prix de la vie maintenant ? Moi je ne peux pas m'inscrire au sport, quand je pars en vacances je compte mes sous ».*

Ces jeunes travailleurs souhaitent répondre à leurs besoins et à leurs perspectives personnelles : subvenir aux besoins du quotidien (s'alimenter, payer son loyer, honorer ses factures, les frais de déplacement...), pouvoir profiter et se faire plaisir (faire du sport, des restaurants, des sorties), partir en vacances, investir, envisager une vie de famille, etc. Cependant, leur rémunération en tant que salarié dans leur association actuelle, ne leur permet pas d'atteindre toutes ces ambitions personnelles.

Des ouvrages en sociologie commencent à éclaircir ce fait en démontrant la faible rémunération du secteur associatif. Le sociologue Matthieu Hély évoque cette inégalité de rémunération (Matthieu Hély, 2008<sup>44</sup>). Pour un emploi égal, le salaire diffère entre une personne travaillant dans le secteur associatif et une personne travaillant dans des entreprises privées à but lucratif. Les économistes Diégo Legros et Mathieu Narcy<sup>45</sup> ont exploité les données de l'enquête emploi de l'INSEE et ont estimé que les travailleurs du secteur associatif rencontreraient une baisse de rémunération de 18%.

Les discours des jeunes interrogés viennent confirmer ces arguments. Ils rajoutent également que, pour eux, un salaire peu élevé induit un poste à faible responsabilité, avec des missions finalement pas intéressantes ; Lucie, 24 ans : « *Je demanderais un minimum car je trouve que le salaire proposé représente l'importance du poste. Un salaire bas accorde peu d'importance à la personne* ». De manière globale, les jeunes travailleurs ont conscience de leurs valeurs, de leurs capacités, du travail qu'ils sont capables de fournir et de ce qu'ils peuvent apporter à l'association concernée. De ce fait, la rémunération devient, selon eux, juge des compétences

---

<sup>44</sup> Hély, Matthieu. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, vol. 69, no. 1, 2008, pp. 125-147.

<sup>45</sup> Hély, Matthieu. « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, vol. 69, no. 1, 2008, pp. 125-147.

professionnelles de chacun. C'est notamment pour cela que les jeunes imposent et attendent un minimum salarial, lors de l'entretien d'embauche par exemple.

Malgré la satisfaction morale du jeune travailleur qui s'investit dans le secteur associatif, objet du second chapitre, nous constatons un relâchement de sa motivation. En effet, ce dernier impose un salaire correspondant à ses attentes afin de trouver une stabilité entre sa rémunération, ses perspectives personnelles et le sentiment d'être reconnu à sa juste valeur. Nous pouvons supposer que ces exigences aboutissent peu puisque la majorité d'entre eux ne sont pas satisfaits de leur salaire actuel.

Par la suite, nous étudierons les différents contrats existants dans le milieu associatif, qui impactent positivement ou négativement la reconnaissance sociale perçue.

#### b. Les contrats aidés :

Les jeunes interrogés ont évoqué les différents types de contrats sous lesquels ils ont été embauchés au sein de leur association. Ces divers contrats représentent et inculquent, « la place du salarié » au sein de leur association.

Comme le mentionne Simon Cottin Marx<sup>46</sup>, les contrats aidés sont une aide de financement pour des personnes éloignées de l'emploi. Autrement dit, un contrat aidé est un contrat pour lequel l'employeur est assisté financièrement (par le pôle emploi par exemple) afin de rémunérer des individus rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi. Ces contrats sont soit du secteur marchand (contrat unique d'insertion marchand CUI-CIE) ou soit du secteur non marchand que nous appelons les contrats PEC (le parcours d'emploi compétence).

*Quels sont les individus qui peuvent en bénéficier ?*

- Les demandeurs d'emploi de longue ou de très longue durée.
- Les jeunes sans aucune qualification.
- Les bénéficiaires de minima sociaux (les bénéficiaires du ASS, du RSA).
- Les personnes handicapées.
- Les personnes de plus de 50 ans au chômage.

---

<sup>46</sup> Cottin-Marx, Simon. « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, no. 3, 2017, pp. 557-570.

Plus récemment, les contrats aidés ont servi également à déployer de nouvelles activités dans les associations et à les encourager à devenir employeur.

Si nous nous concentrons sur les contrats aidés PEC (le parcours d'emploi compétence), ils impliquent un renforcement d'accompagnement entre l'employé et l'employeur. En outre, l'employeur doit accompagner au quotidien le salarié afin de lui permettre le développement des compétences, l'accès à des formations, etc.

Dans le cadre de cette recherche, trois jeunes interrogés bénéficient de ce contrat, en étant en CDD au sein de leur association. Céline, 27 ans : *« Dans l'association on a toutes un contrat aidé, un contrat PEC qui unit le pôle emploi d'un côté et l'association de l'autre. C'est un contrat financé par l'État, donc l'association ne paye pas beaucoup quoi. Moi quand l'association m'a proposé ce contrat je n'avais fait aucune recherche j'ai dit « oui pas de soucis ». Mais après j'ai fait des recherches et j'avais même appelé le Pôle Emploi et ils m'avaient dit « non mais vous n'avez jamais le droit au contrat PEC vous, vous avez un bac+5 et de l'expérience vous n'êtes pas du tout illégitime ». Donc je ne pensais pas du tout que ça allait passer. Du coup je suis persuadée que la directrice à un contact dans le Pôle Emploi qui lui fait ses contrats. Parce qu'après j'ai reçu le contrat et tout s'est bien passé. Et toutes les filles, toutes les jeunes en CDD dans notre asso sont en contrat PEC. Et même on a eu une collègue qui vient d'arriver, elle a 52 ans, du coup ils en ont direct profité et l'ont mis en contrat PEC car ça peut être pour les seniors aussi. » ; « Déjà ils nous payent pas beaucoup et en plus ils ont des aides, c'est quand même assez marrant » ; « C'est des contrats où normalement t'es censé avoir un accompagnement professionnel avec des rendez-vous tous les 6 mois, sur ton évolution, faire des points, faire des demandes de formations et en fait c'est pas du tout respecter, on a juste le contrat mais pas du tout l'accompagnement. En plus en CDD avec ce contrat tu n'as pas la prime de précarité ».*

Les jeunes travailleurs sont insatisfaits face à ce contrat imposé par les associations. Dans un premier temps, il implique une certaine disqualification sociale : les différents jeunes interrogés n'ont pas des profils qui correspondent avec ceux prévus pour bénéficier de ce contrat. Pour rappel, ce dernier a été créé pour des personnes en difficulté et éloignées de l'emploi. Les individus diplômés de DUT, bac+3 ou encore bac+5 ne rentrent donc pas dans les critères de la loi établie.

Dans un second temps, les jeunes, déjà mécontents de leur rémunération, constatent que celle-ci n'est pas totalement versée par l'association elle-même mais qu'une grande partie est

financée par l'État. Ce contrat les empêche également les salariés de bénéficier de la prime de précarité de fin de contrat de CDD.

Pour finir, les employeurs ne respectent pas non plus les exigences du contrat ; notamment en ce qui concerne l'accompagnement régulier entre l'employeur et employé, initialement prévu.

Ces jeunes diplômés le perçoivent donc, comme une « injustice » et comme étant « inconcevable » ; Fanny, 25 ans : « *Oui pour moi ils n'ont pas le droit. Je ne comprends pas. Et je trouve ça injuste et limite c'est une sous-estimation de la personne. Je pense vraiment qu'ils font ça juste pour dépenser moins et qu'ils ne se rendent pas compte que ça peut nous déstabiliser dans notre carrière pro. Fin moi quand ils m'ont proposé j'étais là « mais je vaudrais vraiment ça ? » ».*

La reconnaissance sociale des employeurs vis-à-vis des compétences du jeune, de sa valeur et de son potentiel, est remise en cause dès lors qu'ils lui imposent le contrat aidé.

Ces jeunes mettent en évidence une insatisfaction face à ces contrats qui ne peuvent être autorisés pour des profils comme les leur (pour des jeunes diplômés ou expérimentés). Ces contrats aidés seraient le plus souvent utilisés « comme une aubaine qui permet aux associations de prendre des salariés à moindre coût » (Cottin-Marx Simon, 2011)<sup>47</sup>. Matthieu Hély complète cette analyse, en démontrant également que pour les travailleurs en quête de reconnaissance, ce développement massif de contrats apporte diverses incertitudes.

Bien que cette recherche soit centrée seulement sur les jeunes travailleurs du milieu associatif, nous pourrions également évoquer les services civiques : des contrats surreprésentés dans les associations. Les jeunes exerçant un service civique au sein de leur association ont conscience de la réalité de ce poste et paraissent également mécontents. Jeanne, 22 ans : « *Je fais le travail de merde. Le travail chiant que personne n'a envie de faire* ».

Les jeunes interrogés ressentent une faible reconnaissance sociale résultant soit d'une rémunération insatisfaisante, soit en raison de disqualification sociale, liée notamment aux contrats aidés ainsi et aux services civiques.

---

<sup>47</sup> Cottin-Marx Simon, « précarité et monde du travail associatif », *Mouvements*, 2011.

La reconnaissance sociale se traduit également par la valorisation des managers envers le travail fourni par le jeune salarié. Cette valorisation est une source de motivation prédominante. Cependant, le management dans le secteur associatif est responsable d'un engagement à court terme chez les jeunes âgés de 18 à 30 ans notamment, lié au manque d'expertise des managers. L'idée de cette partie est de démontrer comment le management peut intervenir sur la santé du jeune salarié ainsi que sur sa régression sociale au sein même de son association.

## II. Risques psychosociaux (RPS)

C'est à la fin du XIXe siècle qu'apparaît la notion de risques psychosociaux. Les entreprises commencent à cette époque à se préoccuper des maladies professionnelles en se préoccupant de la santé du personnel. Ensuite, est née la psychologie du travail et les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) qui renforcent cette notion de RPS. Cette appellation est la contestation de la souffrance au travail (Burgunat Laurence, 2019)<sup>48</sup>.

Les sociologues émettent aujourd'hui diverses définitions, les RPS peuvent découler d'un décalage entre le poste et les formations, entre les attentes de la hiérarchie et les aspirations du salarié, ou encore entre l'investissement du salarié et la reconnaissance sociale.

Grâce aux nombreux témoignages des jeunes travailleurs ainsi qu'au travail d'observation approfondi, nous évoquerons dans un premier temps, les risques psychosociaux liés au manque d'expertise des managers. Ensuite, nous mettrons en lumière qu'une régression sociale est visible dans le secteur associatif. Pour finir, nous révélerons qu'il est possible d'arriver à un épuisement professionnel pour les jeunes travailleurs.

### a. Les RPS liés au manque d'expertise chez les managers :

*Que signifie le terme de « management » ?* Le management désigne, en son sens le plus large, l'ensemble des techniques de gestion dans une organisation. Au cours des années précédentes, le management dans le secteur associatif concernait l'accompagnement et donc le soutien, l'organisation, la planification. Désormais, sous l'influence des nouvelles règles publiques (Legros Patrick, 2013)<sup>49</sup>, le management a évolué, il englobe désormais des compétences diverses et complémentaires telles que la gestion de projet, l'évaluation du travail, la réponse aux appels d'offres ainsi que la gestion des ressources humaines et financières.

---

<sup>48</sup>Bergunat, Laurence. « Risques psychosociaux. (*psychosocial risks – riesgos psicosociales*) », Agnès Vandeveld-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès, 2019, pp. 555-559.

<sup>49</sup> Legros, Patrick. « Les associations d'action sociale à l'heure du management », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, no. 2, 2013, pp. 47-58.

*Que signifie le « manque d'expertise » des managers ?* Comme mentionné dans le chapitre précédent, les salariés peuvent évoluer facilement jusqu'à occuper des postes à responsabilité tels que : devenir responsable d'une équipe, co-directeur d'une association ou encore à la tête même d'une association. Ainsi, cette croissante évolution amène des individus, non formés, à devenir eux-mêmes formateurs de salariés. Certes, ce sont toutefois des personnes qui ont de l'expérience et les capacités d'accéder à un poste de responsabilité. L'article de Patrick Legros<sup>50</sup> affirme le principe selon lequel les salariés des associations deviennent des managers grâce à leur expérience de terrain, avec un encadrement qui reposerait sur leur personnalité, leur autorité ou encore leur charisme. Cependant, quelques lacunes sur les techniques du management méritent d'être soulignées :

- *La pression exercée par les managers* : Dans le milieu associatif, il est évident qu'il y a des objectifs à atteindre, qu'ils soient annuels ou mensuels (par exemple : accompagner un certain nombre de personnes en difficulté, des bénéficiaires du RSA, mais encore obtenir des financements à la fin du mois, etc). Ces objectifs sont, en général, la responsabilité des managers. Ainsi, certains managers, inconsciemment, vont avoir tendance à exercer une certaine pression sur l'équipe qu'ils dirigent afin de pouvoir répondre aux objectifs attendus. Concrètement, cela peut se manifester par l'envoi de messages avant ou après les heures de travail, des appels excessifs pendant les journées de travail pour s'assurer du bon déroulement de celles-ci ou encore une surveillance constante des salariés.

*Pauline, 25 ans : « Moi j'arrivais au boulot j'étais déjà énervée c'est simple. J'avais déjà reçu deux messages d'elle alors que je n'avais pas commencé à bosser. Quand je faisais mon alternance à la Bnp ce n'était pas ça. T'avais le taf et t'avais ta vie. Je ne dis pas que je préférais hein mais les managers après le boulot il ne te faisait pas chier, même avant d'ailleurs. Des fois là je reçois des messages le dimanche pour qu'on me répète à quel endroit je bosse le lundi {rire}. J'ai 25 ans je suis diplômée j'ai toute ma tête alors qu'on ne me fasse pas chier comme ça ».*

Cette pression s'intensifie également en raison de la concurrence désormais présente dans le secteur associatif qui entraîne le salarié à intensifier sa performance, sa charge de travail. Dans ce cadre, l'employé se retrouve tiraillé entre le besoin de répondre aux exigences de son

---

<sup>50</sup> Legros, Patrick. « Les associations d'action sociale à l'heure du management », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, no. 2, 2013, pp. 47-58.

manager et celui de faire correctement son travail auprès des bénéficiaires de l'association et des usagers. Chantal Chomel<sup>51</sup> évoque très clairement cette pression des managers qui vient ternir le travail du jeune, avec cette impression de ne pas être à la hauteur des exigences, et de devoir agir rapidement sans pouvoir mener à bien leurs missions jusqu'au bout. De plus, dans les petites associations, chaque subvention est d'une très grande importance puisqu'il est question de réussir à rémunérer tous les salariés, de répondre aux besoins de l'association (comme les événements, les activités quotidiennes...), et de garantir la survie de l'association d'une année à l'autre. Ainsi, la pression est d'autant plus forte et courante dans la vie d'un salarié. Une manager interrogée, chargée de la recherche de financement au sein de son association, évoque ce fait. Estelle, 28 ans : « *Tu vois l'année dernière on a fait une super année, on a réussi à recruter donc maintenant y'a ce nouveau challenge de faire mieux, et toute façon on est obligé de faire mieux puisqu'on a des nouveaux salariés donc faut pouvoir les payer jusqu'à la fin de l'année. Donc ouais aller à la pêche des financements ce n'est pas une vie tranquille {rire}. {...} Puis faut savoir être patient parce qu'on peut nous en refuser, on peut nous mettre en compétition. C'est très challengeant mais des fois c'est angoissant* ». Les jeunes salariés ressentent cette pression quotidienne et ne sont pas en capacité de supporter celle-ci durant plusieurs années. Louis, 27 ans : « *Heureusement que mon contrat se fini sinon j'y aurais mi fin c'est sur* » ; Louise, 25 ans : « *Soit c'est elle qui part (ma manager) soit c'est moi* ».

- *L'absence de formations chez les managers* : Nous avons en effet déjà évoqué cette absence de formations chez les managers, quand nous avons abordé la situation sur la pression exercée envers les salariés. *Cependant, savez-vous de quelles formations nous parlons ?* Il est conséquent de revenir sur ce sujet et d'observer l'impact qu'il peut susciter sur les jeunes travailleurs.

L'un des premiers problèmes, dénoncé par les individus interrogés, est le processus de recrutement du salarié. En effet, comme le mentionne Patrick Legros dans son article « Les associations d'action sociale à l'heure du management »<sup>52</sup>, les managers ont tendance à recruter plus facilement des personnes issues de leur réseau professionnel que de mettre en place une

---

<sup>51</sup> Chomel, Chantal. « *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*, Pascale-Dominique Russo, Éd. du Faubourg, 2020, 180 pages », *RECMA*, vol. 356, no. 2, 2020.

<sup>52</sup> Legros, Patrick. « Les associations d'action sociale à l'heure du management », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, no. 2, 2013, pp. 47-58.

politique de gestion de ressources humaines. Par conséquent, cela engendre du favoritisme, ce qui crée des rivalités entre les travailleurs, dû au manque de neutralité et de conscience professionnelle. Lors d'un entretien semi-directif, une salariée âgée 25 ans, Fanny, a évoqué une autre difficulté rencontrée lors du recrutement : *« ils embauchent des gens sans réfléchir, ils sont pressés, ils ne prennent pas le temps donc après ça ne tient jamais »*. Dans ce cadre, les managers se précipitent lors du recrutement et peuvent alors faire des choix inappropriés. Les conséquences de ces mauvais recrutements sont un taux de turn-over élevé des jeunes travailleurs, des tensions tirailées entre le mécontentement des managers et celui du jeune embauché.

Maëlys, 22 ans, elle aussi, confirme ce propos en ajoutant que : *« En vrai ce que je peux lui reprocher aussi, en tout cas à l'association, c'est la fiche de poste qu'ils ont créé pour mon poste. En fait je crois que ça vendait du rêve, j'étais là mais trop bien ! En réalité c'était tout autre chose enfin vraiment c'est tout autre chose {rire}. Ça personnellement je le reproche sans le reprocher parce que je sais qu'ils ne savent pas faire et qu'ils font de leur mieux »*.

Plus globalement, avant même l'entretien d'embauche, il arrive que la fiche de poste diffusée sur les réseaux sociaux ne corresponde pas à la réalité du travail. Cette incohérence est également due à un manque de professionnalisme des managers qui ne connaissent pas toujours les formats adaptés pour décrire au mieux les différents postes. Cette erreur entraîne des complications pour l'associations en question : le salarié peut potentiellement engager des poursuites contre cette dernière si les missions énoncées sur sa fiche de poste ne correspondent pas aux véritables responsabilités de son métier.

Une autre problématique a également été remontée dans cette recherche, et concerne les managers non diplômés et par conséquent, peu légitimes aux yeux jeunes des jeunes travailleurs du milieu associatif.

Par exemple, Louis, âgé 27 ans, partage : *« Mon manager il a arrêté, attends, il a fait deux années de licence de bio et il a arrêté. Et donc moi comme je te l'ai dit j'ai fait bac + 5 dont plusieurs matières dans le Lean management tu vois, donc des fois j'ai juste envie de lui dire « mais je suis meilleur que toi en management donc ferme là ». Après je respecte son expérience, mais ça ne suffit pas, surtout que dans les asso de plus en plus de jeunes sont de plus en plus diplômés on ne va pas se le cacher »*.

Lucie, 24 ans, partage également les mêmes réflexions : *« Y'a pas à dire il ne sait pas manager tu vois. Y'a des moments je me dis que c'est obligé que les managers doivent avoir un minimum de formation. J'veux pas que ça soit comme dans les grosses entreprises avec trop de cadre,*

*trop sérieux tout ça. Mais genre un minimum de formations quoi, pour gérer une équipe il faut un minimum de formations ».*

Cette absence de formation en gestion pour les managers du milieu associatif suscite non seulement des mécontentements et de l'insatisfaction mais également des conflits et des tensions qui sont aujourd'hui prédominants. La question de la légitimité des managers peu diplômés dans le secteur associatif est un sujet d'actualité qui mérite réflexion.

Pour conclure ce sujet sur la formation, un dernier axe a été relevé. Certaines associations oeuvrent pour des causes en particulier comme la lutte contre les discriminations, la pauvreté ou encore la défense de la cause animale, etc. Pour illustrer ce point, prenons un exemple concret que nous avons aperçus sur le terrain d'enquête : celui des jeunes travailleurs interrogés, faisant partie d'une association qui se consacre à la réinsertion professionnelle des personnes en recherche d'emploi. Cette association lutte contre les discriminations notamment celles qui apparaissent pendant un entretien d'embauche. Les managers de l'association en question, n'ont jamais suivi de formation adéquate et réussissent vaguement à définir ce qu'est la discrimination. Ainsi, ils peuvent parfois avoir des propos déplacés, faire des remarques discriminantes, qui ne correspondent pas à la mission portée par l'association. Les jeunes travailleurs considèrent cela comme étant à la fois désagréable et à la fois inconcevable ; Louis, 27 ans : *« Heureusement que quand elle est discriminante c'est avec ses collègues et pas avec notre public ! Je rêve. C'est inacceptable ».*

De plus, les jeunes travailleurs, à leur arrivée dans l'association, ne bénéficient pas de formations sur ces concepts complexes qui entourent leur quotidien.

Ces divers éléments évoqués ci-dessus, à savoir la pression des managers envers les travailleurs, le manque de formations, amènent le jeune salarié à se sentir dévalorisé dans son travail et, par conséquent, peut l'inciter à vouloir quitter la structure associative où il se trouve. L'autonomie dans le travail est désormais un critère essentiel pour la satisfaction des jeunes travailleurs. Dans ce contexte, il apparaît que l'emploi associatif ne leur permet pas d'être autonomes comme ils le souhaitent et d'accomplir un travail de qualité. En effet, ils sont contraints de répondre aux attentes des managers qui consistent à atteindre certains objectifs, et à effectuer des tâches diverses et répétitives.

Ces exigences les placent dans un contexte d'impuissance où les jeunes travailleurs se sentent déstabilisés. Ces freins se traduisent par des risques psychosociaux, sous forme d'une violence interne que subissent les jeunes de la part de leur manager.

#### b. La régression sociale au travail

Les jeunes interrogés ont mentionné, durant cette enquête, de régresser au travail. Cette régression peut découler de divers facteurs comme un travail répétitif accessible à tout le monde avec ou sans diplômes, des compétences acquises en formation universitaire qui ne sont pas mises en pratique dans leur poste de travail ou encore un niveau d'autonomie trop faible.

Grâce aux données récoltées lors de l'enquête qualitative (les entretiens semi-directifs), sur les neuf personnes interrogées, six jeunes ne sont pas satisfaits de la mise en place de leurs compétences au sein de leur association. Sur une échelle de 0 à 5 (cinq étant très satisfait), ils attribuent une note très faible, seulement 2 sur 5, ils semblent alors très peu satisfaits. Les trois autres jeunes interrogés ont attribué une note de 3 sur 5, ce qui équivaut à une satisfaction « moyenne » quant à la mise en œuvre de leurs compétences.

Cette question faisait également partie de l'enquête quantitative (le questionnaire) et les résultats diffèrent de ceux observés en entretiens semi-directifs. Dans le tableau ci-dessous, un chiffre conséquent correspond à des jeunes moyennement satisfaits de la mise en place des compétences au sein de leur association (soit 41 répondants). Néanmoins, les jeunes sont également nombreux à être satisfaits et voir même très satisfaits (soit 48 répondants au total) de cette mise en place des compétences.

François De Singly<sup>53</sup> évoque les biais méthodologiques liés au questionnaire : les individus ne vont pas forcément répondre négativement mais privilégient souvent des réponses centrées. Ces résultats mettent en évidence un décalage par rapport aux résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs, où les individus s'expriment plus ouvertement et n'adoptent pas de position refuge.

---

<sup>53</sup> De Singly François. « 4. La fabrication du questionnaire : les règles du questionnement », *Le questionnaire*. Sous la direction de de Singly François. Armand Colin, 2020, pp. 61-87.

Ce tableau 8 illustre que de nombreux jeunes participants à l'enquête possèdent un diplôme élevé. En effet, quel que soit le degré de satisfaction quant à la mise en place des compétences : 39 répondants sur 102 sont des diplômés de Bac +5, 29 sont titulaire d'une licence ou d'une première année de master, et 24 jeunes répondants ont un Bac +2. Seulement 8 répondants viennent tout juste d'obtenir le baccalauréat ou un CAP-BEP.

*Tableau 8 : Mise en œuvre des compétences sur une échelle de 1 à 5 selon le diplôme du jeune répondant*

<b>La mise en œuvre de vos compétences</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total général</b>
Bac + 2 (DUT, BTS)	1	5	12	5	1	24
Bac + 3 ou Bac + 4 (Licence ou M1)		3	9	10	7	29
Bac + 5 (M2)	1	2	16	9	11	39
Baccalauréat (général ou professionnel)			3	3	1	7
CAP-BEP			1			1
Supérieur à Bac + 5 (Doctorat)		1			1	2
<b>Total général</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>102</b>

Source : Enquête 2023, département de la Gironde, (1 étant pas du tout satisfait des compétences mise en œuvre, 5 étant très satisfait)  
 Champs : jeunes salariés âgés de 18 à 30 ans, employés dans le secteur associatif.

C'est ainsi que nous nous sommes intéressés de plus près au statut du jeune travailleur, afin de percevoir si, selon le statut de chacun, la satisfaction de la mise en œuvre des compétences varie.

Le tableau 9, présenté ci-dessous montre que pour les jeunes travailleurs en alternance, qui étudient tout en étant salariés au sein de leur association, affichent une satisfaction légèrement en dessous de 3 sur 5. En effet, si nous analysons les données obtenues, les salariés alternants seraient en moyenne, peu satisfaits de la mise en œuvre de leurs compétences.

Cependant, nous rencontrons un second frein à ce questionnaire qui affecte la clarté des résultats de cette enquête. En raison du temps consacré pour cette enquête, nous n'avons pas regroupé les réponses des travailleurs en alternance sur la question, ce qui a généré des résultats moins claires.

Par ailleurs, les propos de Bruno Coquet<sup>54</sup> lors de son entretien avec Médiapart, ont révélé certaines informations significatives concernant les contrats d'apprentissage d'aujourd'hui. Tout d'abord, ces contrats étaient initialement destinés aux jeunes ayant quitté le système scolaire prématurément, c'est-à-dire, en ayant un niveau bac ou inférieur ainsi qu'aux entreprises de petites tailles ne pouvant pas employer des salariés. Ce format d'apprentissage, étant très apprécié des entreprises, s'est adressé de plus en plus à un grand nombre d'étudiants, dans tous les domaines et à n'importe quel niveau d'études. Depuis la crise du Covid 19, le gouvernement a mis en place des aides visant à encourager les entreprises à embaucher des jeunes en alternance. Cela a complètement élargie le périmètre d'accès à ce type de contrats, et concerne désormais les deux tiers des apprentis, pour des emplois qui seraient en plus, peu productifs (Coquet Bruno, 2023).

*Tableau 9 : Moyenne sur cinq de la mise en œuvre des compétences selon le statut du salarié*

BENEVOLAT ! Je travaille gratuitement, étonnant non ?	5
Bénévolat rémunéré	5
En CDD	3,8
En CDI	3,722222222
Prime à la manifestation	5
Salarié(e) à temps partiel	3
Salarié(e) à temps partiel, En CDD	4,333333333
Salarié(e) à temps plein	3,222222222
Salarié(e) à temps plein, En CDD	4,25
Salarié(e) à temps plein, En CDI	3,6
Salarié(e) Alternant(e)	3
Salarié(e) Alternant(e), bénévole dans une deuxième association	2
Salarié(e) Alternant(e), En CDD	2,5
Service civique	3,375
Stage	3,692307692
Stage, En CDD	5
Stage, Salarié(e) à temps partiel, En CDD	5
<b>Total général</b>	<b>3,534653465</b>

<sup>54</sup> Coquet Bruno, « 8 milliards de dépenses inutiles » : pourquoi le soutien massif à l'apprentissage est une erreur », Médiapart, 2023

Les jeunes interrogés en entretien émettent une faible satisfaction quant à la mise en place de leurs compétences exploitées au sein de leurs associations respectives.

Ainsi, cette observation nous pousse à nous interroger sur le fait que les associations recrutent des jeunes surqualifiés, en surestimant les missions et les compétences liées aux postes concernés, notamment grâce à l'aide de l'État dont ils bénéficient.

Céline, 27 ans, a pris la parole sur cette problématique ; *« j'ai l'impression que je ne progresse pas et qu'au contraire je régresse. Je mets aucunes compétences en œuvre. {...} Je sais que moi je suis sur qualifiée pour le poste que j'ai. Pas besoin d'avoir un bac+5 pour faire ce que je fais, tout le monde peut le faire, c'est ça qui joue encore plus sur le moral et la frustration, quand tu sais que ce que tu fais tout le monde peut le faire »*.

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette enquête recense des associations de petites tailles. Par conséquent, les postes à pourvoir ne sont pas des postes spécialisés qui exigent des compétences particulières. Les profils recherchés pour ces projets nécessitent d'avoir des qualités importantes telles que l'organisation, l'animation et la participation à la vie de l'association. Ainsi, certains jeunes salariés ne s'y retrouvent plus et envisagent de quitter leur association actuelle ou de s'orienter vers une entreprise, telles que les entreprises dotées d'un pôle RSE où ils pourraient mettre en œuvre leurs diverses compétences. La sociologue Mathilde Renault-Tinacci<sup>55</sup> ajoute que l'engagement des jeunes salariés dans les structures associatives est davantage appuyé par des réalisations personnelles (agir aux urgences, être efficace sur son travail et auprès du public...) qui marquent dès lors une implication moins durable et plus instable. La frustration de ne pas réussir à agir autant qu'ils le souhaiteraient et de ne pas pouvoir mettre en place tout leur savoir-faire, ont un impact psychologique sur ces jeunes.

Les problématiques liées au management ainsi que le sentiment de régresser professionnellement sont des éléments préoccupants qui ont un impact sur la vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif. Ils entraînent des risques psychosociaux

---

<sup>55</sup> Renault-Tinacci Mathilde, « L'évolution des pratiques d'engagement dans le milieu associatif : réalités ou injonctions ? », *Tribune Fonda*, n°40, Septembre 2021.

qui sont majoritairement caractérisés par des conflits, des tensions, le manque d'autonomie et de mise en place des compétences et une surcharge de travail.

Nous aborderons un dernier axe qui est celui de l'épuisement social chez les jeunes. Celui-ci rejoint à montrer le terrain fertile de l'action sociale dans les associations.

### c. Épuisement professionnel

Nous allons reprendre les points abordés dans le chapitre précédent, où nous évoquions que les jeunes ont pour vocation de travailler dans le secteur associatif afin de pouvoir donner du sens à leur travail notamment en leur permettant, de venir en aide à des personnes en difficulté par exemple. À travers l'envie et la fascination qu'ils y voient, il est important de montrer également ce que peut engendrer cette vocation professionnelle chez les jeunes.

Dans la grille d'entretien conçue pour les interrogés, une question était ; « Il y a-t-il un décalage avec vos attentes ultérieures du terrain et la réalité de celui-ci ? ». Pour sept jeunes sur les neuf interrogés, la réponse qui a été donnée était positive. De ce fait, la justification toutefois différente pour chacun, reste principalement la difficulté à contrôler la gestion tant du public en question, que la gestion émotionnelle. Les jeunes professionnels interrogés travaillent dans le social ou dans le médico-social, ils peuvent être en relation avec un public complexe. Leurs missions vont au-delà de la simple gestion administrative car elles impliquent la gestion des situations humaines souvent intense.

Celles-ci sont transversales, elles impliquent autant de moments forts et gratifiants que de moments douloureux, difficiles voir traumatisants. Les jeunes souvent inexpérimentés, connaissent dès lors une contradiction entre les aspirations idéalistes et la réalité quotidienne de leurs missions (Bertrand Ravon, 2009)<sup>56</sup>. Cette réalité du terrain entraîne des risques psychosociaux tels que la fatigue émotionnelle, le stress, la frustration. Lucie, 24 ans, « *je devais trouver un logement pour une famille en détresse, je ne trouvais rien, j'étais dans l'incapacité de réussir à les aider, ça ne dépendait même pas de moi. En vrai je m'en suis voulu et je n'en dormais pas la nuit, je pensais qu'à ça, ça m'a bouffé. Heureusement que j'avais mes collègues mais bon, ça ne fait pas tout* ». Ainsi la réalité du travail sur le terrain, où les jeunes

---

<sup>56</sup> Ravon, Bertrand. « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, vol. 152, no. 2, 2009, pp. 60-68.

sont confrontés à la déshumanisation de la réalité de l'aide sociale, conduit à la fatigue émotionnelle, à l'épuisement de soi et, dans certains cas, le burn-out.

De plus, Lucie a exprimé son sentiment en ajoutant : « *Des fois comme je l'ai dit, t'as déjà pas la reconnaissance de tes employeurs mais quand t'as même pas la reconnaissance des candidats j'te jure je pète un câble {...}* ». Bertrand Ravon<sup>57</sup> souligne que les bénéficiaires peuvent facilement responsabiliser les salariés des associations quand ils ne sont pas satisfaits.

Ainsi, ce troisième risque psychosocial dévoile une autre difficulté rencontrée par les jeunes à travailler dans le secteur associatif. En effet, pour des individus avec peu d'expérience, il n'est pas évident d'établir la distance nécessaire avec le public, qui permettrait, de gérer leurs émotions dans toutes les circonstances.

Cette seconde partie met en évidence les RPS qui sont générés par le management, par le manque de mise en œuvre des compétences ainsi que par la proximité avec un public en difficulté, pas toujours compréhensif. Ces RPS sont perçus par les jeunes travailleurs, qu'ils vont développer consciemment durant les entretiens. Cette prise de conscience les conduit à éprouver diverses insatisfactions à l'égard de leur vocation professionnelle.

Pour finir, nous verrons dans une troisième partie comment la dépendance des entreprises associatives vis-à-vis des structures privées et de l'État peut entraîner de l'insatisfaction chez les jeunes interrogés.

---

<sup>57</sup> Ravon, Bertrand. « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, vol. 152, no. 2, 2009, pp. 60-68.

### III. Dépendance aux structures privées lucratives et à l'État.

Enfin, nous étudierons dans cette dernière partie, la dépendance de l'ESS et des entreprises-associatives aux entreprises privées à but lucratif et au secteur public : l'État. Cette dépendance engendre une contrariété ainsi que des mécontentements chez les jeunes âgés de 18 à 30.

#### a. Réalité de l'ESS

Désormais, le secteur de l'ESS encadre deux types d'organisation : d'une part, les organisations historiques (les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations) et d'autre part les sociétés commerciales à mission. Ces sociétés commerciales doivent respecter trois règles fondamentales, elles doivent avoir un objet qui sert d'utilité sociale, avoir une gouvernance démocratique et également avoir une lucrativité encadrée par une propriété collective. Les jeunes interrogés ayant quelques connaissances sur cette actualité, ont conscience de la place dont les entreprises commerciales bénéficient dans l'Économie Sociale et Solidaire.

Louise, 25 ans, souligne : « *Maintenant dans l'ESS il y a des entreprises intermédiaires, pour moi, ça biaise l'objectif principal* » ; Louis, 27 ans : « *C'est dommage parce que l'ESS est en train de perdre de la valeur au regard des jeunes alors que c'est aujourd'hui qu'ils ont besoin d'être rassurés sur leur engagement* » ; Lucie, 24 ans : « *On dit qu'il y a des règles, que c'est assez cadré pour les entreprises qui rentrent dans l'ESS mais en vrai, est-ce qu'on est vraiment sûr que toutes ces règles soient respectées ?* ».

Pour les jeunes interrogés, une entreprise traditionnelle qui développe une politique sociale ne fait partie de l'ESS principalement pour accroître sa popularité et, par conséquent, bénéficier d'un meilleur soutien financier. Pour eux, ces entreprises ne rassemblent pas les valeurs de l'ESS, mais souhaitent davantage acquérir les bénéfices de celle-ci. Par exemple, Danone est une entreprise à mission faisant partie de l'ESS, son PDG a clairement affiché un nouvel engagement en faveur de l'environnement, du climat et du bien-être. Cela a eu pour résultat une hausse de la valeur de ses actions en bourse. Cependant, certains individus rebondissent sur la pertinence de ce projet et qualifient cela « d'arnaque », ou encore d'un « péché de naïveté ». Les entreprises traditionnelles ne peuvent pas rivaliser avec les structures historiques de

l'Économie Sociale et Solidaire et brouillent complètement l'image de ce secteur. Le monopôle de l'ESS est remis en cause, d'après Louise, 25 ans : « *C'est maintenant devenu le capitalisme des pauvres* ».

Les jeunes travailleurs se retrouvent confrontés à un dilemme : rester dans le secteur de l'ESS où leurs valeurs personnelles sont multiples ou se retirer de ce secteur en raison des divers points néfastes que nous avons évoqués ci-dessus. Pour trois des neuf personnes interrogées, l'alternative du secteur de l'ESS serait de travailler dans une entreprise qui développe le RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Thomas Coutrot et Coralie Perez<sup>58</sup> ont étudié les salariés de ces entreprises afin de déterminer s'ils étaient plus susceptibles de trouver du sens à leur travail : à ce stade, les résultats paraissaient mitigés. Aujourd'hui, les jeunes l'évoquent comme une nouvelle option qui viendrait les satisfaire tant en termes de conditions matérielles et organisationnelles qu'en terme de valeur et de sens au travail.

En résumé, ce sont les entreprises traditionnelles, également appelées les « entreprises capitalistes » qui décident des possibilités pour les organisations, d'adhérer à l'ESS ou non. À une échelle plus locale, les jeunes interrogés nous communiquent leur expérience sur le terrain, au sein de leur association. Ils réitèrent qu'une dépendance aux entreprises privées à but lucratif est fortement présente.

#### b. Réalité au niveau local : les associations :

A l'échelle locale, au sein même des associations, différents freins surviennent liés à cette dépendance. Nous verrons qu'une problématique émerge par les jeunes travailleurs, associée à deux facteurs principaux.

Tout d'abord, la grande majorité des associations reçoivent des financements publics, par l'État, les régions et les départements, les villes, etc. Ces financeurs demandent en contrepartie des objectifs. Pour être plus précis, pour une association s'occupant de l'insertion professionnelle, elle devra répondre aux attentes des acteurs publics qui peuvent demander un accompagnement d'un certain nombre de personnes bénéficiaires du RSA, ou d'un certain nombre de personnes

---

<sup>58</sup> Coutrot Thomas, et Coralie Perez. « Redonner du sens au travail\_ une aspiration révolutionnaire ». La République des idées. Paris\_ Seuil \_ *La République des idées*, 2022.

qui ont un contrat RQTH (reconnaissance de qualité de travailleur handicapé ». Pour un DITEP (Dispositif Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique), les missions seront d'accompagner un certain nombre de jeunes à la fin de l'année dans leurs parcours scolaire et s'assurer qu'un certain nombre d'entre eux se rapprochent de l'emploi.

Les objectifs varient mais sont tous annuels et obligatoires afin que l'association puisse bénéficier d'un financement stable et renouvelable d'année en année. Ils sont garantis de la fiabilité pour les financeurs publics. Cependant, cela pose à une certaine problématique pour les jeunes interrogés, qui mentionnent une réalité quant aux différents terrains.

Louise, 25 ans : « *A la fin de l'année c'est panique à bord dans l'association, parce qu'on est plus ou moins loin des objectifs et du coup faut vite les faire. Du coup les actions qu'on fait ça devient n'importe quoi, et les gens dont on s'occupe sont mêmes pas là parce qu'ils n'ont pas besoin de nous à ce moment-là mais parce que nous ont à besoin d'eux* ».

En effet, lorsque les associations doivent répondre à des objectifs évalués par des individus qui n'exercent pas sur le terrain lui-même, ils ne perçoivent pas les difficultés auxquelles sont confrontés les salariés de ces associations. Accomplir des missions quand nous travaillons pour des personnes précaires, avec des freins sociaux conséquents est fondamentalement problématique. Il n'est objectivement pas possible de choisir le statut des personnes que les associations accompagnent (s'ils bénéficient par exemple du RSA, de la RQTH, etc). Cependant, il est possible de faire des choix subjectifs concernant ces statuts, tels que : n'accepter que les accompagnements avec des structures qui s'occupent des personnes bénéficiant du RSA en refusant d'accompagner ceux dont les statuts ne font pas partie des objectifs des financeurs publics.

Pour les différents jeunes interrogés, le sentiment de ne pas être libres mais plutôt contraints à devoir répondre aux objectifs des financeurs publics fausse l'action proposée par l'association et devient pour eux « moins utile et efficace ». Louise, 25 ans : « *Des fois tu vois que le public qu'on accompagne il n'est pas du tout prêt à travailler, que ce n'est pas le moment pour eux. Mais on le fait aller comme ça on a les 15000 balles qui arrivent à la fin de l'année car ils ont-ils sont dans un quartier prioritaire {rire}* » ; Louis, 27 ans : « *Ça fausse tout notre action même si je sais très bien que l'asso vivrait pas sans financement donc d'un côté t'as envie de rien dire. Mais nous les jeunes enfin moi perso, je suis force de proposition, je veux améliorer pleins de choses et ce n'est jamais entendu principalement pour cette dépendance aux financements* ».

Matthieu Hély<sup>59</sup> constate également cette collaboration entre l'état et les associations, qui limite l'autonomie des associations en imposant des obligations de résultats.

Un autre obstacle est soulevé par les jeunes interrogés face aux financements des structures publiques. Un jeune en alternance travaillant dans une association dont le but est de réinsérer professionnellement le public en difficulté face à l'emploi, a évoqué ce fait. Pour cet individu, la problématique était la suivante : Maëlys, 22 ans : « *Nous sommes partenaires avec énormément d'associations, avec qui nous travaillons constamment. Et nous sommes aussi partenaires avec des grosses machines comme Pôle Emploi, la Mission Locale, les MDS (Maisons Départementales de Solidarité), qui elles, vont nous financer. Et du coup qu'est-ce qu'on doit faire ? privilégier ces grosses machines bien évidemment* ».

Les expériences individuelles de ces jeunes interrogés, rapportent effectivement qu'ils trouvent plus de pertinence à travailler en partenariat avec des associations de petites tailles qu'avec des « grosses machines » qui font partie du secteur public, d'après leur discours. Jean Marie Pillon<sup>60</sup> dans son article « Quelle politisation de la cage d'acier ? Quand la politique se fracasse sur les outils de gestion à Pôle emploi », explique que les conseillers de Pôle-Emploi sont surchargés de travail aujourd'hui, qui ne leur permet pas de prendre le temps de collaborer efficacement avec leurs partenaires. Cette organisation ainsi que la surcharge de travail sur les conseillers de Pôle-Emploi rend difficile et entraîne des freins sur la mise en place des formes gestionnaires de leur partenaire. Si nous parlons toujours de ce cas concret, Louis ajoute : « *Du coup on intervient chez eux au moins une fois par semaine, au minimum. Et tu peux être sûr qu'il nous manque toujours des candidats le jour-j. Donc on a des absences, on rentre tôt, on est dégouté, c'était nul* ».

Ensuite, les jeunes travailleurs abordent dans un second temps, un autre aspect de la dépendance aux financements, à savoir la dépendance aux financeurs privés comme les grandes entreprises (Le crédit agricole, SFR, le Groupe Total) ainsi que des partenaires privés qui sont associatifs.

Les jeunes interrogés expriment un mécontentement à l'égard de la collaboration de leur association avec des grandes entreprises. Il est peu concevable pour eux qu'une association

---

<sup>59</sup>Sébastien Paul, « Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 24 novembre 2009

<sup>60</sup> Pillon Jean-Marie, « Quelle politisation de la cage d'acier ? Quand la politique se fracasse sur les outils de gestion à Pôle emploi », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°24, juin 2022, p. 11-36.

œuvrant pour une cause et portant des valeurs humaines puisse s'associer à des grandes entreprises qui selon eux, vont à l'encontre de leurs valeurs ; Louise, 25 ans : « *Déjà si on parle de l'environnement, ces entreprises elles le défoncent à l'environnement. Et nous on est content parce qu'elles nous financent. C'est aberrant* ». Les jeunes travailleurs ressentent de l'incompréhension face à ces collaborations. Ils proposent même des solutions alternatives pour éviter d'avoir de grandes entreprises en partenaire ; Louis, 27 ans « *C'est catastrophique, on est partenaire avec Total. On les aide à avoir une belle image, tout ça, ça me désespère. On pourrait avoir plus de financements de l'état avec plus d'objectifs. Comme ça, on aura tellement d'objectifs qu'on pourrait travailler avec tout public et on ne devrait pas le sélectionner à chaque fois. Tout le monde serait content* ».

Les trois parties du dernier chapitre démontrent les différents points matériels ainsi qu'organisationnels susceptibles d'être défavorables et de compromettre la vocation professionnelle du jeune travailleur associatif.

La première partie met particulièrement en évidence les points matériels qu'apportent le secteur associatif. Nous parlons notamment de la rémunération, jugée insuffisante pour les jeunes, et abordons la question des contrats aidés, que la majorité des jeunes interrogés connaît. Ces deux indicateurs contribuent à une reconnaissance sociale limitée des compétences et des qualités des jeunes travailleurs par leurs employés. Les jeunes travailleurs réfléchissent dès lors de la manière suivante : si la rémunération est faible, pour eux, cela signifie que la personne embauchée n'est pas compétente. Les contrats aidés démontrent que le jeune embauché rencontre des difficultés quant à son insertion professionnelle, et possède un profil avec peu d'expérience ou de qualifications. Pour les jeunes, ces contrats exposent une dévalorisation face à leurs compétences.

La seconde partie est davantage attachée aux risques psychosociaux présents dans le secteur associatif. Les managers ont généralement une formation très limitée pour occuper leur poste. De plus, ils émettent une pression considérable sur les jeunes travailleurs. Cette forme de management peut rapidement décourager les jeunes engagés dans le secteur associatif. Ils semblent en effet, très insatisfaits et même agacés de devoir supporter cette pression et de faire face au manque d'expertise de la part de leur manager. Les jeunes travailleurs ayant des diplômes supérieurs au baccalauréat ne parviennent pas à mettre en pratique leurs compétences comme ils le souhaiteraient. Ce sont des sentiments de frustration et de régression sociale qui

apparaissent. Les jeunes diplômés ont l'impression de ne pas utiliser pleinement leurs compétences au travail et d'exercer un emploi à la hauteur de tous.

Pour finir, il est important de souligner les difficultés relationnelles auxquelles les jeunes travailleurs sont confrontés dans leurs interactions avec le public en difficultés au quotidien. Travailler pour un public en difficulté peut amener les jeunes qui débutent dans le secteur associatif, à un épuisement professionnel.

La troisième partie traite de la dépendance à l'État et à l'égard des entreprises privées. Ces deux formes de dépendance rentrent en contradiction avec l'imaginaire que les jeunes perçoivent du monde associatif. Ils sont souvent animés par des idées révolutionnaires, désireux de changer le monde et de répondre aux nouveaux enjeux sociaux. Cependant, face à cette dépendance, ils se voient restreints et condamnés à ne pas pouvoir agir comme ils le désireraient.

## Conclusion

Lors de la construction de l'objet, les divers questionnements ainsi que le terrain d'enquête ont fait suite à trois hypothèses de recherche.

La première visait à déterminer si la vocation professionnelle des jeunes envers le secteur associatif provenait de l'offre grandissante de l'Économie Sociale et Solidaire.

Nous ne pouvons pas affirmer que l'ESS n'a pas performé son offre et ses pratiques d'information face à la demande des jeunes. En effet, elle propose de nouvelles méthodes afin de réussir à attirer les jeunes : une communication plus opérationnelle, de nouveaux programmes informatiques, des offres multiples sur les réseaux sociaux, etc.

Cependant, il est important de noter que la plupart des jeunes associent l'ESS à une simple réduction du domaine associatif. Cela signifie qu'ils ont donc une connaissance étroite de ce vaste secteur qui couvre divers domaines au-delà du milieu associatif. Bien que ce ne soit pas le secteur de l'ESS qui prônent dans leurs recherches d'emploi, c'est un secteur en constante croissance alimenté par le développement des associations et les aspirations des jeunes.

Les jeunes interrogés, âgés de 18 à 30 ans, connaissent très peu les autres domaines de l'ESS : les coopératives, les mutuelles ou encore les entreprises à mission. Ces derniers ne se sentent généralement pas véritablement impliqués dans l'Économie Sociale et Solidaire.

La seconde hypothèse concerne la vocation professionnelle des jeunes dans le milieu associatif qui s'explique par la quête de sens au travail. Les jeunes s'engagent pour diverses raisons, mais tous partagent la volonté de trouver du sens dans leur travail. Cette orientation professionnelle n'est donc pas anodine et les jeunes en sont totalement maîtres. Leurs motivations convergent vers un point commun : ils aspirent à contribuer au bien-être des autres, à développer leurs compétences et à s'impliquer activement dans les enjeux sociaux actuels. Nous sommes en mesure d'évoquer les croyances politiques : les jeunes mettent en action leur engagement politique à travers leur emploi dans le milieu associatif. Ces individus recherchent également un environnement professionnel caractérisé par la bienveillance et la confiance.

De plus, ces derniers présentent de nouvelles aspirations. La première concerne le travail collectif, où les relations internes ne sont pas dictées par des intérêts financiers. La seconde correspond à l'accomplissement personnel de l'individu. Enfin, la dernière aspiration démontre une envie d'équilibrer la vie professionnelle avec la vie personnelle. Dès lors, ces jeunes

affirment qu'ils trouvent du sens à leur travail en s'orientant vers le monde associatif. Ce secteur donne l'occasion aux jeunes de réunir leurs valeurs personnelles dans leurs carrières professionnelles. Le travail associatif ne peut alors se limiter à une activité routinière contribuant simplement à percevoir une rémunération mensuelle.

Pour finir, la dernière hypothèse qui suggérait que « la vocation professionnelle des jeunes dans le milieu associatif est de courte durée/temporaire », remet en question l'impact de l'ESS sur leur choix de carrière. Elle met en évidence la nécessité pour le monde associatif d'améliorer certaines de ses méthodes, afin de ne pas perdre les jeunes travailleurs.

Les interrogés de cette recherche expriment des opinions paradoxales sur l'environnement de ce secteur. D'un côté le secteur associatif est en accord avec leurs valeurs personnelles, d'un autre côté, ce secteur, il utilise des méthodes organisationnelles et englobe des conditions matérielles qui ne sont pas en accord avec les attentes et les aspirations des jeunes.

Les insatisfactions des jeunes face aux conditions du milieu associatif réduisent leurs envies et leurs ambitions d'évolution de carrière au sein de celui-ci. En découvrant la réalité du terrain, ils font face à diverses contraintes, notamment une faible reconnaissance sociale dû à la rémunération et aux contrats aidés, une multitude des risques psychosociaux liés au manque d'expertise des managers, une faible mise en œuvre des compétences et des interactions avec un public en difficulté. Les jeunes subissent de la régression sociale ainsi que de l'épuisement professionnel dans le secteur associatif.

De plus, ils sont également contrariés face à la gouvernance des associations : il est ici question d'évoquer la dépendance à l'État ainsi qu'à des gros groupes privés qui fournissent des financements importants.

Cette recherche met en évidence la place considérable du secteur de l'ESS dans notre société aujourd'hui. Elle offre aux jeunes la possibilité, de donner du sens à leur travail. Grâce à la popularité du secteur associatif, l'ESS voit son activité croître. Les jeunes cherchent une relation au travail différente des années précédentes : nous assistons à une époque où la société, en constante évolution, pousse les individus, de tous âges, à se réorienter vers des professions qui ont du sens, pour eux. C'est la société actuelle qui transforme la perception du travail.

Néanmoins, l'Économie Sociale et Solidaire ne répond pas totalement aux aspirations des jeunes et il existe certaines lacunes à combler :

- Il est nécessaire de transmettre des informations plus complètes aux jeunes afin de réduire leurs déceptions qu'ils peuvent éprouver à leur entrée professionnelle. Ils aspirent à « changer le monde » sans se douter des contraintes présentes dans le secteur associatif.
- Il est important de développer des opportunités professionnelles qui correspondent aux attentes et aux compétences des jeunes diplômés : les individus interrogés ne sont pas satisfaits de leurs missions actuelles. *Comment l'ESS pourrait-elle mieux répondre à ces nouveaux profils surqualifiés ?*
- La rémunération reste un enjeu significatif : les jeunes sont insatisfaits de leur rémunération et envisagent même de quitter le secteur associatif en raison de ces salaires très faibles.

Pour aller plus loin, il serait judicieux de mener enquête sociologique sur la vocation professionnelle des jeunes dans le secteur associatif à travers plusieurs régions françaises.

Bien que le secteur associatif couvre la majorité des salariés du secteur de l'ESS, il existe d'autres structures (les coopératives, les mutuelles, les entreprises à mission). Les coopératives ont un rôle crucial face à l'avenir professionnel des jeunes. Ces dernières visent à renforcer les liens entre les jeunes et leur mouvement coopératif. Plusieurs sociologues tels que Benoit Giry et Pierre Wokuri<sup>61</sup>, étudient les modes de production coopératifs. C'est une autre forme conçue comme le produit du mouvement social, une activité à la fois militante et à la fois productive.

Ainsi, en étudiant la création de ces diverses coopératives, nous pourrions partir d'une problématique similaire à celle de cette recherche, afin de mieux comprendre leur fonctionnement. Une comparaison des résultats obtenus dans le secteur associatif pourrait permettre de dégager des solutions et des enseignements bénéfiques pour l'ensemble du monde associatif et du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire.

---

<sup>61</sup>Giry, Benoit, et Pierre Wokuri. « Une sociologie du rendement social. Le travail d'organisation et ses valeurs dans les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable en Bretagne », *Revue française de sociologie*, vol. 61, no. 4, 2020, pp. 559-586.

*Si, les associations présentent certains freins quant à la vocation professionnelle des jeunes âgés de 18 à 30 ans, est-ce que les coopératives pourraient représenter une alternative potentielle et viable pour l'orientation professionnelle des jeunes ?*

## Bibliographie

- Abraham, Yves-Marie. « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC » », *Revue française de sociologie*, vol. 48, no. 1, 2007, pp. 37-66.
- Amsellem-Mainguy, Yaëlle. « L'accès à l'âge adulte pour les jeunes en France », *Informations sociales*, vol. 195, no. 4, 2016, pp. 9-13.
- Arborio Anne-Marie, « L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier, *Recherche en soins infirmiers*, 2007/3, N°90, pages 26 à 34.
- Bellaoui Nadia et Lamy Marie « Les associations, lieu de réinvention du travail ? » *Mouvements*, vol. 81, no. 1, 2015
- Bergugnat, Laurence. « Risques psychosociaux. (*Psychosocial risks – riesgos psicosociales*) », Agnès Vandevelde-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès, 2019, pp. 555-559.
- Bourdieu Pierre. Le champ scientifique. In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 2, n°2-3, juin 1976. La production de l'idéologie dominante. pp. 88-104.
- Cantelli Fabrizio, Damay Ludivine and Donnay Jean-Yves, "Pour une sociologie politique des acteurs associatifs : comprendre les nouveaux enjeux", *Pyramides*, 6 | 2002, 11-30.
- Chevandier Christian, « Vocation professionnelle : un concept efficient pour le xx<sup>e</sup> siècle ? », *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 116-3 | 2009, 95-108.
- Chomel, Chantal. « *Souffrance en milieu engagé. Enquête sur des entreprises sociales*, Pascale-Dominique Russo, Éd. du Faubourg, 2020, 180 pages », *RECMA*, vol. 356, no. 2, 2020.

- Combessie Jean-Claude, « II. L'entretien semi-directif », *La méthode en sociologie*, 2007, pages 24 à 32.
- Coquet Bruno, « 8 milliards de dépenses inutiles » : pourquoi le soutien massif à l'apprentissage est une erreur », *Médiapart*, 2023
- Corbin Elorri, Mieyaa Yoan, Huet-Gueye Marie et Beaumatin Ania, « L'engagement politico-climatique des jeunes : une sphère de socialisation et de personnalisation en période de crise », *Tréma* [En ligne], 56 | 2021, mis en ligne le 01 mars 2022
- Cottin-Marx, Simon. « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, no. 3, 2017, pp. 557-570.
- Cottin-Marx Simon, « Précarité et monde du travail associatif », *Mouvements*, 2011.
- Coutrot Thomas, et Coralie Perez. « Redonner du sens au travail\_ une aspiration révolutionnaire ». *La République des idées*. Paris\_ Seuil \_ *La République des idées*, 2022.
- « Chiffres clés et histoire du secteur associatif », *associathèque*, 2023.
- Denimal Philippe, Kaisergruber Danielle, Regard d'un sociologue sur la reconnaissance du travail », *Metiseurope*, 11 novembre 2016
- De Singly François. « 4. La fabrication du questionnaire : les règles du questionnement », *Le questionnaire*. Sous la direction de de Singly François. Armand Colin, 2020, pp. 61-87.
- Faure Tiphaine, « Économie Sociale et Jeunesse : des valeurs partagées », *Pour la solidarité*, 2017.
- Flahault Érika, et Guardiola Anne. « Genre et associations en Europe : le pouvoir en question », *Informations sociales*, vol. 151, no. 1, 2009, pp. 128-136.

- Giry Benoit, et Pierre Wokuri. « Une sociologie du rendement social. Le travail d'organisation et ses valeurs dans les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable en Bretagne », *Revue française de sociologie*, vol. 61, no. 4, 2020, pp. 559-586.
- Hély Matthieu « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, vol. 69, no. 1, 2008, pp. 125-147.
- Lachance, 2021, cité par Larroze-Marracq, Huet-Gueye et Oubrayrie-Roussel, 2013
- Legros, Patrick. « Les associations d'action sociale à l'heure du management », *Les Politiques Sociales*, vol. 3-4, no. 2, 2013, pp. 47-58.
- « L'engagement des jeunes », *La revue lacanienne*, vol. 18, no. 1, 2017, pp. 177-184.
- « Le projet de l'économie sociale et solidaire : fonder une économie acapitaliste », *Mouvements*, vol. 81, no. 1, 2015, pp. 38-50.
- « Les jeunes veulent un travail qui ait du sens, quitte à être moins bien payés », *Challenges.fr*, 2019
- Malrieu, 1978, p. 267, cité par Larroze-Marracq, Huet-Gueye et Oubrayrie-Roussel, 2013
- Marchal Emmanuelle. L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement. In : *Revue française de sociologie*, 1992, 33-3. pp. 365-390.
- Mauger Gérard. « Neutralité axiologique et engagement sociologique », *Savoir/Agir*, vol. 57, no. 3, 2021, pp. 69-79.
- Maugeri Salvatore. « Chapitre 1. Motivation au travail : essai de définition », , *Théories de la motivation au travail*. sous la direction de Maugeri Salvatore. Dunod, 2013, pp. 11-24.

- Millet Charlyne, « Demazière, D. & Dubar, C., Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion », *Recherches en éducation*, Vol 7 n°14, 210, pages 177-179.
- Ministère de la transformation et de la fonction publique, « Fonction publique, chiffres clés 2022 », 2023.
- Parizot Isabelle. « 5 – L'enquête par questionnaire », Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique*. Presses Universitaires de France, 2012, pp. 93-113.
- Peretz Henri, « Les méthodes en sociologie », *L'observation*, 2004, pages 47 à 76.
- Peugny Camille, « Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? », *Sciences Po*, Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques.
- Pillon Jean-Marie, « Quelle politisation de la cage d'acier ? Quand la politique se fracasse sur les outils de gestion à Pôle emploi », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n°24, juin 2022, p. 11-36.
- « Polytechnique, Agroparistech, Ens... Quand les futures élites claquent la porte », *novethic*, 2022.
- Porte Erwan, Simonovici Maxime et Fulloy Jeanne, « L'Économie sociale et solidaire, très féminisée et des salariés plus âgés », INSEE, 2021.
- Ravon Bertrand. « Repenser l'usure professionnelle des travailleurs sociaux », *Informations sociales*, vol. 152, no. 2, 2009, pp. 60-68.
- Renault-Tinacci Mathilde, « L'évolution des pratiques d'engagement dans le milieu associatif : réalités ou injonctions ? », *Tribune Fonda*, n°40, Septembre 2021.
- « Scolarisation des jeunes de 18 à 29 ans », INSEE, 2020.

- Sébastien Paul, « Matthieu Hély, *Les métamorphoses du monde associatif* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 24 novembre 2009
- Simonet Maud. « Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement », Norbert Alter éd., *Sociologie du monde du travail*. Presses Universitaires de France, 2012, pp. 195-212.
- Sulzer, Emmanuel. « Les jeunes et l'emploi. Enseignements de l'analyse des premières années de vie active », *Agora débats/jeunesses*, vol. 56, no. 3, 2010, pp. 103-118.
- Van de Velde, Cécile. « 1. Âges, parcours, générations : penser les existences contemporaines », *Sociologie des âges de la vie*. sous la direction de Van de Velde Cécile. Armand Colin, 2015, pp. 8-41.