

MEMOIRE DE RECHERCHE

Laboratoire GAINS



# **RECONVERSION PROFESSIONNELLE EN ESS**

## **Analyse du dispositif MGEN – Le Mans Université**

*Présenté et soutenu publiquement le 05/07/2019*

**Par Elouan JOUVIN**

Tuteur de stage : M.NEKHILI – Responsable laboratoire GAINS - ARGUMANS

Enseignant référent : E.BIDET – Responsable Master Economie Sociale et Solidaire

Master 2 Economie Sociale et Solidaire  
Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion

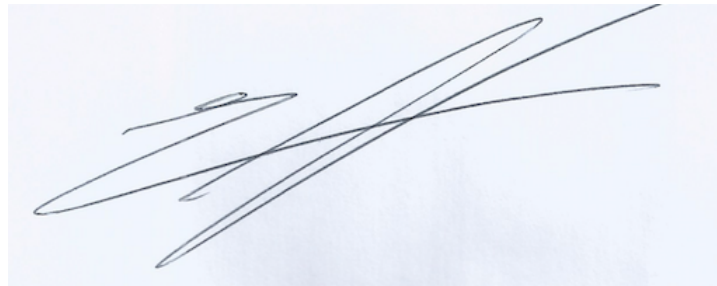
Année 2018 - 2019

## **ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT**

Je soussigné Elouan JOUVIN, étudiant inscrit en Master Economie Sociale et Solidaire à Le Mans Université, déclare être pleinement conscient que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiés sur toutes formes de support, y compris internet, constitue une violation des droits d'auteurs ainsi qu'une fraude caractérisée aux examens, qu'une telle pratique est passible d'une sanction disciplinaire prononcée par l'organe compétent de l'Université du Mans.

En conséquence, je déclare sur l'honneur ne m'être livré à aucun plagiat dans le présent document dans lequel j'ai donc cité l'intégralité des sources que j'ai mobilisées pour écrire ce mémoire.

Fait à Le Mans,  
Le 27/06/2019

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Elouan Jouvain', written on a light blue background.

*« Choisis un travail que tu aimes, et  
tu n'auras pas à travailler un seul  
jour de ta vie. »*

*Confucius*

# **REMERCIEMENTS**

Je tiens, avant toute chose, à prendre le temps de remercier les personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réussite de ce stage de recherche.

En premier lieu, je tiens à remercier Monsieur Eric BIDEF, maître de conférences à l'université du Mans et responsable pédagogique du master ESS, pour l'opportunité qu'il m'a offerte de réaliser un stage de recherche. Je tiens également à le remercier pour sa disponibilité sans faille durant ce stage. Ses réponses à mes très nombreuses questions m'ont en effet permis de m'aiguiller dans la construction du mémoire de recherche.

Par ailleurs, je tiens à remercier Monsieur Olivier BONED, chargé de l'ingénierie de formation des militants à la MGEN, pour le temps qu'il a consacré à répondre à mes questions.

Je souhaite également remercier tout particulièrement Madame Lydie GRUDE, référente validation des acquis au service formation continue de l'université du Mans, pour la bienveillance qu'elle a accordé à mes questionnements. Je souhaite également la remercier pour ses apports au mémoire, tant théorique que pratique, qui ont permis de faire avancer mes recherches.

Mes remerciements s'adressent aussi à Madame Amélie NOTAIS et Monsieur Laurent PUJOL pour leur suivi et leurs conseils précieux dans la réalisation de ce stage de recherche.

Enfin, un remerciement sincère est adressé à Monsieur Mehdi NEKHILI, pour la chance qu'il m'a offerte de réaliser un stage au sein du laboratoire de recherche GAINS-ARGUMANS dont il est directeur.

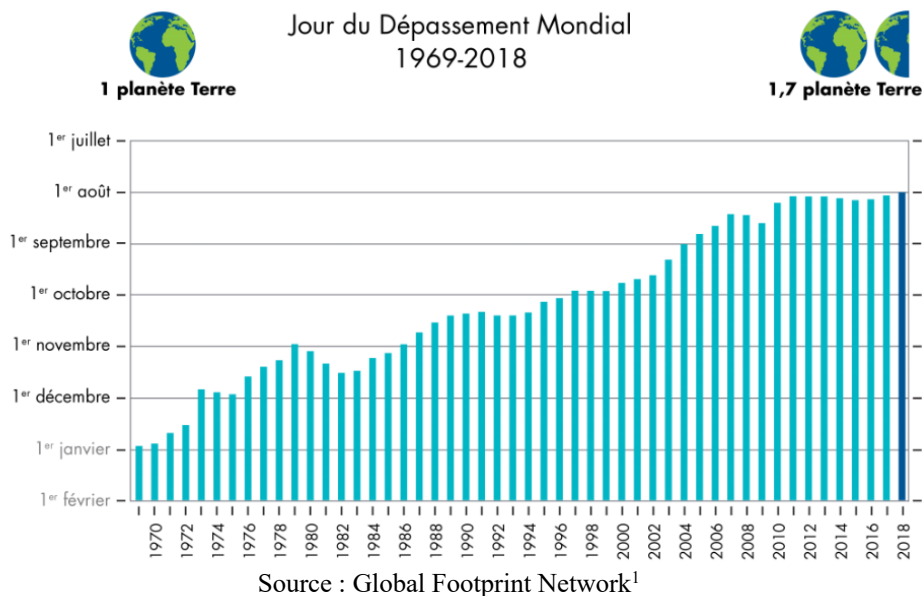
# **TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1) CONCEPTS ET THEORIES.....</b>	<b>3</b>
1) <b>Marché de l'emploi en France.....</b>	<b>3</b>
2) <b>Orientation professionnelle.....</b>	<b>4</b>
3) <b>Insertion professionnelle.....</b>	<b>11</b>
4) <b>Reconversion professionnelle.....</b>	<b>14</b>
5) <b>Formation continue.....</b>	<b>17</b>
6) <b>VAE.....</b>	<b>19</b>
<b>PARTIE 2) ESS ET EMPLOI.....</b>	<b>22</b>
1) <b>Économie Sociale et Solidaire.....</b>	<b>22</b>
2) <b>Marché de l'emploi en ESS.....</b>	<b>25</b>
3) <b>Reconversion professionnelle en ESS.....</b>	<b>30</b>
<b>PARTIE 3) DISPOSITIF MGEN/LMU.....</b>	<b>38</b>
1) <b>Présentation du dispositif.....</b>	<b>38</b>
A) <b>Acteurs.....</b>	<b>38</b>
B) <b>Étapes principales.....</b>	<b>40</b>
2) <b>Méthodologie.....</b>	<b>43</b>
3) <b>Analyse des données des stagiaires VAE.....</b>	<b>45</b>
A) <b>Analyse quantitative.....</b>	<b>45</b>
B) <b>Analyse qualitative.....</b>	<b>49</b>
4) <b>Analyse du dispositif MGEN/LMU.....</b>	<b>60</b>
A) <b>Apports du dispositif.....</b>	<b>61</b>
B) <b>Limites et axes d'amélioration du dispositif.....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>74</b>

# INTRODUCTION

Au cours de ce mémoire, nous allons nous intéresser à la reconversion professionnelle en ESS. A ce titre, nous aborderons les notions d'orientation, d'insertion ou encore de formation continue. Avant de rentrer plus précisément dans l'analyse et la présentation de ces termes, il nous semble nécessaire de prendre quelques lignes afin de présenter le contexte global dans lequel s'insère ce travail de recherche. Plus précisément, nous souhaitons mettre un point d'honneur à décrire le contexte sociétal actuel. Nous pensons en effet que tous ces bouleversements professionnels s'ancrent dans un changement plus général de la société et de ses paradigmes.

Ainsi, bien que les rapports scientifiques sur la situation alarmante de notre planète se succèdent, les émissions de gaz à effets de serre ne cessent de croître. Chaque année, nous consommons toujours davantage de ressources. En témoigne ce graphique qui illustre « Le Jour du Dépassement », date à laquelle nous avons consommé la totalité des ressources que la Terre peut nous offrir sur un an.



A cet élément écologique, plusieurs autres changements sociétaux ont émergé ces dernières décennies. En premier lieu, la digitalisation croissante de nos civilisations a engendré de nouveaux problèmes sociaux et sociétaux. Poussant l'individualisme à son paroxysme, elle pose également la question de la protection de nos données personnelles. En outre, elle s'accompagne de l'émergence d'une surconsommation qui touche tous les secteurs d'activité et qui accroît les problèmes précédemment cités. L'« AVOIR » ayant pris le pas sur l'« ETRE », la surconsommation est observable partout : gaspillage alimentaire, pollution, etc. Elle prend également des formes plus surprenantes telles que la surconsommation d'informations en temps réel sur les chaînes de télévision en continue.

<sup>1</sup> Comptes d'Empreintes Nationales 2018, Global Footprint Network, 2018, Lien : <http://data.footprintnetwork.org/#/>

Alors que la violence s'est banalisée, nous devons actuellement faire face à des événements de plus en plus destructeurs. Crises économiques, incidents climatiques ou attentats, ces éléments rythment en effet dorénavant nos quotidiens.

Ces éléments ne peuvent plus être ignorés. Les générations actuelles ont l'obligation de se saisir de ces problématiques. Il en va de notre survie à tous. Que ça soit à propos de la pollution ou la perte de la biodiversité, des excès de la finance ou de l'aveuglement de nos pouvoirs publics, nous devons agir. Les marches pacifiques se succèdent et les lobbys citoyens prennent de l'ampleur. Mieux encore, à l'initiative de 4 ONG, l'Etat a été poursuivi en justice pour « inaction climatique »<sup>2</sup>. Soutenu par plus de deux millions de personnes, elle est la preuve qu'en se réunissant, les citoyens peuvent être acteur du monde de demain.

Pour que cette nouvelle histoire puisse voir le jour, ces actions devront se poursuivre sur le champ du travail. Comme aime le rappeler Cyril Dion<sup>3</sup>, « Il est impossible de changer le monde en allant travailler chez Monsanto à vélo. ». Notre travail est notre outil le plus efficace pour changer le monde. Nous y passons la grande partie de notre journée et c'est donc là que se situe notre plus grand impact. Aller en vélo au travail ou préparer un déjeuner « zéro déchet » est un bon point. Mais cela ne peut être qu'un élément supplémentaire qui ne doit pas servir de caution écologique pour légitimer les mauvaises habitudes environnementales exercées au travail. Ainsi, pour répondre à ces grands problèmes mondiaux, la quête de sens au travail prend de l'ampleur. Au cours de l'orientation ou la reconversion professionnelle, cela peut se matérialiser par la prise de fonction dans un poste issu de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire).

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons donc plus particulièrement à la reconversion professionnelle vers les métiers de l'ESS. Nous nous intéresserons à deux grandes questions sur ce sujet. Ainsi, la problématique que nous avons choisi d'étudier est :

### ***Pourquoi les travailleurs se reconvertissent vers l'ESS et quels sont les facteurs qui favorisent cette reconversion ?***

Au cours de ce développement, nous aurons à cœur de présenter de manière la plus complète possible ce sujet. Toutefois, il nous semble important de rappeler que pour des raisons évidentes de contraintes liées au temps, à l'organisation et la volonté de faciliter la lecture de ce mémoire, certaines notions liées à la reconversion professionnelle en ESS ne seront pas abordées ici même.

Nous avons fait le choix de consacrer toute la 1<sup>ère</sup> partie du mémoire à la définition des termes liés directement ou indirectement à la reconversion professionnelle. Dans la deuxième partie du mémoire, nous parlerons plus précisément de l'ESS et de la reconversion professionnelle vers ce secteur. Enfin, au cours de la troisième partie, nous nous attacherons à analyser le dispositif mis en place par la MGEN (Mutuelle générale de l'Éducation Nationale) et l'université du Mans afin de favoriser les réorientations vers l'Économie Sociale et Solidaire.

---

<sup>2</sup> *L'affaire du siècle*, Notre affaire à tous, Greenpeace, Fondation pour La nature et l'Homme & OXFAM, 2018, Lien : <https://laffairedu siecle.net/>

<sup>3</sup> Réalisateur du film « Demain » et « Après-demain », auteur du livre « Petit manuel de résistance contemporaine », co-fondateur du « Mouvement Colibris ».

# **PARTIE 1) CONCEPTS ET THEORIES**

Dans cette première partie, nous souhaitons prendre le temps de présenter les différents concepts liés à la reconversion professionnelle. Nous tenterons d'aborder ces sujets en partant d'une présentation générale du marché de l'emploi Français, puis nous aborderons les étapes clés de la vie professionnelle (orientation, insertion, reconversion) et nous finirons par des éléments plus précis tels que la formation continue ou la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

## **1) Marché de l'emploi en France**

Dans cette partie nous avons souhaité présenter quelques chiffres qui reflétaient, selon nous, le contexte actuel de l'emploi en France. La dernière parution de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) sur le marché du travail Français date de 2018 et s'intitule : « Une photographie du marché du travail en 2018 »<sup>4</sup>. Elle permet de mettre en exergue quelques données intéressantes.

En premier lieu, elle s'attache à définir le taux de chômage actuel. Avec une moyenne de 9,1% sur l'année 2018, le niveau d'emploi tarde à revenir à son niveau d'avant crise 2008. Ce taux souffre de grandes disparités lorsque nous nous penchons sur les différents niveaux de diplôme. En effet, alors qu'il est de 5,3% pour les titulaires d'un bac +2 ou plus, il est de près de 16% pour ceux qui n'ont pas de diplôme autre que le brevet. Derrière ces chiffres se cachent évidemment la question de l'accès aux études supérieures. En effet, pour une personne issue d'un milieu défavorisé, dont l'accès aux études supérieures est plus compliqué, il existe une plus grande chance de finir, in fine, sans emploi.

Cette étude nous permet également de nous rendre compte que le CDI (Contrat de travail à Durée Indéterminée) est encore bel et bien majoritaire dans le total des emplois occupés. Alors qu'il est souvent considéré comme de moins en moins adapté à la flexibilisation du travail souhaitée par la doctrine néo-libérale, il n'en reste pas moins encore très présent. L'INSEE relève ainsi que 85% des salariés sont soit fonctionnaires soit en CDI.

Outre cette étude, d'autres éléments nous semblent important de présenter. La flexibilisation du travail dont il est question ci-dessus a pris ces dernières années différentes formes bien particulières. Bien connu de par l'intérêt grandissant que leur ont accordé les médias, les plateformes liées à l'ubérisation du travail en sont une illustration parfaite. Plus connues sous le nom des marques UBER, DELIVEROO ou encore STAFF ME, ces entreprises ont des croissances exponentielles. Leur concept est simple : elles ne sont que des intermédiaires entre le client et le prestataire de service. A ce titre, elles soustraient leur activité à une multitude de micro-entrepreneurs qui réalisent donc ce travail en étant indépendant. La manœuvre permet d'éviter de payer des cotisations sociales mais flirtent avec la législation en vigueur. En effet, plusieurs « partenariats » de ce type ont été requalifiés en contrat de salariat<sup>5</sup>. Bien que le micro-entrepreneur choisisse lui-même

---

<sup>4</sup> *Une photographie du marché du travail en 2018*, INSEE, mars 2019, Lien : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241>

<sup>5</sup> *Arrêt n°1737*, Cour de Cassation, novembre 2018, Lien : [https://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_2/chambre\\_sociale\\_576/1737\\_28\\_40778.html](https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/1737_28_40778.html)



ses temps de travail, la Cour de cassation a relevé qu'il existait effectivement un lien de subordination (géolocalisation, récompenses et sanctions, etc.).

Par ailleurs, il nous semble important de rappeler qu'il existe encore aujourd'hui une réelle disparité de traitement entre les hommes et les femmes sur le marché du travail. En termes de rémunération, à poste équivalent, le ministère du travail relève un écart de près de 7% en défaveur des femmes<sup>6</sup>. Dans un pays comme la France, connu pour être le pays des Droits de l'Homme, il nous semblait important de pointer du doigt cette réalité.

Enfin, il nous semblait important de parler du financement de notre régime de retraite. En effet, selon la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees)<sup>7</sup>, le nombre de personnes qui cotisent augmente moins vite que le nombre de retraités. Menaçant dangereusement l'équilibre financier du régime des retraites, l'inversion de ce ratio s'explique par l'augmentation de l'espérance de vie des personnes à la retraite et par un taux de chômage encore trop élevé.

## 2) Orientation professionnelle

Le terme « orientation » provient du terme latin « oriens » qui a par la suite évolué pour devenir « Orient ».<sup>8</sup> Vers l'Orient, ou vers la lumière, nous parlerons donc ici d'orientation.

Selon Dupont et Gonzalez<sup>9</sup>, aux Etats-Unis, c'est le terme « vocation » qui est à l'origine de l'expression « orientation professionnelle ». En effet, au début du XXème siècle, Parsons fait alors paraître son ouvrage intitulé « Choosing a vocation » dans lequel nous trouvons l'expression « vocational guidance ». Ces termes se répandent alors sous la traduction « orientation professionnelle ». Les auteurs rappellent également que la NVGA (National Vocational Guidance Association) a défini l'orientation professionnelle tel que « le processus qui consiste à aider l'individu à choisir une profession, à s'y préparer, à y entrer et à y progresser ». C'est cette définition que nous avons choisi de conserver. Nous sommes toutefois conscient que la signification de l'« orientation professionnelle » a depuis évolué. Elle a en effet intégré le fait que l'orientation était dorénavant un processus de long terme prenant place durant toute la carrière professionnelle. Cependant, nous conservons la définition initiale et aborderons ces évolutions de carrière dans les paragraphes sur la reconversion professionnelle.

---

<sup>6</sup> *La situation du marché du travail au 1er trimestre 2018*, ministère du travail, juin 2018, Lien : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares\\_12\\_pp.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_12_pp.pdf)

<sup>7</sup> *Les retraités et les retraites (édition 2018)*, DREES, mai 2018, Lien : [https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retraites\\_2018.pdf](https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retraites_2018.pdf)

<sup>8</sup> *Étymologie de « orienter »*, La Langue Française, Lien : [https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition-orienter/#Etymologie\\_de\\_orienter](https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition-orienter/#Etymologie_de_orienter)

<sup>9</sup> DUPONT Pierrette & GONZALEZ Marisa Pereira, *Pour une meilleure compréhension des termes en orientation*, Cahiers de la recherche en éducation, 1996, vol. 3, n°1, p. 15-34, Lien : <https://www.erudit.org/fr/revues/cre/1996-v3-n1-cre0743/1017449ar.pdf>

En France, l'orientation professionnelle a aussi son histoire. Trois ouvrages principaux nous permettent d'en définir les grandes lignes<sup>10</sup>.

Comme aux États-Unis, c'est au début du XX<sup>ème</sup> siècle que cette histoire prend racine. Le début du siècle est en effet marqué par la fin de la Première Guerre mondiale et les besoins de reconstruction qui en découlent. A l'époque l'objectif est de « donner aux jeunes, et notamment à ceux qui deviendront ouvriers, les postes qui correspondent le mieux à leurs aptitudes et à leurs capacités ». Pour les jeunes issus des milieux ruraux, la réalité est un peu différente. Leur orientation est déjà toute tracée puisqu'elle consiste à poursuivre l'activité agricole familiale.

Juste avant le Seconde Guerre Mondiale, l'orientation prend de l'ampleur et une consultation obligatoire d'orientation est demandée dans certaines formations. Selon les ouvrages précédemment cités (note n° 10), entre 1941 et 1951, le nombre d'étudiants ayant consulté pour leur orientation est multiplié par 4 !

Dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et jusqu'à très récemment, la situation économique s'est fortement dégradée. Fin des Trentes Glorieuses et succession de plusieurs crises (bulle internet, subprimes, etc.) en sont les causes principales. L'objectif de l'orientation a alors changé. Le but était alors devenu d'aider les personnes sans emploi à trouver le chemin du travail et à augmenter le niveau général de formation des étudiants afin de leur permettre un meilleur accès au marché du travail. Dans cette optique, plusieurs structures se sont créées telles que les missions locales, l'ONISEP (l'Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions) ou le CEREQ (Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications).

D'un point de vue théorique, nous remarquons que deux courant idéologiques se sont opposés au fil de l'histoire.

Le premier courant à voir le jour est celui mené par Toulouse et Piéron. Leur doctrine repose sur une vision très scientifique de l'orientation. Selon eux, il est nécessaire de « mesurer les aptitudes » de chacun. Ces compétences seraient acquises dès la naissance ou transmises par les parents durant l'enfance. L'idée sous-jacente est celle que chaque personne a un talent que le processus d'orientation doit pouvoir détecter.

Face à ces idées, Léon oppose une autre théorie : « les aptitudes et les professions sont amenées à changer au cours de la vie ». Selon lui, les compétences ne sont pas immuables. Il est donc peu pertinent d'utiliser des tests scientifiques pour l'orientation. Il préconise l'« information professionnelle » qui doit « être donnée aux maîtres, aux jeunes et aux familles ».

Aujourd'hui, ces deux doctrines cohabitent dans les processus d'orientation. Nous trouvons ainsi d'un côté la vision scientifique (test d'orientation et de personnalité, bilan de compétences, etc.) et de l'autre la vision informationnelle (journées portes ouvertes,

---

<sup>10</sup> BLANCHARD Serge & SONTAG Jean-Claude, *Histoire de l'orientation professionnelle et scolaire en France*, 40 p. Lien : [http://www.orientation-montpellier.fr/ressources/Histoire\\_de\\_lorientation\\_scolaire\\_et\\_professionnelle\\_en\\_France.pdf](http://www.orientation-montpellier.fr/ressources/Histoire_de_lorientation_scolaire_et_professionnelle_en_France.pdf)

DANVERS Francis & MAYEUR Françoise, *Histoire de l'orientation scolaire et professionnelle dans l'Académie de Lille*, Revue du Nord, juillet-septembre 1985, tome 67, n°266, p. 864-871. Lien : [https://www.persee.fr/doc/rnord\\_0035-2624\\_1985\\_num\\_67\\_266\\_4162#rnord\\_0035-2624\\_1985\\_num\\_67\\_266\\_T1\\_0864\\_0000](https://www.persee.fr/doc/rnord_0035-2624_1985_num_67_266_4162#rnord_0035-2624_1985_num_67_266_T1_0864_0000)

DANVERS Francis, *Pour une histoire de l'orientation professionnelle*, Histoire de l'éducation, 1988, n° 37, p. 3-15. Lien : [https://www.persee.fr/doc/hedu\\_0221-6280\\_1988\\_num\\_37\\_1\\_1549](https://www.persee.fr/doc/hedu_0221-6280_1988_num_37_1_1549)

réunions d'information, etc.). L'objectif visé est de fournir aux jeunes toutes les données afin qu'ils puissent eux-mêmes décider de leur projet professionnel. Par ailleurs, il est maintenant communément admis que l'orientation n'est plus un mécanisme s'exerçant à un moment précis mais bel et bien un processus s'étalant sur l'ensemble d'une carrière professionnelle.

Ainsi, après avoir évoqué l'évolution historique de l'orientation et les grandes théories sur le sujet, nous allons nous intéresser à la situation actuelle. Ces dernières années ont été le théâtre de changements de paradigme dans le champ de l'orientation. Sous l'impulsion d'une nouvelle génération, le processus d'orientation est en effet entrain de connaître de profondes mutations. Nous allons donc vous présenter le contexte actuel de l'orientation puis nous aborderons les étapes clés de l'orientation par lesquelles les étudiants d'aujourd'hui doivent passer.

Le contexte actuel lié à l'orientation arbore quelques spécificités observables et qu'il convient d'aborder. En effet, les enfants nés après 1995, aussi appelée « génération Z » sont en train de révolutionner les processus d'orientation. Biberonnés aux nouvelles technologies, ils ont vu émerger une multitude de nouveaux appareils. De la 3D à la réalité virtuelle et du la tablette au smartphone, leur quotidien a été bouleversé ! Cette génération est aussi celle des bouleversements mondiaux (crises économiques, terrorisme ou encore climat).

Cibles privilégiées de la télé-réalité, leurs représentations sociales du travail (et donc de l'orientation) a totalement changé par rapport à celles de leurs parents et grands-parents. Ces derniers, les « baby-boomers », nés après la Guerre ont grandi dans une période de reconstruction du pays. Le quotidien revêtait quelques difficultés majeures (alimentation, conditions de vie précaires, etc.) qui alimentait une perpétuelle « peur du manque ». Lorsqu'ils sont devenus parents, ces derniers ont mécaniquement transféré ces peurs et ont donné naissance à des enfants guidés par des envies de sécurité et de reconnaissance sociale.

Ces enfants des « baby-boomers », élevés avec ces besoins de sécurité, ont répandu l'idéologie de la consommation de masse. En trouvant un travail stable et bien rémunéré, il était alors possible de consommer en quantité afin de ne pas manquer. Une fois ces besoins primaires assouvis, leur quête de sens s'exprime sous différentes formes : accès à la culture, bénévolat, etc.. Elle est la génération de la crise de la quarantaine ou de la cinquantaine. Celle qui se rend compte que le mode de vie actuel n'est pas compatible avec la continuité de l'espèce humaine. Elle a donné naissance à la génération aujourd'hui en pleine orientation : la génération Z.

Cette génération Z est donc élevée par des parents prenant conscience que leur mode de vie n'est pas durable. Elle a donc en tête que le monde de travail va subir des changements profonds dans les décennies à venir. Adeptes de la flexibilité et du télétravail, leur rapport au travail n'est pas celui d'une recherche de sécurité, de reconnaissance sociale ou financière. Leur objectif est de faire un métier qui leur plaît. Leur prise de conscience arrivant très tôt dans leur existence, nous voyons l'émergence d'un nouveau phénomène : la crise du quart de siècle. Leur orientation est donc un questionnement perpétuel et complexe. Tirillés entre les réalités économiques (filère bouchée, chômage, etc.) et leur aspiration à faire un métier-passion, ils sont la génération d'aujourd'hui. Mais aussi la génération de demain. Leur orientation est un enjeu majeur pour eux, mais aussi et surtout pour la planète. A en croire les propos de Maxime de Rostolan<sup>11</sup>, nous avons 20 ans pour

---

<sup>11</sup> Ingénieur, fondateur de « Fermes d'avenir », acteur dans « On a 20 ans pour changer le monde » et auteur du livre éponyme, initiateur du mouvement « La Bascule ».

changer le monde. Vingt ans, c'est aussi l'âge de la génération Z et le temps dont ils disposent pour insuffler de nouvelles réalités.

L'orientation de cette génération Z prend une place dans un système scolaire complexe et promis, au début de chaque quinquennat, à une « réforme majeure ».

Jusqu'au collège, le parcours de la grande majorité des élèves est similaire. Avant la réforme récente du lycée, le 1<sup>er</sup> choix à faire était donc celui de la filière à emprunter. Baccalauréat général, technologique ou professionnel étaient donc les 3 options qui s'offraient à eux. L'analyse portée par Coinaud et Vivent<sup>12</sup> permet de mettre en évidence quelques éléments.

Il est tout d'abord fait mention que les élèves des bacs généraux sont majoritairement des enfants de cadres supérieurs ou de professions intermédiaires. Ils sont assez peu nombreux à avoir redoublé.

Les élèves de filière technologique sont quant à eux issus de 3 chemins distincts. En tout premier lieu, il y a les élèves qui ont toujours voulu faire un baccalauréat technologique. Ces derniers sont nombreux à poursuivre les études après l'obtention de leur diplôme. Deuxièmement, il y a les élèves provenant du monde professionnel qui viennent vers la filière technologique. Ceux-là sont souvent issus d'un milieu social ouvrier et ne font généralement pas d'études supérieures. Enfin, il y a les élèves qui ont eu le choix entre redoubler un baccalauréat général ou se réorienter vers une formation technologique. Ce patchwork pourrait alors être bénéfique afin de tirer des avantages de la diversité. En réalité, la filière technologique souffre d'une mauvaise représentation sociale à cause de quelques étudiants dont cette voie n'est pas le premier choix.

Enfin, les élèves de la filière professionnelle proviennent en général de deux parcours. Il y a ceux qui ont toujours souhaité intégrer cette filière et qui sont majoritairement issus du monde ouvrier ou agricole. Et il y a ceux qui ne disposaient pas des compétences et connaissances nécessaires pour intégrer les filières générales et/ou technologiques. Sans grande surprise, les élèves ayant la meilleure réussite dans cette filière professionnelle sont ceux qui disposent d'un vrai projet professionnel dans le secteur.

Cette étude permet donc de montrer que les origines sociales ont un impact sur l'orientation des élèves. En outre, les auteurs ont montré que les élèves qui avaient le sentiment de ne pas avoir été bien conseillés sur leur orientation ont davantage redoublé ou changé de voie durant leur parcours scolaire.

Outre cette étude, d'autres éléments liés à l'orientation durant la période lycéenne doivent être mis en avant.

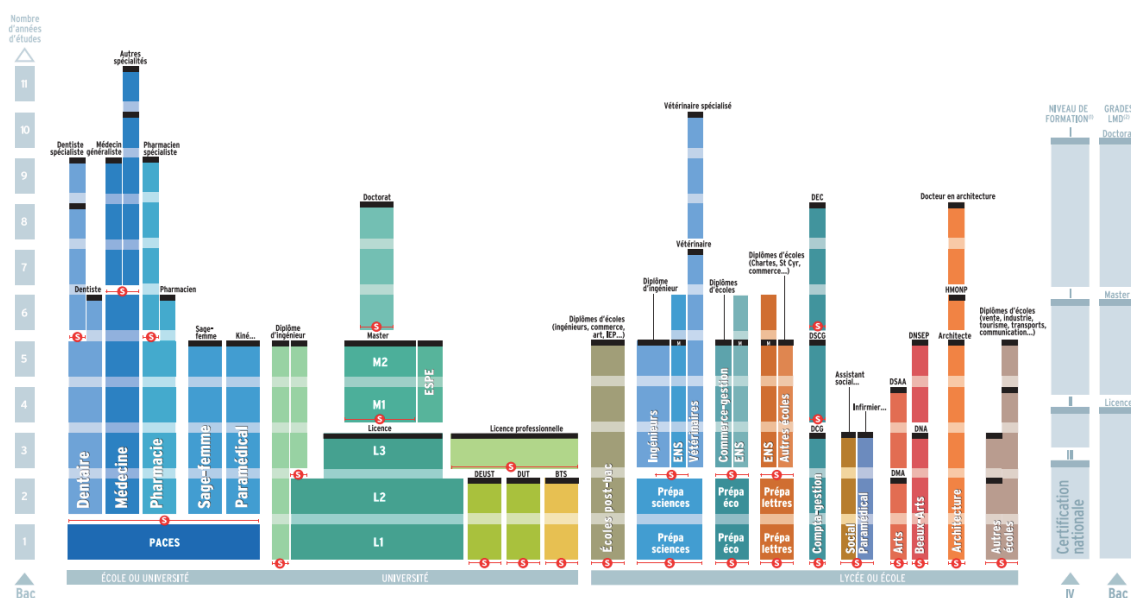
Aux yeux des élèves, les Psychologues de l'Éducation Nationale (ex-COP) sont les premiers éléments à leur portée pour tout ce qui touche à l'orientation. Malheureusement, leur activité est souvent décriée de par leur volonté de vouloir mettre les étudiants dans des « cases ». Les élèves les plus doués scolairement iront en S, ceux en difficultés iront en STMG, et ceux pour qui les portes se ferment ne pourront prétendre qu'à une filière professionnelle. Bien que stéréotypés, ces constats reflètent une situation réellement vécue par des élèves en situation de questionnement par rapport à leur orientation.

---

<sup>12</sup> COINAUD Cyril & VIVENT Céline, *Les orientations scolaires, entre tâtonnement et réappropriation*, Formation emploi, janvier-mars 2010, n°109, Lien : <https://journals.openedition.org/formationemploi/2794>

Par ailleurs, les directives demandant d'éviter au maximum les redoublements en primaire ont conduit à créer des élèves en fortes difficultés scolaires au collège, au lycée voire durant leurs études supérieures.

Lesdites études supérieures représentent, à juste titre, le moment le plus convenable pour faire des choix d'orientation en adéquation avec le projet professionnel souhaité. Comme en témoigne ce graphique ci-dessous, l'offre de formation après le baccalauréat est très grande.



Source : Onisep<sup>13</sup>

Ainsi, à la sortie du lycée, les étudiants doivent choisir une formation parmi l'immensité des possibilités. Pour les aider dans leur choix, outre les psychologues de l'éducation nationale, quelques plateformes spécialisées ont vu le jour (<https://www.trouvermonmaster.gouv.fr/>, etc.). Dernièrement, la réforme du système de choix d'orientation a été réformé. En passant du système « Admission Post-Bac (APB) » au système « Parcoursup », le législateur espérait diminuer le nombre d'étudiants sans orientation après le baccalauréat. Par la même occasion, il espérait également supprimer les couacs liés au système APB. Malheureusement, il n'en fut rien. Plusieurs journaux<sup>14</sup> ont révélé que de nombreux problèmes s'étaient une nouvelle fois présentés. Entre

<sup>13</sup> Le schéma des études après le bac, ONISEP, octobre 2018, Lien : <http://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Pres-le-bac/Le-schema-des-etudes-apres-le-bac>

<sup>14</sup> SAVIANA Alexandra, Galère Parcoursup : et maintenant, l'appli qui fait disparaître les vœux !, Marianne, juin 2018, Lien : <https://www.marianne.net/societe/galere-gestion-parcoursup-2018-maintenant-l-appli-qui-fait-disparaitre-les-voeux>

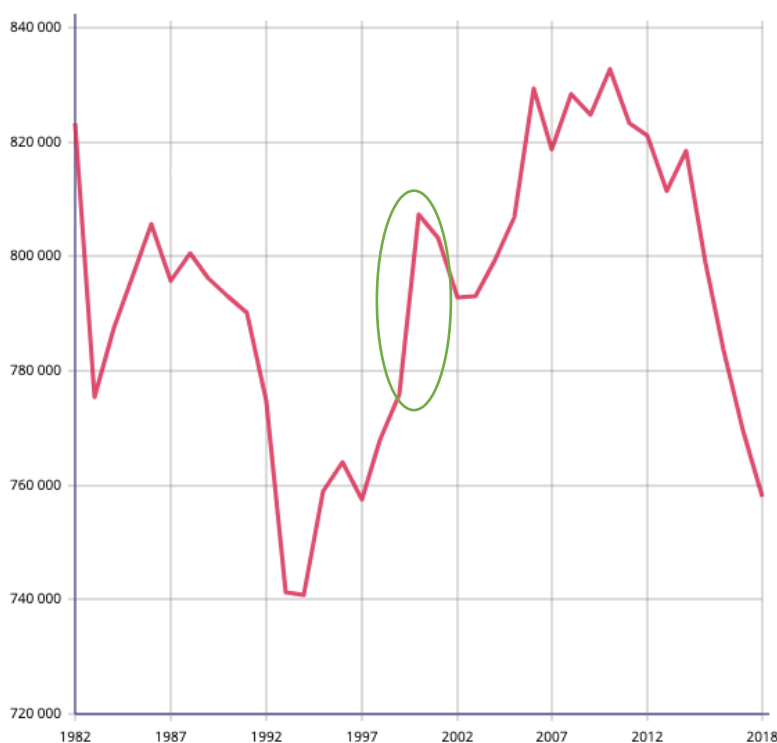
TISSOT Loïc & HELARY Laetitia, Parcoursup. Pourquoi faut-il payer pour faire certains vœux de formation ?, Ouest-France, avril 2019, Lien : <https://www.ouest-france.fr/education/etudiant/parcoursup/parcoursup-pourquoi-faut-il-payer-pour-faire-certains-voeux-de-formation-6287895?fbclid=IwAR15Pbf4NcLoGIUlyWGfKrkTg4q4UFW0SLaWnCP4t4fgVE-9bl10Linf8>

20Minutes & AFP, Parcoursup: Des candidats reçoivent des réponses favorables par erreur à cause d'un «bug», 20Minutes, mai 2019, Lien : <https://www.20minutes.fr/societe/2520187-20190517-parcoursup-candidats-recoivent-reponses-favorables-erreur-cause-bug>

l'application qui supprime des vœux validés, l'envoi par erreur de réponses favorables ou encore le fait de devoir payer pour faire certains vœux, les dysfonctionnements se sont multipliés.

In fine, les dysfonctionnements liés aux orientations post-bac, qu'ils proviennent de Parcoursup ou d'un défaut d'information, se répercutent systématiquement sur les établissements de l'enseignement supérieur. Les universités en savent quelque chose. Dans le débat public depuis plusieurs années, la sélection à l'université (ou, pire encore, le tirage au sort !) est souhaitée par certains pour résoudre le problème de manque de place et éviter les taux de réussite faméliqués en 1<sup>ère</sup> année. Le Monde révèle<sup>15</sup> en effet que seulement 40% des étudiants obtiennent leur Licence 1.

Ce faible taux de réussite explique en partie pourquoi les amphithéâtres de 1<sup>ère</sup> année ne peuvent accueillir l'ensemble des nouveaux étudiants : entre les nouveaux étudiants, les redoublants et les AJAC (Ajourné mais Autorisé à Continuer), la place manque. Par ailleurs, le manque de place est également causé par le phénomène de « l'université en dernier ressort ». En effet, en ne réalisant aucune sélection à l'entrée, les licences universitaires sont utilisées par les étudiants comme « roue de secours » dans le cas où ils ne seraient acceptés dans aucune autre formation. Enfin, le dernier élément pesant sur le nombre de place en licence que nous allons évoquer est également le plus important. Pour expliquer ce dernier phénomène, nous allons nous appuyer sur ce graphique fourni par l'INSEE.



Source : INSEE<sup>16</sup>

<sup>15</sup> GRAVELEAU Séverin, *41,6 % des bacheliers réussissent leur première année de licence*, Le Monde, Novembre 2017, Lien : [https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/11/21/41-6-des-bacheliers-reussissent-leur-premiere-annee-de-licence\\_5218170\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/11/21/41-6-des-bacheliers-reussissent-leur-premiere-annee-de-licence_5218170_4401467.html)

<sup>16</sup> *Naissances et taux de natalité en 2018*, INSEE, janvier 2019, Lien : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381380>

Ce dernier montre le nombre de naissances par années en France. Le rond vert sur le graphique permet d'isoler l'année 2000. Nous remarquons que ladite année 2000 est le théâtre d'un « boom des naissances ». Étudié, ce phénomène a diverses explications sur lesquelles nous ne nous attarderons pas. Ces 30 000 naissances supplémentaires en 2000 ont un impact concret sur l'enseignement supérieur de 2018/2019. En effet, 18 ans après leur naissance, ces jeunes gens accèdent à l'enseignement supérieur. Identifié par les pouvoirs publics depuis plus de 15 ans, les conséquences de cette augmentation de la natalité n'ont pas été anticipées. Ainsi, il n'y a pas eu d'investissements suffisants dans les bâtiments et encore moins dans le personnel. Résultat, les amphithéâtres sont pleins et les conditions de travail sont peu optimales. Les images font le tour du web et, à l'initiative de syndicats étudiants, une page internet a même été créée pour regrouper l'ensemble de ces photos<sup>17</sup>.

En bref, ce n'est un secret pour personne, les effectifs dans l'enseignement supérieur explosent. Selon le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>18</sup>, en tenant compte de tous les débouchés (université, IUT, BTS, classe prépa, etc.) nous sommes passés de 300 000 étudiants en 1960 à 2 400 000 en 2013. Même si ces évolutions ont été accompagnés d'investissements publics, le financement de l'enseignement supérieur reste à l'heure actuel une vraie problématique.

Ces éléments représentent des coûts supplémentaires pour les universités (aménagement des locaux, personnel supplémentaire, etc.). Cela est d'autant plus problématique que depuis 2007, les universités sont indépendantes financièrement. Même si le ministère se veut rassurant et positif<sup>19</sup>, la réalité est plus contrastée. Cette autonomie a des avantages - notamment dans la répartition des budgets - mais aussi des inconvénients : faire plus avec moins d'argent, déresponsabilisation de l'Etat, ...

Nous l'avons vu, le système scolaire est perfectible du point de vue de la gestion de l'orientation des étudiants. Cependant, il nous semble important de rappeler que de nombreux autres éléments entrent en compte lorsqu'il s'agit de l'orientation.

En premier lieu, l'origine sociale a un impact déterminant. Un récent article paru dans Alternatives économiques<sup>20</sup> rappelle que l'ascension sociale est encore imparfaite en France. Selon cet article, en ce qui concerne la profession, « en 2014, la moitié des enfants de cadres supérieurs étaient eux-mêmes devenus cadres supérieurs. A l'autre bout de la hiérarchie sociale, la moitié des enfants d'ouvriers l'est aussi et moins d'un sur dix est devenu cadre. ». A propos de la formation, le constat est le même : « les enfants de cadres supérieurs représentent 3% des effectifs de CAP et 7% des baccalauréats professionnels mais 60% des écoles normales supérieures et 50% des classes préparatoires. A l'inverse,

---

<sup>17</sup> *Ma salle de cours va craquer*, Tumblr, Lien : <https://masalledecoursvacraquer.tumblr.com/>

<sup>18</sup> DAUPHIN Laurence, *Les évolutions de l'enseignement supérieur depuis 50 ans : croissance et diversification*, État de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France – 49 indicateurs, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015, 8ème édition, p. 26-27, Lien : [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cestr/8/EESR8\\_ES\\_08-les\\_evolutions\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_depuis\\_50\\_ans\\_croissance\\_et\\_diversification.php](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cestr/8/EESR8_ES_08-les_evolutions_de_l_enseignement_superieur_depuis_50_ans_croissance_et_diversification.php)

<sup>19</sup> *Autonomie des universités*, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, mai 2012, Lien : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid55933/comprendre-l-autonomie-des-universites.html>

<sup>20</sup> MAURIN Louis, *Les chiffres de l'économie 2018*, Alternatives économiques, octobre 2017, hors-série n°112, p. 62-63



les enfants d'ouvriers représentent 35% des CAP et baccalauréats professionnels mais seulement 2,8% des écoles normales supérieures et 6% des classes préparatoires. »

Par ailleurs, les représentations sociales jouent un rôle prépondérant dans l'orientation. Ces dernières s'exercent dans les deux sens : les représentations de l'étudiant sur la société et les représentations de la société sur l'étudiant. L'étudiant détermine en effet son orientation en fonction de ses connaissances du monde professionnel. A ce titre, il est intéressant de remarquer que de nombreux métiers sont totalement méconnus des étudiants. Il pourrait être intéressant de proposer à ces jeunes, dès le collège, des visites ou conférences régulières sur un métier ou un secteur d'activité. De plus, ces mêmes étudiants disposent de préjugés sur les métiers qu'ils connaissent : débouchés possibles, conditions de travail et salariales, etc. Tout cela a un impact sur leur orientation. A contrario, la société elle aussi a des idées préconçues sur les orientations des étudiants. Ainsi, il est coutume d'entendre que les filières professionnelles sont réservées aux élèves en difficulté. Lors des entretiens d'embauche, il est souvent fait référence aux diplômes obtenus plutôt qu'aux compétences réellement acquises. Enfin, la propension à réaliser des études longues est régulièrement mieux valorisée que le fait de faire des études courtes.

Ainsi, il nous semblait nécessaire de rappeler tous ces éléments afin de préciser que l'élément le plus déterminant de l'orientation d'un élève est sans doute sa motivation et détermination à exercer un métier qui lui convient. A ce titre, une récente étude de l'UDES<sup>21</sup> auprès des 18-30ans montre que la quête de sens arrive en tête des critères lors de la recherche d'un emploi (70%). Arrive ensuite la rémunération (62%), l'équilibre vie pro/perso (58%) et la localisation du poste (42%). Les déséquilibres mondiaux et les enjeux qui en découlent semble alerter cette tranche de la population. Elle tend donc à accorder ses valeurs personnelles avec son quotidien professionnel, notamment lors de son entrée sur le marché du travail.

### 3) Insertion professionnelle

Dupont et Gonzalez (note n°9) rappelle que cette insertion sur le marché du travail a été définie par l'« Academy for Educational Development » en 1994<sup>22</sup> comme « un processus que vivent les jeunes quand ils quittent l'école pour l'emploi, un système qui leur fournit les occasions d'acquérir les connaissances, les habiletés et les diplômes qui les rendent capables de franchir avec succès le passage du monde de l'éducation au monde du travail ». Nous avons retenu cette définition car elle est plus large que les définitions communément admises et qui définissent traditionnellement l'insertion professionnelle comme une phase ponctuelle de recherche d'un travail entre la conclusion du parcours scolaire et le début de la vie professionnelle. Dans cette définition américaine, l'accent est mis non seulement sur leur parcours scolaire mais également sur l'ensemble de leur expérience extra-scolaire qui pourrait les aider à s'intégrer sur le marché du travail.

---

<sup>21</sup> *Le monde et l'entreprise de demain : quelle vision chez les 18-30ans ?*, UDES, décembre 2017, Lien : [https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agate/4\\_resultats\\_sondage\\_udes\\_20\\_minutes\\_opinion\\_way.pdf](https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agate/4_resultats_sondage_udes_20_minutes_opinion_way.pdf)

<sup>22</sup> *Making the transition and school-to-work transition and its role in the systemic reform of education*, Academy for Educational Development, National Institute for Work and Learning, 1994



A ce titre, il nous semble nécessaire de rappeler que l'insertion professionnelle ne peut pas être exclusivement préparée par le système scolaire. C'est un processus long qu'il convient de mettre en place durant la totalité de la scolarité et qui doit englober des lectures, des visites, des rencontres ou encore des échanges. Mieux encore, il peut être intéressant de s'entourer de services spécialisés en la matière (services publics ou privés). Outre les missions locales ou Pôle emploi, il existe en effet des entreprises privées sur ce secteur d'activité.

Il reste néanmoins vrai que le parcours scolaire constitue le socle évident d'une insertion professionnelle réussie. Outre les compétences théoriques acquises durant ce parcours, la présence de stages pratiques est primordiale. Barbusse, Glaymann et Grima<sup>23</sup> tentent d'expliquer l'importance de ces stages dans le parcours d'insertion professionnelle. Leur analyse commence par un rapide historique. Selon eux, avant l'émergence actuelle des stages dans la quasi-totalité des formations, les jeunes parvenaient néanmoins à s'insérer dans le monde de travail. Cette insertion était facilitée par un accord tacite entre l'employeur et le nouvel arrivant. L'employeur s'engageait à les embaucher dès la fin de leurs études tout en leur laissant le temps d'apprendre leur nouveau métier au sein de l'entreprise. En échange, le jeune salarié acceptait une rémunération basse car il espérait pouvoir gravir les échelons ultérieurement. Le compromis était donnant-donnant : l'entreprise espérait un « retour sur investissement » sur le long terme car le salarié se sentait redevable vis-à-vis de l'entreprise qui lui avait offert un premier poste.

Malheureusement, la donne a changé avec le temps et le compromis est devenu caduque. Les jeunes ne souhaitant plus réaliser l'ensemble de leur carrière au même endroit, les entreprises n'avaient plus vraiment intérêt à devenir leur premier employeur. Il a donc fallu trouver de nouveaux moyens pour favoriser l'insertion professionnelle de jeunes déjà fortement ancrés dans le monde de travail (« petits boulots » pour financer les études, micro-entrepreneur avec des plateformes numériques, etc.).

L'émergence des stages – obligatoire ou facultatif – au sein de la plupart des formations est une réponse à ce problème. Les auteurs de l'article présentent les deux formes, positive ou négative, que peut prendre un stage. Le premier de ces stages est une expérience en entreprise enrichissante et permettant aux jeunes de faire le lien entre leurs compétences théoriques et une mise en pratique concrète. L'objectif affiché de ce type de stage est clair : favoriser l'insertion professionnelle future de l'étudiant en lui permettant de se forger un premier réseau, de lui apprendre les codes de l'entreprise et en lui permettant d'affiner son projet professionnel. La deuxième possibilité est, quant à elle, moins reluisante. Elle prend la forme juridique d'un stage mais elle correspond en réalité à du salariat déguisé. Ici, l'entreprise sous-paie l'étudiant (ou ne le paie pas du tout !) tout en lui faisant exercer les missions d'un salarié. L'entreprise utilise donc le stagiaire comme un outil de flexibilisation de sa main d'œuvre. Les conséquences peuvent être dramatiques pour l'étudiant qui peut totalement perdre le goût du métier envisagé.

Le contraste entre ces deux stages est parlant. Néanmoins, la réalité est sans doute plus nuancée et la réussite d'un stage repose des éléments clés : un bon suivi du stagiaire (de l'entreprise et de la part de l'organisme de formation), des missions claires et en rapport avec la formation, une prise en compte de l'intérêt du stagiaire et de l'entreprise. Notons enfin que nous n'avons volontairement pas abordé le sujet des stages « café/photocopie » dans la mesure où, même s'il s'agit encore d'une réalité, leur existence tend à disparaître

---

<sup>23</sup> Béatrice BARBUSSE, Dominique GLAYMANN & François GRIMA, *Les stages étudiants peuvent-ils contribuer à sécuriser les parcours professionnels dans la phase d'insertion ?*, Céreq, juillet 2007, Relief n°22, p. 223-231, Lien :

<http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325>

grâce aux nouvelles technologies qui permettent d'informer quasi instantanément les autres étudiants des pratiques de ces entreprises et ainsi ne pas accepter un stage en leur sein.

Le législateur a tenté de mettre de l'ordre dans ces différentes pratiques. Notamment par le biais de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie<sup>24</sup>. Cette dernière permet de nombreuses avancées comment la gratification obligatoire à partir de deux mois de stage (contre trois auparavant), un montant minimal de gratification fixé à 15% du plafond de la sécurité sociale ou encore l'obligation que la totalité des stages aient lieu dans le cadre d'une formation scolaire.

En somme, l'insertion des jeunes s'est complexifiée à travers le temps en même temps que la complexification du marché du travail et de la société. Les aspirations de la génération Z étant emplies de flexibilité et de liberté, il n'est plus rare de voir des étudiants préférer faire le tour du monde avant de prendre un premier emploi. La tendance générale à vouloir que ces jeunes soient surdiplômés a conduit les moins diplômés d'entre eux à avoir de plus en plus de difficulté à s'insérer. Du côté des entreprises, les choses ont également évolué. Leur capacité à embaucher des primo-entrants sur le marché du travail a diminué et leurs conditions d'embauches (diplômes, compétences annexes, ...) se sont durcies.

Une récente étude de l'INSEE<sup>25</sup> permet d'illustrer ces constats. Elle a montré que le taux de chômage des 15-24 ans était de 22% en 2017. La décomposition de ce chiffre permet d'appuyer nos propos : la tendance à la sur-diplomation des étudiants conduit à mettre en difficulté les moins diplômés d'entre eux. Ainsi, en 2017 et toujours selon l'INSEE, le taux de chômage des étudiants ayant terminé leur cursus depuis moins de 10 ans est de :

- 40% pour ceux qui ont un brevet ou qui n'ont pas de diplôme
- 19% pour ceux qui ont un baccalauréat général
- 10% pour ceux qui ont un BTS, un DUT, une licence ou une licence professionnelle
- 8% pour ceux qui ont un master, une maîtrise, un DESS
- 4% pour ceux qui ont un diplôme d'ingénieur
- 1,5% pour ceux qui ont un doctorat de santé

Notons que, selon les mêmes chiffres de l'INSEE, le salaire net médian mensuel est également proportionnel au niveau de diplôme. De 1190€ pour ceux qui n'ont pas de diplôme à 3130€ pour ceux qui possèdent un doctorat de santé.

Quand l'insertion ne permet pas de trouver un emploi en rapport avec ses aspirations (contrat précaire, pas d'adéquation avec le niveau de qualification, la rémunération souhaitée ou le secteur d'activité) ou ne permet pas de trouver d'emploi du tout (chômage), il peut être pertinent de procéder à une reconversion professionnelle.

---

<sup>24</sup> LOI n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, Légifrance, Lien : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021312490&categorieLien=id>

<sup>25</sup> L'insertion des jeunes, INSEE, octobre 2018, Lien : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2522836>

## 4) Reconversion professionnelle

La reconversion professionnelle, plus communément appelée « réorientation professionnelle », peut revêtir deux formes distinctes. Nous parlons alors de reconversion professionnelle subie ou volontaire. Dans notre mémoire, nous aborderons exclusivement la reconversion professionnelle volontaire. Cette dernière est définie par Negroni<sup>26</sup> comme « un changement d'activité, de secteur, ou de profession opéré de manière volontaire ». Elle précise que la reconversion volontaire peut donc être une « volonté de réorienter sa vie professionnelle, soit spontanément, soit à la suite d'un licenciement économique anticipé ». L'idée centrale de la reconversion volontaire est donc de placer la personne en reconversion au cœur de cette période de transition.

Favorisée par une transformation globale de la société, la reconversion professionnelle s'est imposée comme une norme ces dernières années. Le ministère du travail relève dans une enquête<sup>27</sup> qu' « entre 2010 et 2015, 22 % des personnes en emploi ont changé de métier. ». Une autre enquête, d'Odoxa<sup>28</sup>, relève que, plus généralement, « 85% des sondés sont favorables à la reconversion professionnelle, quel que soit l'âge ou la catégorie professionnelle interrogée. ». Bien que le terme « favorable » soit peu explicite, nous pouvons légitimement penser qu'il laisse au moins transparaître une acceptation quasi-globale de la société du phénomène de reconversion professionnelle.

Ce phénomène de reconversion grandissant, la littérature sur le sujet a fleuri également. Le grand public a donc sûrement entendu parler d'un des ouvrages phares sur le sujet « La révolte des premiers de la classe » de Jean-Laurent Cassely<sup>29</sup>. Les articles de recherches ne sont pas en reste. Prolifiques, les chercheurs ont permis de mettre en avant de nombreuses données sur ce sujet.

C'est notamment le cas de l'article de Legay et Marchal<sup>30</sup> qui permet de mettre en exergue plusieurs éléments à propos de la reconversion volontaire. Elles s'attardent en premier lieu à définir les métiers qui voient le plus de monde se reconverter (serveurs, employés d'hôtels) et, *à contrario*, ceux qui connaissent le moins de turnover (cuisinier, boucher, boulanger, informaticien, comptable). Par la suite, elles évoquent le lien entre le diplôme initial obtenu et la propension à se reconverter. Elles remarquent que ceux qui ne possèdent qu'un baccalauréat général sont les plus à même de se réorienter. Leur observation va plus loin et montre que les titulaires d'un diplôme professionnalisant se réorientent moins que les titulaires d'un diplôme général.

---

<sup>26</sup> NEGRONI Catherine, *La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique*, Cahiers internationaux de sociologie, 2005, vol. 119, n° 2, pp. 311-331. Lien : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2005-2-page-311.htm#>

<sup>27</sup> *Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ?*, DARES, n°49, novembre 2018, Lien : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-049v2.pdf>

<sup>28</sup> *Changer de métier ? La perception des Français.*, ODOXA, juin 2017, Lien : <http://www.odoxa.fr/wp-content/uploads/2017/06/CP-Changer-de-metier-La-perception-des-Fran%C3%A7ais-Odoxa-pour-Openclassrooms.pdf>

<sup>29</sup> CASSELY Jean-Laurent, *La révolte des premiers de la classe*, Arkhe, 2017, 188 p.

<sup>30</sup> LEGAY Agnès & MARCHAL Nathalie, *La réorientation professionnelle : rupture et réversibilité*, Céreq, juillet 2007, Relief n°22, p. 323-336, Lien : <http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325>

D'autres études permettent de mettre en avant une ébauche de « profil-type ». L'étude du ministère du travail précédemment citée (note n°27) a en effet tenté d'établir quelques caractéristiques communes. Alors que la norme précédente s'était établie avec la génération des « baby-boomers » et leur volonté de faire carrière dans la même organisation, la génération Z a quant à elle révolutionné les parcours de carrière. Il est devenu normal d'exercer plusieurs métiers dans la même carrière, au gré des envies et surtout des opportunités. L'étude du ministère montre que la réorientation volontaire concerne un tiers des 20-30 ans, soit deux fois plus que leurs aînés. Cela s'explique également par le fait que les jeunes générations n'ont pas encore de famille à charge, ni de crédits à rembourser. Leurs contraintes sont donc moins grandes. Par ailleurs, le ministère du travail montre que les salariés en CDD se réorientent davantage que ceux en CDI. Cela semble évident dans le sens où les personnes dans des situations précaires mettent tout en œuvre pour trouver une situation plus stable. Cette étude montre également que les personnes exerçant un métier très réglementé (santé, éducation, etc.) se réorientent moins que ceux dont les connaissances sont plus aisément transposables dans d'autres professions. Après avoir accédé difficilement à une profession, il paraît cohérent que ces personnes aient peu envie de se réorienter. Enfin, le secteur qui attire le plus de personnes en reconversion est celui des « ingénieurs et cadres de l'industrie ».

Les raisons de ces reconversions volontaires sont multiples et très différentes d'une personne à l'autre. Néanmoins, à partir de nos observations et des réponses données par les sondés des différentes enquêtes, il est possible de faire émerger quelques raisons majeures.

La première catégorie de raison est celle liée à l'insatisfaction du travail actuel. Cela peut regrouper plusieurs éléments. Nous pouvons ainsi citer les mauvaises conditions salariales ou de travail (travail de nuit, usant physiquement, etc.). Le harcèlement constitue une autre raison de l'insatisfaction au travail. Nous y retrouvons également l'excès de pression au travail (de la part de la hiérarchie ou des usagers). Cependant la raison la plus souvent citée dans cette catégorie est sûrement celle liée à la lassitude ou à l'exercice de missions peu intéressantes. Par ailleurs, il est possible que le métier exercé ne corresponde pas à nos aspirations (mauvaise orientation) ou ne correspondent plus à ce qu'il était par le passé. C'est notamment ce qui est évoqué dans le secteur bancaire où la profession de banquier a profondément évolué d'une posture de conseiller à celui d'un vendeur. Enfin, la dernière raison évoquée dans cette catégorie est celle d'une bureaucratie grandissante. Elle est notamment mise en avant par Jean-Laurent Cassely, auteur de la « Révolte des premiers de la classe » : « Ils fuient un monde professionnel dans lequel on ne peut plus faire grand-chose. Il y a tellement de règles, de process, de bureaucratie dans ces entreprises que les gens se plaignent de passer plus de temps à mesurer ce qu'ils font qu'à vraiment faire quelque chose. ».

La seconde catégorie de raison revendique de nouvelles envies liées au travail. Nous y trouvons la volonté d'une plus grande stabilité ou d'une meilleure localisation géographique. Nous pouvons également y trouver la volonté d'être son propre patron ou celle de donner un nouvel élan à son travail. L'article de Legay et Marchal (note n°30) donne pour exemple « le cas des professionnels de la santé, peu nombreux à se réorienter dès le début de la vie active, mais stimulés par la suite par une dynamique de progression professionnelle ». Cet article aborde également le cas l'adéquation de la vie professionnelle avec la vie personnelle et donne l'exemple des « employés de l'hôtellerie-restauration ». Enfin, la dernière raison que nous pouvons évoquer est celle de la quête de sens à travers l'exercice d'un nouveau métier. Il peut s'agir d'intégrer des organisations de l'ESS, comme nous l'aborderons ultérieurement, mais aussi des métiers

dit « manuels » où les réalisations effectuées sont davantage perceptibles qu'un travail de bureau. Il est également possible d'intégrer des secteurs d'activités avec de fortes valeurs comme le corps militaire ou la défense des citoyens.

Dans tous les cas, la reconversion prend souvent sa source d'un « turning point ». Évoqué par Negroni (note n°26), ils sont définis comme des « moment de réorientation dans le parcours de vie d'un individu. ». L'auteure évoque plusieurs exemples de turning point bien connus. Ainsi, le divorce est généralement un puissant turning point, au même titre qu'une nouvelle rencontre, et ce qu'elle soit amicale, professionnelle ou amoureuse. Par ailleurs, un autre turning point célèbre est celui de la crise de la quarantaine ou de la cinquantaine.

Plus globalement, de nombreuses raisons peuvent expliquer la hausse récente des reconversions professionnelles volontaires. Le contexte sociétal y est pour beaucoup. Les recruteurs sont de plus en plus intéressés par des profils « all-around » ou « touche-à-tout ». Le fait de changer totalement de voix n'est plus un handicap. Par ailleurs, l'émergence des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) permettent un meilleur accès aux opportunités d'emplois et une meilleure information sur les métiers et formations proposés. Cette émergence leur permet également de vérifier en trois clics les conditions de travail des autres employeurs et de les comparer aux leurs. De plus, ces conditions de travaux ont évolué depuis l'apparition de superstructures qui ont popularisé le management de masse peu individualisé. Cela a créé une vraie quête de reconnaissance au travail et le mythe du management « start-up » comme chez les GAFA (Google Apple Facebook Amazon). Enfin, il nous paraît probable que la hausse des reconversions volontaires soit en partie explicable par l'entrée sur le marché du travail de la génération Z. Deux observations sont réalisables sur ce point. Premièrement, cette génération est la première à subir les effets des bouleversements mondiaux (climat, économie, etc.) sur sa carrière professionnelle. Secondement, cette génération, biberonnée aux réseaux sociaux et à la télé-réalité, semble ne pas avoir bénéficié des conditions favorables pour le choix de son orientation. Happés par les nouvelles technologies et le temps qu'ils y consacrent, le rôle primordial de « l'ennui » dans la définition des personnalités et des aspirations a été oublié. De plus, comme le montre une étude de la « Mental Health Foundation »<sup>31</sup>, la comparaison des vies exposées à la télévision avec leur propre existence tend à les dévaloriser. Il en résulte, pour une partie de cette génération au moins, l'émergence d'une jeunesse perdue, sans vrai objectif de vie, amenée à se réorienter et se reconvertir plusieurs fois avant de trouver la voie adéquate. Cette définition des aspirations par l'expérimentation n'est pas forcément péjorative mais elle dénote fortement avec le paradigme précédent où l'orientation était réfléchi et définie de manière théorique avant d'être appliquée.

Notons également que la reconversion professionnelle représente un bouleversement global dans la vie de ces travailleurs. Ainsi, pour surmonter ce défi, ils peuvent s'appuyer sur quelques éléments.

En premier lieu, la famille représente un atout considérable dans la concrétisation d'une reconversion réussie. A l'heure où les NTIC permettent d'être au travail depuis la maison (mail, skype, téléphone, ...) et où la flexibilité des horaires est de mise, l'approbation de

---

<sup>31</sup> *Mental Health Foundation criticises new series of Love Island as it releases new statistics about body image and reality TV*, Mental Health Foundation, juin 2019, Lien : <https://www.mentalhealth.org.uk/news/mental-health-foundation-criticises-new-series-love-island-it-releases-new-statistics-about>

l'entourage très proche semble nécessaire. Negroni (note n°26) rappelle que les reconversions impactent sensiblement la vie familiale dans le sens où cela demande un temps non négligeable. A ce titre, l'auteure donne l'exemple des parents de la personne en reconversion qui vont pouvoir l'aider dans la logistique du quotidien (courses, garde des enfants, ...) ou encore des enfants qui doivent être mis au courant afin de ne pas se sentir délaissés par leurs parents. Outre le rôle essentiel du conjoint, les collègues jouent le rôle primordial de la légitimation des compétences professionnels acquises. Elle rappelle que lorsque l'entourage réagit négativement, deux cas de figures émergent. Le premier voit la personne douter de ses capacités et de son projet de réorientation. Le deuxième voit la personne surmotivée par la volonté de « prouver » qu'il s'agissait du bon choix.

Dans un deuxième temps, il est important de rappeler le rôle de ceux qui vont faire le lien entre le monde professionnel quitté et celui envisagé. Il peut alors s'agir d'une personne de son réseau professionnel ou d'une structure tierce d'accompagnement (Pôle emploi, APEC, ...). L'objectif est d'appréhender les attentes et les codes du secteur à intégrer.

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que différentes ressources sont utilisées dans les processus de réorientation professionnelle. Nous pouvons par exemple citer les bilans de compétences ou les tests d'orientation. Internet est également une source non négligeable d'informations.

Enfin, il nous semble évident que la formation continue est outil essentiel de la reconversion professionnelle volontaire. C'est ce sujet que nous allons approfondir dans la partie suivante.

## 5) Formation continue

L'INSEE<sup>32</sup> s'attache à définir la formation continue comme un élément qui « a pour but d'assurer aux salariés, employés ou demandeurs d'emploi, une formation destinée à conforter, améliorer ou acquérir des connaissances professionnelles. ». Par ailleurs, l'article L6111-1 du code du travail<sup>33</sup> précise que « La formation professionnelle tout au long de la vie vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés. (...) Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage, et des formations ultérieures, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. »

La législation sur la formation continue est marquée par un tournant en 2002. La loi<sup>34</sup> prévoit en effet à partir de cette la possibilité d'obtenir un diplôme par la validation des

---

<sup>32</sup> *Formation continue*, INSEE, mai 2019, Lien : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1101>

<sup>33</sup> *Article L6111-1 du code du travail*, Légifrance, Lien : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028697726&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20150101>

<sup>34</sup> *LOI n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale*, Légifrance, Lien : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?dateTexte=&categorieLien=id&cidTexte=JORFTEXT0000408905&fastPos=1&fastReqId=684907029&oldAction=rechExpTexteJorf>



acquis de l'expérience. Cet élément essentiel de la formation continue fera l'objet d'une partie spécifique ultérieurement.

En 2009, la loi sur l'orientation et la formation professionnelle (note n°24) fixe elle aussi un nouveau cadre juridique. Parmi les éléments nouveaux important nous notons la présence de précision sur l'utilisation du DIF (Droit Individuel à la Formation). Alors que celui-ci a pour première vocation de permettre aux salariés de se former, il pourra maintenant être utilisé par un salarié licencié pour réaliser un bilan de compétences ou une VAE. Par ailleurs, le CIF (Congé individuel de formation), qui permet de se former sur le temps de travail, peut dorénavant être utilisé pour assister à des formations qui ont lieu sur un temps personnel. A noter que DIF et CIF ont, depuis, été remplacé par le « Compte Personnel de Formation - CPF », en 2015 pour le premier et en 2019 pour le second. Pour en revenir à la loi, il est créé un « bilan d'étape professionnel », qui permet au travailleur de définir ses savoir-faire en entreprise, et un « passeport orientation et formation » qui répertorie l'ensemble des expériences, savoirs et diplômes obtenus lors de la formation initiale et continue. Enfin, quelques autres nouveautés sont instaurées : diminution de structures qui collectent les sommes d'argent destinées à la formation ou la possibilité, pour une personne au chômage, de réaliser une formation lui permettant d'acquérir les savoir-faire demandés par une annonce de recrutement.

La dernière modification législative sur le sujet est celle liée à la parution de la « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » parue en 2018<sup>35</sup>. La première modification est celle de la disparition du CIF au profit d'une forme particulière du CPF : le CPF de transition professionnelle. Ce dernier est dorénavant libellé en euros et abondé de 500€ par an pour chaque salarié (majoration de 300€ pour les travailleurs les moins qualifiés). Il permet aux salariés qui en feraient la demande, d'utiliser ces fonds afin de réaliser des formations professionnelles. Outre des modifications liées au contrat d'apprentissage, la fréquence des entretiens entre un employé et son patron est définie à 2 ans. Par ailleurs, il est fait état de la transformation des Opca (organismes paritaires collecteurs agréés) en Opcv (opérateurs de compétences) et de leurs missions (contrat d'alternance, organisme de référence sur la formation professionnelle, arrêt de la collecte des fonds liés à la formation, etc.). Enfin, il est projeté de créer un organisme de référence nationale de la formation « France compétences » qui aura pour mission notamment de tenir à jour le répertoire des certifications professionnelles.

Outre les éléments introduits dans les législations citées précédemment, il existe d'autres dispositifs de formation continue. Premièrement, il existe le bilan de compétences qui a pour objectif de répertorier l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un salarié. Outre l'aspect pratique qui permet de préciser le projet professionnel (et donc la formation à réaliser), cela permet également de montrer au salarié qu'il dispose de compétences à valoriser. L'aspect pratique est ainsi complété par un puissant aspect psychologique permettant d'améliorer la confiance en soi du travailleur. Par ailleurs, le CEP (Conseil en Évolution Professionnelle)<sup>36</sup> permet à tous les salariés de bénéficier d'un rendez-vous gratuit leur permettant de faire le point sur leur aspirations professionnelles. Enfin, nous pouvons citer plusieurs organismes références tels que l'AFPA (Agence nationale pour

---

<sup>35</sup> LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (1), Légifrance, Lien :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660&categorieLien=id>

<sup>36</sup> Conseil en évolution professionnelle (CEP), Service-Public.fr, Lien : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457>

la formation professionnelle des adultes), les FONGECIF (Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation) ou encore le réseau des CARIF-OREF (Centres d'Animation, de Recherche et d'Information sur la Formation et Observatoires Régionaux de l'Emploi et de la Formation).

La surdiplomation des nouvelles générations d'étudiants a pour effet d'inciter les travailleurs souhaitant se reconverter à se former via la formation continue. En effet, s'ils veulent pouvoir rivaliser avec les jeunes entrant sur le marché du travail, ils se doivent d'avoir à minima le même niveau de diplôme. Par ailleurs, la formation continue est essentielle dans le cas où la reconversion amène un changement de secteur d'activités ou de missions. Legay et Marchal, dans un autre de leur article<sup>37</sup>, étudient le lien entre formation continue et reconversion professionnelle. Elles remarquent que « dans 40 % des cas, le changement de métier s'accompagne d'un retour en formation. ». La décomposition de ce nombre permet de mettre en avant divers éléments. Il est ainsi possible de faire un lien entre le diplôme initial et la propension à se former lors d'une reconversion. Ceux qui disposent seulement du baccalauréat sont les plus nombreux à se former lors d'une reconversion. Par ailleurs, ceux qui ont fait une formation initiale professionnelle se forment moins que ceux qui ont une formation généraliste. Il est notifié que ces formations, réalisées à l'occasion de la reconversion, ont permis à ceux qui les ont réalisées d'obtenir davantage d'avancements de carrière et de stabilité.

Il est intéressant de noter que l'article de Legay et Marchal déjà cité précédemment (note n°30) explique la forte propension des titulaires d'une formation générale à se former lors d'une reconversion par deux éléments : « Après une formation initiale générale, il est sans doute à la fois plus nécessaire – en raison de l'éloignement entre les savoirs acquis et les attentes des employeurs – et plus facile – du fait de la familiarité avec l'univers des études – de renouer avec la formation. ».

Pour terminer, il nous semble intéressant de remarquer que l'enquête Odoxa (note n°28) montre que, « pour 62% des Français interrogés, le frein principal à leur reconversion professionnelle est la difficulté d'accès aux formations efficaces et à prix abordable ». Ainsi, avant de nous attacher à analyser le dispositif MGEN – Le Mans Université mis en place afin de favoriser ces reconversions, nous allons tenter de décrypter l'apport des VAE dans les parcours de réorientation.

## 6) VAE

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) est régie par la loi de 2002 (Note n°34). Elle y est ainsi définie : « Toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification. ». Plus précisément, l'objectif est de pouvoir accorder un diplôme aux personnes qui ont au minimum une année d'expérience en rapport avec celui-ci. Il est important de préciser qu'il s'agit ici d'une année « équivalent temps plein » et qu'il est possible d'y intégrer les

---

<sup>37</sup> LEGAY Agnès & MARCHAL Nathalie, *La réorientation professionnelle et le retour en formation : quel impact sur le devenir professionnel des jeunes adultes ?*, Céreq, mai 2008, Relief n°24, p. 245-259, Lien :

[http://www.cereq.fr/index.php/cereq/layout/set/print/content/download/1361/19379/file/relief24\\_p245.pdf](http://www.cereq.fr/index.php/cereq/layout/set/print/content/download/1361/19379/file/relief24_p245.pdf)



expériences professionnelles, militantes (engagements associatifs et syndicaux, bénévolat,), voire personnelles (vie domestique).

Ce système de VAE permet de remettre en question le système précédent de validation des diplômes. Il est maintenant possible de valider, avec une année d'expérience dans le secteur d'activité, le même diplôme qu'une personne ayant réalisé cinq années d'études après le baccalauréat.

La VAE ne doit toutefois pas être confondue avec la VAPP (Validation des Acquis Professionnels et Personnels) qui permet quant à elle de pouvoir s'inscrire à une formation sans pour autant disposer des diplômes habituellement demandés lors de l'inscription.

La VAE est accessible dans tous les service formation continue des universités mais aussi auprès d'autres organismes en fonction du diplôme demandé (AFPA, Agence de Services et de Paiement pour les métiers de la santé et du social, ...). Elle comporte quelques étapes bien définies.

En premier lieu, il est nécessaire de produire un dossier de recevabilité. Cette étape est formalisée par un CERFA commun à toutes les demandes de VAE. L'objectif du candidat est de montrer qu'il dispose effectivement de l'année d'expérience requise.

Si le dossier de recevabilité est accepté, le candidat devra ensuite produire un dossier à transmettre au jury de VAE. Ce dossier permettra de s'assurer que l'expérience du candidat correspond effectivement aux compétences attendues du diplôme.

Enfin, la 3<sup>ème</sup> et dernière étape consiste à présenter sa candidature devant le jury de VAE. Ce dernier pourra alors décider d'attribuer ou non le diplôme au candidat. La validation pouvant alors être totale ou partielle. Dans le cas d'une validation totale, le candidat pourra alors se voir attribuer une mention. Dans le cas contraire, le jury pourra lui proposer de passer des formations complémentaires afin d'obtenir la validation totale ultérieurement.

Cette démarche de VAE présente des avantages pour le candidat mais aussi pour l'entreprise d'origine.

Pour cette dernière, la VAE permet de certifier les compétences dont elle dispose au son sein. Cette certification pourra alors servir aux normes en vigueur dans le secteur (c'est par exemple le cas dans le milieu bancaire et assurantiel). Cela peut permettre en outre de fidéliser les employés qui prennent conscience que leur employeur les aide à développer leurs compétences et à évoluer dans la hiérarchie.

Pour les salariés, l'avantage principale est de pouvoir acquérir un diplôme avec une seule et unique année d'expérience professionnelle. Cela permet d'éviter de repasser l'ensemble du cursus scolaire normalement nécessaire à l'obtention du diplôme. Cet argument est d'autant plus pertinent quand nous prenons conscience du contexte de surdiplomation de la société et le rôle majeur des diplômes dans les processus d'embauche. La VAE permet en outre au salarié de prendre du recul sur son parcours professionnel. L'analyse du passé permet ainsi de repérer les éléments récurrents, les réussites et les erreurs afin de mieux construire le futur.

Cependant, il convient de rappeler que la VAE comporte également quelques points négatifs. Outre le financement qui peut s'avérer difficile à boucler lorsque le reste à charge est élevé, il convient de distinguer la VAE individuelle et collective. La VAE individuelle peut présenter de nombreuses difficultés telles que la complexité à trouver le diplôme adéquat aux compétences du candidat, la complexité à identifier les formations complémentaires lors d'une validation partielle du diplôme ou encore la difficulté

d'obtenir un financement interne à l'entreprise dans le cas où l'employeur n'est pas au courant de cette démarche de VAE. Ainsi, pour remédier à ces éléments, la VAE collective, et plus particulièrement la VAE collective organisée collégalement entre une entreprise privée et une université, se répand de plus en plus. Elle permet de relever les défis posés par la VAE individuelle en organisant un parcours collectif de VAE.

C'est ce que nous allons aborder dans la 3<sup>ème</sup> partie de ce mémoire en nous intéressant de plus près au dispositif mis en place entre la MGEN et l'université du Mans. Mais avant cela, nous tenterons, dans une deuxième partie, de mettre en avant les spécificités de la reconversion vers les métiers de l'Economie Sociale et Solidaire.

## **PARTIE 2) ESS ET EMPLOI**

Au sein de cette deuxième partie, l'objectif est d'aborder les spécificités liées à la reconversion professionnelle en ESS. Pour cela, nous présenterons tout d'abord les particularités de ce secteur d'activité et l'organisation de son marché du travail. Cela nous permettra de discuter ensuite de la reconversion professionnelle vers l'ESS.

### **1) Économie Sociale et Solidaire**

Ainsi, il convient dans un premier temps de définir le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Le gouvernement français propose la définition suivante<sup>38</sup> : « Le secteur de l'ESS désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques. »

Cette définition nous permet de poser les bases de notre réflexion. Pour aller plus loin, la CRESS (Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire) Auvergne-Rhône-Alpes présentent les principes et valeurs de l'ESS<sup>39</sup>.

En premier lieu, un des principes fondateurs est celui de la « libre adhésion ». Ainsi, l'engagement dans une des structures de l'ESS est libre. Personne n'y est contraint.

Dans un deuxième temps, la démocratie est pilier de l'ESS. Elle repose sur l'idée que « 1 Homme = 1 voix ». Autrement dit, les droits de vote ne sont pas proportionnels au capital détenu.

Enfin, le dernier principe énonce que la rentabilité économique ne doit pas être la finalité. En effet, outre les objectifs économiques, l'ESS tend à prendre en compte des objectifs sociaux voire sociétaux. Ainsi, les profits sont partagés de manière juste entre l'ensemble des acteurs. Nous parlons alors de « Primauté de l'Homme sur le capital. ».

La CRESS présente également quelques valeurs fondatrices parmi lesquelles nous retrouvons la « solidarité », l'« amélioration des conditions d'existence », la « liberté d'actions » ou encore la « lutte contre les injustices ».

Par ailleurs, l'ESS s'appuie sur 4 structures historiques bien identifiées : les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations. Et il faut bien avouer qu'au-delà leur appartenance commune à l'ESS et le partage de valeurs fondatrices, leurs différences sont nombreuses. De l'association de parents d'élèves à la banque mutualiste transnationale, de la coopérative de producteurs à la fondation d'une grande entreprise, les points communs sont très relatifs. Ainsi, au sein d'un même secteur, voire d'un même type de structure, il existe des divergences très fortes de taille, de champs d'action, de ressources, de publics et de poids.

---

<sup>38</sup> *Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ?*, CEDEF, mars 2019, Lien : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

<sup>39</sup> *Valeurs et Principes*, CRESS AuRA, Lien : <http://www.cress-aura.org/valeurs-et-principes>

Le Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS (CNCRESS) permet de fournir quelques ordres de grandeur sur le nombre de ces structures<sup>40</sup>. Ainsi, en 2017, il existe « 27 250 coopératives, 8368 mutuelles, 185145 associations et 1568 fondations ».

Les associations représentent donc près de 85% du secteur de l'ESS en termes de nombre de structures. Régie par la loi de 1901, elle est l'actrice de l'ESS la plus connue du grand public.

Viennent ensuite les coopératives qui représentent 12% des structures de l'ESS. CoopFR<sup>41</sup>, structure représentante des coopératives françaises, rappelle qu'il existe plusieurs types de coopératives :

- Les coopératives d'entrepreneurs (agriculture, artisanat, ...)
- Les coopératives de salariés ou SCOP (Sociétés COopératives et Participatives)
- Les coopératives d'utilisateurs (école, habitant, consommateurs, ...)
- Les coopératives bancaires
- Les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) qui mêlent plusieurs acteurs précédemment cités (salariés, utilisateurs, entrepreneurs) mais également d'autres acteurs comme les collectivités territoriales ou des associations.

CoopFR met également en avant le fait que ces structures sont guidées par 7 principes fondateurs<sup>42</sup> : « l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement vers la communauté. »

La troisième structure en termes de nombre est la mutuelle. Juridiquement, elle doit respecter les règles édictées par le code de la mutualité. Son fonctionnement repose sur une mutualisation des risques des sociétaires. Ces dernières années, le secteur des mutuelles a beaucoup évolué suite à l'émergence de nouvelles réglementations. Nous nous intéresserons à ce sujet ultérieurement, dans la partie 3.

Enfin, la quatrième et dernière structure historique de l'ESS est la fondation. Il s'agit d'une structure qui est financée par une entreprise privée afin de soutenir une cause d'intérêt général. Elle est très largement répandue outre-Atlantique où son action remplace historiquement les dépenses publiques<sup>43</sup>. En France, elle est moins populaire mais son champ d'action n'est pas négligeable.

L'essor actuel de l'ESS, portée par ces 4 types de structures, ne doit pas faire oublier que les principes sous-jacents ont, par le passé, existés sous d'autres appellations. Nous parlions alors par exemple de « Tiers-secteur ». Il convient également de rappeler que, jusqu'à récemment, les termes « Économie Sociale » et « Économie Solidaire » étaient alors utilisés distinctement. L'économie sociale désignant les structures de grande taille comme les mutuelles ou les banques coopératives. A contrario, l'économie solidaire étant

---

<sup>40</sup> *Les chiffres clés de l'ESS*, CNRESS, 2017, Lien : <http://www.cncress.org/fr/dossiers-thematiques/les-chiffres-cles-de-less>

<sup>41</sup> *Typologie des coopératives*, CoopFR, Lien : <https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-que-cooperative/typologie-des-coop.html>

<sup>42</sup> *Les 7 principes coopératifs*, CoopFR, Lien : <https://www.entreprises.coop/les-7-principes-cooperatifs.html>

<sup>43</sup> DRAPERI Jean-François, *L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché*, Recma, mai 2010, n°316, p.18-40 Lien : [http://recma.org/sites/default/files/316\\_018040.pdf](http://recma.org/sites/default/files/316_018040.pdf)

davantage associée aux associations et actions militantes. Afin de clarifier ces éléments, la Loi de 2014 portée par Benoit Hamon<sup>44</sup> permet d'asseoir l'existence de l'ESS sur une base juridique. Dans un document synthétique<sup>45</sup>, le gouvernement présente les 5 grands objectifs de cette loi.

Le premier est de reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique. Ainsi, une définition plus claire des entreprises entrant dans le champ de l'ESS est donnée. De plus, nous voyons l'émergence d'un nouveau type de structure de l'ESS : les ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale). Il s'agit d'entreprises qui font une demande d'agrément afin de valoriser leurs activités en lien avec une juste répartition des bénéfices, une utilité sociale, etc.

Le deuxième objectif de la loi est de structurer les organes représentatifs de l'ESS. Nous notons ainsi la création du Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS (CNCRESS) et la création de Chambres Régionales de l'ESS (CRESS). Un guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS est également créé.

Le troisième objectif vise à renforcer les droits des salariés dans les cas où la reprise de leur entreprise est possible : droit à l'information, formation, statut de SCOP d'amorçage. Le quatrième et avant dernier objectif tend à mettre en lumière le secteur coopératif. L'accent est mis sur les CAE (Coopératives d'Activité et d'Emploi), le développement des SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) ou encore la possibilité de construire des groupes de SCOP.

Le cinquième, et donc dernier, objectif s'ancre dans une dimension locale. Nous y trouvons la reconnaissance des monnaies locales et de l'action des départements en faveur de l'ESS ou encore l'incitation pour les collectivités locales à favoriser les commandes publiques contenant des facteurs dits « responsables ».

Avec ce nouvel appui législatif, le secteur de l'ESS a entre ses mains les atouts pour s'ériger en véritable alternative aux activités capitalistiques. Son fort ancrage territorial combiné à sa prise en compte de l'Humain lui permet de proposer un modèle alternatif au néo-libéralisme. Cependant, un vrai frein vient semer le trouble dans cette théorie optimiste : le financement des activités. En effet, de par la nature de ses activités d'intérêt général, l'ESS est, depuis longtemps, liée au financement public. Ces dernières années, à la suite de restrictions budgétaires successives, les fonds alloués au secteur de l'ESS n'ont cessé de diminuer. Les acteurs du secteur se retrouvent donc face à un dilemme cornélien : comment garder les valeurs sociales et humanistes historiques face aux réalités économiques ? Ce tiraillement permanent entre rentabilisation des activités et réalisation de l'objet social est fortement perceptible dans le secteur du médico-social qui est fortement représenté par des acteurs de l'ESS et notamment des associations. C'est en tout ce qu'ont essayé de montrer Dussuet, Nirello et Puissant dans un récent article<sup>46</sup>. Elles ont en premier lieu constaté que le secteur du médico-social était sujet, depuis plusieurs années, à une forte « industrialisation des activités » qui « visait à rationaliser l'organisation des services et du travail, dans un objectif affiché de maîtrise des dépenses

---

<sup>44</sup> LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), Légifrance, Lien : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

<sup>45</sup> *Tout savoir et tout comprendre sur la loi Économie Sociale et Solidaire*, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, novembre 2015, 16p., Lien : <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf>

<sup>46</sup> DUSSUET Annie, NIRELLO Laura & PUISSANT Emmanuelle, *De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social*, La Revue de l'Ires, 2017, n°91-92, p. 185-211, Lien : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2017-1-page-185.htm>

publiques. ». Plus concrètement, cela implique l'émergence, voire la prépondérance, de normes formalisées dans la réalisation des activités. En standardisant de l'ensemble des processus, il devient alors plus aisé, pour les managers, de mettre en place des indicateurs de mesure de la performance. Ce changement a eu beaucoup d'impact sur les conditions de travail des travailleurs du médico-social. La normalisation des processus (temps alloué à chaque soin, rationnement des quantités de produits utiles pour les soins, etc.) a déshumanisé un travail pourtant, à la base, centré sur le service à la personne. Les auteures montrent que la norme est dorénavant au distinguo entre temps « productif » et « improductif ». Les managers poussent alors les salariés à augmenter le temps productif (temps avec les patients) au détriment du temps « improductif » (déplacement, organisation, formation). En résulte un stress permanent de « ne pas aller assez vite » ou de se faire réprimander pour avoir passé trop de temps sur « l'Humain » au détriment d'un focus unique sur les soins à apporter. Un témoignage frappant de l'article révèle qu'un salarié du secteur, subissant cette pression du temps, a dorénavant la sensation de « faire des douches au Karcher ». Les auteures en concluent que ce mode de management a largement été dénoncé par les travailleurs du secteur qui voient en cela une « perte de sens au travail » et qui se matérialisent par des troubles du travail : turn-over, burn out ou encore dépression.

L'exemple du secteur du médico-social montre que les conditions de travail réelles de l'ESS ne sont pas forcément en adéquation avec les représentations sociales dominantes. En effet, bon nombre de personnes ne travaillant pas dans ce secteur « idéalisent » l'ESS et ses pratiques managériales. Dans la prochaine partie, nous tenterons ainsi de présenter le marché de l'emploi en ESS de manière la plus factuelle et concrète possible afin de rétablir quelques vérités ou, à défaut, ne pas aller dans le sens des préjugés les plus répandus.

## 2) Marché de l'emploi en ESS

Le marché de l'emploi en ESS subit de nombreux préjugés, qu'ils soient positifs ou négatifs. Outre l'idéalisation des pratiques managériales du secteur, il est commun de penser qu'on y est moins bien rémunéré ou encore qu'il s'agit d'un secteur à forte précarité statutaire (prépondérance des CDD et intérim). Dans cette partie, nous tenterons de remettre ces affirmations dans leur contexte afin de statuer sur leur véracité.

Avant cela, il nous semblait nécessaire de présenter quelques chiffres sur le marché du travail en ESS. Selon le CNCRESS (note n°40), en 2017, l'ESS emploie 2,3 millions de salariés se décomposant de la sorte : 1 853 000 dans les associations, 308 000 dans les coopératives, 138 000 dans les mutuelles et 85 000 dans les fondations. Une nouvelle fois, nous remarquons donc la forte présence des associations qui représentent donc 80% de l'emploi en ESS. Toujours selon le CNCRESS, l'ESS représente 10,5% de l'emploi total et 14% de l'emploi privé. Le volume d'emploi dans l'ESS a augmenté de 5% entre 2008 et 2014 alors que, dans le même temps, le niveau d'emploi global du privé hors ESS a diminué de 0,7%. Enfin, un dernier chiffre qui nous paraît intéressant de mentionner : 700 000 départs à la retraite sont annoncés d'ici 2025. Nous comprenons donc ici la prévision qui annonce une vague d'embauche dans les années à venir dans le secteur de l'ESS et qui en fait un secteur « porteur » pour l'avenir. Si nous ajoutons à cela la quête de sens de plus en plus grande dont nous parlerons ultérieurement ainsi que l'importance

grandissante des enjeux sociétaux, le volume d'emploi dans l'ESS devrait donc grandir dans les années à venir.

Plusieurs chercheurs se sont attachés, ces dernières années, à définir le « portrait-robot » du salarié de l'ESS. Nous avons décidé de vous présenter une synthèse des éléments mis en avant dans ces articles.

Bailly, Chapelle et Prouteau<sup>47</sup> ont tenté de mettre en exergue les spécificités des travailleurs de l'ESS au sein des Pays de la Loire. Leur analyse, bien que localisée sur une région et datant de quelques années, permet de tirer quelques enseignements. Ils mettent tout d'abord en avant la précarité du secteur. Ainsi, par rapport au marché du travail dans son ensemble, l'ESS recense un plus grand nombre de contrats à durée déterminée. Conjointement, ils relèvent que le temps complet y est minoritaire (40%) alors qu'il est majoritaire dans le secteur privé dans son ensemble (74%). Nous relevons d'ailleurs quelques différences entre les types de structure : le temps complet est la norme dans les coopératives (83%) et les mutuelles (57%) mais pas dans les associations (35%). En ce qui concerne l'âge moyen, l'ESS regroupe des travailleurs plus âgés. Les auteurs révèlent que 38% de ces derniers ont plus de 45 ans contre 27% dans le secteur privé. Cela permet de souligner une nouvelle fois le nombre de départ à la retraite important dans les années à venir et les nécessités de recrutement qui en découleront. Enfin, leurs conclusions s'étendent sur deux autres points. Tout d'abord, il est fait état de la faible présence d'ouvrier dans l'ESS et, à contrario, la forte présence de cadres. Cela s'explique par les secteurs d'activité de l'ESS qui relèvent davantage des services que de l'industrie. Secondement, la surreprésentation des femmes dans l'ESS (65%) par rapport au marché global (47%) est mise en avant. Elle s'explique une nouvelle fois par la présence de l'ESS dans les services. Secteur reconnu comme employant une majorité de femmes.

Parallèlement, un article plus récent et globalisé à toute la France, permet d'en apprendre davantage sur le profil des personnes souhaitant s'insérer sur le marché du travail de l'ESS. Il est l'œuvre de Darbus et Hély<sup>48</sup> et s'appuie sur les candidatures effectuées sur un des principaux sites de recherche d'emploi en ESS : Ressources Solidaires. L'article dégage deux profils distincts de personnes souhaitant s'orienter vers l'ESS. Le premier, bien que correspondant aux représentations sociales largement diffusées, est minoritaire. Il s'agit d'un homme cadre arrivant à la fin de sa carrière, se rendant compte que le travail effectué durant toute sa carrière manquait de sens et souhaitant donc s'orienter vers un nouveau métier plus proche de ses valeurs et aspirations personnelles. La théorie de la « quête de sens » est alors ici bien présente. Il est également fait référence à une « reconversion professionnelle vers l'ESS ». C'est un sujet que nous approfondirons ultérieurement. Avant cela, intéressons-nous au deuxième profil type largement mis en avant dans cet article de recherche. Précisons que la prépondérance de ce profil dans les réponses peut s'expliquer, selon l'aveu même des auteurs, par le choix fait de réaliser une étude en ligne et donc favorisant la jeune génération. Ce deuxième profil type regroupe donc « les jeunes femmes diplômées du supérieur qui débutent leur vie professionnelle et dont les parents sont salariés de la fonction publique ». Le dernier élément de définition de ce groupe est fort intéressant et nous avons choisi de le développer. L'enquête révèle

---

<sup>47</sup> BAILLY Franck, CHAPPELLE Karine & PROUTEAU Lionel, *La qualité de l'emploi dans L'ESS : étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire*, Recma, janvier 2012, n° 323, p. 44-63, Lien : <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n323-recma0813/1018344ar/>

<sup>48</sup> DARBUS Fanny & HELY Matthieu, *Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions : une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires*, Recma, août 2010, n° 317, p. 68-86, Lien : <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2010-n317-recma01036/1020882ar/>



en effet que 55% des personnes souhaitant s'orienter vers l'ESS déclarent qu'« au moins un de leurs parents est ou a été agent de la fonction publique », contre environ un tiers de l'ensemble de la population. La théorie des auteurs pour expliquer ce phénomène est simple. Selon eux, le nombre de place de fonctionnaires dans l'administration diminuant à chaque coupe budgétaire, les chances pour la nouvelle génération d'intégrer un poste dans la fonction publique diminuent. Élevés dans un environnement familial leur inculquant les codes de la fonction publique, ils sont alors obligés de réorienter leur projet professionnel vers le secteur de l'ESS (et notamment les associations) qui recense plusieurs points communs avec le secteur public (missions d'intérêt général, le service aux autres avant la carrière personnelle et le salaire, etc.). Cette théorie est confortée par le fait que plus d'un quart des répondant déclare avoir passé un concours de la fonction publique. Elle est également confortée par le fait que, selon l'auteur, bon nombre d'études ont montré que la volonté des enfants de fonctionnaires d'exercer le même métier que leurs parents est plus forte que dans les autres professions. Le nombre d'enfants de fonctionnaires étant très élevé et le nombre de place diminuant, il est donc normal que bon nombre de ces jeunes ne réussissent pas à être titularisés dans le secteur public et finissent donc par s'orienter vers un secteur (l'ESS) disposant de valeurs similaires. Enfin, le dernier article que nous avons choisi de présenter ici s'intéresse aux caractéristiques des managers de l'ESS. Darbus et Lazuech<sup>49</sup> s'attachent à définir les contours des « managers militants » de l'ESS. Ils sont ainsi souvent caractérisés par des mots comme « engagés » ou « à l'écoute ». Selon les auteurs, leur engagement les fait accepter une charge de travail plus importante et une rémunération inférieure pour un poste équivalent dans le marché global du travail. Leur conviction politique plutôt de gauche les conduit à se reconnaître dans les valeurs de solidarité et d'entraide. Ils exercent dans le secteur de l'ESS afin d'aligner convictions personnelles et quotidien professionnel. Ils tentent de mettre en place un management différent du management « capitaliste », même s'ils reconnaissent volontiers la difficulté de jongler entre impératif économique et réalisation de l'objet social.

Ces constats sont particulièrement perceptibles lors des entretiens d'embauche des structures de l'ESS. C'est en tout ce qu'a essayé de démontrer Rodet<sup>50</sup> dans un récent article. Elle a en effet tenté d'analyser les pratiques de recruteurs de l'ESS. Il semble important de noter que ces structures interrogées étaient quasi-exclusivement des associations. Son étude auprès de recruteurs de l'ESS a tout d'abord montré qu'aucun d'entre eux ne disposait de service RH dédié. Ce phénomène est facilement compréhensible au sein d'association ne disposant pas d'assez de moyens pour dédier un poste aux ressources humaines. Dans ces structures, le recrutement est alors une tâche qui s'additionne aux tâches quotidiennes d'un service. Il en découle naturellement, pour les personnes en charge du recrutement, un manque de formation et d'expérience sur cette activité. Afin de combler ce manque, ces recruteurs s'informent de manière informelle auprès de diverses sources. Tout d'abord, l'auteure révèle qu'ils se renseignent auprès de personnes de leur entourage n'exerçant pas dans l'ESS et qui, étonnement, ne font pas partie de service RH. Cela leur permet de « voir ce qui se fait ailleurs ». L'auteure évoque

---

<sup>49</sup> DARBUS Fanny & LAZUECH Gilles, *Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale ?*, 23<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES, novembre 2010, Lien : <http://wiki.eco-sol-brest.net/images/2/2a/Etude.pdf>

<sup>50</sup> RODET Diane, *Les représentations économiques des acteurs de l'ESS face à l'emploi*, Socio-économie du travail, n° 2 « Le marché du travail comme objet de croyances et de représentations », 2017, p. 131-163, Lien : <https://classiques-garnier.com/socio-economie-du-travail-2017-n-2-le-marche-du-travail-comme-objet-de-croyances-et-de-representations-une-autre-idee-de-l-economie.html>



alors une hypothèse intéressante qui soutient que les personnes de l'ESS s'adressent à des contacts travaillant en dehors de l'ESS car, consciemment ou inconsciemment, elles pensent qu'elles doivent s'enrichir du secteur privé traditionnel. Les compétences en matière de recrutement seraient en effet, selon eux, plus solides dans le privé traditionnel que dans le secteur de l'ESS. Elle évoque également l'hypothèse que les recruteurs de l'ESS contactent des personnes du secteur privé en pensant que ces derniers sont en contact avec des personnes du service RH – très rare dans les associations – et qu'elles ont donc peut-être des savoirs, voire des savoir-faire en la matière. Par ailleurs, une autre source d'information pour les recruteurs de l'ESS est le recours aux informations distillées par les professionnels qui les ont aidés/conseillés lors de leur propre candidature dans l'ESS. Les représentations sociales issues de cette période leur permettent de construire à leur tour leur vision du recrutement en ESS. Cette vision des recruteurs de l'ESS sur leur propre secteur semble assez sombre. L'enquête révèle en effet qu'ils pensent que leur secteur est un secteur « particulièrement difficile ». Ils attendent donc des recrutés qu'ils n'idéalisent pas le secteur. Par ailleurs, il est mentionné que la totalité des personnes en charge du recrutement dans ces associations sont fortement diplômées (de bac +3 à bac +5). L'auteure relève en outre que ces derniers, formés « sur le tas », attachent davantage d'importance à la motivation, à l'expérience et à la personnalité qu'aux diplômes. Enfin, Rodet conclue en rappelant que le recrutement dans l'ESS est une tâche périlleuse puisqu'elle consiste à « attirer des candidats qualifiés et expérimentés acceptant des conditions d'emploi précaires et/ou un faible niveau de revenu. ».

Ces entretiens de recrutement sont, par ailleurs, le moment idoine pour aborder un sujet sensible en ESS : la rémunération. Tout d'abord, une publication de l'INSEE<sup>51</sup> révèle qu'« en 2009, les salariés de l'économie sociale gagnent en moyenne annuelle 16 % de moins que dans le privé et 7 % de moins que dans le public en équivalent temps plein ». Il est par ailleurs fait état d'une échelle des rémunérations assez resserrée en ESS. En tout cas davantage que dans le secteur privé considéré dans son ensemble. Pour ce qui est du comparatif entre les différentes structures de l'ESS, le secteur revêt en revanche une grande hétérogénéité au sujet des rémunérations. D'un côté, les mutuelles et les coopératives accordent des rémunérations assez similaires au secteur privé. Cela s'explique notamment par le fait que ces établissements, notamment les mutuelles, sont souvent des acteurs d'échelle nationale capables de bien rémunérer leurs collaborateurs. De l'autre côté, les associations, moins bien loties économiquement, peinent à indexer les rémunérations proposées sur celles du secteur privé.

C'est ce qu'ont essayé de mettre en avant Nirello et Prouteau<sup>52</sup> en s'intéressant plus en détails aux salaires versés dans les associations. Ils commencent leur propos en présentant les différentes thèses émises sur le sujet de la rémunération en association. La plus répandue est celle du « don du travail » qui consiste à dire que les travailleurs des associations ne rechignent pas à être moins bien rémunéré car ils bénéficient en retour d'autres avantages non pécuniaires (sens accordé au travail, retour positif des usagers sur le travail effectué, ...). Parmi les autres thèses émises, nous retrouvons celles qui prédisent une plus grande rémunération dans les associations. Leur justification repose sur le fait qu'étant donné que le bénéfice ne peut pas être partagé entre les membres, il

---

<sup>51</sup> BISAULT Laurent, *L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale*, INSEE, février 2012, Lien : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281124>

<sup>52</sup> NIRELLO Laura & PROUTEAU Lionel, *Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité*, Travail et emploi, 2016, vol. 148, n°4, p. 31-54, Lien : <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2016-4-page-31.htm>

n'y a alors pas d'intérêt à distribuer les plus bas salaires possibles. Une autre justification stipule qu'à cause d'un management moins efficace dans les associations, le contrôle sur les salaires y est moins probant et ces derniers sont donc davantage élevés que dans le privé. La réalité des faits donne raison à la première théorie : selon Narcy<sup>53</sup>, les salaires dans les associations sont 12% inférieurs à ceux du privé. Nirello et Prouteau émettent quant à eux une nouvelle hypothèse afin d'expliquer la faiblesse des rémunérations en association. Selon eux, plus il y a de bénévoles au sein d'une association, plus le salaire des salariés y est faible. Ils démontrent cette théorie en expliquant qu'elle est vérifiable dans des secteurs à forte présence de bénévoles (faible salaire dans le sport ou le spectacle par exemple).

Les réponses à l'enquête réalisée à partir du site Ressources Solidaires (note n°48) montrent que les candidats à l'entrée sur le marché du travail de l'ESS sont réalistes. Ainsi, 80% des interrogés pensent que les salaires en ESS sont moins importants que dans le privé et le même nombre de personnes est « prêt à accepter une rémunération plus faible pour travailler dans l'ESS ». Cependant 75% d'entre eux pensent que cet écart n'est pas normal.

De fait, si les salariés de l'ESS acceptent des rémunérations inférieures à celles du privé, ils espèrent en retour bénéficier de conditions de travail plus favorables. Cela fait notamment référence à la théorie du don du travail mentionnée auparavant. Ainsi, à travers plusieurs documents ressources, nous allons prendre le temps d'analyser ces conditions de travail en ESS.

Pour débiter, nous nous appuyons sur le deuxième baromètre de la Qualité de Vie au Travail (QVT) au sein de l'ESS de 2017<sup>54</sup>. Le premier baromètre date de 2014 et permet de réaliser des comparatifs avec celui de 2017. En trois ans, nous remarquons que la qualité de vie au travail s'est dégradée. La note globale de satisfaction est passée de « 6,3/10 pour les salariés et 7,4/10 pour les dirigeants à 6,1/10 et 7,2/10 ». Cette légère baisse s'explique par plusieurs facteurs : changements d'organisation, évolution des moyens financiers, etc. Cependant, le niveau de satisfaction reste très satisfaisant et s'appuie sur différents items tels que le l'utilité du travail effectué, le contenu des missions à réaliser, l'ambiance de travail ou encore la fierté d'exercer un métier de l'ESS. En ce qui concerne les points négatifs, les deux points principaux demeurent semblables à ceux évoqués en 2014. Il s'agit de la charge de travail et de la pression ressentie. Pour améliorer cette qualité de travail, les salariés aimeraient davantage d'échanges avec leur manager et de soutien de la part de leur hiérarchie. Les dirigeants, quant à eux, aimeraient davantage de moyens humains ou financiers et une baisse des exigences temporelles.

Par ailleurs, un article de Richez-Battesti, Petrella et Melnik permet une comparaison entre les conditions de travail de l'ESS et celles du secteur privé<sup>55</sup>. L'ESS paraît alors plus favorable aux salariés en ce qui concerne la gestion de l'équilibre vie personnelle/vie

---

<sup>53</sup> NARCY Mathieu, *Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ?*, Économie & prévision, 2009, vol. 188, n° 2, p. 81-99, Lien : <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-2-page-81.htm>

<sup>54</sup> *Baromètre national sur la qualité de vie au travail dans l'ESS 2017 : La situation se dégrade*, Chorum, mars 2017, Lien : <https://www.chorum-cides.fr/actualite/barometre-national-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-less-2017-la-situation-se-degrade/>

<sup>55</sup> RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca & MELNIK Ekaterina, *Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire ? Premiers résultats sur données françaises*, Recma, janvier 2011, n° 319, p. 57-77, Lien : <https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2011-n319-recma01029/1020807ar/>

professionnelle et l'acquisition de nouvelles qualifications. Nous repérons donc ici en toile de fond les principes fondateurs de l'ESS que sont l'épanouissement au travail et le développement Humain avant le développement financier. Cependant, l'ESS est moins à son avantage sur les items « Flexibilité et sécurité de l'emploi », « Conditions de travail » et « Santé et sécurité au travail ». Nous pouvons facilement envisager que cela fait référence aux difficultés financières des structures de l'ESS et à la propension à rapprocher le mode de management de l'ESS de celui des structures privées. Nous parlerons alors d'isomorphisme institutionnel afin de définir ce phénomène popularisé par Powell et Di Maggio et qui consiste à ce que les structures évoluant dans un même « champ » finissent par adopter les mêmes règles de fonctionnement.<sup>56</sup>

Darbus et Hély (note n°48), estiment quant à eux que le vrai atout de l'ESS pour les salariés est l'autonomie qu'elle leur procure.

Pour terminer sur ce sujet, nous tenons à rappeler que, d'après une étude de l'Avise<sup>57</sup>, « 85,1% des jeunes travaillant dans le secteur de l'ESS se disent satisfaits de leur emploi. ». Cela marque la propension de ce secteur à attirer la jeune génération, et les garder !

Afin d'informer ces jeunes (et moins jeunes) générations sur les possibilités qu'offrent l'ESS et pour accompagner le processus de structuration du secteur, différents organismes ont vu le jour. Parmi les plus connus, et sans être exhaustif, nous pouvons ainsi citer : l'Usgeres (Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Economie Sociale), l'UDES (union des employeurs de l'économie sociale et solidaire), le CNCRESS (Conseil National des Chambres Régionales de l'ESS) et les CRESS (Chambres Régionales de l'ESS), l'Avise ou encore la vingtaine de moteurs de recherche spécialisés dans la recherche d'emploi en ESS (Fuyons la défense, Mon job de sens, JobSense, etc.).

### 3) Reconversion professionnelle en ESS

La reconversion professionnelle vers l'ESS peut ainsi être facilité par les organismes cités précédemment. En regroupant l'ensemble des données récoltées lors de ces réorientations, ils peuvent mettre en exergue certains points communs aux personnes en situation de réorientation vers l'ESS. C'est ce qu'ont réalisé l'APEC et le CNAM en 2015 et 2017 lors de deux enquêtes. Bien que n'exerçant pas spécifiquement dans le secteur de l'ESS, leur apport dans la compréhension de ce phénomène de reconversion vers l'ESS n'est pas négligeable. Il convient au préalable de noter que ces deux enquêtes ne concernent que la reconversion des cadres vers l'ESS. Ainsi, elles excluent d'autres formes de réorientation vers l'ESS dont nous avons parlé précédemment (enfants de fonctionnaires, etc.). De par leurs très riches enseignements, nous leur accorderons donc une part importante de cette partie.

---

<sup>56</sup> DIMAGGIO Paul & POWELL Walter, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, avril 1983, vol.48, n°2, p.147-160, Lien :

<https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9200/v10/readings/papers/DeMaggio.pdf>

<sup>57</sup> *Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire*, Avise, avril 2014, Lien :

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140429/avise\\_syntheseetudejeuness.v.5.pdf.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140429/avise_syntheseetudejeuness.v.5.pdf.pdf)

La première enquête conjointe de l'APEC et du CNAM date de 2015<sup>58</sup>. Elle s'attache à comprendre les motivations des cadres à se réorienter dans l'ESS et tente d'expliquer les éléments qui les ont aidés dans cette réorientation. Pour cela, 14 cadres ayant intégré des parcours de formation afin de se reconverter vers l'ESS ont été interrogés. Ces derniers ont entre 30 et 50 ans et sont issus de divers univers (privé, public, ...) et secteurs (finance, gestion, audiovisuel, professeur, ...). Ainsi, avec seulement 14 interviews, les conclusions ne pourront pas être générales mais elles permettront d'établir une base intéressante à notre réflexion.

Les motivations à se réorienter sont propres à chacun mais un élément reste commun à tous ces parcours : un « déclic » suivi d'une « période de transition ». Cela fait notamment référence au « turning point » évoqué auparavant. Pour ces cadres, le turning point est généralement d'origine professionnelle (travail et/ management plus en accord avec les aspirations). Une des raisons évoquées dans leur reconversion vers l'ESS est donc leur volonté d'intégrer un secteur avec des principes et des valeurs « humanistes ». Cette aspiration est évoquée tantôt en ce qui concerne le cœur de l'activité de l'entreprise (activité d'intérêt général), tantôt en ce qui concerne les conditions annexes (liberté dans le travail, travail en équipe, place accordée aux initiatives personnelles, équilibre vie personnelle/professionnelle, ...).

Il est intéressant de remarquer qu'il existe trois types d'aspirations différentes en intégrant le marché du travail de l'ESS. Certains espèrent occuper un poste de cadre dans les associations, d'autres espèrent pouvoir créer une structure en ESS et certains se contenteraient d'occuper un poste d'employé non cadre tant que cela est dans l'ESS.

Leurs représentations de l'ESS sont très diverses. Ils s'accordent cependant sur le fait que le secteur associatif semble le plus correspondre à leur vision du secteur. Ce dernier est assimilé à un projet porteur d'une idéologie globale de transformation du « système » (démocratie, humanisme, entraide, ...), notamment par son caractère innovant et disruptif. Ces cadres n'en restent pas moins lucides sur certains aspects de l'ESS. Ils sont en effet lucides sur la baisse de rémunération liée à ce secteur. Ils se doutent également qu'il y a un écart entre les principes énoncés et la réalité du terrain, notamment sur les aspects liés à la démocratie. Ils mettent enfin en avant un manque d'information sur les possibilités d'intégrer professionnellement l'ESS.

Parmi les éléments qui les ont aidés à se reconverter, ils mettent tous en avant les formations qu'ils ont suivies dans leur parcours de réorientation. Ils considèrent cet élément comme étant un ticket d'entrée sur le marché de l'ESS. Cependant, ils émettent un avis de réserve en ce qui concerne le temps d'adaptation au secteur de l'ESS. De nombreux codes sont en effet différents du secteur privé et/ou public. Le parcours de réorientation leur semble « long et exigeant », notamment de par le manque d'accompagnement et d'aide à l'insertion sur le marché du travail.

Tous les interrogés expliquent que cette réorientation a des impacts globaux sur leur vie. Personnels ou professionnels, ces conséquences ont été positives (« sentiment de revalorisation de soi, fierté, nouvelles perspectives ») ou négatives (« doutes, craintes d'être déçu, sentiment d'incompétence »). Dans ce contexte, ils mettent en avant l'importance du soutien familial.

---

<sup>58</sup> *Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire*, Apec/Cnam, octobre 2015, Lien : [https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/etudes\\_apec/Se%20r%20C3%A9orienter%20vers%20le%20secteur%20de%20l%20C3%A9conomie%20sociale%20et%20s%20olidaire%20.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Se%20r%20C3%A9orienter%20vers%20le%20secteur%20de%20l%20C3%A9conomie%20sociale%20et%20s%20olidaire%20.pdf)

La seconde enquête de l'APEC et du CNAM date de 2017<sup>59</sup> et tente d'aller plus loin. Elle s'intéresse à 12 cadres dont la moyenne d'âge est de 45 ans. Ici aussi, les secteurs d'activités des formations initiales sont très différents d'une personne à l'autre. Cependant 11 personnes sur 12 ont un bac +5. Leur réorientation professionnelle a en moyenne duré 4 ans.

Les causes de leur reconversion professionnelle sont divisibles en trois sous-ensembles qui rappellent celles évoquées précédemment : quitter des conditions de travail qui ne leur conviennent plus, quitter des objectifs affichés trop orientés vers le profit et pas assez vers l'Humain et enfin leur volonté de répondre à de nouvelles aspirations professionnelles. L'enquête va cependant plus loin que la précédente en tentant d'établir 4 profils distincts de personnes :

- Ceux qui ont travaillé dans les Ressources Humaines. Ils trouvent le secteur marchand trop destructeur envers les travailleurs et souhaitent, en intégrant l'ESS, exercer leur métier dans des conditions, à priori, plus apaisées.
- Ceux qui ont travaillé dans le développement de projets. Leur volonté d'intégrer l'ESS est motivée par l'envie d'apporter leurs compétences à un secteur en plein essor.
- Ceux qui ont travaillé dans la finance. Ils ont exercé des métiers très rémunérateurs mais leur secteur n'est pas forcément propice à des changements de poste réguliers et à une vie familiale épanouie. Leur arrivée dans l'ESS est plutôt vue comme un compromis tacite entre des personnes ayant besoins de nouvelles conditions de travail et un secteur à la recherche de gestionnaires et financiers.
- Ceux qui ont travaillé dans l'informatique. Ils ne veulent pas seulement quitter leur précédent secteur d'activité mais aussi leur métier. Ils intègrent l'ESS en espérant débiter un nouveau parcours professionnel.

Les postes qu'ils exercent actuellement dans l'ESS sont donc très variés. La majorité d'entre eux sont à des postes d'encadrement. Les autres sont techniciens ou encore « chargé de mission/projet. ». Ce dernier reflète la faible formalisation des processus RH en ESS. En effet, derrière cet intitulé se cache souvent des missions peu claires et des responsabilités floues.

Cette enquête permet en outre d'obtenir de la part des interviewés un recul sur leur nouveau poste et sur leur nouveau secteur d'activité. En ce qui concerne leur nouveau travail, la plupart d'entre eux apprécient pouvoir faire agir pour le bien commun et non plus dans un but pécuniaire. En outre, ils apprécient pouvoir bénéficier de davantage de flexibilité dans l'organisation de leur travail. Ils ont acquis ainsi un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Nous retrouvons ici les principes fondateurs de l'ESS : confiance, autonomie, épanouissement au travail. Cependant, ils concèdent volontiers que leur quotidien n'est pas idyllique : rémunération moins avantageuse, missions peu claires, contrat précaire, peu de possibilités d'évolution, etc. Ils mettent également en avant le dogmatisme idéologique existant en ESS. Ainsi, en intégrant l'ESS, ils ressentent une pression les incitant à accepter et diffuser les principes, valeurs et autres codes propres à l'ESS. Plus globalement, après leur intégration à l'ESS, leur vision du secteur semble changer. Ils regrettent que le secteur reste en retrait dans le paysage économique et ont une vision du secteur assez dévalorisante. Ils estiment en effet que ce dernier est

---

<sup>59</sup> *Travailler dans l'ess en venant d'autres secteurs d'activité : entre déconvenues et espoir*, Apec/Cnam, octobre 2017, Lien :

[https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias\\_delia/documents\\_a\\_telecharger/etudes\\_apec/Travail%20dans%20l'ESS%20en%20venant%20d'autres%20secteurs%20d'activit%C3%A9%20-%20entre%20d%C3%A9convenues%20et%20espoir.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Travail%20dans%20l'ESS%20en%20venant%20d'autres%20secteurs%20d'activit%C3%A9%20-%20entre%20d%C3%A9convenues%20et%20espoir.pdf)

« archaïque » et en « décalage », notamment par le fait d'une faible utilisation des nouvelles technologies. Néanmoins, conformément aux idées habituellement diffusées, ils reconnaissent que le secteur permet d'obtenir de meilleures conditions de travail, notamment sur la « prise d'initiatives », la « gestion du temps » ou encore la possibilité d'être continuellement dans un processus « d'apprentissage ».

Enfin, les enquêtés ont été amenés à évoquer leur projet professionnel futur. Il est intéressant d'apprendre la totalité des cadres en reconversion se voient encore dans l'ESS à court terme. Ils souhaitent en effet donner le maximum de chance à leur projet de réussir et se donner du temps pour le voir aboutir. Plusieurs d'entre eux évoquent ainsi la possibilité de changer plusieurs fois de poste et/ou de structure afin de trouver une situation qui corresponde davantage à leurs aspirations.

Plus globalement, l'essor de la reconversion en ESS s'ancre dans un contexte bien particulier. Le marché de l'emploi est en pleine mutation. Les pratiques changent : les gens exercent plusieurs métiers dans plusieurs entreprises. La construction des parcours de vie ne se fait plus nécessairement autour du travail. Un véritable équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle semble être demandé par une majorité de travailleurs. Nous voyons ainsi apparaître de nouvelles modalités de travail comme le télétravail ou le temps partiel choisi. Par ailleurs, une vraie prise de conscience de l'impact de nos modes de vie sur notre environnement est entrain d'avoir lieu. Notre mode de consommation, de logement ou encore de transport sont remis en cause. Mécaniquement, le travail, tant sur son fond que sur sa forme, est également remis en cause. Ainsi, des projets de reconversion naissent à partir de turning points bien identifiés.

De fait, par le biais des deux enquêtes APEC/CNAM et de nos connaissances sur l'état de la recherche sur ce sujet, nous sommes capables de tirer quelques conclusions sur les motivations qui poussent les gens à se reconvertir vers l'ESS.

L'élément majoritaire est très certainement la quête de sens. Cette dernière prend racine au sein de métiers peu utiles à la société. David Graeber, dans son ouvrage<sup>60</sup>, appelle ces métiers des « Bullshit jobs » (trad. « Jobs à la con ») qu'il définit de la sorte : « forme d'emploi rémunéré qui est si totalement inutile, superflue ou néfaste que même le salarié ne parvient pas à justifier son existence, bien qu'il se sente obligé, pour honorer les termes de son contrat, de faire croire qu'il n'en est rien. ». La méthode pour reconnaître un bullshit job est simple. Il suffit de poser la question suivante : « quels seraient les impacts de la disparition du métier sur le fonctionnement du système ? » Mécaniquement, nous comprenons tout de suite que les métiers de la santé ne sont pas des bullshit jobs. A contrario, les métiers du marketing sont des bullshit jobs selon Graeber. Il convient en outre de rappeler que le bullshit job peut s'étendre sur plusieurs niveaux. Par exemple, le premier niveau correspond à la personne qui exerce un métier dans le marketing et le deuxième niveau à ceux qui opèrent la logistique du métier en question (RH, informaticien, etc.). Ainsi, en quittant ces bullshit jobs pour entrer sur l'ESS, ces travailleurs tentent de réduire la dissonance cognitive entre leurs aspirations et leur quotidien professionnel. Elle prend souvent la forme de la recherche d'un intérêt général (versus la quête de profit.). Il convient toutefois de rappeler que cette quête de sens est personnelle et a une dimension psychologique forte. Plusieurs personnes exerçant le même métier peuvent en effet avoir des visions différentes du sens donné à ce travail. Un exemple très connu de ce phénomène est la fable du casseur de pierres de Charles Peguy. Nous avons retranscrit cette dernière dans son intégralité ci-dessous.

---

<sup>60</sup> GRAEBER David, *Bullshit Jobs*, Les Liens qui Libèrent, 2018, 416p.



*En se rendant à Chartres, Charles Peguy aperçoit sur le bord de la route un homme qui casse des cailloux à grands coups de maillet. Les gestes de l'homme sont empreints de rage, sa mine est sombre. Intrigué, Peguy s'arrête et demande :*

*– « Que faites-vous, Monsieur ? »*

*– « Vous voyez bien », lui répond l'homme, « je casse des pierres ». Malheureux, le pauvre homme ajoute d'un ton amer : « J'ai mal au dos, j'ai soif, j'ai faim. Mais je n'ai trouvé que ce travail pénible et stupide ».*

*Un peu plus loin sur le chemin, notre voyageur aperçoit un autre homme qui casse lui aussi des cailloux. Mais son attitude semble un peu différente. Son visage est plus serein, et ses gestes plus harmonieux.*

*– « Que faites-vous, Monsieur ? », questionne une nouvelle fois Peguy.*

*– « Je suis casseur de pierre. C'est un travail dur, vous savez, mais il me permet de nourrir ma femme et mes enfants. »*

*Reprenant son souffle, il esquisse un léger sourire et ajoute : « Et puis allons bon, je suis au grand air, il y a sans doute des situations pires que la mienne ».*

*Plus loin, notre homme, rencontre un troisième casseur de pierre. Son attitude est totalement différente. Il affiche un franc sourire et il abat sa masse, avec enthousiasme, sur le tas de pierre.*

*Pareille ardeur est belle à voir !*

*« Que faites-vous ? » demande Peguy*

*« Moi, répond l'homme, je bâtis une cathédrale ! »*

Ainsi, cette courte histoire est très équivoque. Peu importe le métier exercé, elle montre que l'important est le sens donné à celui-ci. Il n'y a donc pas de classement de métiers plus « à sens » que d'autres mais bien une multitude de métiers qui nous paraissent personnellement utiles ou non. Nancy rappelle ainsi (note n°53) que la motivation peut être intrinsèque ou extrinsèque. La motivation extrinsèque correspond à une motivation impulsée par des facteurs extérieurs tels que la rémunération ou des avantages en nature (voiture de fonction, horaires flexibles, etc.). Par opposition, la motivation intrinsèque est imputable au contenu des missions que le travailleur exerce au quotidien. Nancy explique dans ses travaux que les travailleurs des associations sont généralement davantage motivés intrinsèquement de par l'objet sociale d'intérêt général de ces organisations.

Un deuxième élément mis en avant dans la reconversion en ESS est la recherche de missions plus concrètes. Le livre « la révolte des premiers de la classe » (note n°29), met en avant ce phénomène. Plus concrètement, ce livre montre qu'une partie des personnes qui obtiennent un diplôme du supérieur (bac +3 à bac +5) décident par la suite de quitter leur travail afin de s'orienter vers un métier davantage manuel. Du CAP « boulangerie » au baccalauréat professionnel « mécanique », de boucher à gérant de commerce de proximité, ils décident de remettre leur carrière en question. L'ESS, par sa faculté à être au plus proche des usagers, répond à ces besoins. Ainsi, ces surdiplômés n'hésitent pas s'insérer dans de services de proximités liés au sport ou à la culture, d'exercer des métiers liés à la santé comme infirmière puéricultrice ou encore d'ouvrir des établissements en lien avec l'agriculture biologique et, plus généralement, le développement durable.

Le troisième élément clairement identifiable agissant des les volontés de reconversion vers l'ESS est celui de la recherche de nouvelles conditions de travail. Dans un contexte de burn out (épuiement professionnel) et de bore out (ennui professionnel), les travailleurs sont à la recherche de nouvelles conditions de travail. Nous repérons alors deux cas de figure. Le premier groupe tente de fuir les méthodes de management du privé. Ils ne se reconnaissent plus dans la mise en avant à outrance des objectifs commerciaux, dans le manque de reconnaissance, voire le harcèlement. L'autre groupe n'est pas nécessairement insatisfait du management du privé mais souhaite obtenir d'encore meilleures conditions du travail. Ces derniers sont en quête d'un meilleur équilibre

professionnel/personnel ou encore de la prise en compte de l'ensemble des avis dans les processus de décision. Parmi les structures de l'ESS qui ont effectivement pris conscience de ce phénomène, la MAIF fait figure de pionnière. En mettant en place un « management par la confiance »<sup>61</sup>, cette dernière tente de se rapprocher d'un des principes fondateurs de l'ESS prônant l'épanouissement au travail.

Enfin, il est clair qu'un certain nombre de personnes s'orientant vers l'ESS ne le font par conviction que ce secteur est meilleur qu'un autre. Il ne faut pas généraliser la « quête de sens » dans les motivations liées à la reconversion vers l'ESS. En effet, parmi les personnes intégrant l'ESS, nous trouvons des personnes qui étaient au chômage et qui souhaitent simplement trouver un métier, des gens qui veulent sortir de leur routine en exerçant leur métier dans une autre structure, ou encore des gens qui ont compris que les structures du secteur étaient en recherche de profils comme le leur (financier/gestionnaire). Ici, il est davantage question d'opportunité que de motivations pour intégrer l'ESS.

La majorité de ces reconversions vers l'ESS s'accompagnent de facteurs ayant aidé les personnes à aller au bout de leur projet. A travers nos recherches et nos observations, nous avons identifié de nombreux paramètres agissant favorablement sur ces processus de réorientation. Le premier d'entre eux est le soutien familial. Évoqué à de nombreuses reprises, il semble commun à une majorité de parcours de reconversion réussis. Dans le même esprit, le réseau professionnel permet souvent de mettre en relation la personne en réorientation avec le secteur de l'ESS. Cela est d'autant plus vrai dans l'ESS où l'Humain tient une place importante.

Le fait de se former à l'occasion de son changement de métier semble être également un facteur favorisant la réorientation. Cela permet en effet, en sus d'apprendre de nouveaux savoirs, de légitimer sa nouvelle fonction. Ce facteur s'appuie notamment sur les éléments dont nous avons discuté dans la partie « Formation continue ».

Les parcours de réorientation dans l'ESS, reconnaissable par une certaine quête de sens, s'appuient également sur un phénomène d'inspiration assez récurrent. Outre les témoignages de personnes ayant réussi leur réorientation, nous notons la présence de livres inspirants (*Le livre du Voyage* de Bernard Werber, *Les quatre accords toltèques* de Miguel Ruiz, *L'Alchimiste* de Paulo Coelho, ...) ou de films inspirants (*Demain* de Cyril Dion & Mélanie Laurent, *On a 20 ans pour changer le monde* de Hélène Médigue, *En quête de sens* de Marc de la Ménardière & Nathanaël Coste, *Captain Fantastic* de Matt Ross, ...).

Ce parcours s'appuie également sur un autre phénomène : l'anticipation. En effet, pour les personnes en réorientation, le fait de savoir qu'elles vont intégrer l'ESS est un facteur favorisant leur reconversion. Elles anticipent en effet le fait qu'elles vont pouvoir exercer un métier ayant pour vocation de satisfaire l'intérêt général tout en bénéficiant de meilleures conditions de travail. Il convient de nuancer nos propos en rappelant qu'il s'agit seulement d'une anticipation et que, comme nous le verrons ultérieurement, celle-ci peut ne pas correspondre à la réalité.

Enfin, il est nécessaire de ne pas négliger l'apport des structures tierces dans la reconversion. Une structure comme l'APEC ou bien les organes de représentation de l'ESS peuvent permettre aux travailleurs d'aiguiller leur parcours de réorientation. Par ailleurs, des organismes privés ont récemment vu le jour afin d'accompagner toutes ces personnes durant leur reconversion. C'est notamment le cas de l'entreprise *Mon Job de*

---

<sup>61</sup> *Manager par la confiance : on avance !*, MAIF, Lien : <https://entreprise.maif.fr/employeur/manager-par-la-confiance--on-avance>



*Sens*<sup>62</sup>. Ces structures, privées ou publiques, proposent différentes formes d'accompagnement. Traditionnellement, on propose aux personnes de réaliser un bilan de compétences afin de faire le point sur leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être. De manière plus poussée, il est possible de réaliser des tests d'orientation et/ou psychologiques. Parmi les plus reconnus, nous pouvons citer l'*IRMR* (inventaire des intérêts professionnels), le *GROP* (Guide de Recherche d'une Orientation Professionnelle), ou *les ancres de carrière* de Shein. Enfin, plus spécifiquement à l'ESS, un outil a émergé ces dernières années : l'*Ikigai*. Du Japonais « raison d'être », il a notamment été popularisé dans une région Japonaise où les scientifiques se sont rendu compte que les habitants y vivaient plus longtemps<sup>63</sup>. Selon eux, cela était dû au fait que chacun des habitants de cet archipel avait une « raison de se lever le matin ». Théorisé par la suite, l'*Ikigai* est dorénavant utilisé en orientation et reconversion pour définir le métier qui correspond le plus aux aspirations de chaque personne.



Source : Mon Job de Sens<sup>64</sup>

Ainsi, le graphique ci-dessus se lit de la manière suivante. L'*ikigai* correspond à l'activité qui permet de combiner ce que la personne aime faire, ce dont le monde a besoin, ce pour quoi elle peut être payée et ce qu'elle sait faire. Particulièrement difficile à établir, il en reste néanmoins un outil très puissant dans les reconversions et particulièrement dans les reconversions vers l'ESS qui font appel à des notions de « quête de sens ».

Il convient cependant de rappeler que la reconversion en ESS comporte quelques freins. Le frein le plus connu est celui de « l'idéalisation de l'ESS ». En effet, en souhaitant intégrer ce secteur, les candidats anticipent un meilleur quotidien professionnel. Malheureusement, la réalité n'est pas forcément aussi enthousiasmante. L'ESS est en

<sup>62</sup> *Mon Job de Sens*, Mon Job de Sens, Lien : <https://monjobdesens.com/>

<sup>63</sup> BUETTNER Dan, *How to live to be 100+*, TED-Ed, Youtube, avril 2013, Lien : <https://www.youtube.com/watch?v=ff40YiMmVkU>

<sup>64</sup> *Mais qu'est-ce que l'ikigai ?*, Mon Job de Sens, mai 2018, Lien : <https://monjobdesens.com/mais-quest-ce-que-likigai/>

effet un secteur économique comme les autres qui doit faire face à des contraintes pragmatiques de rentabilité. L'intérêt général se retrouve ainsi en permanence en contradiction avec ses contraintes financières. En ce qui concerne les conditions de travail, celles-ci peuvent ne pas être en adéquations avec les aspirations. Le management étant avant tout une histoire d'Homme plutôt que de secteur d'activité, il est possible de rencontrer en ESS les mêmes problèmes qu'ailleurs (harcèlement, pression, etc.). Il est également possible d'y trouver des conditions de travail agréables mais des missions beaucoup moins intéressantes (ou beaucoup plus floues) que dans le métier précédemment exercé. Si les conditions de travail sont bonnes et que les missions sont intéressantes, la problématique peut se situer au niveau de la rémunération – plus faible en ESS – et au niveau du statut social. Les nouveaux entrants ayant en effet pu se résigner à quitter leur statut de « cadre » afin de pouvoir intégrer l'ESS. Enfin, deux autres problématiques liées à l'intégration du secteur de l'ESS peuvent être évoquées. La compréhension des codes liés à l'ESS peut être un frein majeur à une reconversion réussie. De plus, nous rappelons ici le dogmatisme idéologique que certains managers de l'ESS peuvent imposer auprès des salariés et spécifiquement des nouveaux arrivants.

Sur le champ spécifique de l'agriculture paysanne et/ou biologique, sous-secteur de l'ESS, un autre facteur peut freiner la reconversion : l'accès au foncier. En effet, dans un secteur sclérosé par des pratiques conservatrices et des acteurs acquis aux lobbys de l'agrochimie (MSA, FNSEA, etc.), l'accès des nouveaux entrants est retreint. Les NIMA (Non-Issus du Milieu Agricole) doivent donc s'armer de patience et s'entourer de structures pouvant les aider. C'est le cas par exemple de Terre de Liens qui proposent d'acheter des terres agricoles afin de les mettre à disposition de nouveaux agriculteurs. Elle tente également de proposer des solutions aux autres problèmes de notre modèle agricole actuel : pression des lobbys, concentration forte et croissante des terres, métier peu reconnu socialement et peu rémunérateur, etc.

Enfin, la reconversion en ESS est un bouleversement qu'il convient d'appréhender dans sa globalité. Sa dimension psycho-sociologique est intéressante et mériterait d'être davantage étudiée. La propension à retarder la reconversion en ESS par peur de sortie de la zone de confort est un terrain d'étude très intéressant. Même si la reconversion est censée apporter des changements positifs dans la vie de ces gens à long terme, les bouleversements à court terme sont des freins qu'il convient de ne pas négliger.

Ainsi, afin de lever ces bouleversements de court terme et favoriser les reconversions en ESS, une meilleure structuration des parcours d'orientation et de reconversion en ESS serait pertinente. L'Avise<sup>65</sup> relève par exemple que « 87% des jeunes déclarent n'avoir jamais été informés des opportunités potentielles d'emploi dans l'ESS ». Ce phénomène est transférable aux reconversions de l'ESS. Nous allons à ce titre nous intéresser plus spécifiquement, dans la partie 3, à un dispositif conjoint de l'université du Mans et de la MGEN qui a pour but de favoriser la reconversion du personnel de l'éducation nationale vers le secteur de l'ESS.

---

<sup>65</sup> *L'Économie Sociale et Solidaire recrute !*, Avise, septembre 2014, Lien : [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201409\\_avise\\_atelier\\_essrecrute.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201409_avise_atelier_essrecrute.pdf)

## **PARTIE 3) DISPOSITIF MGEN/LMU**

Nous allons donc, au sein de cette troisième et dernière partie, nous intéresser au dispositif mis en place par la MGEN et Le Mans Université (LMU) afin d'accompagner la reconversion du personnel de l'éducation nationale vers l'ESS. L'objectif est de mettre en exergue les éléments qui motivent ces derniers à quitter l'éducation nationale pour intégrer la MGEN et de comprendre les éléments qui les ont aidés – ou non – dans leur reconversion.

Nous commencerons donc par une présentation du dispositif. Dans un deuxième temps, nous rappellerons la méthodologie que nous avons employé dans cette partie. Par la suite, nous tenterons d'analyser les données que nous avons pu récolter. Enfin, nous en tirerons des conclusions quant aux apports et limites du dispositif en termes de reconversion professionnelle vers l'ESS.

### **1) Présentation du dispositif**

Le dispositif MGEN/LMU a donc pour objectif d'aider les personnes de l'éducation nationale dans leur reconversion vers la MGEN et leur nouveau poste de délégué. Il s'adresse également aux délégués déjà en poste à la MGEN qui souhaitent valoriser leur expérience en ESS. Ce dispositif totalement novateur se compose, comme nous le détaillerons ultérieurement, d'une formation et d'une certification par la VAE permettant d'obtenir un master en Economie Sociale et Solidaire. Dans ce mémoire, par l'expression « Dispositif MGEN/LMU » nous désignerons, sauf mention contraire, l'ensemble du processus par lequel les personnes en reconversion vers la MGEN passent. Ainsi, cela englobe la formation pré-jury et post-jury, le jury de VAE ou encore l'accompagnement du service de formation continue.

#### **A) Acteurs**

Nous l'évoquons dans la partie 1), la VAE peut être de nature individuelle ou collective. Dans ce cas précis, il s'agit d'une VAE collective qui implique la participation conjointe de plusieurs acteurs.

La Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale (MGEN) est un acteur majeur de ce dispositif. Elle fait partie des mutuelles assujetties au Code de la Mutualité. Elle est liée par une convention avec l'Éducation nationale. Celle-ci autorise à la MGEN de proposer des contrats d'assurance complémentaire au personnel de l'Éducation Nationale. En échange, elle a le devoir de gérer la partie « régime obligatoire » du personnel de l'Éducation Nationale et de mener des actions de prévention. A ce titre, la MGEN s'organise en section départemental chargée d'agir sur un territoire donné. Afin de mener à bien ces actions de prévention (ainsi que d'autres missions annexes comme la représentation de la mutuelle au niveau local), la MGEN recrute des détachés de l'Éducation Nationale qu'elle forme au poste de « délégué ». A l'heure actuelle, 320 détachés de l'Éducation Nationale exercent à la MGEN. Leur formation est assurée par un service dédié de la MGEN dont Olivier BONED, avec qui nous avons échangé, fait partie en tant que « Chargé de l'ingénierie de formation des militants ».

La MGEN évolue par ailleurs dans un secteur qui a beaucoup évolué ces dernières années. Sous l'impulsion de nouvelles règles prudentielles au niveau européen (Solvabilité II, Bâle II, etc.), le secteur a dû opérer de profondes mutations. Afin de pouvoir respecter les ratios de solvabilités exigés par ces réglementations, les mutuelles ont dû fusionner. Dans ce contexte de concentration des acteurs du secteur, la MGEN a d'ailleurs intégré le groupe mutualiste VYV composé de la MGEN mais également de la MNT ou encore d'Harmonie Mutuelle. La réglementation Solvabilité II introduit par ailleurs la notion de « Fit & Proper » (ou, en Français, « honorabilité et compétence »). L'objectif de cette réglementation est de s'assurer que les dirigeants d'une mutuelle sont en capacité de manager les activités qui leur incombent. Elle impose notamment des conditions liées aux diplômes, de savoirs, de casier judiciaire ou de conflits d'intérêts.

L'université du Mans est le second acteur principal dans ce projet. Elle est notamment mise à contribution sur la partie pédagogique par le biais d'Eric BIDEET, responsable pédagogique du master Economie Sociale et Solidaire, et de son équipe. Par ailleurs, le service formation continue de l'université assure le suivi des personnes en formation. Le dispositif représente un élément important dans l'activité de ce service de l'université. En effet, alors qu'elle réalise en moyenne 20 VAE individuelle par an, le dispositif avec la MGEN, via sa VAE collective, en apporte 35 supplémentaires par an. Notons que les échanges avec le service formation continue de l'université ont eu lieu avec Lydie GRUDE, référente validation des acquis / modularisation par compétences. Notons, enfin, que Monsieur BIDEET et Madame GRUDE, au même titre que Monsieur BONED, ont été des interlocuteurs privilégiés dans la compréhension et l'analyse de ce dispositif.

Pour terminer la présentation des acteurs concernés, nous finirons par rappeler que les acteurs centraux de ce dispositif sont certainement les personnes qui intègrent ce dispositif. Deux profils sont à distinguer. Il y a d'une part les personnes qui viennent tout juste de quitter l'éducation nationale pour intégrer la MGEN. Ils seront dénommés dans la suite de ce mémoire « les nouveaux délégués ». L'autre groupe de personnes qui intègre le dispositif est composé de salariés de la MGEN ayant quitté l'éducation nationale depuis plus longtemps. Ils sont appelés « délégués déjà en poste » ou « militants ». Plus largement, nous appellerons les personnes passées par le dispositif les « stagiaires ». Ce terme englobant les nouveaux délégués et les délégués déjà en poste.

Pour finir, rappelons que le statut des personnes en reconversion vers la MGEN est celui de détaché. Contrairement à la disponibilité, le détachement permet de continuer à bénéficier des droits à avancement et retraite<sup>66</sup>. Ce détachement peut prendre fin sur demande du détaché, de la MGEN ou de l'Éducation Nationale.

En choisissant de s'inscrire dans ce dispositif MGEN/LMU, les personnes en reconversion professionnelle intègrent un parcours cadré, réfléchi et pensé dans le but de les accompagner dans leur nouvel emploi. Nous détaillerons les étapes de ce parcours dans la partie suivante.

---

<sup>66</sup> *Détachement*, Ministère de l'Action et des Comptes Publics, août 2011, Lien : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/detachement>

## B) Étapes principales

Avant de décrire les étapes clés du dispositif MGEN/LMU, il nous semble primordial de rappeler l'historique récent des formations proposées aux nouveaux délégués arrivant à la MGEN. Par le passé, la MGEN a toujours accompagné ses nouveaux collaborateurs à travers un parcours d'intégration et de formation. Avant l'émergence du partenariat avec l'université du Mans, la formation proposée s'appelait « Le changement de carrière » et tentait d'apporter aux nouveaux délégués les éléments clés de leur nouveau poste. Ces derniers avaient l'opportunité de choisir un master, parmi ceux proposés par la MGEN (RH, droit, ...), afin de compléter leur formation. Dans certains cas, cela donnait lieu à une VAE. Dans la plupart des cas, les nouveaux délégués choisissaient un master en RH alors que cela ne correspondait pas réellement aux missions principales de leur nouvel emploi. Il y a quelques années, le parcours d'intégration et de formation a été remodelé afin d'être davantage en correspondance avec le poste occupé. La formation interne d'intégration est donc maintenant complétée par une formation diplômante (master ESS) et un système de reconnaissance des compétences (VAE). La création de ce dispositif innovant s'explique par le fait que rien de similaire n'existait alors et que la faculté du Mans représentait alors le partenaire idéal de par l'historicité du master ESS en son sein (1981). En créant ce nouveau partenariat, la MGEN permet aux nouveaux délégués d'obtenir une formation et un diplôme en adéquation avec leur nouveau poste (ce qui n'était pas nécessairement le cas lorsque ces mêmes délégués réalisaient un master RH ou juridique). Ainsi, ce dispositif, dont la 3<sup>ème</sup> promotion s'est ouverte en septembre 2018, perpétue la démarche de formation des nouveaux collaborateurs de la MGEN.

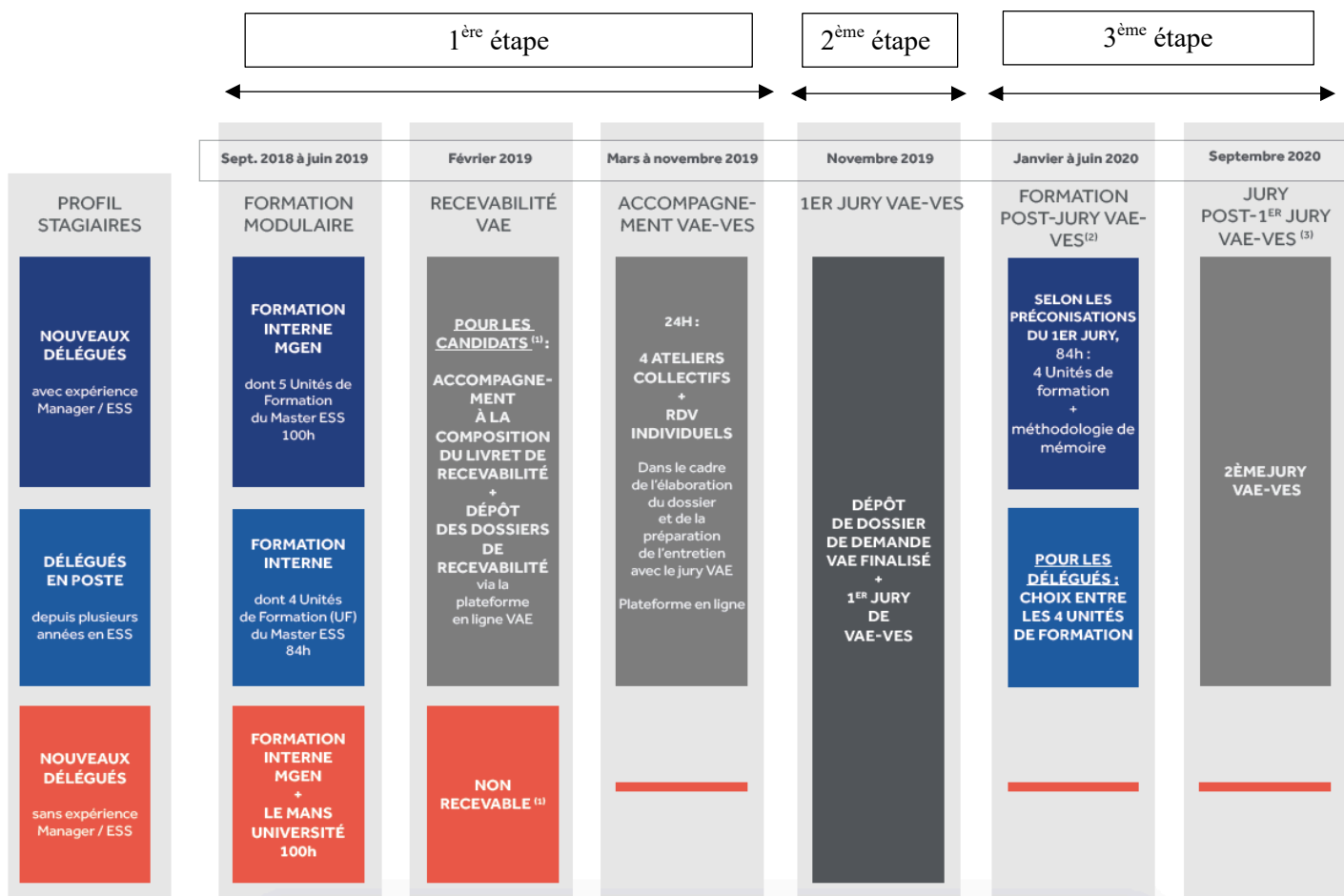
Depuis sa création, le dispositif a subi quelques modifications mais sa structure initiale est restée inchangée. Afin de réaliser une présentation la plus fidèle et pertinente possible, nous nous appuyerons sur les documents de présentation réalisés par l'université<sup>67</sup>. Ces derniers décrivent trois étapes majeures dans le dispositif que sont la période pré-jury de VAE, le passage en jury de VAE et la période post-jury de VAE. Le graphique ci-dessous permet ainsi d'avoir une vue d'ensemble du dispositif. Nous avons pris le soin d'identifier clairement les 3 étapes distinctes sur le graphique à l'aide de flèches. Dans la suite de cette partie nous présenterons donc les détails de chacun de ces trois étapes.

---

<sup>67</sup>Dispositif innovant mixte & formation VAE, Le Mans Université – Service Formation Continue, avril 2018

*Innovation sociale et ESS : les leçons d'un partenariat de formation*, Le Mans Université – MGEN, mai 2018

*Dossier de candidature PRIX PEPS 2019 catégorie « Innovation, Soutien et FTLV »*, Le Mans Université – Service Formation Continue, mai 2019, p.4



Source : université du Mans (note n°67 – Candidature prix PEPS 2019)

Avant de présenter la 1<sup>ère</sup> étape, rappelons que l'intégration des stagiaires dans ce dispositif est basée sur le volontariat. La MGEN « conseille » aux nouveaux délégués, lors des entretiens de recrutement et lors de la journée d'accueil, d'y participer mais ne les oblige en aucun cas. D'une manière générale, les nouveaux délégués (qu'ils soient enseignant, assistante sociale scolaire ou personnel administratif) décident majoritairement de s'inscrire dans ce processus.

La 1<sup>ère</sup> étape du dispositif est donc l'étape qui couvre toute la période précédant le jury de VAE. Les stagiaires intègrent en premier lieu le programme d'intégration et de formation de la MGEN appelé « Noudels ». Ce programme de formation est composé à un tiers de modules du master ESS (Culture générale en ESS, Innovation sociale, Gestion de projet, Mutuelle et assurance, conférences professionnelles) et à deux tiers d'éléments apportés par la MGEN (gouvernance de la MGEN, etc.). La présence de cours du master ESS dans cette première étape permet aux stagiaires de valider à minima 30% du diplôme lors du jury de VAE. Cette formation, qui représente environ 200 heures, est réalisée au centre de formation de la MGEN à raison d'une semaine par mois durant 10 mois.

Parallèlement, les stagiaires déposent une demande de recevabilité à la VAE. Un seul critère est exigé pour être recevable : avoir au moins 12 mois d'expérience



professionnelle et extra-professionnelle (équivalent temps plein) dans le secteur de l'ESS ou du management. Sont jugées acceptables les expériences dans le bénévolat, le syndicalisme, l'associatif, les activités connexes au métier d'enseignant comme les coopératives scolaires ou la direction d'école. Plus largement, les actions de gestion de projet sont considérées comme recevables. A contrario, les expériences d'enseignement sont exclues de ce champ. Si le dossier est jugé recevable, le stagiaire reçoit alors une notification dans les deux mois.

A la suite de cela, ce dernier bénéficie d'un accompagnement d'une durée de 24h par le service formation continue de l'université. Une partie (8h) de cet accompagnement est d'ordre individuel (téléphone, mail, etc.). L'autre partie est collective (16h) et s'organise sous le format de 4 ateliers collectifs de 4h.

La 2<sup>ème</sup> étape du dispositif est le passage en jury de VAE. Comme nous l'expliquions précédemment, il permet au stagiaire de valider à minima 30% (et jusqu'à 100%) du diplôme visé (master ESS). La validation par le jury se fait à partir de la soutenance orale mais également à partir du dossier écrit qui met en avant les acquis liés à l'expérience. Pour la bonne réalisation de ces deux éléments, le service formation continue leur met à disposition une méthodologie indicative. Cet aspect « indicatif » a son importance étant donné qu'il semble compliqué d'être dans « l'impératif » face à des candidats dont les exigences académiques ne sont plus la norme depuis plusieurs années. Ainsi, chaque candidat tend à développer une démarche singulière, basé sur le suivi personnel et les ateliers collectifs. L'ensemble du dossier du candidat s'appuie donc sur son expérience professionnelle mais également personnelle. En effet, comme le rappelle Géhin<sup>68</sup>, la VAE s'appuie sur cette singularité de pouvoir mettre en avant dans son dossier des éléments relatifs à sa vie de famille (gestion de l'organisation quotidienne relative aux enfants, travaux réalisés dans la maison, ...) ou à sa vie associative, syndicale ou bénévole. Ces éléments doivent pouvoir être prouvés par le candidat (signature du président de l'association attestant de la participation bénévole, ...). La deuxième remarque de Géhin montre très justement que la démarche menée par le candidat est complémentaire. D'un côté, il doit présenter des documents très formels tels que le CV et d'un autre côté, il doit utiliser une approche totalement personnelle pour mettre en avant le fil rouge de son parcours et les compétences acquises qui en découlent. Le jury de VAE utilise donc un référentiel de compétences afin de juger de l'acquisition, ou non, des compétences requises pour l'obtention du master ESS. A la fin du jury de VAE, les membres décident d'accorder ou de ne pas accorder totalement le diplôme au candidat. Dans le cas d'une validation partielle, ce dernier rentre alors dans la dernière étape du dispositif.

La 3<sup>ème</sup> étape est donc, théoriquement, réservée aux stagiaires n'ayant pas validé la totalité du diplôme. Ces derniers s'engagent alors dans un second parcours de formation, diligenté par la MGEN et l'université du Mans, leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'acquisition complète du diplôme (Aspects comptables et financiers, environnement fiscale et juridique de l'ESS, management et stratégie, marketing et développement commercial). Ce second parcours permet de s'assurer que les stagiaires ont bel et bien acquis les 3 types de compétences nécessaires : compétences transversales, compétences spécifiques à l'ESS (territorialité, gouvernance démocratique, ...) et compétences générales (management, finance, ...). Notons que cette partie est « théoriquement » réservée aux personnes auxquelles il manque des compétences pour

---

<sup>68</sup> GEHIN Jean-Paul, *La validation des acquis. Un outil de gestion et une nouvelle source de données sur les parcours professionnels ?*, Céreq, juillet 2007, Relief n°22, p. 401- 411, Lien : <http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325>



valider le diplôme. Dans les faits, les stagiaires ayant intégralement validé le diplôme en première session peuvent également y participer. La fin du parcours s'achève lors du second et dernier passage en jury permettant de valider totalement le diplôme pour ceux qui n'avaient pas pu le faire en 1<sup>ère</sup> session.

Les deux acteurs principaux de ce dispositif, la MGEN et l'université du Mans, ont donc mis en place différents moyens, tant financiers que humains, afin de s'assurer de la réussite de ce dispositif. Les documents de présentation du dispositif rappellent en effet qu'environ 30 personnes sont impliquées dans le projet. Outre la participation d'une quinzaine d'enseignants et personnels de l'université du Mans, nous citerons également la présence de 5 salariés de la MGEN. Ces derniers permettent, outre l'organisation logistique, le suivi des stagiaires à la fin du parcours et des trois étapes.

## 2) Méthodologie

Avant d'aborder plus précisément la méthodologie utilisée dans cette partie trois, nous souhaitons rappeler quelques éléments liés aux parties 1) et 2). En effet, afin d'établir les concepts et théories générales sur la reconversion et plus spécialement la reconversion vers l'ESS, nous avons employé divers moyens. En premier lieu, notons que notre travail s'appuie sur un nombre important d'articles de recherche ou d'enquêtes scientifiques. Cela résulte d'une volonté claire de notre part d'asseoir notre raisonnement sur une base théorique solide. Par ailleurs, ces apports théoriques résultent d'une observation méticuleuse, sur plusieurs mois voire années, de l'environnement socio-économique lié à la reconversion vers l'ESS. Ce travail s'est enfin accompagné d'une revue de la littérature journalistique afin de repérer des éléments contextuels récents apparus dans le champ de la reconversion vers l'ESS. Tous ces éléments sont bien entendu retrouvables en bibliographie.

La partie 3), quant à elle, repose sur une méthodologie différente. En effet, de par son aspect très concret et spécifique, le recours aux articles de recherche semblait assez peu pertinent. Le but étant de mettre en avant les raisons des reconversions vers l'ESS des stagiaires du dispositif MGEN/LMU ainsi que les apports – et limites – dudit dispositif dans ces reconversions en ESS, il a fallu mettre en place une méthodologie de terrain. Notre méthodologie de cette partie trois repose donc sur une triangulation des points de vue qui permet de comparer l'avis des acteurs principaux (MGEN, LMU, personne en reconversion) sur le même sujet. Ainsi, en ce qui concerne l'université du Mans, nous avons pu échanger avec Eric BIDEET et Lydie GRUDE. A la MGEN, les échanges ont eu lieu avec Olivier BONED. Enfin, des entretiens ont été réalisés avec 12 stagiaires passés par le dispositif.

Ces 12 personnes ont été sélectionnées au hasard parmi un échantillon de 28 personnes des promotions 1 et 2. Dans les faits, 11 personnes sur 12 avaient le profil de « Nouveaux délégués », 1 seule ayant le profil « militant/délégué déjà en poste ». Par ailleurs, les personnes de la troisième promotion, commencée en septembre 2018, ont volontairement été exclues du champ de cet étude. En effet, n'ayant pas terminé le parcours qui leur est proposé, leur ressenti pouvait être biaisé par un possible manque de recul sur l'ensemble du dispositif. La prépondérance des points négatifs sur les points positifs pouvait notamment être craint pour des personnes qui font actuellement face à une charge supplémentaire de travail et de contraintes temporels sans en percevoir, pour l'heure, les retombées positives. Les entretiens ont donc duré en moyenne 30 minutes et se sont

déroulés du 9 mai au 24 mai 2019. Neuf d'entre eux ont été réalisés au téléphone et les 3 autres dans des bureaux Sarthois de la MGEN. Chacune de ces modalités a des avantages et des inconvénients qu'il convient de rappeler. Le téléphone nous a permis de suivre plus aisément la grille d'entretien préalablement préparée mais ne nous a pas permis d'analyser le non verbal. Les rendez-vous de visu ont permis cette analyse du non-verbal mais ont nécessairement créé un léger biais de désirabilité sociale lors de certaines réponses. Toutefois, au téléphone ou de visu, notre approche est restée la même. Fondée sur une posture neutre, bienveillante et non jugeante, elle reposait également sur une écoute active.

Nous l'évoquions précédemment, ces entretiens suivaient une grille préalablement établie que nous mettons en annexe à la fin de ce mémoire (voir annexe n°1). L'idée fondatrice de cette grille était de suivre l'ordre chronologique des événements vécus par les stagiaires. En commençant par leur parcours scolaire, puis leur parcours à l'éducation nationale, leur reconversion et enfin leur poste à la MGEN, l'objectif était de leur faciliter la restitution des souvenirs et des ressentis. Cette approche permet en outre une meilleure compréhension pour le lecteur. Le focus mis en place à la fin de cette grille déroge à cette règle chronologique mais permet de recueillir davantage d'informations sur le dispositif MGEN/LMU et plus particulièrement sur le master ESS. Nous avons volontairement choisi de limiter le nombre de questions posées afin de pouvoir réaliser des entretiens d'environ 30 minutes. Cette durée nous paraissait pertinente dans le sens où elle ne demandait pas trop de temps aux stagiaires interrogés et elle facilitait l'analyse des réponses obtenues. Il nous semblait en effet plus pertinent de prendre le temps d'analyser correctement 11 questions que moyennement 25 questions. Mécaniquement, en limitant le nombre de nos questions, nous avons dû faire des choix. Cette grille ne se prétend ainsi pas exhaustif. Enfin, dernière observation sur cette grille, nous avons fait l'effort, autant que possible, d'utiliser les termes utilisés au quotidien par les enquêtes. Cette volonté est plus compliquée qu'il n'y paraît à mettre en œuvre dans ce cas précis. En effet, comme nous le verrons ultérieurement, chaque délégué a une vision bien particulière de son métier et plusieurs termes différentes existent pour le désigner.

Outre ces entretiens, cette partie 3) repose également sur une démarche d'observation. Nous avons en effet pu assister à jury de VAE d'un autre diplôme que celui étudié ici. Cela nous a permis de comprendre la réalité et les mécanismes œuvrant lors de ces jurys. Nous avons également eu l'occasion d'observer les interactions entre les différentes parties prenantes du dispositif (service formation continue, équipe pédagogique, MGEN, ...).

Par ailleurs, nous avons pris le temps d'étudier la documentation relative au dispositif. Plusieurs supports de présentation (note n°67) illustrent parfaitement les spécificités de celui-ci et nous ont permis de mieux comprendre ses caractéristiques.

Enfin, afin de compléter l'analyse qualitative des entretiens, nous avons mené une analyse quantitative des données anonymisées des stagiaires. Ces données ont été fournies par le service formation continue de l'université du Mans, après contrôle du service juridique concernant l'anonymisation des données. Cette étude quantitative repose une analyse agglomérée des 3 promotions. Nous avons fait le choix de ne pas mettre en avant des chiffres « par promotion » afin de lisser les effets liés aux différences entre les membres de chaque promotion. En analysant de manière conjointe les 3 promotions, les chiffres obtenus nous paraissent davantage significatifs et représentatifs.

Dans la prochaine partie, nous procéderons donc à l'analyse des données des stagiaires, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

### 3) Analyse des données des stagiaires VAE

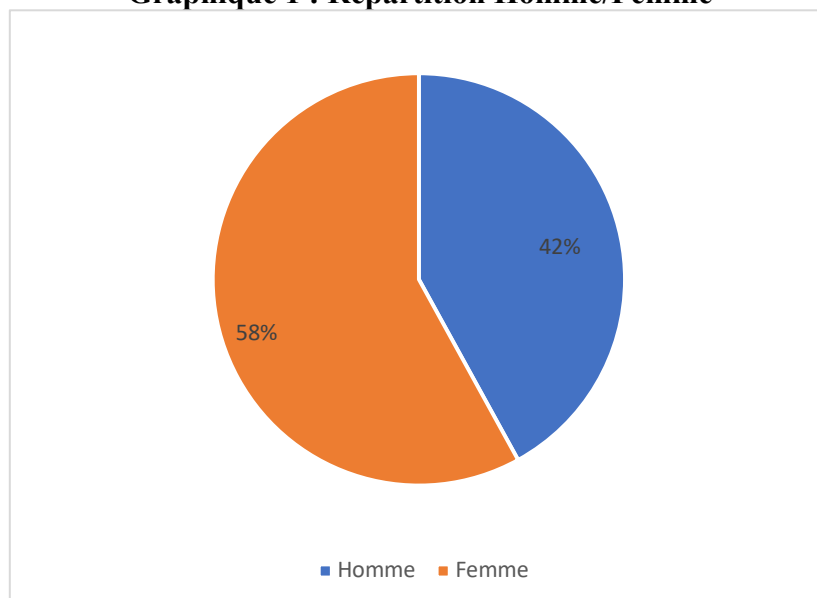
Nous procédons donc à l'analyse des données relatives aux stagiaires ayant suivi le dispositif MGEN/LMU. Notons que cette analyse pourra difficilement servir de comparatif avec les éléments mis en avant dans la partie 2) « ESS ET EMPLOI ». Cette dernière définissant ainsi deux grands groupes de personnes de travailleurs se reconvertissant dans l'ESS : les jeunes dont la fonction publique n'est plus envisageable et les cadres du secteur privé en quête de sens. Ici, dans le cadre de notre étude, il ne s'agit d'aucunes de ces deux catégories. Nous étudions en réalité une population bien précisée : le personnel de l'éducation nationale qui se réoriente vers la MGEN. Ainsi, certaines conclusions que nous allons tirer seront nécessairement propres à cette population : éducation nationale, MGEN, mutuelle, etc.

#### A) Analyse quantitative

Nous commencerons par une analyse quantitative en nous basant sur un document anonymisé regroupant les données des 3 promotions passées par le dispositif. Ce document nous fournit des informations très diverses mais n'indique pas si le candidat est nouveau délégué ou « militant/délégué déjà en poste ». Nous avons volontairement souhaité ne pas noyer le lecteur sous les chiffres. Nous avons donc choisi avec soins les éléments que nous allons présenter afin qu'ils soient pertinents. Les résultats sont donc répartis en deux grands ensembles : les indicateurs de profil et les indicateurs de résultat.

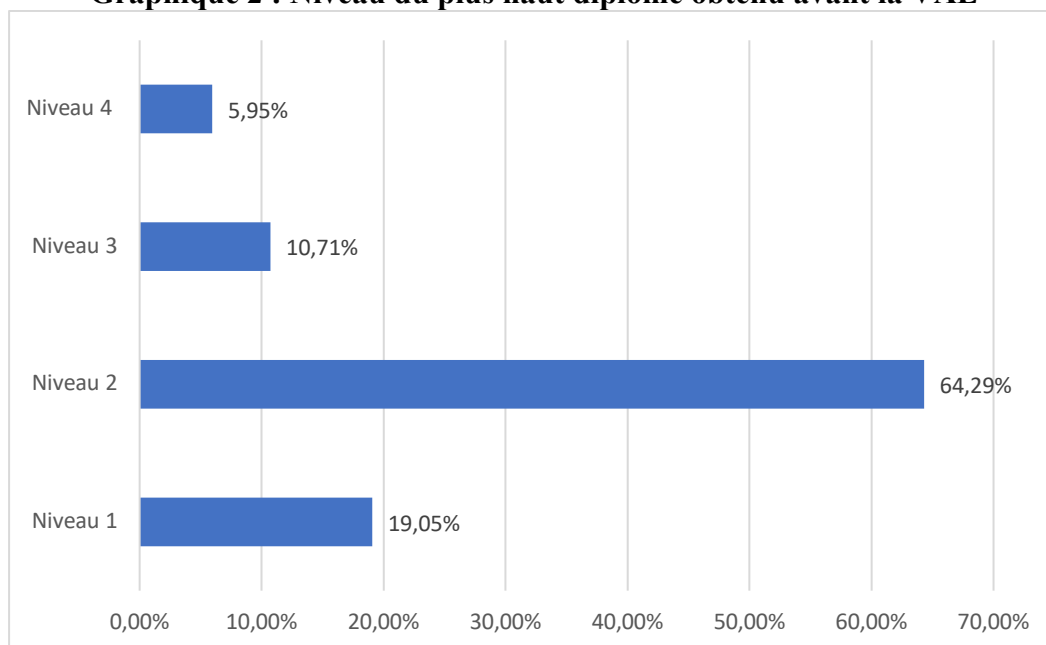
Les indicateurs de profil sont calculés sur l'ensemble des personnes ayant fait une demande de recevabilité, soit 84 personnes.

**Graphique 1 : Répartition Homme/Femme**



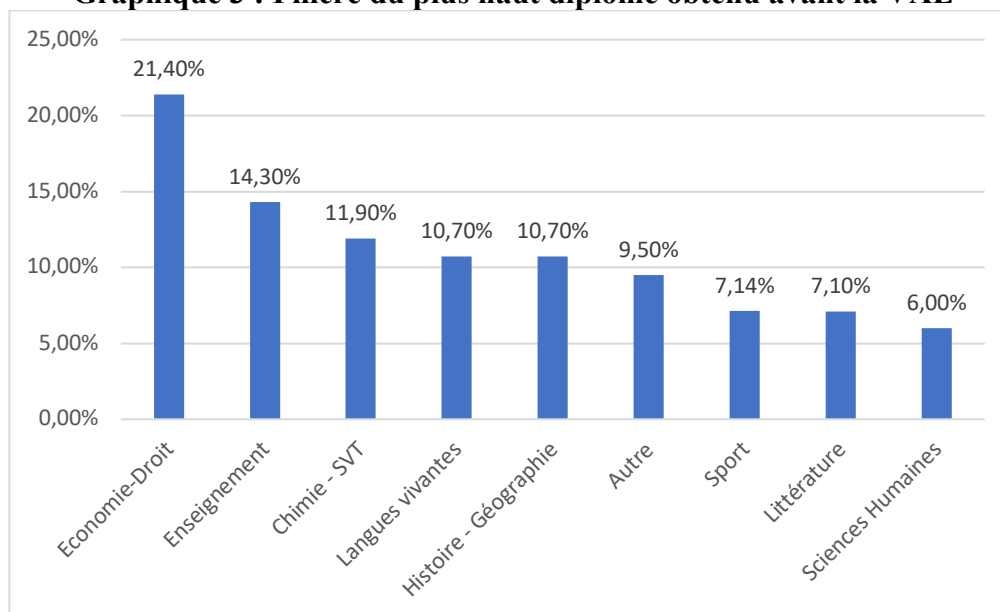
Nous remarquons donc qu'il y a une majorité de femmes qui ont déposé un dossier de recevabilité. Nous notons par ailleurs que l'âge moyen des candidats est de 47 ans. Nous remarquons que presque 85% des membres ont plus de 40 ans.

**Graphique 2 : Niveau du plus haut diplôme obtenu avant la VAE**



La majorité des candidats ont un diplôme de niveau 2 (bac +3 ou bac +4) avant la VAE.

**Graphique 3 : Filière du plus haut diplôme obtenu avant la VAE**



Nous remarquons que les titulaires d'un diplôme d'économie et de droit sont les plus représentés. Viennent ensuite les titulaires d'un diplôme de l'enseignement. Ce dernier élément semble cohérent avec le fait que le public étudié travaillait précédemment dans l'éducation nationale.

Nous avons par la suite étudié le nombre d'années d'expérience dans l'ESS mentionné dans la demande de recevabilité. Il s'avère que le nombre d'année moyen dans l'ESS est de 11 ans et demi. Ce chiffre reflète cependant de grande disparité. En effet, quasiment 30% des candidats ont moins de 2 ans et demi d'expérience dans l'ESS et 25% ont plus de 20 ans d'expérience dans l'ESS. Cela s'explique notamment par la distinction entre les personnes qui ont eu des fonctions bénévoles dans des structures de l'ESS et ceux qui

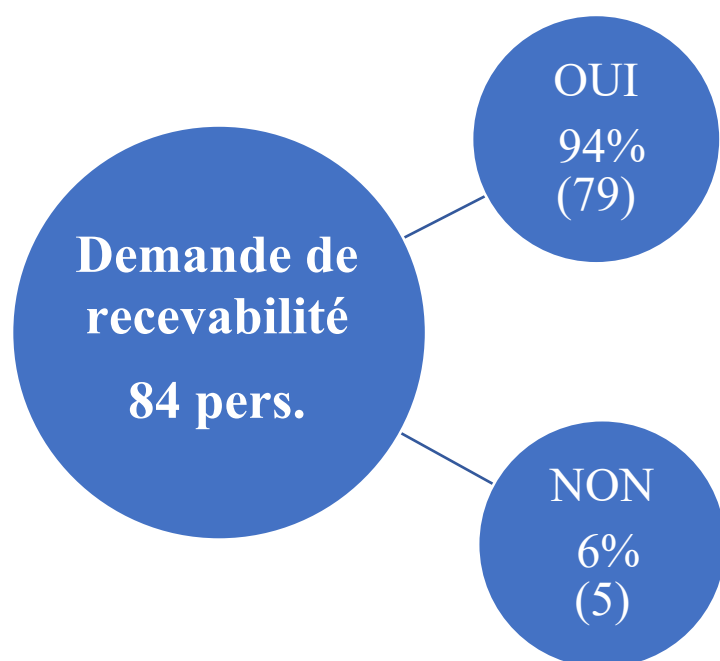
ont eu des fonctions de salarié dans l'ESS. Il semble en effet plus facile de valider une année équivalent temps plein de salariat en ESS qu'une année de bénévolat. Ainsi, nous pouvons supposer que les personnes avec les plus grandes expériences dans l'ESS sont celle qui ont eu un emploi dans l'ESS par le passé.

Au final, nous pouvons tenter de dresser un profil type du candidat à l'intégration du dispositif. Il pourrait s'agir d'une femme de 47 ans ayant obtenu par le passé une licence ou une maîtrise dans le domaine de l'économie/droit ou de l'enseignement. Cette femme aurait soit eu une période de salariat dans l'ESS de quelques années et/ou un parcours engagé dans le bénévolat associatif ou le syndicalisme. Il ne s'agit ainsi que d'un portrait-robot construit à partir des caractéristiques les plus marquantes de chaque item. Néanmoins, la réalité est plus nuancée et les profils, lorsqu'ils sont étudiés indépendamment des autres, semblent tous différents.

Dans un deuxième temps, nous avons décidé de mettre en avant certains indicateurs liés à la réussite des stagiaires du dispositif.

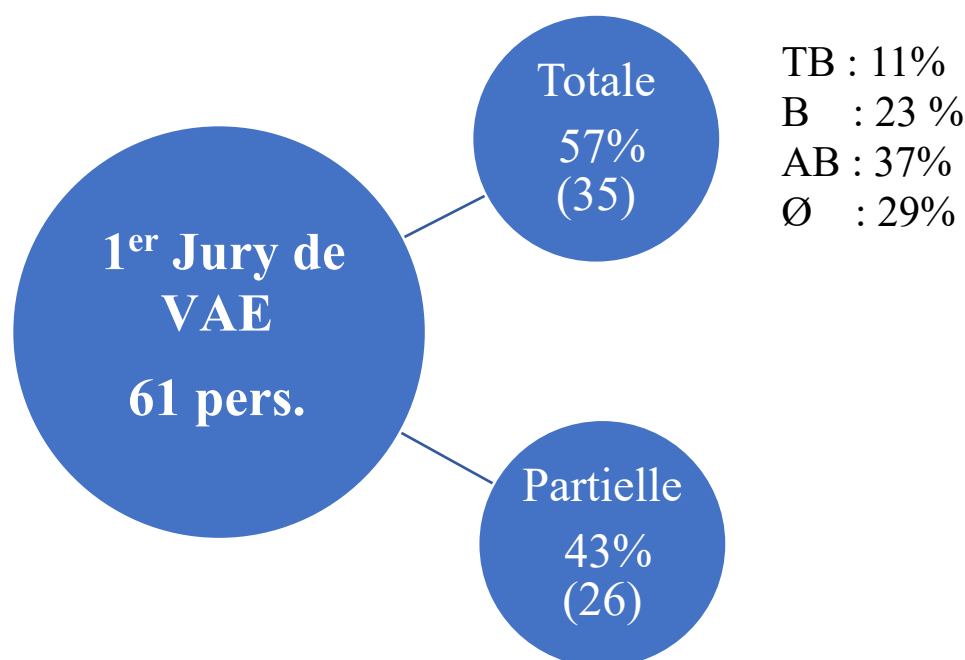
Nous remarquons tout d'abord que les promotions contiennent en moyenne 26 stagiaires.

#### **Graphique 4 : Taux de réponse positive/négative aux demandes de recevabilité**



Par ailleurs, le taux de recevabilité est de 94%. Les 6% de dossiers qui n'ont pas été jugés recevables trouvent leur explication lors de la 1<sup>ère</sup> promotion. Nous aurons l'occasion d'en reparler ultérieurement.

**Graphique 5 : Taux d'obtention du diplôme en 1<sup>er</sup> jury de VAE**



Les 61 personnes passées en 1<sup>er</sup> jury de VAE correspondent à l'ensemble des 2 premières promotions, minorées des 5 personnes non recevables lors de la 1<sup>ère</sup> année.

Sur ces 61 personnes, 57% ont donc validé entièrement le diplôme. Parmi elles, 71% ont obtenu une mention, dont près de 40% qui ont obtenu une mention assez bien.

A contrario, 43% des personnes passées en 1<sup>er</sup> jury n'ont validé le diplôme que partiellement. Ces dernières ont donc dû passer par le parcours de formation post-jury et repasser en second jury.

Il est intéressant de remarquer que 100% des gens qui vont en 2<sup>nd</sup> jury valident leur diplôme. Il n'y a pas d'échec en 2<sup>ème</sup> session. Dans les faits, sur les 26 personnes n'ayant validé que partiellement le diplôme, 13 sont déjà repassées en 2<sup>nd</sup> jury (et ont validé le diplôme) et 13 sont en formation post-jury avant de repasser à nouveau devant le jury. Nous remarquons ici la volonté de construire un dispositif de réussite. En effet, jusqu'à maintenant, 100% des gens ayant intégré le dispositif ont obtenu le diplôme de master Économie Sociale et Solidaire à la fin.

Parmi ces personnes ayant obtenu le diplôme de master ESS, qu'elles soient nouveaux délégués ou délégués déjà en poste, il est intéressant de repérer le temps qu'elles ont mis avant de l'obtenir. Le temps moyen, entre la date d'annonce de recevabilité du dossier et la validation totale (en 1<sup>er</sup> ou 2<sup>nd</sup> jury), est donc de 10 mois. Dans le détail, 66% des personnes ont mis moins de 8 mois et 75% ont mis moins d'un an. Ces chiffres sont à nuancer car 13 personnes doivent encore passer en 2<sup>nd</sup> jury. La durée moyenne d'obtention s'allongera donc après leur passage. Ainsi, le taux de réussite de 100% s'accompagne d'une individualisation des durées d'obtention. Chaque stagiaire peut donc obtenir le diplôme selon un rythme qui lui est propre.

Les indicateurs de réussite montrent que la quasi-totalité des personnes qui déposent un dossier de recevabilité sont acceptées. Par ailleurs, le taux de réussite en 1<sup>er</sup> jury est de quasiment 60%, dont 75% avec mention. Cela représente de très bons résultats. La totalité de ceux qui ne valident que partiellement le diplôme obtienne les modules qui leur

manquent ultérieurement. Enfin, les délais d'obtention du diplôme sont très satisfaisants puisque, à l'instant présent, 3 personnes sur 4 valident en moins d'un an le master ESS.

Cette analyse quantitative nous a permis de définir un profil type de la personne en reconversion vers la MGEN depuis l'éducation nationale. Ce profil ne correspond pas à ceux évoqués par la littérature de recherche mais cela s'explique par la spécificité du public visé par le dispositif. Néanmoins, nous repérons que le public touché est quadragénaire, déjà diplômé du supérieur et notamment dans le secteur visé : l'économie/droit. Le fait que ces personnes aient majoritairement un niveau bac +3 ou bac +4 montre que la possibilité d'obtenir un diplôme plus élevé que le leur par le biais du dispositif est un facteur non négligeable dans leur reconversion. De plus, le fait que le secteur de l'économie/droit soit le secteur le plus étudié en formation initiale par les stagiaires montre également que c'est un secteur qui intéresse une bonne partie d'entre eux depuis longtemps. Par ailleurs, ce public semble déjà bien imprégné des valeurs de l'ESS étant donné que ces personnes ont en moyenne 11 d'expériences dans l'ESS. Que cela soit à titre bénévole ou salarié, nous pouvons émettre l'hypothèse que certains d'entre eux voient dans cette reconversion la possibilité d'aligner leurs convictions personnelles avec leur quotidien professionnel.

Cette analyse permet en outre de mettre en avant le fait que le dispositif est destiné à la réussite des participants. Lors d'une reconversion en ESS, le fait de savoir que la formation choisie accompagne la totalité de ses participants vers l'obtention d'un diplôme est un facteur non négligeable. Elle permet de fixer une base solide dans la réorientation alors que dans le même temps, de nombreux autres facteurs sont mouvants : réseau professionnel, équilibre personnel, cadre temporel et géographique, etc.

Nous verrons plus en détails dans l'analyse qualitative en quoi le profil et le parcours de ces personnes ont influencé leur choix de se reconverter vers l'ESS.

## **B) Analyse qualitative**

L'analyse qualitative menée nous a permis d'approfondir les motivations des stagiaires à se réorienter et d'en apprendre davantage sur les facteurs ayant favorisé leur reconversion. Nous avons donc réalisé 12 entretiens auprès de stagiaires passés par ce dispositif. Nous avons limité le nombre d'entretiens à 12 afin de respecter des contraintes de temps évidentes liés à l'analyse de l'ensemble de ces réponses. Notons que sur les 23 personnes sollicitées pour un entretien, nous avons obtenu 18 réponses favorables, 1 réponse défavorable et 4 personnes sont restées sans réponse. Notons également qu'à partir de 7 ou 8 entretiens, les arguments et éléments de réponses donnés avaient, pour la plupart, déjà été mentionnés. Ainsi, hormis sur les questions de ressentis (points d'amélioration du dispositif, etc.), nous ne sommes pas certains qu'interroger davantage de personnes auraient permis d'apporter d'autres éléments de réponses que ceux que nous allons présenter ci-dessous.

Afin de procéder à une analyse méthodique des réponses, nous avons choisi de présenter cette partie en suivant l'ordre des questions de la grille d'entretien. Nous analyserons ainsi l'ensemble des réponses à une question avant de passer à la suivante. Notons enfin que nous désignerons les répondants par les expressions « un stagiaire » ou « une personne » afin de ne pas donner d'indications sur leur identité et de pouvoir ainsi conserver leur anonymat.



## **Situation avant la reconversion**

*Question 1 : « Quels sont les diplômes que vous avez obtenus ? »*

Les réponses données à cette question montrent que les stagiaires proviennent de formations initiales très différentes. Même si la formation en Économie/Droit semblent être la modalité la plus présente d'après notre analyse quantitative, ce n'est pas ce qui ressort ici. En effet, les formations initiales des stagiaires sont diverses et variées : maîtrise de sociologie, licence d'Italien, master de neurophysiologie, licence STAPS, école d'ingénieur, master d'Histoire, ou encore licence de Lettres. Il ne semble pas y avoir de lien, ici, entre la formation initiale et la propension à se réorienter dans l'ESS.

Il est intéressant de remarquer que la volonté d'« aider » a été un facteur très important dans le choix d'orientation de ces personnes. Ainsi, plusieurs personnes souhaitaient aller vers le professorat pour aider les enfants à avoir des compétences, à les sortir de leurs difficultés scolaires ou bien pour aider les enfants en situation de handicap. Une autre hésitait entre la formation d'enseignant et un master « nutrition dans les pays en voie de développement ». Nous pourrions également citer une assistante sociale scolaire qui avait choisi cette voie pour la protection de l'enfance. Cela montre que ces personnes, qui se réorientent plusieurs années voire dizaines d'années plus tard dans l'ESS, sont des personnes avec des valeurs fortes d'entraide et de solidarité qui correspondent aux valeurs portées par la MGEN et plus largement par l'ESS.

*Question 2 : « Quel est votre parcours dans l'éducation nationale ? »*

La majorité des personnes interrogées, huit sur douze, ont exercé dans l'éducation nationale en tant que professeur des écoles dans le primaire. Au-delà de cette observation, il semble pertinent de mettre en avant le fait que, parmi ces personnes, une majorité ont souhaité évoluer au sein de l'éducation nationale ou agrémenter leur mission principale par des missions connexes. Ainsi, nous remarquons que bon nombre ont souhaité évoluer vers des postes d'enseignant spécialisé pour enfants en difficulté ou en situation de handicap. Certains ont également pris la voie de la direction d'école. Enfin, certains se sont dirigés vers le métier de conseiller pédagogique ou les Zones d'Éducation Prioritaires. D'autres personnes interrogées n'ont pas souhaité changer de poste mais plutôt agrémenter leur mission principale de mission annexes. Ainsi, nous remarquons des engagements dans diverses causes liés à leur poste de professeur comme la lutte contre le harcèlement et la violence à l'école ou le fait d'aider les enfants en difficulté de lecture après les cours. La création de coopératives scolaires revient également plusieurs fois. Une d'entre elle consistait à la création d'une Scop basée sur un principe de développement durable afin de recycler les pneumatiques usagés. Enfin, sur un tout autre sujet, une personne a été une des premières en Sarthe à créer un contrat éducatif local afin que les enfants issus d'un milieu peu favorisé puissent avoir une activité après les cours. En effet, alors que les enfants dont les parents avaient les moyens se rendaient à des cours de sport ou de musique, le contrat éducatif local permettait aux autres enfants de participer à des activités avec des acteurs locaux (artisans, transmission de savoirs entre générations, etc.). Nous pouvons donc dire que ces personnes sont, dans l'ensemble, engagées et impliquées dans leur métier. Elles ne se sont pas reposées sur leurs acquis et ont souhaité évoluer dans l'éducation nationale afin de continuer à apprendre.

Par ailleurs, notons que les quatre autres personnes interrogées ont exercés des métiers divers dans l'éducation nationale. D'assistante sociale à professeur d'EPS en passant par

les services supports (administratif, RH, ...), nous remarquons l'ouverture du dispositif à l'ensemble de la population de l'éducation nationale.

*Question 3 : « Quelle est la ou les raisons principales qui vous ont amené à quitter l'éducation nationale ? »*

A cette question, les stagiaires ont été unanimes puisque deux raisons majeures expliquent leur motivation à quitter l'éducation nationale.

La première des deux raisons est la lassitude de l'éducation nationale. Cette lassitude, évoquée par 75% des interrogés, peut d'abord s'expliquer par l'ancienneté moyenne de 15 ans dans l'éducation nationale des personnes interrogées. Le métier de professeur est un métier passionnant sur le fond mais répétitif dans sa forme. Plusieurs personnes évoquent en effet avoir « fait le tour de la fonction ». Par ailleurs, « le poids de l'institution » est mis en avant. Considéré comme « une prison dorée », les stagiaires regrettent ce « huit clos permanent » qui les enferme dans une fonction de manière définitive. Au moment de détailler ce qui est entendu par « prison dorée », ils évoquent un métier avec beaucoup d'avantages (vacances, sécurité du poste, ...) mais qui demande énormément de travail sans forcément obtenir de reconnaissance. Ainsi, une personne en reconversion évoque le fait que l'éducation nationale ne fait pas de différence entre ceux qui se contentent de réaliser leurs missions quotidiennes et ceux qui vont aller plus dans leur engagement. Plus largement, l'éducation nationale est en proie à un mal profond qui le ronge depuis quelques années. Les conditions de travail du secteur se dégradent ainsi d'année en année. Nous pouvons ainsi citer l'augmentation du nombre d'élèves par classe, les salaires relativement faibles pour un titulaire de master 2 ou encore l'augmentation constante des exigences annexes (faire passer un diplôme de natation, un diplôme de sécurité routière, prévention sur la sexualité, etc.). Les réformes successives de l'enseignement et le manque global de moyens ont conduit les enseignants en poste à se décourager. Alors que peu d'évolutions sont possibles dans cette carrière de professeur, les stagiaires subissent une vraie dissonance cognitive. D'un côté, ils exercent dans un secteur qui ne leur laisse que peu de possibilité d'évolutions et d'un autre ils observent les mutations du marché du travail qui amènent les gens à exercer plusieurs métiers dans leur vie. Ce distinguo entre les deux situations qu'ils observent les amènent à se questionner sur les opportunités offertes par le secteur privé.

Ainsi, la deuxième raison évoquée par 75% des sondés pour expliquer leur reconversion est « l'opportunité offerte par la MGEN ». Ici le mot « opportunité » n'est pas utilisé au sens péjoratif du terme comme il l'est fréquemment dans la description d'une personne « opportuniste ». Non, ici, l'« opportunité » relève plutôt d'une possibilité qui s'ouvre à eux ou à une main tendue. Il est intéressant de noter que cette opportunité de la MGEN est un élément quasiment concomitant à la lassitude de leur ancien poste. Plusieurs personnes ont ainsi déclaré que la proposition de la MGEN « arrivait au bon moment ». Sur le fond, ils apprécient que cette opportunité leur permette d'accéder à un métier qui soit en adéquation avec leurs valeurs et leur engagement. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, cette population dispose d'environ 11 ans d'expérience dans l'ESS. La MGEN leur offre la possibilité de poursuivre cet engagement dans leur carrière professionnelle. Par ailleurs, un autre élément mis en avant est la possibilité offerte de valoriser ce parcours par un diplôme de niveau master. Il est intéressant de remarquer qu'ils considèrent, a priori, que les conditions de travail dont ils bénéficieront à la MGEN

seront meilleures que celles de l'éducation nationale. Ils mettent en avant les moyens (humains et financiers) dont ils bénéficieront pour mener leur engagement. Ils mettent également en avant la reconnaissance de leur travail par leur employeur futur. Enfin, ils se satisfont de pouvoir accéder à un métier dont les missions sont davantage variées que dans leur précédent emploi.

Notons également que, lorsque les stagiaires nous répondaient être lassé par leur ancien métier, nous leur posions généralement une question subsidiaire : « Auriez-vous quand même quitté l'éducation nationale à un moment donné si l'offre de la MGEN ne s'était pas présentée ? »

La plupart des répondant évoquait alors un « oui » sincère qu'ils expliquaient de différentes manières. Pour certains, le projet de quitter l'éducation nationale était un projet de longue date qu'ils murissaient de leur côté. Ils attendaient la bonne opportunité pour quitter ce secteur. Pour d'autres, ils avaient fixé au début de leur carrière un nombre d'année maximum à faire dans l'enseignement et cette durée arrivait à terme. Ils auraient donc saisi d'autres opportunités. Il convient de nuancer nos propos étant donné que des stagiaires ont répondu non à cette question : il existait bel et bien une lassitude de l'éducation nationale, mais pas au point de prendre l'initiative de chercher un autre poste en dehors du secteur.

### **Reconversion professionnelle**

*Question 4 : « Quels sont les principaux éléments que vous considérez comme ayant contribué à la réussite de votre reconversion professionnelle ? »*

Les 12 sondés ont mis en avant quatre éléments majeurs qui ont contribué à la réussite de leur reconversion professionnelle. Ces quatre éléments reviennent dans des proportions équivalentes dans l'ensemble des réponses. Notons que leur ordre de présentation dans ce mémoire ne correspond pas à l'ordre d'importance. Il fut d'ailleurs fréquent que les stagiaires combinent plusieurs de ces éléments dans leur réponse, sans ordre hiérarchique entre eux.

Le premier des éléments mis en avant est l'engagement associatif, coopératif ou syndical. Neuf personnes sur douze ont en effet présenté cet élément comme un facteur important les ayant aidé dans leur reconversion. Cela leur a permis de connaître les codes et normes du secteur de l'ESS. Ce premier pas dans le secteur est un apport non négligeable puisqu'il permet de briser la barrière de l'inconnu. Les expériences sont très différentes entre chaque stagiaire mais voici une liste non exhaustive des structures où les stagiaires sont, ou ont été, engagés : l'autonome de solidarité, la MAE, sapeurs-pompiers, association gérant un contrat éducatif local, scop scolaire de recyclage de déchet, association sportive, comité des fêtes, association musicale, etc. Nous remarquons la présence de nombreuses structures en lien avec l'enseignement : « l'autonome de solidarité » qui défend les enseignants attaqués, la MAE qui est une assurance scolaire, l'association « coup de pouce » qui aide les enfants à lire et écrire ou encore l'association des parents d'élèves. Par ailleurs, au moins la moitié des stagiaires avait une expérience bénévole au sein des structures locales de la MGEN. De président de comité de section, à élu local, les fonctions ne manquent pas. Certains l'avouent, ce sont même ces fonctions bénévoles à la MGEN qui leur ont permis de savoir qu'une opportunité de délégué se présentait. Dans tous les cas, ces expériences à la MGEN sont un élément non négligeable

dans la reconversion salariale vers cette même entreprise. La connaissance de la structure d'accueil et de son fonctionnement est en effet un atout considérable.

Le deuxième élément important mis en avant par les stagiaires est l'obtention d'un master en Économie Sociale et Solidaire. Une phrase symbolique de ce phénomène est émise par un stagiaire : « Le fait que la MGEN souhaite me conserver à la fin de la 1<sup>ère</sup> année, c'est bien. Mais le fait que j'obtienne le master ESS est encore plus valorisant ! ». Derrière cette notion de « valorisation » se cache une autre notion : la « légitimité ». Rappelons-le, la plupart des stagiaires n'ont qu'un bac +3 avant d'intégrer ce dispositif. Le fait de pouvoir obtenir un bac +5, qui plus est dans le secteur visé, est un atout non négligeable en termes de connaissances théorique, de compétences pratiques et surtout, de confiance en soi. Certains stagiaires remarquent ainsi que ce master leur permet de « valider tout l'expérience associative acquise par le passé » et leur permet de « mettre en adéquation leur niveau de compétences et de diplôme ». Cette « légitimité » accordée par leur diplôme leur permet d'être davantage à l'aise dans leur prise de fonction à la MGEN. Alors que le master dans sa globalité leur permet de « comprendre les codes de l'ESS et des mutuelles », l'apport théorique les incite à prendre la « pleine mesure des enjeux liés à leur poste ». Un stagiaire ayant obtenu le master avoue même « repiocher dans ses cours lorsqu'il en a besoin ». Lorsqu'ils évoquent le master, ils évoquent volontiers la « bienveillance » des intervenants. Quelques stagiaires ont, par ailleurs, des réactions particulières vis-à-vis du master. Un des ceux-ci avoue qu'il ne juge pas le master « indispensable » à sa prise de poste mais que cela lui permet « d'envisager des évolutions de carrière plus tard ». Evolution qui, rappelons-le, était quasi-impossible dans l'éducation nationale. Un autre stagiaire évoque le caractère « stimulant » et « challengeant » du master, notamment lorsqu'il arrive au même moment que les examens importants des enfants (baccalauréat, brevet, ...). Enfin, plusieurs stagiaires vont plus loin dans leur réflexion et revendique le fait que le master ESS leur a permis d'accéder à des postes jusqu'alors inespéré. De correspondant ESPER (L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République), à formateur ESS à l'ESPE (Ecole Supérieure du Professorat et de l'Education), en passant par intervenant en ESS à l'université, les portes ouvertes par ce diplôme sont grandes.

Le troisième élément dont les stagiaires font part est l'apport de la MGEN en tant que structure accueillante. L'« accueil en section » est notamment mentionné par bon nombre de stagiaires. Plus généralement, « le fait que la MGEN fasse confiance à des personnes de l'éducation nationale qui n'ont pas d'expérience dans le privé » est mis en valeur. Une forme de remerciement sincère ressort de ces témoignages. Dans une société où le droit à l'échec n'existe pas ou peu, ce « risque » pris par le MGEN est valorisé par les stagiaires. Ils observent avec un regard bienveillant la démarche de cette mutuelle qui leur permet « d'accorder leurs valeurs avec leur travail, dans un travail aux tâches variées, tout en obtenant un diplôme, et bénéficiant de conditions de travail meilleures ». Enfin, ils n'oublient pas de souligner l'importance de la formation interne à la MGEN (hors master ESS) qu'ils considèrent comme « conséquente et de qualité ».

Le dernier des quatre éléments considéré comme ayant favorisé leur reconversion est l'accompagnement prodigué par le service formation continue de l'université du Mans. Ils le considèrent volontiers comme « bienveillant ». Ils saluent le subtil mélange entre « rendez-vous régulier » et « forte autonomie ». Ils ont conscience que le processus de rédaction du dossier de VAE est « long » mais l'« introspection nécessaire ». Ils apprécient la capacité des conseillères à les aider à trouver les réponses en eux. Quand ils

précisent leur réponse, ils évoquent apprécier que le service formation continue les aide à « trouver le fil rouge de leur vie ». Cet accompagnement « de loin mais toujours présent » est plébiscité par tous.

Outre ces quatre éléments de réponses, nous précisons que quelques autres facteurs sont considérés par les stagiaires comme ayant favorisé leur réorientation. Ces éléments ont été moins mis en avant par les stagiaires mais leur fréquence de présence dans les réponses nous permet de les considérer comme non négligeable.

Parmi eux, le cadre familial revient un certain nombre de fois. Nous l'évoquions précédemment, l'impact d'une reconversion sur la vie personnelle n'est pas négligeable. Outre l'aspect relationnel et monétaire lié à toute reconversion, les stagiaires parlent de la difficulté à jongler avec les changements organisationnels liés au temps dont il dispose. Ils apprécient donc recevoir « le soutien de leur famille ». Cette étape est plus facile pour certains que pour d'autres. Un stagiaire évoque notamment le fait que « son/sa conjoint.e travaillant dans la formation, il/elle a conscience de l'impact d'une formation sur la vie personnelle et le travail que ça implique ». Plusieurs parlent de « l'échange avec le/la conjoint.e » qui a été bénéfique dans la « prise de décision de se reconverter ».

Nous remarquons également qu'un élément favorisant cette reconversion est la propension à avoir passé des examens et/ou des concours dans le passé. En effet, ceux qui ont passé plusieurs concours avouent ne pas avoir eu de difficultés à se remettre dans les études. Ils évoquent ainsi être à l'aise avec la « charge de travail » demandée et les « exigences temporels ». C'est le même constat pour ceux qui n'ont pas quitté l'école depuis longtemps.

Enfin, quelques stagiaires évoquent leur « caractère naturel » comme élément de réussite. Ils se définissent comme des personnes qui ne subissent pas leur quotidien. Une phrase révélatrice de ce phénomène est la suivante : « Si je suis ne plus bien dans mon métier, j'en change. »

*Question 5 : « Quels sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans votre reconversion professionnelle à la MGEN ? »*

Ici aussi, trois éléments principaux sont ressortis de l'analyse des réponses. Cités dans des proportions équivalentes, nous allons les présenter un à un, sans classement par ordre d'importance.

La première difficulté rencontrée est de « se remettre dans les études ». Une métaphore très parlante a été évoquée, un stagiaire considérant en effet que cela revenait à « Secouer la pulpe au fond d'une bouteille d'Orangina. ». Les stagiaires avouent en effet que le métier de professeur permet l'installation d'une « routine ». La réintégration d'un processus de formation de longue durée est considérée par certains comme une « stimulation extérieure » et pour d'autres comme un moment de « doute inconfortable » correspondant à « une sortie de zone de confort ». Pour certains, le plus dur fut le jury de VAE où ils eurent l'« impression de ne rien valider » et où le jury leur a indiqué qu'ils allaient devoir passer en 2<sup>ème</sup> jury alors qu'ils pensaient en avoir terminé.

La deuxième difficulté est le fait de devoir gérer plusieurs priorités la première année. Outre leur travail en section départementale, ils doivent en effet gérer leur parcours de formation visant l'obtention d'un master. Le fait d'« être sur tous les fronts » a été particulièrement mal vécu par certains. Notamment en ce qui concerne la charge de travail qui nécessitait un investissement personnel et quelques sacrifices familiaux le soir après le travail et pendant le week-end.

La troisième difficulté est celle liée à la vie familiale. Nous l'évoquions précédemment, les contraintes temporelles, monétaires et relationnelles sont difficiles à gérer lors de la 1<sup>ère</sup> année. Le contraste est en effet saisissant pour ces personnes qui disposent d'un emploi du temps moins chargé en tant que professeur et qui vivent par la suite une année très chargée entre le master, la reconversion et leur nouveau poste. L'absence une semaine par mois au centre de formation de la MGEN est évoquée plusieurs fois comme un élément perturbant dans la vie familiale. Pour ceux qui travaillaient déjà énormément le soir en tant qu'enseignant, le plus dur a été de « légitimer » le fait qu'ils doivent continuer à travailler le soir alors qu'ils rentrent maintenant beaucoup plus tard que 17h. La « différence de nombre de jours de vacances » est évoquée par quelques-uns. La transition entre l'ensemble des vacances scolaires et 5 semaines de congés payés par an est en effet un choc qu'il faut absorber. Un autre élément intéressant mis en avant est le fait qu'ils sont « chouchoutés pendant qu'ils sont à la MGEN (des moyens pour leurs missions, possibilité de mener des projets, ...) mais, au retour à la maison, rien n'a changé pour la famille. » Ce contraste est peut-être difficilement gérable. Un stagiaire évoque également sur le ton de la boutade que ces problèmes conduisent à un « fort taux de divorce à la MGEN ». La problématique est souvent plus accentuée dans les couples où les deux personnes sont à l'éducation nationale. Les nouvelles différences d'emploi du temps sont à appréhender et, outre la relation maritale, la gestion du quotidien est remise en cause (gestion des enfants, des loisirs, des durées de vacances, etc.). Tous s'accordent donc sur la nécessité de « trouver un nouvel équilibre ».

D'autres difficultés annexes sont évoquées. Ainsi, certains parlent de l'utilisation des nouvelles technologies. Peu présentes lors de leur formation initiale et dans leur métier d'enseignant, ils ont du mal à faire la transition vers le tout numérique. Une autre limite évoquée est la distance entre le lieu de formation de la MGEN et leur section respective. Pour ceux qui travaillent loin de Paris, le trajet peut être impactant. Enfin, certains évoquent l'aspect trop théorique des cours de master par rapport à leur réalité quotidienne en section.

*Question 6 : « Au moment de la réorientation, aviez-vous conscience qu'en intégrant la MGEN, vous intégrez le secteur de l'ESS ? Si oui, que représentait l'ESS pour vous à ce moment-là ? Cette représentation de l'ESS a-t-elle évolué depuis que vous travaillez au sein de la MGEN ? »*

La première question interroge les interviewés sur leur connaissance de l'ESS et plus particulièrement de l'appartenance de la MGEN à l'ESS. Il s'avère que 75% des sondés disent savoir, au moment de la réorientation, que la MGEN fait partie intégrante de l'ESS. Il s'agit principalement de ceux qui avaient une expérience bénévole en ESS, et notamment ceux qui avaient une expérience militante à la MGEN. Il y a aussi ceux qui ont fait des recherches sur la MGEN avant de candidater et/ou avant l'entretien. Dans

tous les cas, la MGEN est majoritairement identifiée comme un élément faisant partie intégrante de l'ESS.

Ceux qui n'avaient pas conscience d'intégrer l'ESS au moment de leur reconversion s'en sont rendu compte ultérieurement. Pour un stagiaire, la MGEN était « une entreprise privée comme une autre ». Ce qui l'intéressait, c'était d'« aider les adhérents, ESS ou pas ESS ». Cette personne fait partie de ceux qui se sont rendus compte grâce à la formation qu'ils avaient de l'expérience en ESS. Les expériences en coopérative font notamment partie des expériences qui n'avaient pas été identifiées comme « ESS ». Pour d'autres, le fait de savoir qu'il existait un autre modèle que le capitalisme était une vraie libération. Enfin, certains évoquent le fait qu'ils étaient adhérents à la MGEN « depuis toujours » mais qu'ils ne connaissaient pas ses valeurs.

La deuxième partie de la question était l'occasion de confronter leur vision de l'ESS avant la reconversion et après la reconversion.

Les représentations sociales de l'ESS avant la reconversion sont assez unanimes. Elles définissent l'ESS comme des « actions de petite échelle au niveau local » qui tournent autour des « associations ». Le secteur leur paraît « peu professionnalisé ». Seuls quelques-uns avouent savoir à ce moment que les grosses structures peuvent faire partie de l'ESS. Les banques comme le Crédit Agricole sont notamment mentionnées.

Après leur reconversion, ces perceptions changent. Leur vision de l'ESS est plus « large » et intègre les grosses structures. Ils déclarent également que le secteur leur paraît davantage « professionnel » et « technique ». Cependant, la distinction persiste entre « grande échelle » et « petite échelle » au sein de l'ESS.

### **Situation actuelle**

*Question 7 : « Quel est votre poste actuel ? »*

Alors qu'ils ont tous intégré la MGEN en tant que « délégué », seuls huit personnes sur douze le sont encore actuellement. Nous remarquons donc la propension à évoluer rapidement au sein de l'organigramme de la MGEN ou la capacité du dispositif à ouvrir des portes en dehors de la MGEN. En effet, certains ont évolué en interne vers des postes de direction régionale, de direction de la ressource militante ou de direction de section départementale. Une personne a quant à elle quitté la MGEN 1 an après son arrivée afin d'intégrer un poste en tant que « chargé de mission intégration du personnel handicapé pour le ministère de l'éducation nationale et de la recherche ».

Il est intéressant de remarquer que la définition de leurs missions en tant que délégué a été un moment plus ardu qu'il n'y paraît. En effet, nous avons recensé quasiment douze définitions différentes en douze réponses. Pour certains, il s'agit avant tout d'un « rôle d'influence » auprès des acteurs locaux (adhérents, établissements scolaires, etc.). Pour d'autres, l'accent est mis sur les missions de prévention (santé, etc.). Certains parlent davantage de « gestion de projets » divers et variés. Par exemple, une personne travaille sur le champ de l'assurance complémentaire pour les étudiants. D'autres encore disent assurer « l'action sociale » sur leur territoire. Plus précisément, ils instruisent les demandes d'aide au financement des adhérents ou bien ils les aident à accéder à leurs droits. Parmi les autres définitions données, nous retrouvons un rôle « politique » qui consiste à assurer la « qualité de service » aux adhérents et répondre à leurs attentes voire



leurs réclamations. Dans cette vision, la promotion de la MGEN et de ses valeurs prend une place toute particulière. Enfin, la dernière vision du poste occupé qui a été émise est une vision plus « engagé ». Ces personnes se considèrent en effet comme des « militants permanents rémunérés ». En somme, nous l'aurons compris, la définition de ce poste n'est pas simple dans le sens où les tâches proposées sont relativement variées. Cela correspond aux attentes de ceux qui avaient quitté l'éducation nationale à cause d'une forme de « routine ».

Il nous semble également pertinent de signaler que plus de la moitié des interrogés ont appelé leur métier « Salarié militant » ou « militant permanent » plutôt que par la désignation officielle « délégué ». Cela montre selon nous l'importance du militantisme dans leur décision d'exercer ce poste.

*Question 8 : « Est-ce que ce poste répond à vos attentes ? »*

Le taux de satisfaction des personnes qui sont toujours en poste à la MGEN est de 100%. Les 11 personnes en poste dans cette structure déclarent en effet que ce poste répond à leurs attentes. Nous leur avons donc demandé quels étaient les motifs de satisfaction. Plusieurs éléments reviennent dans les réponses. Tout d'abord, la variété et la pertinence des missions sont des éléments mis en avant par les stagiaires. De plus, le fait de pouvoir travailler pour une structure qui a « des valeurs » est apprécié. La satisfaction de l'intérêt général est en effet importante pour ces personnes engagées. Le comparatif avec l'éducation nationale est sans appel pour ces travailleurs. Ils apprécient en effet le fait d'avoir plus de moyens pour mener à bien leurs projets et de pouvoir travailler en équipe au sein de leur section. En outre, la possibilité d'évoluer en interne est perçue très positivement par les gens pour qui cela était quasiment impossible dans leur ancien métier. Plus largement, l'autonomie et la liberté dont ils jouissent sont deux éléments positifs reconnus par tous.

Cependant, certains nuancent leur propos et avouent que « tout n'est pas rose ! ». Un stagiaire évoque notamment le fait que les missions liées à « la défense du modèle mutualiste » n'avaient pas du tout été anticipées au préalable. Pour d'autres, la nuance est temporelle. Ce poste leur convient en effet « mais ce n'est pas une finalité ». En effet, il voit ce poste comme « une étape vers autre chose » et notamment le poste de directeur.trice de section.

*Question 9 : « Quel est votre projet professionnel pour les années à venir ? »*

A court terme, l'ensemble des délégués envisagent de rester à la MGEN. Aucun ne semble avoir envie de partir. Un stagiaire précise même que « si la convention de détachement prenait fin prochainement entre l'éducation nationale et la MGEN, il choisirait la MGEN ». Il convient de préciser qu'une majorité d'entre eux ont utilisé des termes liés au temps (« pour l'heure », « pour le moment », « pour l'instant ») afin de préciser que c'était leur décision « du moment ». Il est sous-entendu dans ce cas-là que cela peut évoluer. Ils évoquent notamment des conditions pour rester à la MGEN sur le moyen terme. Par exemple, la possibilité d'« évoluer » est un critère déterminant. Il en est de même pour la qualité des missions inhérentes aux délégués.

Par ailleurs, des stagiaires évoquent volontiers leur parcours à moyen/long terme en dehors de la MGEN. Un stagiaire déclare notamment ne pas hésiter à quitter l'entreprise en cas « d'essoufflement ». Pour un autre, « le tour aura peut-être été fait en 6 ou 7 ans ». Il semblerait que leur reconversion leur ait permis de prendre conscience que s'ils l'avaient fait une fois, ils pouvaient le refaire encore. C'est notamment le cas d'une personne qui évoque la possibilité de « faire une 3<sup>ème</sup> carrière ailleurs ».

Lorsque nous les interrogeons sur leur capacité et/ou leur volonté à revenir dans l'éducation nationale à moyen terme dans le cas où leur expérience à la MGEN prendrait fin, deux types de réaction émergeaient. Le premier groupe, minoritaire, n'y est pas opposé. Ces personnes sont celles qui ont quitté l'éducation nationale grâce à l'opportunité de la MGEN plutôt qu'à cause de la lassitude de l'éducation nationale. Ils évoquent notamment le « côté confortable » de leur ancien métier. Le deuxième groupe, majoritaire, est farouchement opposé à un retour dans leur ancien poste. Ceux-là préfèrent trouver un autre travail que de retourner dans l'éducation nationale. Ils ont plutôt mal vécu la fin de leur parcours avant d'intégrer la MGEN. Les « conditions de travail peu favorables » ou « les évolutions permanentes de leur ancien métier » sont évoquées pour expliquer le choix de ne pas vouloir retourner dans l'éducation nationale.

### **Focus : dispositif MGEN/LMU**

*Question 10 : « Avant de devenir délégué, saviez-vous qu'en intégrant la MGEN vous auriez la possibilité d'obtenir le master ESS par VAE ? Était-ce élément déterminant dans votre choix d'intégrer la MGEN ? »*

Cette avant dernière question est l'objet d'un nuancement très fort de notre part. En effet, nous nous sommes rendu compte au fur et à mesure des entretiens qu'un biais existait dans cette question.

La quasi-totalité des stagiaires évoquent en effet avoir été au courant de l'existence de cette possibilité avant de devenir délégué. Ces derniers l'ayant soit appris lors de la réunion d'information, soit le jour de l'entretien d'embauche. Dans tous les cas, ils l'ont appris après leur décision de candidater à ce poste. La question « Était-ce un élément déterminant dans votre choix d'intégrer la MGEN » n'est pas donc pas pertinente et les réponses à ces questions caduques.

Toutefois, nous pouvons nous servir de ces réponses afin de mettre en avant le ressenti des stagiaires lorsqu'ils ont appris qu'ils allaient avoir la possibilité de s'inscrire dans un parcours de VAE pour obtenir le master ESS. Pour certains, la première réaction est négative et s'assimile à « de la peur ». Elle s'explique notamment par la « complexité apparente du dispositif » et la « charge de travail demandée ». Pour contrer cette émotion, ils apportent une réponse psychique de défense « ce n'est pas obligatoire donc je ne vais pas le faire ». Au final, avec de la réflexion, les sentiments évoluent et ils avouent changer d'avis car cela représente une « une plus-value non négligeable ». La « légitimation des compétences » et « l'acquisition de compétences » sont notamment mises en avant. Certains voient plus loin et anticipent la suite de leur carrière. Pour eux, « la possibilité d'avoir un master est une opportunité pour rebondir ensuite ».

*Question 11 : « Avez-vous des pistes d'amélioration pour ce dispositif ? »*

Lorsque nous posons cette question, nous précisons que par « dispositif », nous entendons le master ESS mais également les processus de formation pré-jury et post-jury de VAE ainsi que l'accompagnement du service de formation continue.

L'analyse de ces réponses à cette question a très intéressante. En effet, aucune limite majeure n'est ressortie des entretiens. Pour les douze personnes interrogées, il y a en effet douze pistes d'amélioration distinctes. A tel point que certains éléments étaient contradictoires entre eux. Par exemple, alors qu'un stagiaire trouve le statut de détaché « sécurisant » (possibilité de retrouver un poste en cas de départ de la MGEN), un autre le trouve totalement « inconfortable » car oscillant entre le fonctionnariat et le salariat.

Dans un souci d'exhaustivité, nous allons néanmoins présenter l'ensemble des pistes d'amélioration proposées. Notons que, étant donné qu'il s'agit des deux premières promotions, certains éléments ont pu depuis être corrigés. Notons enfin que nous avons souhaité avoir l'avis de la MGEN et de l'université du Mans sur certains points évoqués ci-dessous afin de leur accorder un « droit de réponse ». Lorsque cela est possible, nous apporterons donc les éléments de réponse de ces deux acteurs aux limites évoquées par les stagiaires.

Le premier élément regretté par un stagiaire est le fait de devoir être sur tous les fronts la première année. Pour cette personne, « on ne fait rien de bien car on est un petit peu partout ». Pour remédier à cela, il/elle propose de condenser la formation d'intégration sur quelques mois puis d'occuper à plein temps le poste en section.

Sur ce même thème, un autre stagiaire propose de réaliser les cours liés au master ESS dans les bâtiments de l'université et non pas au centre formation de la MGEN. Cela représenterait davantage un « parcours étudiant » plutôt qu'un entre soi à la MGEN. Contacté à ce sujet, la MGEN explique ce choix par des contraintes logistiques.

Sur le contenu du master ESS, deux pistes d'amélioration sont évoquées. La première évoque le fait de recentrer les cours sur des éléments plus « pratiques » en lien avec leur « quotidien en section ». La deuxième amélioration évoquée souhaiterait également ce virage du « concret » en « allant sur des études de cas, des visites d'entreprises ou des rencontres d'acteurs de l'ESS ». L'équipe pédagogique comprend cette requête mais rappelle que les formations universitaires sont, par nature, théoriques.

Plusieurs éléments ont été abordés en rapport avec les « attendus » du dispositif. Sur le contenu du dossier VAE, un stagiaire aurait aimé davantage de convergence entre les attendus de l'équipe pédagogique et ceux du service formation continue. Un autre regrette le manque de clarté sur les expériences qui pouvaient être insérées dans le dossier de VAE. Il est notamment fait référence au « dossier professionnel » réalisé à l'IUFM lors de leur formation initiale et qui a « permis à certains de ne pas réaliser de mémoire alors que d'autres n'avaient pas cette information ». Une personne explique également que des « personnes n'ont pas été jugées recevables alors qu'elles avaient plus d'expérience en ESS que des personnes acceptées ». Selon lui, ce refus s'explique par ce manque de clarté sur les expériences acceptées (ou non) afin d'atteindre l'année d'équivalent temps plein requise en ESS et/ou en management. Enfin, sur ce sujet, un dernier stagiaire regrette un manque de cohérence entre « ce qui était annoncé et ce qui était demandé », notamment par rapport « aux échéances et à leur contenu ».

Une autre personne regrette de ne pas pouvoir individualiser davantage les parcours de formation pré-jury et post-jury de VAE. Selon elle, certains stagiaires avaient déjà

certaines compétences et connaissances abordées avant le jury de VAE. Elle évoque l'idée de dispenser ceux qui maîtrisent déjà ces notions quitte à les orienter vers d'autres types d'occupation pour compenser (rapports, visites, ...). La MGEN, contactée à ce sujet, assume ce parti pris d'offrir le même parcours à tous les entrants à la MGEN.

L'avant dernière piste d'amélioration recommande à la MGEN d'offrir un accompagnement aux stagiaires sur les « aspects annexes » de la reconversion. Il est notamment fait référence aux changements liés à l'équilibre familial lors de la réorientation. L'idée serait de mettre en place des temps d'échange et d'information afin de permettre aux stagiaires de se sentir épaulés sur ce sujet et ainsi « traverser plus facilement les moments difficiles ».

Enfin, le dernier point abordé est sans nul doute issu du discours le plus véhément. La personne interrogée a la sensation que le master a été « bradé ». Selon sa théorie, « Dans un contexte de baisse des dotations, l'université a besoin d'argent. Elle est donc bienveillante sur la validation des diplômes lorsque des entreprises privées les financent. ». En précisant ses propos, cette personne évoque « des validations de modules basés sur des expériences faibles ou inexistantes ». Elle donne l'exemple de la « validation de compétences en gestion à partir de la gestion domestique de la maison » qui la « scandalise ». Cette personne prétend avoir conscience de détenir un diplôme qui ne correspond pas à certaines de ses compétences réelles. Elle prône la création d'« examens sur table pour vérifier l'acquisition des compétences ». Pour finir, cette personne émet l'hypothèse que « la MGEN finance ce parcours de VAE pour être en adéquation avec la nouvelle réglementation 'Fit & Proper' ». Pour rappel, cette réglementation, aussi appelée « compétence et honorabilité », oblige les dirigeants des mutuelles à avoir des diplômes prouvant leur capacité à exercer leur fonction. Cette personne s'interroge donc sur la volonté réelle de la MGEN : « Est-ce que l'objectif est que tout le monde ait un master ou que tout le monde ait les compétences du master ? J'ai plutôt l'impression que l'important est que tout le monde ait le master. ». Elle en conclut que l'université du Mans n'est donc « pas trop regardante sur le contrôle des compétences ». Bien entendu, nous avons pris le soin d'interroger la MGEN et l'université du Mans sur ces éléments. Sur la première partie du discours qui évoque la validation des compétences du master, l'université rappelle qu'il s'agit du système de VAE dans sa globalité qui est remis en cause. Ce système n'est pas propre à l'université du Mans et encore moins au master ESS. En effet, la VAE permet de valider des compétences à partir des expériences professionnelles mais aussi à partir d'éléments personnels (engagements associatifs, gestion quotidienne de la vie familiale, ...). Par ailleurs, l'université rappelle que le système de compensation existe également en formation initiale. Il est en effet possible d'obtenir moins de 10 sur 20 à une matière mais de compenser avec d'autres matières. Enfin, au sujet de la réglementation « Fit & Proper », la MGEN tient à souligner que, malgré l'idée reçue répandue, celle-ci ne s'applique pas aux délégués mais à d'autres postes dans les mutuelles tels que les administrateurs.

#### 4) Analyse du dispositif MGEN/LMU

Dans cette dernière partie, nous tenterons de mettre en lumière tous les éléments que nous avons répertoriés sur le dispositif de la MGEN et de l'université du Mans. En nous appuyant sur l'analyse qualitative et quantitative, les documents internes de présentation du dispositif et sur les autres informations que nous avons obtenues, nous diviserons notre analyse en deux parties. Dans la première, nous mettrons en avant les apports du

dispositif. Dans la seconde partie, nous tenterons de pointer du doigt les éventuels dysfonctionnements et les possibles axes d'amélioration. Dans tous les cas, pour chaque partie, notre analyse portera sur l'impact du dispositif sur la personne en reconversion mais également pour les autres acteurs du dispositif.

Nous rappelons avant toute chose que par le terme « dispositif MGEN/LMU », nous ne désignons pas seulement le master ESS mais également la formation pré-jury et post-jury de VAE ainsi que l'accompagnement du service de formation continue.

## A) Apports du dispositif

Les apports du dispositif, pour les personnes reconversions comme pour les autres acteurs, sont nombreux.

Les stagiaires ont ainsi la possibilité d'acquérir un bac +5 dans le secteur de l'ESS. C'est un atout considérable dans un processus de reconversion. En valorisant leur expérience dans l'ESS, ils bénéficient d'une légitimité accrue dans leur nouveau travail et sécurisent la suite de leur carrière. En effet, si leur parcours à la MGEN prend fin, ce diplôme leur permet de rebondir plus facilement. Pour ceux qui retournent dans l'éducation nationale, leur niveau bac +5 peut leur ouvrir la porte de nombreux concours (surtout pour ceux qui n'avaient qu'un bac +2 auparavant). Le fait que le dispositif soit co-créé par l'université et la MGEN leur permet de s'assurer que ce diplôme répond à une attente du marché du travail. Dans un contexte où le niveau de diplôme général augmente, ils pourront ainsi mieux s'insérer dans le secteur privé. Nous notons également que le taux de réussite de 100% des personnes recevables est un facteur déterminant dans leur reconversion. Ainsi, cela leur apporte une stabilité considérable – ils ont de très fortes chances d'obtenir un bac +5 – dans une période d'instabilité forte. Enfin, l'acquisition du diplôme par VAE est un facteur positif dans leur parcours de réorientation. Ils peuvent en effet, avec un minimum d'un an d'expérience dans l'ESS, obtenir le même diplôme qu'une personne qui aura fait 5 années d'étude. C'est un gain de temps et d'énergie considérable pour des personnes en reconversion.

Outre le diplôme obtenu, le parcours de formation réalisé leur permet d'acquérir de nouveaux savoirs, savoir-faire, savoir-être sur l'ESS. Alors que nous savons que la connaissance est une clé du pouvoir dans les organisations, cet élément nous paraît déterminant.

Nous remarquons par ailleurs que l'individualisation forte du dispositif augmente les chances de réussite des candidats. La segmentation en modules du master ESS permet à ceux qui ont déjà un certain nombre de compétences en ESS de valider le diplôme dès le 1<sup>er</sup> jury de VAE. Pour ceux qui ont moins d'expérience, ils sont accompagnés vers la réussite via un parcours de formation post-jury de VAE. Le référentiel de compétences permet à chacun de se positionner sur les compétences déjà acquises et celles à acquérir. De plus, la plateforme à distance créée pour l'occasion permet de s'adapter à la diversité de provenance géographique des candidats. En effet, selon nos calculs, les 84 candidats du dispositif proviennent d'une soixante de départements différents.

Les stagiaires peuvent également, grâce à ce dispositif, construire un réseau professionnel conséquent dans leur nouveau secteur d'activité. Cette construction est renforcée par le projet de groupe qu'ils ont à réaliser sur le thème de l'innovation sociale. En rencontrant la totalité des nouveaux délégués d'une année, ils nouent des liens professionnels très intéressants dans l'accomplissement de leur mission et la poursuite de leur carrière.

Plus généralement, nous remarquons que ce parcours est un facteur très positif dans les reconversions de ces stagiaires. Pour le montrer définitivement, prenons l'exemple d'une personne qui souhaiterait réaliser le même parcours mais sans passer par le dispositif. Elle devrait affronter un vrai parcours du combattant où se mêlerait recherche de financement, recherche du diplôme en accord avec le projet professionnel, recherche de la formation complémentaire en cas de validation partielle ou encore négociation avec l'entreprise d'origine sur les conditions de réalisation de ce parcours (financement interne, ...). La VAE collective mise en place par ce dispositif leur permet de contourner tous ces inconvénients. Ils bénéficient du financement de la MGEN (2200€/personne !), d'une formation pré-jury et post-jury déjà organisée ou encore un accompagnement – individuel et collectif – sur tous les aspects du parcours (méthodologie, administratif, contenu du dossier).

Tous ces éléments permettent une intégration réussie dans le métier, l'entreprise et plus généralement l'ESS. Ils permettent en outre d'envisager de nombreuses autres opportunités pour la suite de leur carrière.

Ce dispositif présente également des apports pour les autres acteurs du parcours de reconversion.

Pour l'université du Mans, c'est un véritable changement qui s'opère au niveau de la formation continue. Alors que la norme était davantage à la VAE individuelle, ce parcours apporte une vague de nouveaux candidats. Bien que la croyance populaire veut que cela représente une nouvelle manne de ressources financières non négligeable, nous en avons discuté avec le service formation continue et nous serons plus nuancé. En effet, le coût d'un master étant d'environ 6000€ normalement (au CNAM par exemple) et « seulement » 2200€ pour ce parcours, nous notons que plus de 50% du coût est supporté par l'université et donc le service public. De plus, la création d'un dispositif novateur amène de nombreux avantages au personnel de l'université. Les responsables pédagogiques bénéficient alors d'un référentiel de compétences pour leur formation et le personnel du service formation continue s'ouvre à de nouveaux dispositifs qu'ils pourront dupliquer dans la suite de leur carrière. Enfin, ce parcours offre à l'université un rayonnement régional voire national. Ce rayonnement permet de nouvelles opportunités liées à la recherche (colloques, conférences, publications, ...)

Pour la MGEN, le premier avantage dont elle bénéficie est nécessairement la formation de ses collaborateurs et donc, in fine, une meilleure performance globale de la structure. La création d'un réseau professionnel informel entre les nouveaux délégués d'une année permet, en outre, une émulation certaine entre les différentes sections de la MGEN. Ces nouveaux délégués, nous l'avons vu précédemment, sont dans l'ensemble des personnes engagées, motivées par leur métier et investies d'une mission plus large que l'exercice de leur fonction. L'arrivée dans ses rangs de ces personnes permet donc à la MGEN de bénéficier d'un renouveau et plus largement de consolider sa qualité de militante. Pour la MGEN, l'objectif est également de valoriser les projets d'innovation sociale réalisés dans le cadre des travaux de groupe de la formation. Enfin, cela permet une fidélisation certaine des collaborateurs qui prennent conscience que leur structure d'accueil les forme et les accompagne dans leur carrière professionnelle.

Globalement, ce dispositif est donc une réussite dont les impacts positifs se répercutent sur l'ensemble des acteurs. Cette réussite fut d'ailleurs saluée par l'obtention du « Grand

prix » AEF en 2017<sup>69</sup>. Ce prix permet de récompenser l'ensemble du travail accompli par les acteurs du dispositif. La candidature du dispositif au prix PEPS 2019 rentre également dans cet objectif de valorisation du parcours de reconversion. Pour les acteurs, l'objectif est maintenant d'utiliser cette réussite afin de dupliquer le processus mis en place. Au sein de l'université du Mans l'objectif est d'essaimer le dispositif à d'autres secteurs en tension (commerce, restauration collective, contrôle non destructif, etc.). Pour la MGEN, le but est de transposer ce système de VAE collective à d'autres fonctions de l'organigramme. Ainsi, pour la prise de poste des directeurs de section, la MGEN a fait un appel d'offres afin de mettre en place un dispositif similaire au master ESS. Parmi plusieurs universités candidates, dont des universités très reconnues comme Paris Dauphine, l'université qui a remporté l'appel d'offres n'est autre que... l'université du Mans. Bénéficiant d'une forte inertie acquise par l'expérience accumulée lors du dispositif de VAE du master ESS, l'université du Mans s'est en effet retrouvée en pole position. Le master MAE (Management et Administration des Entreprises) est donc proposé à tous les nouveaux directeurs de section qui, pour la plupart, sont des anciens délégués dont certains sont passés par le dispositif de VAE du master ESS.

Ainsi, malgré une réussite certaine et incontestée, quelques limites du dispositif ont été relevées. C'est ce que nous allons approfondir dans la partie suivante.

## **B) Limites et axes d'amélioration du dispositif**

Cette réussite s'accompagne en effet de quelques limites. Celles-ci ont été mises en avant par les stagiaires ou par nos observations. La liste de limites que nous allons présenter ci-dessous peut paraître conséquente. En réalité, le fait qu'aucune limite majeure ne ressorte des entretiens et de nos observations fait que de nombreuses limites « annexes » voient le jour. De plus, nous considérons qu'un processus peut sans cesse être amélioré afin de rendre les parcours de reconversion toujours plus pertinents. Notons d'ailleurs que certaines de ces limites étant été données par des stagiaires des deux premières promotions, elles ont peut-être déjà été corrigées depuis. Enfin, l'objectif étant d'apporter une critique constructive pour l'amélioration du processus, nous précisons que, lorsque cela est possible, nous tenterons d'apporter des solutions aux limites exposées.

Ainsi, comme nous l'évoquions précédemment, le statut de détaché fait débat parmi les stagiaires. Certains le trouvent précarisant alors que d'autres le trouve sécurisant. Par ailleurs, certains cours du master semblent trop théoriques par rapport aux réalités quotidiennes des stagiaires. L'insertion accrue d'études de cas ou de visites professionnelles semblent une piste envisageable. Parmi les autres limites évoquées, la charge mentale liée à la première année est mise en avant. Outre la charge de travail liée au master, la prise d'un nouveau poste est très énergivore. La possibilité de mettre la formation au tout début du parcours de reconversion puis la prise de poste à temps plein a été évoquée. Il n'est pas simple non plus de se remettre en position d'étudiant après plusieurs années, voire dizaines d'années de carrière. Le rôle des formateurs est ici majeur dans le sens où le savoir ne peut pas être transmis de manière exclusivement descendante comme en formation initiale. La distance entre la section départementale et le lieu de formation ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies ont été également

---

<sup>69</sup> BUYCK Catherine & MARTY Christophe, *Prix AEF "ESR Entreprises" 2017 : les lauréats en "formation initiale et insertion" et en "formation continue"*, AEF info, mars 2017, Dépêche n°557785



mentionnées. Enfin, la complexité de trouver un nouvel équilibre familial ou le manque d'individualisation du parcours ont été évoqués par les stagiaires. Pour l'équilibre familiale, il a été demandé de pouvoir bénéficier d'un soutien de la MGEN sur ces aspects. Pour l'individualisation, l'idée serait de dispenser les stagiaires qui disposent déjà des compétences requises des formations pré-jury de VAE (et leur fournir un autre objectif : rapport, visite de structure, etc.).

En ce qui concerne les autres éléments que nous n'avons pas encore mentionnés auparavant, nous mettons en avant le questionnement possible par des étudiants de la possibilité d'obtenir un master avec une seule et unique année d'expérience en ESS. Nous sommes conscients que ce phénomène n'est pas lié à ce dispositif mais bel et bien au concept de VAE. Ce dernier remet en question l'ensemble du fonctionnement traditionnel universitaire. Pour limiter ces effets, il est primordial que les acteurs du dispositif soient clairs et limpides sur les expériences, dans l'ESS ou le management, acceptées pour valider l'année d'équivalent temps plein. Un autre élément que nous n'avons pas encore évoqué est la faible possibilité d'évolution des délégués au sein de la MGEN. Outre le poste de directeur ou celui d'administrateur, la filière « militante » ne présente pas beaucoup d'opportunités. Les délégués peuvent donc, à terme, se retrouver dans la même situation que dans l'éducation nationale où leur évolution de carrière était limitée.

Par ailleurs, une autre limite nous a été communiquée par la MGEN. Celle-ci regrette que l'obtention du master ESS ne soit pas reconnu par l'éducation nationale. Ainsi, l'idée serait que les personnes qui reviennent dans l'éducation nationale après l'obtention du master puissent plus facilement avoir accès à des postes de direction ou que des liens soient fait avec des concours de la fonction publique. Après réflexion, nous évoquons aussi l'idée de créer un poste mixant l'expérience à la MGEN et dans l'éducation nationale. Ce poste pourrait par exemple s'apparenter à un rôle de « sensibilisateur à l'ESS » dans les écoles d'un département ou d'une région. Notons que cette limite a été évoqué par la MGEN mais pas une seule fois par les stagiaires en reconversion. Cela s'explique notamment par le fait que les stagiaires ne souhaitent pas retourner dans l'éducation nationale à court terme. Il n'y a donc pas, chez eux, de questionnement sur leur possible retour, et les conditions de ce retour, dans l'éducation nationale. Nous notons ici une différence de perception de l'utilité de ce dispositif entre la MGEN et les personnes en reconversion. Pour la MGEN, l'objectif est de favoriser leur intégration à court terme mais aussi d'anticiper l'évolution des carrières à horizon 10 ou 15 ans (au sein de la MGEN ou ailleurs). Pour les stagiaires, le dispositif est une opportunité incroyable pour quitter l'éducation nationale (dont ils sont partis lassés et vers laquelle ils ne veulent plus retourner à court terme) et intégrer une structure qui répond davantage à leurs aspirations.

Pour les autres acteurs du dispositif, des limites existent également.

L'éducation nationale semble être l'acteur le plus lésé par ce dispositif. Elle voit en effet sortir de ses rangs des personnes engagées, motivées et sources d'initiatives importantes. Ces mêmes personnes, parties à cause du dysfonctionnement du système, semblent majoritairement, à l'instant T, ne pas vouloir revenir dans leur ancien métier. Même si leur parcours à la MGEN venait à prendre fin de manière précoce, la majorité préférerait en effet trouver un métier dans le secteur privé que de revenir dans l'éducation nationale. Ainsi, quand une personne quitte l'éducation nationale pour ce dispositif, le retour à la situation initiale est donc très rare. Enfin, il nous semble important de noter que l'éducation nationale est peu, voire pas, mise en avant dans les documents de présentation du dispositif. Notre objectif n'est pas d'incriminer l'auteur.e de ces documents, ni qui que ce soit, mais bien de montrer que, même si l'éducation nationale est reconnue par la

MGEN et l'université du Mans comme un acteur majeur du dispositif, dans les faits, le lien semble coupé.

Enfin, pour la MGEN et l'université du Mans, quelques limites subsistent. Cette dernière voit en effet émerger une problématique liée à la protection de données des personnes en réorientation. Ces données, sensibles, doivent être soigneusement protégées. La MGEN, quant à elle, doit tenter de maintenir et consolider le réseau intraentreprise nouvellement créé à chaque nouvelle promotion de délégué. Il est pourrait être intéressant de créer des groupes d'« alumnis » afin de formaliser ces nouvelles relations. L'acculturation ne pourrait en être que meilleure. Enfin, le risque qui pèse sur la MGEN est sans nul doute la diminution probable des détachements accordés par l'éducation nationale. Dans un contexte de recrutement difficile de nouveaux enseignants, les bons de sortie accordés pourraient se voir de plus en rare. Le maintien des bonnes relations avec les représentants de l'éducation nationale semble ainsi primordial afin de ne pas mettre en péril la poursuite du dispositif, et plus largement, l'existence du poste de délégué tel que nous le connaissons aujourd'hui.

## CONCLUSION

Au cours de ce développement, nous avons étudié le sujet de la reconversion vers le secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous avons vu que ce phénomène apparaissait dans un contexte de mutation du marché du travail et, plus généralement, de la société. En effet, sous l'effet de nouveaux enjeux mondiaux, la quête de sens au travail prend un tout autre sens.

Ainsi, au cours de la première et deuxième partie, nous avons passé en revue les différents concepts liés à la reconversion professionnelle en ESS. Dans la troisième partie, nous avons porté notre attention plus particulièrement sur le dispositif MGEN/LMU qui a pour but de favoriser cette reconversion. Ces trois parties nous ont permis de répondre à la problématique posée :

### ***Pourquoi les travailleurs se reconvertissent vers l'ESS et quels sont les facteurs qui favorisent cette reconversion ?***

Plusieurs éléments ont été mis en avant afin d'expliquer pourquoi les travailleurs se reconvertissent vers l'ESS. Parmi elles, la quête de sens au travail ou la quête de meilleures conditions de travail sont des réponses souvent apportées. Par ailleurs, l'autre élément de réponse est la volonté d'avoir davantage de « concret » et d'apports aux usagers dans le métier exercé. La fuite des bullshit jobs est donc en cours. Il convient néanmoins de rappeler qu'une partie des personnes se réorientant vers l'ESS ne le font pas forcément par conviction que ce secteur est meilleur qu'un autre. Nous pensons notamment aux personnes au chômage et donc en quête d'un emploi, à ceux qui ont envie d'exercer leur métier dans une autre entreprise ou encore ceux qui ont intégré des structures en quête de leurs compétences (financier, gestionnaire, ...).

Plus spécifiquement, l'analyse du dispositif MGEN/Le Mans Université met en avant deux raisons majeures pour expliquer les reconversions vers l'ESS. Tout d'abord, la lassitude de l'éducation nationale est un phénomène que nous avons largement abordé. De plus, l'opportunité offerte par la MGEN (missions variées, meilleures conditions de travail, évolution possible, valeurs de la MGEN, etc.) est le deuxième élément concomitant. Le taux de satisfaction de 100% des personnes en poste à la MGEN illustre parfaitement ce phénomène.

Dans un deuxième temps, nous avons tenté de mettre en avant les éléments qui favorisent les reconversions vers l'ESS. Les personnes issues du dispositif MGEN/LMU mettent en avant plusieurs facteurs. Tout d'abord, le processus proposé par la MGEN et LMU leur a permis d'obtenir un master, d'acquérir de nouvelles compétences mais également de construire un premier réseau professionnel dans l'ESS. Nous noterons donc ici l'importance d'une VAE collective, vis-à-vis d'une VAE individuelle, dans le sens où celle-ci offre tous les éléments nécessaires à la reconversion (formation, diplôme, financement, logistique, ...). Les personnes en reconversion évoquent également d'autres éléments les ayant aidés dans leur reconversion. Leur expérience dans l'associatif, le bénévolat, le syndicalisme voire les comités de section de la MGEN sont des éléments non négligeables. Les stagiaires ont également mis en avant la confiance accordée par la MGEN et l'accompagnement du service de formation continue de l'université du Mans. Le soutien familial, l'habitude de passer des concours et examens ou encore leur caractère naturel sont également des éléments dont les stagiaires pensent qu'ils ont influé positivement sur leur reconversion.

Plus largement, en dehors des personnes issues du dispositif MGEN/LMU, d'autres éléments peuvent influencer favorablement sur le processus de reconversion. Les livres et films inspirants, au même titre que les témoignages de personnes s'étant également réorientées, sont des éléments favorisant les parcours de reconversion. Ce phénomène est particulièrement important dans l'ESS, secteur où le « sens » donné aux actions est important. Par ailleurs, la formation réalisée dans le cadre d'une reconversion en ESS ainsi que le réseau professionnel sont deux éléments mis en avant. Ce dernier élément est d'autant plus d'important dans un secteur où l'Humain est au centre des activités. Enfin, plusieurs structures d'aide à la reconversion – privée ou publique – peuvent permettre de favoriser les parcours de réorientation dans l'ESS grâce à différents outils tels que l'Ikigai ou les tests d'orientation.

Notons enfin que ces reconversions vers l'ESS s'accompagnent nécessairement de quelques freins. D'une manière générale, il est toujours difficile de sortir de sa zone de confort. L'impact sur la vie personnelle et l'idéalisation de l'ESS sont aussi des éléments dont nous avons parlé. Le dispositif MGEN/LMU comporte également quelques limites bien qu'aucune d'entre elles ne soit majeure et donc rédhibitoire.

Ainsi, tous ces éléments montrent que le phénomène de reconversion vers l'ESS est complexe et sensible à plusieurs variables. Nous avons tenté de mettre en exergue ces principales variables au cours de ce développement. Néanmoins, nous avons conscience que ce travail n'est pas exhaustif. Nous avons ainsi réfléchi à différentes pistes afin d'approfondir ce travail de recherche. Bien que les arguments évoqués étaient sensiblement les mêmes à partir de 7 ou 8 entretiens, il pourrait être intéressant de réaliser des entretiens avec davantage de stagiaires. Cela permettrait de reposer certaines questions à un plus grand nombre de personnes (axes d'amélioration, facteurs favorisant la reconversion, ...) mais surtout de poser d'autres questions. Dans le même esprit, des entretiens avec d'autres acteurs pourraient être pertinents : nouveaux délégués qui n'ont pas souhaité intégrer le dispositif afin de comprendre leurs motivations à ne pas le faire, militants des sections afin de voir l'impact de la formation des délégués sur la vie de la section, etc. Par ailleurs, il pourrait être pertinent d'analyser les données liées au profil des personnes ayant intégré la MGEN avant la mise en place du dispositif avec l'université du Mans. Par ailleurs, la réalisation d'un benchmark avec d'autres dispositifs similaires (CNAM, Paris-Est, ...) semblerait intéressante. Enfin, deux derniers éléments nous semblent pertinents. Inclure l'éducation nationale dans le travail de recherche en recueillant, par exemple, l'avis de ses représentants est une première piste. Elle permettrait en outre de proposer des solutions communes dans la reconnaissance du diplôme par l'éducation nationale. Par ailleurs, la deuxième piste à laquelle nous avons pensé est la réalisation d'un travail de recherche pluridisciplinaire entre des chercheurs de gestion, de sociologie et de psychologie afin de mettre en avant d'autres éléments liés au dispositif (sortie de la zone de confort, effet de la reconversion sur le bonheur, impact sur les liens sociaux entretenus avec la famille, les amis et les collègues, etc.).

Enfin, en guise d'ultime conclusion, il nous paraît important de rappeler que le travail est un des éléments les plus impactants dont nous disposons afin de rendre le monde meilleur. Face à des enjeux climatiques et sociétaux d'une importance considérable, la quête de sens au travail paraît plus que légitime. En effet, pour tenter d'amoindrir, voire éviter, l'effondrement de notre société promis en 2030 par le rapport Meadows<sup>70</sup>, la bonne

---

<sup>70</sup> MEADOWS Denis, MEADOWS Donella, RANDERS Jørgen & BEHRENS William W., *The Limits to Growth*, MIT - Club de Rome, 1972

volonté et les démarches individuelles ne suffiront pas. Nous pensons donc que la société doit se reconcentrer sur des métiers porteurs de sens pour les Hommes mais aussi pour la planète. L'enjeu est de taille mais des solutions existent. Ainsi, comme disait Gandhi :

***« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. »***

## BIBLIOGRAPHIE

N°	<i><b>SOURCE</b></i>
1	<i>Comptes d'Empreintes Nationales 2018</i> , Global Footprint Network, 2018, Lien : <a href="http://data.footprintnetwork.org/#/">http://data.footprintnetwork.org/#/</a>
2	<i>L'affaire du siècle</i> , Notre affaire à tous, Greenpeace, Fondation pour La nature et l'Homme & OXFAM, 2018, Lien : <a href="https://laffairedu siecle.net/">https://laffairedu siecle.net/</a>
4	<i>Une photographie du marché du travail en 2018</i> , INSEE, mars 2019, Lien : <a href="https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241">https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241</a>
5	<i>Arrêt n°1737</i> , Cour de Cassation, Novembre 2018, Lien : <a href="https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/1737_28_40778.html">https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/1737_28_40778.html</a>
6	<i>La situation du marché du travail au 1er trimestre 2018</i> , ministère du travail, juin 2018, Lien : <a href="https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_12_pp.pdf">https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_12_pp.pdf</a>
7	<i>Les retraités et les retraites (édition 2018)</i> , DREES, mai 2018, Lien : <a href="https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retraites_2018.pdf">https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/retraites_2018.pdf</a>
8	<i>Étymologie de « orienter »</i> , La Langue Française, Lien : <a href="https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition-orienter/#Etymologie_de_orienter">https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition-orienter/#Etymologie_de_orienter</a>
9	DUPONT Pierrette & GONZALEZ Marisa Pereira, <i>Pour une meilleure compréhension des termes en orientation</i> , Cahiers de la recherche en éducation, 1996, vol. 3, n°1, p. 15-34, Lien : <a href="https://www.erudit.org/fr/revues/cre/1996-v3-n1-cre0743/1017449ar.pdf">https://www.erudit.org/fr/revues/cre/1996-v3-n1-cre0743/1017449ar.pdf</a>
10	BLANCHARD Serge & SONTAG Jean-Claude, <i>Histoire de l'orientation professionnelle et scolaire en France</i> , 40 p., Lien : <a href="http://www.orientation-montpellier.fr/ressources/Histoire_de_lorientation_scolaire_et_professionnelle_en_France.pdf">http://www.orientation-montpellier.fr/ressources/Histoire_de_lorientation_scolaire_et_professionnelle_en_France.pdf</a>  DANVERS Francis & MAYEUR Françoise, <i>Histoire de l'orientation scolaire et professionnelle dans l'Académie de Lille</i> , Revue du Nord, juillet-septembre 1985, tome 67, n°266. Pp. 864-871. Lien : <a href="https://www.persee.fr/doc/rnord_0035-2624_1985_num_67_266_4162#rnord_0035-2624_1985_num_67_266_T1_0864_0000">https://www.persee.fr/doc/rnord_0035-2624_1985_num_67_266_4162#rnord_0035-2624_1985_num_67_266_T1_0864_0000</a>  DANVERS Francis, <i>Pour une histoire de l'orientation professionnelle</i> , Histoire de l'éducation, 1988, n° 37, pp. 3-15. Lien : <a href="https://www.persee.fr/doc/hedu_0221-6280_1988_num_37_1_1549">https://www.persee.fr/doc/hedu_0221-6280_1988_num_37_1_1549</a>
12	COINAUD Cyril & VIVENT Céline, <i>Les orientations scolaires, entre tâtonnement et réappropriation</i> , Formation emploi, janvier-mars 2010, n°109, Lien : <a href="https://journals.openedition.org/formationemploi/2794">https://journals.openedition.org/formationemploi/2794</a>
13	<i>Le schéma des études après le bac</i> , ONISEP, Octobre 2018, Lien : <a href="http://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Apres-le-bac/Le-schema-des-etudes-apres-le-bac">http://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Apres-le-bac/Le-schema-des-etudes-apres-le-bac</a>
14	SAVIANA Alexandra, <i>Galère Parcoursup : et maintenant, l'appli qui fait disparaître les France !</i> , Marianne, Juin 2018, Lien : <a href="https://www.marianne.net/societe/galere-gestion-parcoursup-2018-maintenant-l-appli-qui-fait-disparaitre-les-France">https://www.marianne.net/societe/galere-gestion-parcoursup-2018-maintenant-l-appli-qui-fait-disparaitre-les-France</a>  TISSOT Loïc & HELARY Laetitia, <i>Parcoursup. Pourquoi faut-il payer pour faire certains vœux de formation ?</i> , Ouest-France, avril 2019, Lien : <a href="https://www.ouest-France.fr/education/etudiant/parcoursup/parcoursup-pourquoi-faut-il-payer-pour-faire-certains-France-de-formation-6287895?fbclid=IwAR15Pbf4NcLoGIUlyWGFkRKtg4q4UFW0SlaWnCP4t4fgVE-9b1i0LinF8">https://www.ouest-France.fr/education/etudiant/parcoursup/parcoursup-pourquoi-faut-il-payer-pour-faire-certains-France-de-formation-6287895?fbclid=IwAR15Pbf4NcLoGIUlyWGFkRKtg4q4UFW0SlaWnCP4t4fgVE-9b1i0LinF8</a>

	20Minutes & AFP, <i>Parcoursup : Des candidats reçoivent des réponses favorables par erreur à cause d'un «bug»</i> , 20Minutes, mai 2019, Lien : <a href="https://www.20minutes.fr/societe/2520187-20190517-parcoursup-candidats-recoivent-reponses-favorables-erreur-cause-bug">https://www.20minutes.fr/societe/2520187-20190517-parcoursup-candidats-recoivent-reponses-favorables-erreur-cause-bug</a>
15	GRAVELEAU Séverin, <i>41,6 % des bacheliers réussissent leur première année de licence</i> , Le Monde, novembre 2017, Lien : <a href="https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/11/21/41-6-des-bacheliers-reussissent-leur-premiere-annee-de-licence_5218170_4401467.html">https://www.lemonde.fr/campus/article/2017/11/21/41-6-des-bacheliers-reussissent-leur-premiere-annee-de-licence_5218170_4401467.html</a>
16	<i>Naissances et taux de natalité en 2018</i> , INSEE, janvier 2019, Lien : <a href="https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381380">https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381380</a>
17	<i>Ma salle de cours va craquer</i> , Tumblr, Lien : <a href="https://masalledecoursvacraquer.tumblr.com/">https://masalledecoursvacraquer.tumblr.com/</a>
18	DAUPHIN Laurence, <i>Les évolutions de l'enseignement supérieur depuis 50 ans : croissance et diversification</i> , État de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France – 49 indicateurs, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015, 8 <sup>ème</sup> édition, p. 26-27, Lien : <a href="https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/8/EESR8_ES_08-les_evolutions_de_l_enseignement_superieur_depuis_50_ans_croissance_et_diversification.php">https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/8/EESR8_ES_08-les_evolutions_de_l_enseignement_superieur_depuis_50_ans_croissance_et_diversification.php</a>
19	<i>Autonomie des universités</i> , Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, mai 2012, Lien : <a href="http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid55933/comprendre-l-autonomie-des-universites.html">http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid55933/comprendre-l-autonomie-des-universites.html</a>
20	MAURIN Louis, <i>Les chiffres de l'économie 2018</i> , Alternatives économiques, octobre 2017, hors-série n°112, p. 62-63
21	<i>Le monde et l'entreprise de demain : quelle vision chez les 18-30ans ?</i> , UDES, décembre 2017, Lien : <a href="https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/4_resultats_sondage_udes_20_minutes_opinion_way.pdf">https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/4_resultats_sondage_udes_20_minutes_opinion_way.pdf</a>
22	<i>Making the transition and school-to-work transition and its role in the systemic reform of education</i> , Academy for Educational Development, National Institute for Work and Learning, 1994
23	Béatrice BARBUSSE, Dominique GLAYMANN & François GRIMA, <i>Les stages étudiants peuvent-ils contribuer à sécuriser les parcours professionnels dans la phase d'insertion ?</i> , Céreq, juillet 2007, Relief n°22, p. 223-231, Lien : <a href="http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325">http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325</a>
24	<i>LOI n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie</i> , Légifrance, Lien : <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021312490&amp;categorieLien=id">https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021312490&amp;categorieLien=id</a>
25	<i>L'insertion des jeunes</i> , INSEE, octobre 2018, Lien : <a href="https://www.insee.fr/fr/statistiques/2522836">https://www.insee.fr/fr/statistiques/2522836</a>
26	NEGRONI Catherine, <i>La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique</i> , Cahiers internationaux de sociologie, 2005, vol. 119, n° 2, pp. 311-331. Lien : <a href="https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2005-2-page-311.htm#">https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2005-2-page-311.htm#</a>
27	<i>Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ?</i> , DARES, n°49, Novembre 2018, Lien : <a href="https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-049v2.pdf">https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-049v2.pdf</a>
28	<i>Changer de métier ? La perception des Français.</i> , ODOXA, juin 2017, Lien : <a href="http://www.odoxa.fr/wp-content/uploads/2017/06/CP-Changer-de-metier-La-perception-des-Fran%C3%A7ais-Odoxa-pour-Openclassrooms.pdf">http://www.odoxa.fr/wp-content/uploads/2017/06/CP-Changer-de-metier-La-perception-des-Fran%C3%A7ais-Odoxa-pour-Openclassrooms.pdf</a>
29	CASSELY Jean-Laurent, <i>La révolte des premiers de la classe</i> , Arkhe, 2017, 188 p.

30	LEGAY Agnès & MARCHAL Nathalie, <i>La réorientation professionnelle : rupture et réversibilité</i> , Céreq, juillet 2007, Relief n°22, p. 323-336, Lien : <a href="http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325">http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325</a>
31	<i>Mental Health Foundation criticises new series of Love Island as it releases new statistics about body image and reality TV</i> , Mental Health Foundation, juin 2019, Lien : <a href="https://www.mentalhealth.org.uk/news/mental-health-foundation-criticises-new-series-love-island-it-releases-new-statistics-about">https://www.mentalhealth.org.uk/news/mental-health-foundation-criticises-new-series-love-island-it-releases-new-statistics-about</a>
32	<i>Formation continue</i> , INSEE, mai 2019, Lien : <a href="https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1101">https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1101</a>
33	<i>Article L6111-1 du code du travail</i> , Légifrance, Lien : <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028697726&amp;cidTexte=LEGITEXT000006072050&amp;dateTexte=20150101">https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028697726&amp;cidTexte=LEGITEXT000006072050&amp;dateTexte=20150101</a>
34	<i>LOI n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale</i> , Légifrance, Lien : <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?dateTexte=&amp;categorieLien=id&amp;cidTexte=JORFTEXT00000408905&amp;fastPos=1&amp;fastReqId=684907029&amp;oldAction=rechExpTexteJorf">https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?dateTexte=&amp;categorieLien=id&amp;cidTexte=JORFTEXT00000408905&amp;fastPos=1&amp;fastReqId=684907029&amp;oldAction=rechExpTexteJorf</a>
35	<i>LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (1)</i> , Légifrance, Lien : <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660&amp;categorieLien=id">https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660&amp;categorieLien=id</a>
36	<i>Conseil en évolution professionnelle (CEP)</i> , Service-Public.fr, Lien : <a href="https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457">https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457</a>
37	LEGAY Agnès & MARCHAL Nathalie, <i>La réorientation professionnelle et le retour en formation : quel impact sur le devenir professionnel des jeunes adultes ?</i> , Céreq, mai 2008, Relief n°24, p. 245-259, Lien : <a href="http://www.cereq.fr/index.php/cereq/layout/set/print/content/download/1361/19379/file/relief24_p245.pdf">http://www.cereq.fr/index.php/cereq/layout/set/print/content/download/1361/19379/file/relief24_p245.pdf</a>
38	<i>Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ?</i> , CEDEF, Mars 2019, Lien : <a href="https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire">https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire</a>
39	<i>Valeurs et Principes</i> , CRESS AuRA, Lien : <a href="http://www.cress-aura.org/valeurs-et-principes">http://www.cress-aura.org/valeurs-et-principes</a>
40	<i>Les chiffres clés de l'ESS</i> , CNRESS, 2017, Lien : <a href="http://www.cnres.org/fr/dossiers-thematiques/les-chiffres-cles-de-less">http://www.cnres.org/fr/dossiers-thematiques/les-chiffres-cles-de-less</a>
41	<i>Typologie des coopératives</i> , CoopFR, Lien : <a href="https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-quune-cooperative/typologie-des-coop.html">https://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-quune-cooperative/typologie-des-coop.html</a>
42	<i>Les 7 principes coopératifs</i> , CoopFR, Lien : <a href="https://www.entreprises.coop/les-7-principes-cooperatifs.html">https://www.entreprises.coop/les-7-principes-cooperatifs.html</a>
43	DRAPERI Jean-François, <i>L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché</i> , Recma, mai 2010, n°316, p.18-40 Lien : <a href="http://recma.org/sites/default/files/316_018040.pdf">http://recma.org/sites/default/files/316_018040.pdf</a>
44	<i>LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)</i> , Légifrance, Lien : <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&amp;categorieLien=id">https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&amp;categorieLien=id</a>
45	<i>Tout savoir et tout comprendre sur la loi Économie Sociale et Solidaire</i> , Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, novembre 2015, 16p., Lien : <a href="https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf">https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/ess-brochure.pdf</a>
46	DUSSUET Annie, NIRELLO Laura & PUISSANT Emmanuelle, <i>De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social</i> , La Revue



	de l'Ires, 2017, n°91-92, p. 185-211, Lien : <a href="https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2017-1-page-185.htm">https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2017-1-page-185.htm</a>
47	BAILLY Franck, CHAPELLE Karine & PROUTEAU Lionel, <i>La qualité de l'emploi dans L'ESS : étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire</i> , Recma, janvier 2012, n° 323, p. 44-63, Lien : <a href="https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n323-recma0813/1018344ar/">https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n323-recma0813/1018344ar/</a>
48	DARBUS Fanny & HELY Matthieu, <i>Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions : une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires</i> , Recma, août 2010, n° 317, p. 68-86, Lien : <a href="https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2010-n317-recma01036/1020882ar/">https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2010-n317-recma01036/1020882ar/</a>
49	DARBUS Fanny & LAZUECH Gilles, <i>Quelle identité professionnelle pour les cadres de l'économie sociale ?</i> , 23 <sup>ème</sup> colloque de l'ADDES, novembre 2010, Lien : <a href="http://wiki.eco-sol-brest.net/images/2/2a/Etude.pdf">http://wiki.eco-sol-brest.net/images/2/2a/Etude.pdf</a>
50	RODET Diane, <i>Les représentations économiques des acteurs de l'ESS face à l'emploi</i> , Socio-économie du travail, n° 2 « Le marché du travail comme objet de croyances et de représentations », 2017, p. 131-163, Lien : <a href="https://classiques-garnier.com/socio-economie-du-travail-2017-n-2-le-marche-du-travail-comme-objet-de-croyances-et-de-representations-une-autre-idee-de-l-economie.html">https://classiques-garnier.com/socio-economie-du-travail-2017-n-2-le-marche-du-travail-comme-objet-de-croyances-et-de-representations-une-autre-idee-de-l-economie.html</a>
51	BISAULT Laurent, <i>L'échelle des salaires est plus resserrée dans le secteur de l'économie sociale</i> , INSEE, février 2012, Lien : <a href="https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281124">https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281124</a>
52	NIRELLO Laura & PROUTEAU Lionel, <i>Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité</i> , Travail et emploi, 2016, vol. 148, n°4, p. 31-54, Lien : <a href="https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2016-4-page-31.htm">https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2016-4-page-31.htm</a>
53	NARCY Mathieu, <i>Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ?</i> , Économie & prévision, 2009, vol. 188, n° 2, p. 81-99, Lien : <a href="https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-2-page-81.htm">https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-2-page-81.htm</a>
54	<i>Baromètre national sur la qualité de vie au travail dans l'ESS 2017 : La situation se dégrade</i> , Chorum, mars 2017, Lien : <a href="https://www.chorum-cides.fr/actualite/barometre-national-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-less-2017-la-situation-se-degrade/">https://www.chorum-cides.fr/actualite/barometre-national-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-less-2017-la-situation-se-degrade/</a>
55	RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca & MELNIK Ekaterina, <i>Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire ? Premiers résultats sur données françaises</i> , Recma, janvier 2011, n° 319, p. 57-77, Lien : <a href="https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2011-n319-recma01029/1020807ar/">https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2011-n319-recma01029/1020807ar/</a>
56	DIMAGGIO Paul & POWELL Walter, <i>The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields</i> , American Sociological Review, avril 1983, vol.48, n°2, p.147-160, Lien : <a href="https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9200/v10/readings/papers/DeMaggio.pdf">https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9200/v10/readings/papers/DeMaggio.pdf</a>
57	<i>Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire</i> , Avise, avril 2014, Lien : <a href="https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140429/avise_syntheseetudejeuness.v.5.pdf.pdf">https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140429/avise_syntheseetudejeuness.v.5.pdf.pdf</a>
58	<i>Se réorienter vers le secteur de l'économie sociale et solidaire</i> , Apec/Cnam, octobre 2015, Lien : <a href="https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Se%20r%20orienter%20vers%20le%20secteur%20de%20l%20%C3%A9conomie%20sociale%20et%20le%20solidaire%20.pdf">https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Se%20r%20orienter%20vers%20le%20secteur%20de%20l%20%C3%A9conomie%20sociale%20et%20le%20solidaire%20.pdf</a>
59	<i>Travailler dans l'ess en venant d'autres secteurs d'activité : entre déconvenues et espoir</i> , Apec/Cnam, octobre 2017, Lien : <a href="https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Tra%20vailler%20dans%20l%20ESS%20en%20venant%20d%20autres%20secteurs%20d%20activit%C3%A9%20-%20entre%20d%C3%A9convenues%20et%20espoir.pdf">https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Tra%20vailler%20dans%20l%20ESS%20en%20venant%20d%20autres%20secteurs%20d%20activit%C3%A9%20-%20entre%20d%C3%A9convenues%20et%20espoir.pdf</a>

60	GRAEBER David, <i>Bullshit Jobs</i> , Les Liens qui Libèrent, 2018, 416p.
61	<i>Manager par la confiance : on avance !</i> , MAIF, Lien : <a href="https://entreprise.maif.fr/employeur/manager-par-la-confiance-on-avance">https://entreprise.maif.fr/employeur/manager-par-la-confiance-on-avance</a>
62	<i>Mon Job de Sens</i> , Mon Job de Sens, Lien : <a href="https://monjobdesens.com/">https://monjobdesens.com/</a>
63	BUETTNER Dan, <i>How to live to be 100+</i> , TED-Ed, Youtube, avril 2013, Lien : <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ff40YiMmVku">https://www.youtube.com/watch?v=ff40YiMmVku</a>
64	<i>Mais qu'est-ce que l'ikigai ?</i> , Mon Job de Sens, mai 2018, Lien : <a href="https://monjobdesens.com/mais-quest-ce-que-likigai/">https://monjobdesens.com/mais-quest-ce-que-likigai/</a>
65	<i>L'Économie Sociale et Solidaire recrute !</i> , Avise, septembre 2014, Lien : <a href="https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201409_avise_atelier_essrecrute.pdf">https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201409_avise_atelier_essrecrute.pdf</a>
66	<i>Détachement</i> , Ministère de l'Action et des Comptes Publics, août 2011, Lien : <a href="https://www.fonction-publique.gouv.fr/detachement">https://www.fonction-publique.gouv.fr/detachement</a>
67	<i>Dispositif innovant mixte &amp; formation VAE</i> , Le Mans Université – Service Formation Continue, avril 2018  <i>Innovation sociale et ESS : les leçons d'un partenariat de formation</i> , Le Mans Université – MGEN, mai 2018  <i>Dossier de candidature PRIX PEPS 2019 catégorie « Innovation, Soutien et FTLV »</i> , Le Mans Université – Service Formation Continue, mai 2019, p.4
68	GEHIN Jean-Paul, <i>La validation des acquis. Un outil de gestion et une nouvelle source de données sur les parcours professionnels ?</i> , Céreq, juillet 2007, Relief n°22, p. 401- 411, Lien : <a href="http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325">http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/download/601/9215/file/relief22.pdf#page=325</a>
69	BUYCK Catherine & MARTY Christophe, <i>Prix AEF « ESR Entreprises » 2017 : les lauréats en « formation initiale et insertion » et en « formation continue »</i> , AEF info, mars 2017, Dépêche n°557785
70	MEADOWS Denis, MEADOWS Donella, RANDERS Jørgen & BEHRENS William W., <i>The Limits to Growth</i> , MIT – Club de Rome, 1972, 205 p.

# ANNEXES

*Annexe n°1 : Grille d'entretien*

## **Situation avant la reconversion :**

- 1) Quels sont les diplômes que vous avez obtenus ?
- 2) Quel est votre parcours dans l'éducation nationale ?
- 3) Quelle est la ou les raisons principales qui vous ont amené à quitter l'éducation nationale ?

## **Reconversion professionnelle :**

- 4) Quels sont les principaux éléments qui ont contribué à la réussite de votre reconversion professionnelle ?
- 5) Quels sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans votre reconversion professionnelle à la MGEN ?
- 6) Au moment de la réorientation, aviez-vous conscience qu'en intégrant la MGEN, vous intégriez le secteur de l'ESS ? Si oui, que représentait l'ESS pour vous à ce moment-là ? Cette représentation de l'ESS a-t-elle évolué depuis que vous travaillez au sein de la MGEN ?

## **Situation actuelle :**

- 7) Quel est votre poste actuel ?
- 8) Est-ce que ce poste répond à vos attentes ?
- 9) Quel est votre projet professionnel pour les années à venir ?

## **Focus : dispositif MGEN/LMU**

- 10) Avant de devenir délégué, saviez-vous qu'en intégrant la MGEN vous auriez la possibilité d'obtenir le master ESS par VAE ? Était-ce élément déterminant dans votre choix d'intégrer la MGEN ?
- 11) Avez-vous des pistes d'amélioration pour ce dispositif ?