



**HAL**  
open science

## Salariés en emploi peu qualifié : quelles perspectives face à l'injonction de devenir acteur de leur parcours professionnel ?

Alexandra d'Agostino, Jean-Paul Cadet, Stéphane Michun, Segon Michaël

### ► To cite this version:

Alexandra d'Agostino, Jean-Paul Cadet, Stéphane Michun, Segon Michaël. Salariés en emploi peu qualifié : quelles perspectives face à l'injonction de devenir acteur de leur parcours professionnel ?. Céreq - Centre d'études et de recherches sur les qualifications; ART-Dev - Acteurs, Ressources et Territoires dans le Développement; LEST - Laboratoire d'économie et de sociologie du travail; TSM Research; Centre Pierre Naville. 2024, 56 p. halshs-04712171

**HAL Id: halshs-04712171**

**<https://shs.hal.science/halshs-04712171v1>**

Submitted on 27 Sep 2024

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

## Salariés en emploi peu qualifié : quelles perspectives face à l'injonction de devenir acteur de leur parcours professionnel ?

### Tâche 6 : Pouvoir d'agir des salariés en emploi peu qualifié et analyse de leur rapport individuel et collectif aux injonctions à l'agir

Coordonnateurs du livrable : A. d'Agostino (Céreq), J-P. Cadet (Céreq), S. Michun (Céreq-Art-Dev) et M. Segon (Céreq)

Auteur.e.s	A. M. Ahmad (Lest), C. Guitton (Céreq-Lest), M. Segon, J-P. Cadet, A. d'Agostino, C. Stéphanus, L. Donniol (Céreq), E. Quenson (CPN), S. Michun (Céreq-Art Dev), C. Ferraton (Art-Dev), A. El Ekraimi (TSM Research), J. Vero (Céreq)
Période couverte par ce rapport	du 01.01.2022 au 30.09.2024
Nom du projet Appel à projet générique 2018 Défi	Squapin Projet de Recherche Collaborative - PRC Défi 8 - Sociétés innovantes, intégrantes et adaptatives Axe 3 – Mutations du travail et de l'emploi
Durée du projet	61 mois
Etablissement coordonnateur	Céreq
Coordonnatrice scientifique	Josiane Vero
Numéro de la convention	ANR-18-CE26-0021-01

## Sommaire

<b>Synthèse du rapport</b> .....	3
<b>Chapitre 1 ■</b> Autonomie et responsabilisation des déménageurs : analyse croisée d'une politique sectorielle et du travail réel sur les chantiers E. Quenson et M. Segon <i>Communication pour les JIST 2024, Évry, 1-3 juillet 2024</i> .....	8
<b>Chapitre 2 ■</b> Enquête en entreprise aide à domicile (La Mémoire du temps) A-M. Ahmad <i>Note non publiée à ce jour</i> .....	25
<b>Chapitre 3 ■</b> Trier des déchets : un « sale boulot » en mutation A. d'Agostino et J-P. Cadet <i>Note non publiée à ce jour</i> .....	31
<b>Chapitre 4 ■</b> Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas C. Stéphane <i>Cereq Bref, n°451, 2024</i> .....	34
<b>Chapitre 5 ■</b> Se reconverter, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés C. Stéphane et J. Vero <i>Cereq Bref, n° 418, Février 2022, 4 p.</i> .....	39
<b>Chapitre 6 ■</b> Le CDDI, un dispositif d'injonction à l'agir individuel dans l'univers des déchets A. d'Agostino et J-P. Cadet <i>Note non publiée à ce jour</i> .....	44
<b>Chapitre 7 ■</b> Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif C. Ferraton et S. Michun <i>Cereq Bref, n° 445, Novembre 2023, 4 p.</i> .....	47
<b>Chapitre 8 ■</b> Quand subir une hyper-exploitation au travail se transforme en pouvoir d'agir collectif. L'étude d'un cas paroxystique au sein de la filière déchets A. d'Agostino et J-P. Cadet <i>Note non publiée à ce jour</i> .....	52

# Synthèse du rapport

Initialement intitulée « mise au jour du rapport individuel et collectif des salariés à l'injonction à l'agir », la tâche 6 a été renommée « pouvoir d'agir des salariés en emploi peu qualifié et analyse de leur rapport individuel et collectif aux injonctions à l'agir ». En effet, les enquêtes de terrain ont principalement consisté à identifier et analyser les leviers et les obstacles du pouvoir d'agir des salariés qui exercent les métiers effectivement étudiés (aide à domicile, déménageur, agent de tri de déchets, agent de déchèterie, agent de centre de transfert, agent de collecte et de logistique), et cela en raison des difficultés à aborder frontalement la question de l'injonction à l'agir individuel auprès de ces salariés. De plus, il est apparu inapproprié de séparer le rapport entretenu par les salariés à l'égard de tout ce qui les intime aujourd'hui à agir de façon plus « autonome » et « responsable » dans leur vie professionnelle, tant pour exercer leur métier que pour construire leur devenir professionnel, de leur pouvoir d'agir de la sorte, qui en résultait ou pour y faire face.

A l'échelle des organisations et des salariés enquêtés, un cadre analytique et méthodologique a d'abord été élaboré en commun. Il a permis de définir un questionnement global partagé : quel est le pouvoir d'agir des salariés qui exercent les métiers précités, à un moment donné et selon les réalités qu'ils vivent ? A quoi aspirent-ils alors concernant leur vie professionnelle ? Qu'est-ce qui compte ou importe le plus à leurs yeux ? Et qu'est-ce qui fait support ou obstacle au déploiement et au développement de leur pouvoir d'agir ? Par ailleurs, que devient ce dernier quand ils se confrontent à des appels institutionnels ou organisationnels à la responsabilité et à l'autonomie vis-à-vis de leur emploi, de leur travail ou de leur formation ? En quelles circonstances et sous quelles formes (instrumentales, rhétoriques...) ces appels font-ils irruption, se propagent-ils et s'installent-ils au sein des domaines investigués ? Dans quelle mesure favorisent-ils ou entravent-ils le pouvoir d'agir de ces salariés ? Comment ceux-ci les perçoivent-ils et en font-ils éventuellement usage ?

L'élaboration de ce cadre analytique a été l'occasion de préciser en termes de méthode, et de façon transversale, comment a priori conduire les enquêtes de terrain. Des guides d'entretien individuel communs, visant les différents types d'acteur à interviewer idéalement (salariés des métiers étudiés ou, par comparaison, de métiers connexes réputés un peu plus qualifiés), dirigeants ou RRH, managers de proximité, acteurs syndicaux) ont ainsi été élaborés, afin d'appréhender la variabilité du pouvoir d'agir des salariés en emploi peu qualifié en fonction de la diversité des organisations du travail, des politiques RH, des modes de gestion des entreprises, des trajectoires biographiques..., ainsi que leurs façons de percevoir et de faire usage des appels qui leur sont adressés aujourd'hui à être acteurs de leur travail et de leur parcours professionnel. Le critère d'âge a été mis en avant pour composer au mieux les échantillons. Des techniques complémentaires d'enquête (entretiens collectifs, observations, analyses documentaires...) ont par ailleurs été suggérées, selon les opportunités qui se présentaient sur les différents terrains.

De fait, les enquêtes de terrain ont effectivement été réalisées selon les possibilités rencontrées par les équipes, mais aussi selon les sensibilités et les disponibilités des enquêteurs et enquêtrices composant ces équipes. Elles prennent par conséquent une plus ou moins grande distance avec les cadres d'analyse et méthodologiques transversaux élaborés en amont. Il est à noter d'importantes difficultés rencontrées pour accéder à des terrains d'enquête dans les domaines du traitement des déchets et des industries agro-alimentaires. Surmontées dans le premier cas, moyennant une ouverture vers une autre branche (« activités du déchet ») que celle prévue initialement (« recyclage ») et vers les entreprises d'insertion

des deux branches en question, ces difficultés n'ont pu être résolues dans le cas des industries agro-alimentaires. Seul un nombre très limité d'entretiens avec des salariés y ont été effectués, n'autorisant pas une exploitation spécifique correspondant à la tâche 6.

Dans ce rapport, sont présentés quelques contributions s'inscrivant dans le cadre de cette tâche et les principaux résultats qui leur sont associés. Certaines de ces contributions restent à ce stade provisoires ou constituent des notes non publiées à ce jour, mais représentant des points d'appui pour de futures publications à venir.

Emmanuel Quenson et Michael Segon ouvrent le bal de ce rapport en montrant **le fort décalage qui existe entre l'expérience de travail des déménageurs et la politique patronale du secteur, affichée et conduite par la chambre syndicale du déménagement**. De fait, parmi les activités liées à la logistique et au transport, le déménagement peut apparaître comme l'une des moins complexes à appréhender pour le grand public. À portée d'observation de tous car s'exerçant sur la voie publique (et non dans des entrepôts ou zones industrielles), elle peut sembler aisément déchiffrable puisqu'elle consiste principalement à déplacer des objets d'un emplacement à un autre. Très majoritairement exercée sans le concours de professionnels, elle fait de plus écho aux expériences domestiques de chacun dans le contexte des mobilités géographiques.

L'enquête sur ce secteur du déménagement pourtant méconnu repose principalement sur des entretiens approfondis avec une vingtaine de déménageurs ainsi que trois semaines d'observation participante dans deux établissements. Des visites d'autres entreprises ainsi que des entretiens avec des dirigeants complètent le corpus constitué. La communication présentée dans ce rapport vise d'abord à observer la stratégie récente de l'organisation patronale du déménagement pour enrayer la faible attractivité du métier de déménageur qui entraîne des pénuries de main-d'œuvre dans les entreprises. En cela, cette communication analyse les ressorts de cette politique qui promet la co-construction des parcours professionnels entre déménageurs et employeurs. Ensuite, elle explore les formes d'autonomie réelle dans le travail des déménageurs. Exerçant une activité principalement en extérieur, ces professionnels sont **scrutés par la clientèle tout en bénéficiant d'une absence de supervision directe de la part d'un encadrement de proximité, ce qui leur confère une autonomie relative et une forte responsabilisation dans leur travail**.

Abdoul-Malik Ahmad expose ensuite l'enquête monographique qu'il a menée au sein d'une association d'aide à domicile à Marseille, et qui lui a permis de développer trois séries d'hypothèses et de résultats, illustrant une dynamique de responsabilisation multidimensionnelle dans ce type de travail :

1. **La responsabilisation via le travail sur le "matériau humain"** : en empruntant le concept de Christelle Avril, l'auteur souligne que le travail mené auprès des bénéficiaires, en tant que "matériau humain", génère une forte responsabilisation. Cette responsabilisation découle de la proximité avec les personnes vulnérables, créant une forte implication émotionnelle. La directrice de l'association elle-même met en avant, lors des recrutements, l'importance du savoir-être plutôt que des compétences techniques, favorisant des critères éthiques et vocationnels. Ce type de travail engage donc les aides à domicile dans une prise de responsabilité, notamment face aux enjeux vitaux.
2. **La charge émotionnelle comme facteur de responsabilisation** : Abdoul-Malik Ahmad met également en lumière la dimension émotionnelle du travail, souvent renforcée par la longévité des relations entre les aides à domicile et les bénéficiaires. Les aides expérimentées expriment cette charge émotionnelle en considérant les bénéficiaires comme des membres de leur propre famille. Ce travail émotionnel nécessite une régulation des affects (colère, agacement, bienveillance) et renforce ainsi le processus de responsabilisation des personnes à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.
3. **L'auto-responsabilisation par l'individualisation du travail** : l'auteur met enfin en avant l'auto-responsabilisation inhérente au travail d'aide à domicile, en raison de l'éloignement géographique et organisationnel par rapport à la hiérarchie. Cette liberté, bien que séduisante pour certaines aides à domicile, entraîne également un contrôle interne accru, avec des glissements vers des tâches non prescrites et relevant a priori d'autres métiers (ménage, soins sanitaires), et une responsabilisation accrue sous la pression des familles. Ce contrôle interne est observé dans la manière dont certaines aides à domicile gèrent leur emploi du temps et les relations avec les bénéficiaires, en assumant parfois des tâches non prévues.

Alexandra d'Agostino et Jean-Paul Cadet examinent ensuite le paradoxe inhérent au secteur du tri des déchets, qui se situe au carrefour de l'économie circulaire et de la transition écologique. **Bien qu'ils soient essentiels sur le plan environnemental et sociétal, les emplois de trieur de déchets, souvent perçus comme « peu qualifiés », sont marqués par une faible reconnaissance sociale et professionnelle.** Cette dissonance a été accentuée par la crise sanitaire du Covid-19, qui a mis en lumière la nécessité de ces métiers, tout en laissant persister la précarité des conditions de travail.

Les enquêtes de terrain ont dès lors cherché à comprendre le pouvoir d'agir des trieurs et trieuses de déchets. Ce concept renvoie à la capacité des individus à se percevoir et à agir comme des sujets autonomes et responsables dans leur parcours professionnel, malgré les contraintes structurelles.

Or, ce pouvoir d'agir se trouve **limité par un ensemble de déterminants sociétaux et organisationnels.** En effet, les trieurs sont souvent issus de classes populaires, peu diplômés, et exclus des dispositifs de formation, ce qui les enferme dans des trajectoires professionnelles peu valorisées. Le « sale boulot » qu'ils effectuent se trouve marqué par une double stigmatisation raciale et genrée, révélant les dimensions d'inégalité et d'exploitation qui traversent leur quotidien. L'analyse met en lumière les logiques économiques qui façonnent le secteur, avec des pratiques de sous-traitance et de recours à des travailleurs précaires, y compris des sans-papiers. Ces dynamiques contribuent à la dévalorisation du travail, tout en limitant les possibilités d'évolution professionnelle pour ces salariés, dont la principale aspiration reste la sécurité économique et la stabilité. L'analyse souligne également la dissociation entre la fonction productive et la reconnaissance symbolique du travail. Les trieurs sont en effet soumis à une hétéronomie forte, leur travail étant strictement encadré par des machines et des protocoles qui limitent leur autonomie et leurs capacités d'initiative. Ce contrôle technicisé contraste avec l'image plus autonome des récupérateurs d'autrefois.

Pourtant, **certains signes d'évolution laissent entrevoir une transformation des conditions de travail,** notamment avec des attentes accrues en termes de responsabilité et de qualité. Ces nouvelles exigences pourraient redéfinir le pouvoir d'agir des salariés.

Par ailleurs, il est noté que **les réformes de la formation professionnelle restent dans les faits inaccessibles pour une grande partie des trieurs.** Les certificats de qualification professionnelle (CQP) des deux branches professionnelles demeurent pour leur part largement méconnus ou inadaptés aux besoins des salariés.

Cela traduit en définitive un désintérêt systémique qui persiste, tant du côté des entreprises que des pouvoirs publics, face à la question de la valorisation de leur travail, pourtant admis par ailleurs comme essentiel. Le secteur des déchets se révèle ainsi comme un espace où les luttes pour la reconnaissance, la dignité et l'autonomie à mener par les travailleurs restent un enjeu central.

De manière plus générale, Camille Stéphanus avance que la formation professionnelle ne peut être considérée comme un levier automatique pour dynamiser les parcours, trop souvent chaotiques ou alors trop souvent immobilisés au plus bas de l'échelle sociale, des salariés en emploi peu qualifié. Pourtant, à l'instar des autres salariés, ils sont visés par la loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et plus largement par un ensemble de réformes qui les responsabilisent davantage dans la construction de leur parcours de formation. Or, **alors même qu'ils souhaitent le plus souvent se former et donc se responsabiliser en ce sens, il s'avère que ce simple souhait ne leur suffit pas à accéder effectivement à la formation.** L'auteur rappelle alors que **l'environnement créé par l'entreprise a également toute son importance,** qu'il s'agisse du budget consacré à la formation, de la volonté d'informer le salarié sur les dispositifs existants ou de l'accompagner dans sa démarche. De fait, cet environnement se révélant souvent loin d'être vertueux sur ces plans, les inégalités d'accès à la formation perdurent inévitablement, aux dépens des salariés en emploi peu qualifié.

Pas surprenant dans ces conditions de constater, comme le font ensuite Camille Stéphanus et Josiane Vero, que **les ouvriers et les employés peu qualifiés sont ceux qui tirent le moins de bénéfices d'un parcours de reconversion.** Par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles, ce sont pourtant eux les plus demandeurs de changements. Le plus souvent, leur demande s'apparente d'ailleurs à une réaction forcée par les aléas de la vie professionnelle, tandis que la volonté de se reconverter obéit à des logiques différentes pour les autres catégories (un refus du déclassement et des conditions d'emploi dégradées ou une quête de sens). Mais, plus que jamais pour les salariés en emploi peu qualifié, vouloir changer de

métier ne garantit pas de réaliser une reconversion, encore moins de retrouver un emploi. Là encore, les contextes plus ou moins favorables créés par les entreprises et les pouvoirs publics pèsent de tout leur poids.

D'ailleurs, les dispositifs publics et organisationnels d'injonction à l'autonomie et à l'agir individuel qui ciblent spécifiquement les personnes qui occupent les emplois peu qualifiés se caractérisent par leur ambivalence. Tel est le cas du **contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)**, étudié par Alexandra d'Agostino et Jean-Paul Cadet dans le secteur du traitement des déchets, et en usage au sein d'entreprises d'insertion du secteur.

L'analyse porte sur les dynamiques de pouvoir d'agir et les tensions structurelles inhérentes à ce dispositif de réinsertion professionnelle. Le CDDI se présente bel et bien comme **un outil d'injonction à l'autonomie et à l'agir individuel, soutenu par les politiques publiques, mais dans une logique ambivalente où l'accompagnement est prescrit tout en renvoyant aux individus la responsabilité de leur trajectoire**. Les bénéficiaires, souvent réputés « éloignés de l'emploi », sont soumis à une forte incitation à démontrer leur motivation et à construire activement leur projet professionnel, soutenus par des conseillères en insertion professionnelle et des encadrants techniques. Pourtant, le dispositif révèle ses limites : les travailleurs doivent conjuguer leur engagement à des conditions de travail précaires et à un accompagnement qui, bien que structurant, semble parfois insuffisant face aux aspirations individuelles.

L'expérience de l'insertion professionnelle dans ces structures se confronte ainsi à une forme de double contrainte : d'une part, elle offre **des ressources matérielles et symboliques** – revenu stable, intégration sociale, développement de compétences – mais, d'autre part, elle impose **une responsabilisation qui peut apparaître coercitive et déconnectée des réelles attentes ou besoins des personnes**. Les temporalités du CDDI, marquées par la précarité et la faible reconnaissance sur le marché de l'emploi, exacerbent cette tension, d'autant que les entreprises d'insertion embauchent de fait très rarement en CDI les personnes qui arrivent au terme de leur CDDI. En cela, le CDDI semble à la fois participer d'une logique de contrôle social, en assignant les bénéficiaires à des trajectoires prédéterminées sous couvert d'insertion, et manifester une faible capacité à transformer véritablement les rapports sociaux et économiques auxquels sont confrontés ces individus. L'injonction à l'autonomie est ainsi contrebalancée par les conditions structurelles, institutionnelles et économiques qui tendent à contenir le pouvoir d'agir des personnes, voire à renforcer chez celles qui arrivent au terme de leur contrat sans solution de réinsertion un sentiment d'aliénation face aux attentes normatives des dispositifs d'insertion.

N'y a-t-il donc rien à entreprendre pour développer le pouvoir d'agir des salariés qui occupent les emplois peu qualifiés ? Cyrille Ferraton et Stéphane Michun prouvent le contraire en s'intéressant aux **innovations managériales censées renforcer le pouvoir d'agir des aides à domicile, promues aujourd'hui au sein du secteur et se traduisant notamment par la mise en place d'équipes autonomes**.

Quasi exclusivement féminin, le métier d'aide à domicile est non seulement peu considéré, mal rémunéré, concentrant nombre de caractéristiques des emplois dits peu qualifiés, dont une forte pénibilité physique et psychologique, mais aussi pratiqué de fait en très grande partie en solitaire. **Nécessité faisant loi, les aides à domicile**, celles qui ne quittent pas en tout cas précocement le secteur (car il y a beaucoup de turnover en début de carrière dans la profession), **sont très autonomes et fortement responsabilisés en situation de travail**. Elles sont par nature en prise directe avec les usagers, dans des situations toujours spécifiques, sans que la hiérarchie puisse définir précisément le travail et le vérifier en continu. Cette forte autonomie individuelle en action, conjuguée à l'éclatement des lieux de travail, ne permet pas toutefois aux aides à domicile de se rencontrer régulièrement et de constituer ainsi des collectifs bien soudés. De plus, cette autonomie ne se vérifie pas dans la définition de leur planning de travail.

**Agir sur le temps apparaît dès lors comme une aspiration centrale des aides à domicile**. C'est même pour elles le pivot d'un possible changement, d'une possible amélioration de leur situation. Pouvoir gérer son temps de travail, gagner en souplesse, avoir éventuellement à côté une autre activité rémunérée ou non, dégager un vrai temps libre, voilà des attentes fortes chez les intervenantes à domicile.

Partant, cette dimension temporelle s'impose comme un levier d'action pour des employeurs confrontés grandement aujourd'hui à des difficultés de recrutement et de fidélisation de la main-d'œuvre. Ce levier est d'ailleurs actionné en priorité par tout un ensemble de structures associatives du secteur qui entendent

redonner des marges de manœuvre à leurs salariées, et concilier leur autonomie avec l'intégration dans un collectif de travail. L'enquête réalisée sur trois de ces structures qui entendent innover en ce sens sur le plan managérial atteste en définitive **la capacité de pareilles initiatives organisationnelles à créer réellement du collectif et du pouvoir d'agir.**

Mais le salut peut venir en quelque sorte des salariés eux-mêmes, et plus précisément de leurs capacités de résistance, de lutte et d'action collective. La recherche-intervention conduite par Alexandra d'Agostino et Jean-Paul Cadet illustre très bien cette proposition.

Elle examine **la lutte menée par un collectif de travailleurs et de travailleuses migrant.es sans-papiers dans le secteur des déchets, soumis à des conditions de travail caractéristiques d'une « hyper-exploitation » et d'une « déshumanisation ».** Ces personnes, employées par une entreprise sous-traitante, vivaient dans des conditions précaires marquées par une flexibilité extrême, des horaires excessifs, des salaires insuffisants et irréguliers, ainsi que des discriminations et des traitements dégradants. L'entreprise sous-traitante exploitait cyniquement leur précarité économique et administrative, promettant des régularisations sans les concrétiser, pour maintenir son système d'hyper-exploitation. La recherche-intervention analyse alors, dans une perspective clinique, les logiques qui sous-tendaient cette hyper-exploitation et la manière dont les travailleurs ont pu la tolérer durant des années. **Leurs vulnérabilités économiques, administratives et migratoires les contraignaient en fait à accepter ces conditions, en espérant une intégration sociale future.**

Cependant, la fermeture de l'entreprise sous-traitante et un événement déclencheur – un grave accident du travail non déclaré – ont conduit à une prise de conscience collective et à la mobilisation d'un groupe de dix travailleurs et travailleuses. Soutenu.es par la CGT et une avocate, elles et ils ont progressivement constitué un collectif revendiquant leurs droits. Le processus de mobilisation, s'appuyant sur une méthodologie syndicale rigoureuse, a dès lors abouti à des résultats significatifs : promesses d'embauche en CDI, régularisations administratives et actions juridiques contre les responsables de l'entreprise sous-traitante et les donneurs d'ordre, des groupes importants du secteur du traitement des déchets. La recherche souligne ainsi **comment la formation d'un collectif a renforcé le pouvoir d'agir des travailleurs, améliorant leur situation matérielle et leur estime de soi.**

Cependant, elle met également au jour **les défis qui subsistent à la suite de cette mobilisation,** notamment les délais judiciaires, la persistance de l'insécurité administrative et des conditions de travail difficiles malgré les embauches en CDI. Dans ce nouveau contexte, le collectif reste **un espace de soutien psychosocial essentiel,** même si des incertitudes demeurent quant à sa pérennité et sa capacité à relever tous les obstacles, comme les barrières linguistiques et les lacunes en savoirs de base.

Enfin, la recherche-intervention a elle-même contribué à renforcer ce pouvoir d'agir, en offrant **un espace d'écoute et de réflexivité aux travailleurs,** et en participant à **la légitimation de leur lutte.** Elle a notamment permis de conceptualiser l'hyper-exploitation et la déshumanisation qui étaient pratiquées par l'entreprise sous-traitante sous le regard direct des groupes donneurs d'ordre, tout en posant la question de la patrimonialisation de cette lutte pour inspirer d'autres collectifs dans des situations similaires.

# Chapitre 1. Autonomie et responsabilisation des déménageurs : analyse croisée d'une politique sectorielle et du travail réel sur les chantiers

E. Quenson (CPN) et M. Segon (Céreq)

*Autonomie et responsabilisation des déménageurs : analyse croisée d'une politique sectorielle et du travail réel sur les chantiers*

*Communication pour les JIST 2024, Évry, 1-3 juillet 2024*

## Communication pour les JIST 2024, Évry, 1-3 juillet 2024

Autonomie et responsabilisation des déménageurs : analyse croisée d'une politique sectorielle et du travail réel sur les chantiers

Michaël Segon  
Chargé d'études, sociologue  
Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (Céreq)  
michael.segon@cereq.fr

Emmanuel Quenson  
Professeur de sociologie  
Centre Pierre Naville, Université d'Evry-Paris Saclay  
emmanuel.quenson@univ-evry.fr

### Résumé :

Parmi les activités liées à la logistique et au transport, le déménagement peut apparaître comme l'une des moins complexes à appréhender pour le grand public. À portée d'observation de toutes car s'exerçant sur la voie publique (et non dans des entrepôts ou zones industrielles), elle peut sembler aisément déchiffrable puisqu'elle consiste principalement à déplacer des objets d'un emplacement à un autre. Très majoritairement exercée sans le concours de professionnel·les, elle fait de plus écho aux expériences domestiques de chacun·e dans le contexte des mobilités géographiques.

Notre enquête sur ce secteur du déménagement pourtant méconnu repose principalement sur des entretiens approfondis avec une vingtaine de déménageurs ainsi que trois semaines d'observation participante dans deux établissements. Des visites d'autres entreprises ainsi que des entretiens avec des dirigeant·es complètent le corpus constitué.

Cette communication vise d'abord à observer la stratégie récente de l'organisation patronale du déménagement pour enrayer la faible attractivité du métier de déménageur qui entraîne des pénuries de main-d'œuvre dans les entreprises. Nous analyserons les ressorts de cette politique qui promet la co-construction des parcours professionnels entre déménageurs et employeurs. Ensuite, il s'agira d'explorer les formes d'autonomie dans le travail des déménageurs. Exerçant une activité principalement en extérieur, ces professionnels sont scrutés par la clientèle tout en bénéficiant d'une absence de supervision directe de la part d'un encadrement de proximité, ce qui leur confère une autonomie relative et une forte responsabilisation dans leur travail.

### Mots-clefs :

Déménageurs – emploi peu qualifié – autonomie – responsabilisation – politique de branche – observations

# Autonomie et responsabilisation des déménageurs : analyse croisée d'une politique sectorielle et du travail réel sur les chantiers

Michaël Segon  
Chargé d'études, sociologue  
Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications (Céreq)  
michael.segon@cereq.fr

Emmanuel Quenson  
Professeur de sociologie  
Centre Pierre Naville, Université d'Evry-Paris Saclay  
emmanuel.quenson@univ-evry.fr

Le métier de déménageur et plus globalement le secteur d'activité du déménagement n'ont quasiment pas retenu l'attention des sociologues jusqu'alors à la différence du secteur de la logistique appréhendé notamment par l'organisation des flux, ses pratiques de travail et d'emploi (Benvegna, Gaborieau, 2020 ; Gaborieau, 2020) et les trajectoires ouvrières (Tranchant, 2021). Se pencher sur le contenu des activités de travail et les parcours professionnels des déménageurs offre pourtant la perspective d'investiguer une profession ouvrière peu commune. Elle frappe par sa constance car elle échappe jusqu'ici aux grandes transitions contemporaines : ni l'écologie ni la transition numérique n'ont fait évoluer, même finement, les activités professionnelles. Le « fini-parti » résiste encore à la rationalisation managériale du temps de travail. La « tension » sur le marché du travail et la pénurie de déménageurs leur permet de commencer sans formation, sans expérience et avec un niveau de rémunérations plus élevé que pour d'autres emplois ouvriers (Quenson *et al.*, 2024).

Mais avant de s'intéresser aux déménageurs, à leur métier et à leur travail proprement dit, il est nécessaire d'analyser dans une première partie la stratégie de l'organisation patronale du déménagement (Chambre syndicale du déménagement<sup>1</sup>) depuis la loi de 2018 dite « Avenir pro ». Résolue à trouver des solutions pérennes pour enrayer la faible attractivité du métier de déménageur qui entraîne des pénuries de main-d'œuvre dans les entreprises, celle-ci a conçu une politique reposant sur plusieurs actions censées engager la profession dans une dynamique vertueuse. Celle-ci repose sur une logique de co-construction, propre à la loi de 2018, dans le sens où elle cherche à mettre en forme les interactions entre déménageurs et employeurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions (au moment du recrutement, de la formation, de la carrière) des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives aux transformations en cours dans la profession.

La deuxième partie explorera l'autonomie dans le travail laissé aux déménageurs, sachant notamment que ceux-ci revendiquent à la fois l'absence formelle de chef d'équipe, mais aussi la prégnance symbolique d'un chef d'équipe parmi eux. Quelle division du travail

---

<sup>1</sup> CSD dans la suite du texte.

observe-t-on sur les chantiers ? Quelles modalités d'autocontrôle entre les déménageurs ? Quels rapports sociaux sont à l'œuvre ?

Cette enquête sur le secteur du déménagement<sup>2</sup> repose principalement sur des entretiens approfondis avec une vingtaine de déménageurs ainsi que trois semaines d'observation participante dans deux établissements. Des visites d'autres établissements, ainsi que des entretiens avec des dirigeant·es d'entreprises conduits sous la forme de récits de vie (Berthaux, 2016), s'y ajoutent. Enfin, des entretiens avec des représentants patronaux et syndicaux complètent le corpus constitué.

## **1. La co-construction des parcours : des intentions patronales aux interprétations par les entreprises**

La CSD considère que le déménagement est marginalisé dans la branche du transport routier de marchandises (TRM) et de la logistique. Cette situation perpétuerait une prise en considération imparfaite des problématiques rencontrées par les entreprises. Pour y remédier, cette organisation patronale suit une politique fondée sur la démonstration de la spécificité du secteur au sein de la branche et sur la nécessité de le « moderniser » pour l'adapter aux évolutions en cours à travers plusieurs dispositifs visant à développer la co-construction des parcours des déménageurs. Nous examinerons principalement trois d'entre eux ; à savoir la « marque employeur » qui vise à attirer des jeunes vers les entreprises, la mise en place d'une formation inspirée du compagnonnage qui combine formation empirique et apports théoriques pour assurer la préparation des futurs déménageurs et la refonte de la grille de classification qui introduit désormais des critères classants telles que l'autonomie et la responsabilité individuelle.

Nous verrons toutefois qu'il existe des écarts entre les actions prônées par l'organisation patronale et l'interprétation qui en est faite par les dirigeant·es d'entreprises. Celles-ci doivent en effet faire face aux pratiques traditionnelles des employeur·euses qui consistent à recruter les déménageurs en fonction de leurs aptitudes à s'insérer dans un collectif de travail, qui n'attachent pas d'importance particulière à la formation et qui gèrent davantage les carrières en fonction de l'ancienneté que des compétences individuelles.

### **1.1 La marque employeur : un instrument destiné à valoriser l'image du métier de déménageur**

Selon la CSD, le manque d'attractivité du déménagement provient de la faible visibilité des emplois et de la concurrence entre les secteurs à l'intérieur de la branche, que celle-ci résulte du TRM ou encore de la logistique. Il serait aussi le fait des entrepreneurs individuels dépourvus de capacité professionnelle qui dériveraient les emplois saisonniers et dévaloriseraient l'image du secteur. Or celui-ci va devoir compenser par des recrutements les départs en retraite des salariés les plus anciens, qui vont aller en s'accroissant dans les années à venir. Dès lors, l'information sur les métiers et sur les perspectives d'emploi du déménagement devient un axe prioritaire pour assurer la

---

<sup>2</sup> Ce travail est issu du programme de recherche ANR SQUAPIN (Salariés en emploi peu qualifié : quelles perspectives face à l'Injonction de devenir acteur de leur parcours professionnel ?).

pérennité des entreprises. Mais pour que celle-ci ait des chances de réussir, encore faut-il que le message qu'elle véhicule soit adapté aux cibles envisagées, à savoir les jeunes en quête d'emploi.

Pour ce faire, la CSD a édité un fascicule intitulé « Recruter et fidéliser » qui représente une sorte d'étendard idéal du secteur et du métier de déménageur pour aider les entreprises à recruter à partir de repères collectifs et créer le premier jalon de parcours professionnels homogènes. Ce fascicule constitue le tableau complet d'une rhétorique professionnelle dédiée à l'amélioration de l'attractivité du métier de déménageur en répondant à la question « Mais pourquoi je deviendrais déménageur ? ». Douze arguments, systématiquement précédés de la préposition « pour », sont présentés : « la dimension humaine, la stature artisanale des entreprises, la diversité, le travail d'équipe, l'association de la puissance et de la délicatesse, la fierté de la confiance accordée, le voyage, l'ascenseur social, la sécurité de l'emploi, la maîtrise d'un savoir-faire complet et évolutif entre métier et art, profiter d'une bonne condition physique, la valeur universelle du métier, construire l'avenir d'un secteur méconnu ».

S'en suivent plusieurs dizaines d'avantages censés répondre à la question « J'entends chaque argument, mais pour chacun, quels sont les avantages qui me servent à moi, à titre individuel ? ». Parmi ceux-ci : « j'ai un métier qui a du sens, qui est utile (voire indispensable) aux gens », « j'ai une image de solidité, de stabilité [être] rassurant et apaisant » ; « j'ai facilement accès à mon employeur et à mes responsables », « je vois le début et la fin de mon travail », « je ne connais jamais la routine », « à chaque mission, j'augmente mon savoir-faire, mon expertise, mon ingéniosité, mon aisance relationnelle, ma capacité d'adaptation », « je fais un métier qui demande toutes les qualités d'un sportif en équipe », « j'acquies chaque jour une plus grande agilité, une plus grande dextérité, une meilleure maîtrise de mon corps », « j'éprouve une satisfaction personnelle à parfaire la beauté et l'efficacité de mes gestes », « j'invente des astuces ou des pratiques que je peux partager avec mes coéquipiers », « je cumule des expériences inaccessibles dans la sédentarité », « mon ingéniosité, mon inventivité et mon expertise sont encouragées et recherchées » ou « je ne connaîtrai jamais le chômage ».

Cette rhétorique se présente comme une véritable entreprise de séduction vis-à-vis des candidats éventuels à l'embauche. Elle vise à donner des clés aux chefs d'entreprise pour recruter des salariés, plutôt jeunes, qui ne cherchent pas seulement un emploi contre un salaire, mais l'intégration dans une communauté professionnelle fondée sur un système de valeurs qui est supposé leur être proche. Sont notamment mis en avant la possibilité de se réaliser personnellement, l'entreprise à taille humaine, le contact avec le ou la cliente, le travail en équipe, la sécurité de l'emploi, l'ascenseur social, la création d'entreprise, soit des arguments censés démarquer les emplois du secteur des emplois ouvriers. Ceux-ci sont présentés comme cohérents et accessibles au plus grand nombre, indépendamment des entreprises et de leur diversité, et il y est possible d'espérer une mobilité professionnelle, sociale et symbolique en s'éloignant du quotidien des chantiers. Sont en revanche masquées des réalités plus complexes telles que la flexibilité de l'emploi par l'usage des contrats courts et la pénibilité du travail pourtant vécue au quotidien par nombre de salariés du secteur.

## 1.2 « Les devoirs du compagnon déménageur » : une formation censée développer les « savoir-être » et la « dimension humaine » des déménageurs

Dans un secteur professionnel constitué essentiellement de PME qui recrute principalement sa main-d'œuvre par cooptation dans des réseaux de proximité et où les évolutions techniques sont de faible ampleur, la formation initiale et continue ne représente pas un enjeu majeur de développement des entreprises et de la carrière des déménageurs. La philosophie du secteur est celle-ci : on se forme plus dans le déménagement à l'occasion des différentes situations de travail rencontrées dans les chantiers et l'expérience professionnelle qui découle du travail en équipe que par l'obtention d'une certification, que ce soit sous la forme d'un diplôme ou d'un titre professionnel<sup>3</sup>. Le rôle des certifications est donc traditionnellement faible dans l'accès à l'emploi, puisque ce métier s'apprend principalement sur le tas. Il en est de même en matière de formation continue puisque rares sont les entreprises à en faire la promotion auprès de leurs salariés de peur que ceux-ci ne partent chez un concurrent en cas de réussite au permis poids lourds ou super poids lourds. Les entreprises du déménagement se comportent à l'égard de la formation comme la plupart des PME qui en font un usage très restrictif (Bentabet, Trouvé, 1996). La formation continue est ainsi très peu abordée lors des entretiens professionnels alors qu'un point spécifique doit obligatoirement lui être consacré. Quant au compte personnel de formation (CPF), mesure phare de la loi de 2018 destinée à développer l'accès à la formation des adultes en emploi peu qualifié et emblématique de la logique de co-construction des parcours professionnels, la plupart des déménageurs rencontrés ont indiqué, soit ne pas le connaître, soit ne pas avoir envisagé sa mobilisation. Il en est de même pour la voie d'accès à la diplomation que représente la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui peine à se développer dans le secteur, comme c'est aussi le cas dans de nombreux métiers d'exécution (Balitout, 2021).

Toutefois, depuis quelques années, la formation apparaît pour la CSD comme un moyen efficace pour lutter contre la pénurie chronique de main-d'œuvre du secteur à la condition que le recrutement des jeunes soit contrôlé par la profession et que son contenu associe dimension technique du métier, conscience morale et défense des intérêts patronaux. La formation intitulée « Les devoirs du compagnon déménageur » vise à proposer une offre alternative au CAP selon des dirigeants d'entreprise par ailleurs élus à la CSD :

*« Le CAP... le problème du CAP, c'est que... je crois que c'est une question de recrutement. Si vous... il faut quand même reconnaître qu'on fait de gros efforts de recrutement, on ne va pas chercher n'importe qui, hein..., mais aussi, on a autre chose... on a quelque chose à leur offrir qui à leurs propres yeux est autre chose que le CAP. » (Dirigeant de plusieurs PME, région bordelaise)*

*« Notre métier n'est pas connu. Il est mal aimé. Les parents ne sont pas convaincus du CAP déménageur. Le métier est perçu comme pénible, il fracasse le dos, il n'est pas intéressant, il est mal payé. On est affublé de toutes les images négatives. Soit on arrive à retourner la situation, à faire connaître nos modules de formation que les prescripteurs de l'emploi ne connaissent pas beaucoup et que le monde de l'Éducation nationale ne connaît pas du tout. Soit on arrive à passer ce cap et à remplir nos filières, et on professionnalise notre métier et on ne pourra plus dire que*

---

<sup>3</sup> En 2020, le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) déménageur sur véhicule utilitaire léger a diplômé trente-huit candidats et le CQP déménageur professionnel conducteur poids lourds une vingtaine.

*n'importe qui peut faire déménageur. » (Dirigeante d'une entreprise familiale, région bordelaise)*

Cette même dirigeante justifie cette reprise en main de la formation par la profession en considérant qu'elle permettrait d'améliorer la qualité des recrutements en évitant de dépendre des agences de Pôle Emploi :

*« (...) Pôle emploi ne sait plus comment faire pour répondre à nos besoins en recrutement. Ils nous disent que ce qu'il leur reste en fond de panier ne correspond pas du tout à nos besoins. On en a fait trop souvent le constat. On a accueilli des gens qu'on appelle « éloignés de l'emploi » et bien vous savez pourquoi ils le sont « éloignés de l'emploi ». Cela ne fonctionne absolument pas. Nous, il nous faut des gens qui sont cadrés, attentifs, ponctuels, qui sont dans la relation clientèle, qui ont l'habitude d'avoir un rythme de travail, et quand on nous en envoie un, c'est une galère sans nom. Les équipes n'en veulent pas. Ces gens ne savent pas avancer. Ce n'est pas du tout le profil qu'il nous faut et on le martèle à Pôle emploi. Arrêtez de nous envoyer des gens qui sortent de prison, qui ne parlent pas français, on a un gros problème avec la barrière orale de la langue, l'écrit je ne vous en parle même pas. Et ça au début Pôle emploi ne s'en rendait pas compte. Comment vous ne pouvez pas accueillir des Turcs ? Parce que dans le transport, on leur avait dit nous on ouvre les vannes. Mais nous on ne peut pas. Nous on rentre dans l'intimité des gens, on écrit ce qu'on met dans les cartons. Il nous faut des gens intelligents, vraiment. Et comme on a une image qui est très dévalorisée, c'est compliqué d'aller chercher des gens intelligents qui ont la finesse de compréhension des choses. »*

Cette formation de 280 heures réparties sur huit mois permet aux candidats de se spécialiser en suivant le cycle « Les devoirs du compagnon déménageur » complémentaire au CQP de déménageur professionnel conducteur poids lourds. À la différence de la plupart des CQP qui s'adressent à des personnels disposant déjà d'une expérience professionnelle importante dans un secteur déterminé (Veneau, Charraud, Personnaz, 1999), celui-ci concerne des jeunes en contrat de professionnalisation. Un groupement d'entreprises a été créé pour assurer leur rotation<sup>4</sup>. Les déplacements d'entreprise en entreprise sont censés favoriser la découverte des différents segments d'activité du secteur, alors que le module théorique délivre les enseignements au programme du CQP auxquels s'ajoutent ceux liés à la spécialisation « Les devoirs du compagnon déménageur » intitulés « Ouverture aux sciences humaines », « Histoire de l'art », « Les valeurs du compagnonnage ».

La dénomination de cette formation entretient volontairement la confusion avec les formations dispensées par « Les Compagnons du Devoir », association promouvant l'excellence de l'apprentissage et renouant avec son passé « glorieux ». Ce qui peut être considéré comme une illusion de proximité ou de paternité entre cette formation et celles des « Compagnons du Devoir » ne doit pas masquer que son intitulé a été choisi pour signifier que le métier de déménageur implique des devoirs, ce qui situe les qualités recherchées davantage du côté des savoir-être que des savoir-faire. Un responsable de la CSD ne dit pas autre chose dans ses propos :

*« Le projet que l'on a conçu avec Les Compagnons du Devoir nous correspond en tous points. On a des points communs avec eux, notamment au niveau du savoir-être. Certes, eux ils transforment la matière et pas nous. (...) le compagnonnage, c'est*

---

<sup>4</sup> « Le Tour de France », selon un vice-président de la CSD, qui reprend à dessein l'expression qui désigne le parcours permettant à un jeune professionnel d'obtenir le titre de Compagnon.

*valoriser quelque chose qu'aucun diplôme de l'Éducation nationale ne valorise... de valoriser une dimension humaine. Ils ont de vraies dimensions humaines, ces gens-là. »*

Ce que confirme une dirigeante d'entreprise élue à la CSD :

*« Le déménagement est un secteur d'insertion sociale, évidemment, puisqu'on peut entrer par la petite porte sans avoir de diplôme. Toutefois, il y a la nécessité d'avoir un savoir-être puisqu'on va confier aux salariés, du plus petit au plus haut de la chaîne, le patrimoine des gens ou d'une entreprise. Il faut donc avoir un certain savoir-être avec le client, c'est indispensable. Il ne faut pas être cultivé, mais avoir le comportement approprié. »*

Dès lors, on peut se poser la question de la reconnaissance par les entreprises du « savoir-être » et de la « dimension humaine ». Le descriptif de la formation édité par la CSD n'apporte pas de précision en la matière pour laisser des marges de manœuvre aux entreprises. Il se contente d'indiquer les débouchés professionnels de déménageur, de chef d'équipe, de déménageur-conducteur et de conseiller en déménagement sans qu'il soit possible de savoir si ces métiers sont accessibles au sortir de la formation ou après quelques années d'expérience.

Il est aussi à souligner qu'en dépit d'une importante campagne de promotion de ce dispositif auprès des entreprises, celui-ci ne rencontre pas le succès escompté. Seules huit entreprises se sont engagées la première année, sachant que le secteur compte environ 1 500 entreprises<sup>5</sup>. De même, seule une quinzaine de jeunes par an suivent ce parcours de formation, ce qui est très peu par rapport aux effectifs équivalent temps plein au nombre d'environ 11 500 salariés<sup>6</sup>. Cette situation montre que la plupart des dirigeants d'entreprises du secteur ne cherchent pas à développer la formation de leurs salariés, peut-être surtout quand ils et elles n'ont pas l'assurance de les conserver une fois ceux-ci formés et certifiés.

Dans le point à venir, nous verrons que l'insistance sur les compétences exprimées sous forme de « savoir-être » et de « dimension humaine » caractérise aussi la nouvelle grille de classification du secteur qui introduit les compétences d'autonomie et de responsabilité en plus du contenu de l'activité, des années d'expérience professionnelle, des diplômes et des titres professionnels pour établir ou non la qualification des déménageurs.

### **1.3 Les nouvelles règles de classification du métier de déménageur : quelle mesure de l'autonomie et de la responsabilité ?**

L'influence de la CSD est notable dans l'apparition le 1er décembre 2019 d'une nouvelle grille de classification dans le déménagement à l'issue d'une négociation avec les représentants des syndicats. Celle-ci instaure des critères subjectifs de l'ordre des compétences - l'autonomie et la responsabilité - venant s'ajouter aux critères objectifs que sont le contenu de l'activité, les années d'expérience professionnelle, les diplômes et les titres professionnels. Avec la venue de ces critères pour accéder à la qualification, il s'agit de promouvoir une nouvelle figure du déménageur, à savoir celle d'un

---

<sup>5</sup> INSEE, Fiches sectorielles, 2017.

<sup>6</sup> Op. cit.

professionnel qui, en plus d'assurer les activités dévolues à son poste, doit être attentif à l'acquisition de connaissances et de compétences, éventuellement par la formation, et doit faire preuve d'un comportement responsable et autonome en situation de travail. On voit bien que les déménageurs ne pourront pas, s'ils souhaitent évoluer, se contenter « uniquement » de tenir leur poste. Ils devront désormais montrer à leur employeur qu'ils ont bien compris que les règles régissant la qualification ont été modifiées au profit de l'initiative individuelle.

Cette grille de classification adopte des critères classants sur un modèle proche de celui décidé par de nombreuses branches (industries métallurgiques, chimiques, notamment) au tournant des années 1970 pour sortir des grilles Parodi (Tallard, 2001). Elle exprime l'abandon de la description des postes qui prévalait jusqu'alors pour introduire la notion de compétence qui laisse des marges de manœuvre plus importantes qu'auparavant aux employeurs en matière d'appréciation des qualités professionnelles et d'accès à la qualification. Elle ne détaille plus la variété des tâches effectuées, au-delà de la réalisation des consignes données sur les chantiers, et laisse un rôle d'appréciation du travail important aux employeurs, ce que regrette un représentant national de la CGT ayant participé aux négociations sur la convention collective du déménagement :

*« Avant 2019, on était sur des classifications bien précises et bien définies qui disaient ce que l'on devait faire pour chaque coefficient. Maintenant, c'est flexible à outrance. Il n'y a rien qui correspond véritablement à ce que l'on fait. (...) Il y a une multiplicité de missions à faire. On ne fait pas que du déménagement pur. On a du montage et du démontage de meubles (...) Mais ces activités polyvalentes ne sont pas écrites dans notre convention collective et ne sont pas rémunérées (...) Donc, c'est au bon vouloir de l'employeur qui peut faire tout et n'importe quoi. Vous pouvez par exemple arriver en tant que journalier. Vous avez eu d'autres activités avant, comme soudeur par exemple dans la métallurgie ou électromécanicien, mais vous ne serez pas gratifié pour ça. Vous serez payé en tant que déménageur, c'est tout. (...) Ce changement est donc fait pour faire du profit avec plus de flexibilité. C'est pourquoi la CGT n'a pas signé les accords sur les nouvelles classifications alors que les autres organisations syndicales l'ont fait. Elles ne connaissent pas très bien le métier de déménageur. »*

Mais selon une dirigeante d'entreprise, par ailleurs élue à la CSD, cette grille serait un moyen pour valoriser le métier de déménageur en permettant des parcours de promotion :

*« Un déménageur qui va entrer chez nous en tant qu'ouvrier de base va pouvoir progresser relativement vite. Au bout de 6 mois déjà, il changera de coefficient et en plus s'il est un peu doué de ses mains, il pourra accéder à plus d'autonomie jusqu'à devenir responsable d'équipe. Quand on est vraiment exceptionnel à ce stade, on peut devenir contremaître puis responsable de l'exploitation complète. Donc, c'est un ascenseur social important pour qui veut bien s'investir dans le sens de l'entreprise, c'est-à-dire passer du côté du patron pour défendre les intérêts de la boîte. Dans les opportunités de carrière, il y a aussi d'anciens déménageurs qui sont de bons métreaux et qui peuvent devenir commerciaux. C'est un peu induit dans sa personnalité, il aime le contact avec le client, qui peut bien expliquer le métier. On peut y accéder via une formation complémentaire pour connaître les arguments de vente et le chiffre. Pour les salariés les plus courageux, qui se sentent l'âme d'un chef d'entreprise, ils peuvent passer leur diplôme et devenir à leur tour patrons. Donc au niveau des salariés, il y a un réel intérêt à rentrer dans notre profession. Après, il faut choisir l'entreprise auprès de laquelle on a envie de rentrer. »*

Cette grille de classification pose la question de la traduction des critères par les directions des entreprises où les relations avec les salariés sont directes et où les délégués du personnel sont rares. Comment celles-ci pratiquent-elles pour les appliquer ? Sont-elles fidèles à l'esprit de cette logique de classement des salariés censée prendre en compte des critères liés au comportement au travail exprimés sous forme d'autonomie et de responsabilité, en complément des critères de technicité et de contenu de l'activité, et de formation et d'expérience ? Quels sont les effets tangibles de l'évaluation des employeur·euses sur le classement, le salaire et les carrières des déménageurs ? Des entreprises combinent-elles les nouvelles règles de classification avec les anciennes ? D'autres utilisent-elles encore les anciennes règles de classement parce qu'elles ne souhaitent pas appliquer les nouvelles classifications ou parce qu'elles les méconnaissent ?

L'enquête en entreprise montre que les dispositifs promus par la CSD se mettent en œuvre de manière très dispersée et sans cohérence d'ensemble. Aucune des entreprises n'utilise la marque employeur. Certaines pratiquent l'entretien professionnel, mais pas pour envisager des perspectives professionnelles, mais pour évaluer l'implication des salariés. En outre, elles n'attachent pas d'importance à la formation continue que ce soit pour informer ou susciter l'envie de se former. Les mêmes utilisent la grille de classification à critères classants, sans en faire la publicité auprès des déménageurs tant les perspectives d'évolution dans le métier sont faibles. D'autres sont plutôt offensives sur la formation « Les devoirs du compagnon déménageur » couplée au CQP de déménageur professionnel conducteur poids lourds, mais continuent en revanche de pratiquer une progression chronologique dans la grille de classification et interprètent les compétences à travers des critères subjectifs tels que le dévouement au patron, la non-appartenance syndicale, le management autoritaire, etc. De même, ces entreprises récompensent le « travail bien fait » davantage par des augmentations de salaire et des primes que par des évolutions de carrière fondées sur une évaluation de l'autonomie et de la responsabilité.

## **2. L'autonomie dans le travail : vers une exploration du travail réel des déménageurs**

Parmi les activités liées à la logistique et au transport, le déménagement apparaît comme l'une des moins complexes à appréhender pour le grand public pour plusieurs raisons. D'abord, il peut sembler aisément compréhensible et déchiffrable en raison de sa simplicité apparente : déplacer des objets d'un emplacement à un autre. Ensuite, il est à portée d'observation de toutes, car il s'exerce souvent sur la voie publique et non dans des entrepôts ou des zones industrielles. Enfin, le déménagement a souvent été expérimenté par chacun·e dans le contexte des mobilités géographiques personnelles, puisqu'il est majoritairement effectué sans le recours à des professionnels.

Ainsi, que nous apprennent finalement les observations et les entretiens sur la manière dont se déroule concrètement le travail des déménageurs ? Que pouvons-nous examiner au-delà des deux grandes aptitudes mises en avant par ces professionnels et qui sont immédiatement perceptibles à l'observateur : sa dimension physique et sa minutie. D'une part, cette activité implique le port répétitif de charges lourdes et y sont associés la force, le courage, l'endurance, l'« *apprivoisement* » de la douleur, et la capacité des uns et des autres à « *arracher* » ou « *décoller* » des meubles, mais aussi à s'exposer et à se faire

juger sur ces savoir-faire. Cet aspect concerne l'ensemble des déménageurs. D'autre part, l'habileté, l'ingéniosité et la précision dans les tâches effectuées uniquement par certains d'entre eux : la conduite et les manœuvres des poids lourds, l'agencement et le bon ordonnancement des cartons et des meubles dans les camions pour optimiser l'espace et limiter la casse, etc.

Cette deuxième partie vise à présenter les grandes lignes des enquêtes en entreprise ciblées sur les déménageurs et leur travail. Nous aborderons d'abord les données recueillies pour permettre de saisir les profils de ces professionnels, puis nous partagerons quelques premières observations encore en cours d'analyse.

## **2.1 Une enquête immersive dans deux entreprises du déménagement**

Nous avons mené des investigations en 2023 au sein de deux entreprises situées dans une même métropole française. Ces deux PME se positionnent parmi les principaux leaders du marché local. N'ayant pas de relations préétablies particulières, mais bénéficiant d'un certain capital d'autochtonie, l'accès à ces établissements a été remarquablement aisé. Comme nombre d'entreprises dans ce secteur, elles opèrent diverses activités : déménagement bien entendu, gestion de garde-meubles ainsi que livraison de meubles ou de cuisines. Cette dernière activité est en pleine expansion du fait de la croissance des partenariats avec les cuisinistes, créant une dynamique où se côtoient parfois des équipes « historiques » de déménageurs et des livreurs, bien que chacun insiste sur la distinction de leurs métiers respectifs. Cette nuance est nécessaire car notre analyse s'est focalisée spécifiquement sur les équipes de déménageurs : dans chacune des entreprises, les entretiens ont été menés avec une majorité de ces professionnels<sup>7</sup>. Une présentation de ces déménageurs est présente en annexe.

À Fortimo<sup>8</sup>, la première entreprise étudiée, une observation participante de deux semaines a été effectuée. Elle a permis une intégration dans les équipes pour participer à diverses prestations : livraisons, déménagements classiques avec chargement et déchargement, services « premium » incluant l'emballage et déballage des biens ainsi que le démontage et remontage des meubles. Par la suite, des retours fréquents dans l'entreprise, sur une période de six mois, ont permis d'effectuer des entretiens biographiques avec les déménageurs à leur retour au dépôt, tout en engageant des discussions informelles autour de la machine à café, que ce soit avec les collègues de chantier, les nouveaux venus ou le personnel de quai. Un nombre significatif de déménageurs a moins de 25 ans, et pour certains, ce métier représentera vraisemblablement une étape transitoire dans leur parcours professionnel. Les plus âgés ont respectivement 42 et 55 ans. Deux d'entre eux ont obtenu leur CAP déménageur en alternance, tandis que les autres ont suivi des formations variées (commerce, usinage, pâtisserie, etc.) de tous niveaux. La majorité bénéficie d'un contrat à durée indéterminée, avec des salaires compris entre 1750 et 2600 euros nets.

Dans la seconde entreprise étudiée, Solida, l'observation participante s'est étendue sur une semaine, période pendant laquelle l'activité était relativement calme, permettant ainsi d'engager de nombreuses discussions avec les déménageurs sur les chantiers, dans les

---

<sup>7</sup> 10 sur 12 dans la première entreprise, 5 sur 6 dans la seconde.

<sup>8</sup> Nous avons modifié le nom des entreprises, ainsi que les prénoms des enquêtés.

cabines des camions ou dans des espaces plus privés comme les domiciles de certains d'entre eux. Environ la moitié des déménageurs a plus de 25 ans. Aucun n'a de CAP déménageur. Tous se projettent sur une poursuite de carrière en tant que déménageur et dans la même entreprise.

Il est à noter qu'au-delà de l'âge, de la formation voire de l'expérience, un autre critère détermine une hiérarchie salariale et symbolique parmi les déménageurs : le permis de conduire possédé ou non. Par exemple, cela se manifeste notamment, à Fortimo, sur une feuille accrochée à un panneau d'informations de la direction, lequel est situé à proximité de la machine à café. Il s'agit d'un tableau sur lequel les déménageurs sont en colonne, pendant que les lignes renseignent le numéro des semaines. Chacun est invité à réserver jusqu'à deux semaines de vacances pendant l'été en cochant les cases correspondantes. D'imposantes marges noires permettent de distinguer trois groupes de déménageurs : ceux possédant le permis poids lourd sont à gauche, ceux avec le permis B au milieu, et à droite se trouvent ceux n'ayant jamais eu de permis ou dont celui-ci fait l'objet d'une suspension.

L'activité des déménageurs se pratique en suivant la grammaire du chantier (Rot, 2023), à la journée ou la semaine. Que pouvons-nous observer de leur activité, à la fois du contrôle effectué sur celle-ci et de leur autonomie dans le travail ?

## **2.2 La grammaire du chantier de déménagement : prescription du travail et autonomie relative**

Deux documents, renouvelés chaque jour, encadrent le travail et son organisation : la composition des équipes et la présentation synthétique de la prestation à assurer. Tous les deux sont affichés la veille pour le lendemain, et aussitôt scrutés par les déménageurs quand ils rentrent d'un chantier.

La première feuille est établie par le chef d'exploitation qui arbitre seul pour placer les uns avec les autres selon plusieurs facteurs : les disponibilités ou non des déménageurs (notamment selon les arrêts de travail), la conduite des véhicules (permis), le « prestige » du ou de la cliente (et son budget), la difficulté technique du chantier (priorisation sur la force ou la patience), les « bonnes relations » ou non entre les déménageurs ou les expériences récentes d'autres déménagements « complexes » pour limiter l'accumulation de chantiers « difficiles ». Il préconisera aussi la prise d'un jour de congé à un déménageur s'il estime qu'il n'est pas nécessaire dans le planning du lendemain (plus souvent en plein hiver pour compter davantage sur les déménageurs durant la saison estivale).

Sur la deuxième feuille, les déménageurs observent le descriptif de la prestation à assurer, élaboré par le commercial. Ils repèrent la distance à parcourir, les contraintes répertoriées (accès, stationnement, nombre d'étages, meubles lourds, etc.) et l'équipement nécessaire (monte-meuble, caisses, etc.). Le chef d'exploitation leur communiquera oralement des consignes particulières, des alertes sur la plus haute « respectabilité » de certaines clientes. Selon leur degré de confiance accordé ou non au commercial dans ses estimations, les déménageurs anticipent d'autres difficultés ou une sous-évaluation du cubage. Ainsi, ces documents, présents dans le dépôt, prescrivent la nature des tâches à exécuter et les modalités d'organisation du travail au quotidien.

Une fois sur le chantier, la planification théorique est souvent remise en question et les déménageurs doivent s'adapter à d'autres ou de nouvelles réalités : retard des client·es, accès difficile aux logements, volumes de biens à déménager plus importants que prévu, etc. Étant une activité principalement en extérieur, les déménageurs sont scrutés par la clientèle tout en bénéficiant d'une absence de supervision directe (et d'un regard) de la part d'un encadrement de proximité, ce qui leur confère une autonomie relative et une forte responsabilisation dans leur travail.

Les déménageurs « *gèrent* » entre eux les chantiers et déroulent les routines de travail. Il y a parfois des échanges et formes de mise en discussion de choix stratégiques sur un chantier, mais cela reste rare : chacun accomplit les tâches (envelopper les meubles, transporter les colis, optimiser l'espace dans le camion, etc.). Des ficelles du métier sont parfois dévoilées quand il y a manquement observé chez ceux qui ont moins d'ancienneté, comme la protection des sols, les techniques de pliage des couvertures, les façons d'emballer des meubles, les méthodes de portage, l'ordre des meubles à porter jusqu'au camion, etc. La dimension collective du travail est notable : que ce soit dans l'organisation coordonnée du déménagement ou dans la vigilance constante entre les équipes. En effet, des SMS ou des appels sont courants pour évaluer la situation sur d'autres chantiers et d'envisager collectivement d'apporter un soutien si nécessaire.

Bien qu'il n'y ait pas de chef d'équipe formellement désigné, il est observé qu'un seul déménageur prend souvent en charge la relation avec le ou la cliente (avec l'humour comme un ressort souvent mobilisé) à l'arrivée au domicile, donne des consignes, dicte le rythme de travail, décrète les pauses, et en prend en charge les tâches les plus « sensibles », comme le chargement minutieux du camion et l'installation des sangles. Alors que les discours sur les valeurs du collectif et la neutralisation des rapports de pouvoirs sur les chantiers sont fréquents dans les entretiens, chaque déménageur reconnaît dans un deuxième temps l'existence d'un chef dit « *naturel* » sur le chantier quand nous pointons la division du travail observée. Cette hiérarchie informelle est généralement justifiée par des critères tels que l'âge, l'expérience ou la possession du permis de conduire. Ce rôle de leader peut ainsi varier en fonction de la composition spécifique des équipes.

L'autonomie des déménageurs varie considérablement : elle est différente entre un binôme qui travaille à la semaine pour réaliser plusieurs déménagements dans différentes régions et une équipe de trois ou quatre déménageurs mobilisés pour une journée dans le département, partant du dépôt peu après 7 heures et rentrant généralement en début d'après-midi. Les premiers parviennent souvent à négocier directement avec les client·es les horaires et ainsi adapter leur planning en proposant d'autres heures de commencement et de fin d'intervention. Ils peuvent aussi appliquer un « *coup de speed* » pour libérer quelques heures et faire du tourisme : « *découvrir la France et des coins dans lesquels on ne serait jamais allé* » est très souvent retenu comme un avantage du métier. En cas de difficultés majeures ou d'imprévus, ils cherchent des solutions sur place. En revanche, les deuxièmes sont plus enclins à contacter rapidement le chef d'exploitation pour obtenir des décisions ou une assistance. Cette dynamique illustre la particularité du travail des déménageurs, marqué par une autonomie relative et une gestion collective des aléas rencontrés sur le terrain, tout en reconnaissant l'existence de structures informelles de pouvoir et de soutien entre collègues.

### **2.3 Le poids des pratiques de gestion dans l'autonomie**

De toute évidence, l'autonomie des travailleurs varie selon les pratiques de gestion. Deux exemples de choix managériaux seront ici abordés pour illustrer cette oscillation. Dans l'entreprise Fortimo, la gestion des équipes est très structurée et contrôlée par le chef d'exploitation dès le début de la journée. Il ouvre le dépôt à 6h45, enregistre les arrivées des déménageurs, et surveille visuellement leur apparence tout en faisant des remarques et remontrances sur des aspects tels que la ponctualité et la manipulation du matériel. Les déménageurs tentent parfois de suggérer des ajustements, mais ces suggestions sont souvent ignorées par la direction, qui préfère conserver sa mainmise du travail organisationnel. En contraste, chez Solida, le directeur a fait le choix de ne pas être présent au dépôt le matin. Cela laisse aux travailleurs la responsabilité d'effectuer d'éventuelles adaptations dans la composition des équipes face à certaines contingences (absence, retard, mauvaise forme, problème de matériel, etc.).

Un autre exemple concerne le contrôle des déplacements et du temps de travail. Dans l'entreprise Fortimo, nous avons observé la mise en place d'un système de géolocalisation des véhicules pour suivre les équipes en temps réel. Cette technologie permet à la direction d'assigner des tâches supplémentaires aux équipes en cours de route vers le retour au dépôt, et plus largement de refréner l'usage traditionnel du « fini-parti » au sein de l'entreprise. Ce nouvel outil réduit donc les quelques arrangements spatiaux et temporels mis à l'œuvre jusqu'ici par les collectifs de déménageurs. Il limite leur possibilité de gérer leur chantier de manière autonome, en étendant potentiellement le temps nécessaire pour terminer les missions : cela concourt ainsi à diluer l'intensité de la charge de travail dans un temps plus long alors même que les déménageurs préfèrent pouvoir « forcer » et s'accorder des pauses récréatives. De plus, cela restreint leur liberté de consacrer du temps à d'autres activités, professionnelles ou personnelles, après la fin d'un premier déménagement dans la journée.

### **Conclusion**

La politique du secteur vise à transformer les pratiques des employeurs en matière de recrutement, de formation et de gestion des carrières. Nous avons constaté des écarts significatifs entre la volonté de co-construction des parcours portée par les représentants du patronat et les pratiques des employeur·euses. Celles-ci restent dominées par une certaine forme de tradition qui considère que le rôle de l'entreprise est d'apparier les salariés à des postes de travail faiblement évolutifs afin d'optimiser la productivité et par voie de conséquence la rentabilité de l'entreprise. Elles s'avèrent difficilement conciliables avec la logique du secteur qui pourrait susciter chez les déménageurs des velléités d'évolution professionnelle par la formation et la prise en compte de leur autonomie et de leur responsabilité. En conséquence, les accords évoqués en introduction entre les salariés et les employeur·euses nécessaires à la co-construction des parcours restent pour le moment trop rares pour signifier des transformations importantes du métier de déménageur.

Chaque jour, ceux-ci mobilisent et parfois éprouvent leurs corps. Comme d'autres professionnel·les, ils acquièrent des compétences collectives et standardisent des pratiques, gestes et divisions du travail. Ce qui peut sembler un événement pour les

client·es devient une routine pour ces professionnels qui maîtrisent diverses techniques et enchaînent les chantiers saison après saison. Leur engagement dans ce métier dépend de multiples facteurs qui influencent leur décision de s'y investir à long terme. La formation qualifiante à ce métier est souvent critiquée, notamment en raison de son manque de reconnaissance au sein des entreprises, bien que les déménageurs reconnaissent qu'elle apporte des compétences spécifiques et l'acquisition d'expertises distinctes des autres. Pour autant, la formation « sur le tas », au fil des saisons, par l'expérience et au contact des pairs, est largement valorisée. Cette approche s'accorde davantage avec les parcours professionnels variés des déménageurs, qu'il s'agisse d'une entrée précoce dans le métier ou d'une reconversion à un âge plus avancé, et diffère de la voie formative traditionnelle centrée principalement sur l'obtention du permis de conduire poids lourd.

### Annexe : Présentation des enquêtés dans les deux entreprises investiguées

Entreprise	Pseudo	Durée de l'entretien (mn)	Âge	Formation (validée ou non)	Ancienneté dans le métier	Type de contrat	Salaire net
Fortimo	Quentin	101	27	BTS Négociation relation client	9 mois	CDD	1750
	James	87	22	Bac pro Commerce	9 mois	CDD	1750
	Elliot	82	18	Bac pro Technicien d'usinage	1 an	Ne sait pas	1750
	Gabriel	124	25	M1 Commerce international / CAP Déménageur	2 ans	Ne sait pas	1780
	Simon	103	24	CAP Menuiserie	6 ans	CDI	1780
	Vincent	154	55	CAP Entraîneur de chevaux de course	22 ans	CDI	2600
	Wilfried	59	21	CAP Déménageur	3 ans	CDI	1750
	Anthony	77	42	CAP Pâtissier	12 ans	CDI	2400
	Thomas	120	24	Bac STI2D	6 ans	CDI	1880
	Sofiane	127	36	BPJEPS équestre	3 ans	CDI	1750
Solida	Christian	103	58	CAP Mécanique Auto	27 ans	CDI	2300
	Bastien	78	35	BEP Mécanique Auto	17 ans	CDI	2200
	Antonio	95	51	École spécialisée	8 ans	CDI	2300
	Brice	83	43	CAP Menuisier agencement	10 ans	CDI	2100
	Thierry	107	50	CAP Tourneur fraiseur	33 ans	CDI	2500

## Bibliographie

Balitout H. (2021), *Les lauréates du CAP petite enfance par la validation des acquis de l'expérience dans la région des Hauts-de-France. Une diplomation aux effets contrastés*, thèse de doctorat en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Picardie Jules Verne.

Bentabet E., Trouvé P. (1996), « Les très petites entreprises. Pratiques et représentations de la formation continue », *Bref Céreq*, n° 123.

Benvegnu C., Gaborieau D. (2020), « Les mondes logistiques. De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi », *Travail et Emploi*, n° 162, p. 5-22.

Benvegnu C., Tranchant L. (2020), « Warehousing consent ? Mobilité de la main-d'œuvre et stratégies syndicales au principe d'une conflictualité différenciée dans les entrepôts italiens et français », *Travail et Emploi*, n° 162, p. 47-69.

Berthaux D. (2016), *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin, coll. 128.

Gaborieau D. (2017), « Quand l'ouvrier devient robot. Représentations et pratiques ouvrières face aux stigmates de la déqualification », *L'Homme & la Société*, n° 205, p. 245-268.

Quenson E., Quintero N., Séchaud F., Segon M., « Le transport de déménagement : un secteur méconnu en quête d'une identité pour soi et pour autrui », Working paper, Céreq, n°27, mars 2024.

Rot G. (dir.) (2023), *Travailler aux chantiers*, Paris, Hermann.

Tranchant L. (2021), « D'entrepôt en entrepôt. Une ethnographie des trajectoires professionnelles ouvrières dans le secteur de la logistique », *Genèses*, n° 122, p. 59-78.

Veneau P., Charraud A.-M, Personnaz E. (1999), « Les certificats de qualification professionnelle concurrencent-ils les diplômes ? », *Formation Emploi*, n°65, p.5-21.

Tallard M. (2001), « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Société contemporaine*, n°41-42, p.159-187.

## Chapitre 2. Enquête en entreprise aide à domicile

A-M. Ahmad (LEST)

**Enquête en entreprise aide à domicile (La Mémoire du temps)**

*Note non publiée à ce jour*

**Enquête en entreprise aide à domicile  
(La Mémoire du temps) :**  
Abdoul-malik Ahmad

Ce texte, amené à servir de point d'appui pour la publication d'un futur article dans une revue, présente deux volets : Le premier volet est méthodologique et réflexif et le second volet est celui qui porte sur les principaux résultats et formule quelques hypothèses à chaud.

**1. Le volet méthodologique :**

Dans cette partie méthodologique du texte, je vais essayer de faire à la fois un retour réflexif de ma présence sur le terrain, dans le contexte particulier de l'association dans laquelle je menais mes investigations.

- D'abord Entrée sur le terrain au sein de l'association La Mémoire du temps :

J'avais déjà essayé de joindre cette association par mail et par téléphone, mais à chaque fois on m'expliquait que la directrice n'était pas trop disponible et qu'il fallait réessayer ultérieurement. C'est par le biais de notre collègue Katia et de son réseau, que j'ai pu entrer en contact avec la directrice et que j'ai pu commencer mes investigations. En effet, Katia les a contactés par l'intermédiaire de son réseau et la directrice a demandé que je lui écrive. Cette fois-ci, elle a répondu et favorablement.

Comprendre ces blocages lors de l'entrée sur le terrain est central pour pouvoir comprendre le déroulement de l'enquête.

- Déroulement de l'enquête :

D'emblée, la directrice a tenu à organiser les entretiens notamment pour des questions de planning. Mais pas seulement pour le planning, elle a tenu à payer chaque heure d'entretien. Elle explique que c'est une question « d'éthique et de cohérence », je reprends ses mots, de payer des salariées très peu payées.

Par conséquent, le temps d'enquête était cadré et contraint : faire l'entretien au bout d'une heure. Il arrivait parfois que l'échange excède l'heure. L'entretien faisait partie de la journée de travail pour les aide à domicile, une fois l'entretien fini, souvent elles enchaînaient avec le travail.

Au départ, je devais faire l'enquête auprès des aide à domicile, mais j'ai décidé de mener une monographie d'association, puisque les conditions étaient favorables avec une directrice de l'association ouverte à l'idée d'interviewer l'équipe d'appui et d'organisation du travail des aide à domicile.

Globalement, le guide a relativement bien fonctionné pour libérer la parole, mais il y a des thématiques que je n'ai pas pu bien explorer.

### **Thématiques peu explorées :**

- **Thématique 1 / Modalités rencontrées et modalités d'expression :** Ce n'est pas l'ensemble de la thématique qui est peu approfondie. À la question « *diriez-vous que votre collectif de travail est soudé ?* », les aide à domicile répondaient qu'en général NON, je crois que c'est l'une des spécificités de ce secteur d'activité de l'aide à domicile, avec l'éclatement des lieux de travail qui ne permet pas aux aide à domicile de se rencontrer. Le collectif de travail n'est pas structuré autour d'IRP ni de syndicats. Cela ne veut pas pour autant dire qu'il n'y a pas des points de désaccords notamment autour de la question salariale qui est largement partagée. Ce fait est confirmé par l'observation que j'ai effectuée lors de la réunion des aide à domicile à la fin du mois de septembre 2022. La spécificité de cette association c'est qu'il y a eu un conflit entre les salariés et l'ancienne directrice qui revient assez souvent dans les entretiens avec les salariés qui ont plus de 10 ans dans l'association. Mais pour les salariés les plus récentes, elles n'ont pas eu l'occasion de voir le collectif de travail à l'œuvre.
- **Thématique 2 / Démarches entreprises pour orienter son avenir professionnel :** Aborder la question du soutien des entreprises, de la hiérarchie dans l'évolution professionnelle est apparue comme délicat étant donné que la direction de l'association semble ne pas offrir des possibilités de formation assez fréquemment, les formations proposées apportent des savoirs aux salariées, mais pas forcément qualifiants, je pense notamment à la « *formation gestion de fin de vie ou formation gestes et posture* ». Outre ces aspects, la directrice ne donne pas accès aux dispositifs de formation de façon indifférenciée. La capacité d'agir sur son avenir professionnel est liée, en partie, à l'ancienneté et aux affinités avec la directrice. Certaines enquêtées disaient en entretien « *j'en ai parlé à la directrice, je n'ai pas eu de retour au sujet de mon évolution de carrière* », d'autres « *j'ai fait dernièrement une formation, pour la directrice, évoluer c'est important parce qu'elle-même elle a commencé comme aide à domicile* » ou d'autres aide à domicile expliquent : « *maintenant que tu me poses la question sur l'évolution de carrière, je vais me rapprocher de la directrice pour faire la formation d'assistante de vie parce que j'ai entendu dire que ça permet d'avoir un salaire en plus* ». L'augmentation est ici une motivation pour engager des démarches sur son avenir professionnel.
- **Thématique 3/Réception de l'injonction à l'agir :** Cette thématique n'a pas été sous-explorée, mais je la mentionne pour attirer l'attention sur la manière d'aborder cette question qui peut parfois être incomprise par les enquêtées : Par exemple, après deux entretiens, face aux questions, « *Selon vous, qu'est ce qui est demandé à (exigé ?) un (aux) travailleur(s) aujourd'hui ?* » ; « *Qu'est-ce que ça veut dire pour vous d'être acteur de son parcours ?* », les enquêtées demandent systématiquement ce que j'entendais par là. Pour les entretiens qui ont suivi, j'ai finalement abordé la réception de l'injonction à l'agir sous l'angle de la prise d'initiative, des souhaits, des projets et ce que l'on attend d'eux au sujet de l'avenir professionnel.

## 2. Présentation des caractéristiques socio-démographiques des enquêtées :

J'ai mené 16 entretiens avec les aide à domicile (14 femmes et 2 hommes) et 2 entretiens avec l'équipe d'appui et d'organisation du travail (dont 1 entretien de plus de 2h avec la directrice et un autre de 1h avec le comptable qui s'occupe aussi du planning et du pointage des aide à domicile).

Deux femmes aides à domicile ont une expérience de plus de 15 ans.

10 femmes aide à domicile sont des migrantes issues du Maghreb et d'Afrique subsaharienne (dont une anglo-nigériane installée à Marseille avec son conjoint anglais après avoir vécu en Angleterre).

**La question migratoire fait ressortir aussi la thématique du déclassement de certaines aide à domicile.** Il y a une aide à domicile par exemple qui a une licence en génie mécanique obtenue en Algérie, elle explique qu'elle aurait préféré pouvoir travailler dans son domaine, mais cela ne s'est pas fait parce qu'elle est arrivée à Marseille en situation irrégulière. Avant ce travail d'aide à domicile, elle a travaillé en Algérie comme professeur de mathématiques et physique pendant 10 ans avant d'émigrer en France. Elle exprime être dépourvu d'information pour pouvoir faire reconnaître son diplôme en France.

Un autre cas emblématique du déclassement c'est celui de l'aide à domicile le plus âgé de l'association. Il a 73 ans, DEA d'économie obtenu à Toulouse à la fin des années 1970, il est retourné en Algérie travailler pendant 18 ans comme chef d'entreprise, une entreprise de fabrication de tissus. Il dirigeait 92 employés. À la suite de la guerre civile des années 1990, il s'est exilé en 1994. Aujourd'hui, il travaille comme aide à domicile pour pouvoir compléter sa retraite.

Ce sont surtout ces aide à domicile, immigrées ou issues de l'immigration, qui pose explicitement le problème de ce que Christelle Avril a appelé l'« *ambiance raciste* » dans le métier d'aide à domicile. Une enquêtée française d'origine algérienne m'a expliqué par exemple en entretien comment une bénéficiaire âgée a insisté pour qu'elle enlève son foulard. Ce qui a occasionné des tensions, au point que l'aide à domicile a demandé à changer de bénéficiaire.

## 3. Quelques résultats/hypothèses :

- 1) Le travail sur du « *matériau humain* » pour reprendre le concept de Christelle Avril crée de fait une responsabilité.

L'attachement humain / les valeurs personnelles face à ce « *matériau humain* » favorisent la responsabilisation.

La directrice m'a expliqué, à ce propos, en entretien, qu'elle a mis de côté les grilles de compétence, elle observe surtout le savoir-être des aide à domicile au moment du recrutement. Elle fait attention aux valeurs humaines lors du recrutement, comme le sens du

métier, à la vocation, à l'engagement moral car il s'agit d'un matériau humain.

Une erreur même d'inattention dans la prise en charge pose des enjeux de vie ou de mort. L'aide à domicile interiorise que son activité requiert une certaine capacité d'agir, qui se matérialise en partie à travers une certaine réactivité et une attention constante. Voici le témoignage d'une aide à domicile éclairant à ce propos : *« J'ai sauvé la vie d'une mamie, il y a un an et demie, elle a alzheimer, elle a fait une fausse route, je lui avais acheté des fruits, je lui avais tout mixé, et quand je lui avais mixé la pastèque avec des fraises, ça a fait genre posture de compote, j'ai entendu qu'elle s'étouffait, je l'ai prise, elle était sur le lit médicalisé, je l'ai retourné contre le mur, vraiment je l'ai tapée dans le dos, elle a craché ce qu'elle avait. (...) ça m'a traumatisé, je me suis mis en arrêt pendant une semaine, puisque je l'ai vu, maman, blanche elle était devenue, cette mousse blanche qui descendait. J'ai fait ce que j'ai fait, j'ai appelé le SAMU, la mémoire du temps ».*

Cette responsabilisation typique du travail sur du matériau humain s'observe aussi sur la question du vol d'objet de valeur ou de bijoux appartenant aux bénéficiaires. Certaines aide à domicile adoptent un comportement hypervigilant quand elles sont au domicile de certains bénéficiaires qui se sont déjà plaints faussement de vols.

- 2) La charge émotionnelle apparaît aussi comme un facteur de responsabilisation importante dans le travail d'aide à domicile :

Cette charge émotionnelle s'observe surtout lorsque les aide à domicile considèrent les bénéficiaires comme des membres de la famille : *« mon ou ma bénéficiaire, c'est quelqu'un de la famille, on se connaît depuis 17 ans... »* ou encore *« je me donne à fond comme si c'est un membre de ma famille, ah non moi, la négligence, j'arrêteraï si j'en étais là, pas de négligence. »* (récit de M). Une autre dit explicitement : *« j'ai des sentiments avec les personnes avec qui je travaille »*. Je constate que ce sont surtout les aide à domicile les plus expérimentées qui convoquent la dimension émotionnelle de cette façon particulière (ce sont des membres de la famille). Cela peut s'expliquer par le fait que la durée de l'accompagnement peut renforcer les liens affectifs avec les bénéficiaires.

Cette charge émotionnelle s'exprime aussi dans le travail. C'est le travail émotionnel évoqué dans la littérature avec l'enjeu de ne pas s'emporter, de réguler ses émotions, de savoir masquer son agacement ou même sa colère quand on a affaire notamment à une bénéficiaire ouvertement raciste, savoir se montrer attentionnée et bienveillante face aux variations d'humeurs de certains bénéficiaires, etc. Ce travail émotionnel, qui nécessite des compétences émotionnelles et intimes, constitue un facteur de responsabilisation.

Le travail émotionnel est présent à toutes les échelles et porté par tous les statuts. La direction (le recrutement), le responsable de secteur, l'aide à domicile

3) L'individualisation du travail d'aide à domicile crée de fait une forme d'auto-responsabilisation.

C'est même l'une des spécificités du secteur de l'aide à domicile que d'avoir des salariés qui s'auto-responsabilisent puisque les lieux du travail sont loin du regard de la hiérarchie. À cet égard, la directrice m'a bien expliqué en entretien que c'est l'une des conditions du recrutement, d'avoir des aide à domicile capable de réaliser le travail physique, le travail mental, et le travail émotionnel de façon autonome et qui peuvent se passer des instructions et des injonctions durant leur activité professionnelle. Il y a une salariée aide à domicile depuis 17 ans qui m'explique qu'elle prend du plaisir dans son travail parce qu'elle se sent libre. Ce récit ci-après montre aussi l'ambivalence entre la plus grande liberté que permet le travail d'aide à domicile qui le rend attractif pour certaines femmes et l'auto-responsabilisation qui constitue une forme d'auto-contrôle : *« Je fais les commissions, je fais à manger, je discute, parfois je fais le ménage, mais c'est exceptionnel, c'est parce que j'ai voulu bien le faire, mais c'est pas chronométré pour chaque tâche, va pas t'asseoir, après il y en a, ça existe, je sais pas si j'aurais tenu, tu arrives, tu pointes. Non, doucement. (...) Après quand je vois quand il y a des chose que je ne dois pas faire qui sont pas faites, comme la saleté, je le fais, bon je le fais moins, je suis fatiguée. (...) »* (récit de M).

Cette auto-responsabilisation passe par de forts glissements de tâches vers le ménage ou même le sanitaire en assumant des responsabilités non prescrites. Et ces glissements de tâches évoqués plus haut sont renforcés par l'intervention hyper-responsabilisante, si je puis dire, des membres de la famille (des aidants). Voici un extrait d'entretien dans lequel on voit cette forte responsabilisation des aide à domicile portée par les aidants, les membres de la famille, parfois au détriment de la complicité qui apparaît comme centrale entre l'aide à domicile et les bénéficiaires : *« Moi je m'arrête jamais entre midi et deux, j'avais demandé à la personne âgée, si je peux manger. Elle m'a autorisé. Et hop, il y a sa fille qui arrive. Ah qu'est-ce que vous faites là ? Elle me dit Ah. Mais à quelle heure, vous deviez arriver, mais à quelle heure vous partez. Alors je lui dis mes heures et elle me dit « mais vous mangez ? ». Ah ouais ? Ah bon ? Mais ça s'éternise pas. (...) Je vais chez cette personne âgée, tous les jours sauf vendredi, il n'y a qu'un jour dans la semaine, que ce petit intervalle là, que je ne peux pas ou manger dans ma voiture, et que moi je trouve intéressant, de manger avec elle et de lui tenir compagnie. (...) je prends quoi, un petit quart-heure, pour moi c'est un genre de complicité, on mange ensemble ».*

## Chapitre 3. Trier des déchets : un « sale boulot » en mutation

A. d'Agostino et J-P. Cadet (Céreq)

*Trier des déchets : un « sale boulot » en mutation*  
*Note non publiée à ce jour*

## Trier des déchets : un « sale boulot » en mutation

Le tri des déchets est un domaine qui a été investigué par le Céreq (Alexandra d'Agostino, Jean-Paul Cadet, Léonore Donniol, Camille Stéphanus). Il a été choisi étant donné le paradoxe qu'il illustre entre une activité qui s'avère « essentielle », notamment sur le plan sociétal, et la faible valorisation sociale (en termes de salaires, de perspectives de carrière, de sécurisation professionnelle...) des personnels qui l'exercent, un paradoxe souvent criant dans les emplois réputés « peu qualifiés », rappelé avec force lors de la crise sanitaire liée au Covid-19. Le tri des déchets est de fait on ne peut plus salubre pour l'environnement et la qualité de vie. Au cœur de l'économie circulaire, il concourt directement à la transition écologique. Les déchets (industriels, ménagers...) sont de plus en plus valorisés, recyclés, réemployés... En même temps, la valorisation des ouvriers et des ouvrières qui trient les déchets ne semble pas vraiment au rendez-vous, ou en tout cas se situer à la même hauteur.

Partant, le principal objectif des enquêtes de terrain était d'éclairer le pouvoir d'agir de ces salarié.es sur leur travail et la construction de leur parcours professionnel, et d'interroger notamment leur « réception » des différents appels qui leur sont éventuellement adressés par les politiques publiques, de branche ou d'entreprise, de se poser comme acteurs autonomes et responsables dans leur vie professionnelle. Au niveau des entreprises, l'intention était de rester centré sur la branche du recyclage, en cherchant donc à identifier et comprendre tout ce qui fait support ou obstacle au pouvoir d'agir des opérateurs de tri sur les plans organisationnel et individuel, ainsi que les différentes formes d'appel à la responsabilisation dont ils sont le cas échéant la cible. Mais les difficultés rencontrées pour accéder aux centres de tri de la branche du recyclage ont déporté les enquêtes de terrain vers les centres de tri de la branche « cousine » activités des déchets.

Cinq structures ont été au moins explorées (certaines ont fait l'objet d'une visite et d'entretiens, d'autres d'une simple visite guidée). Une trentaine d'entretiens individuels ou collectifs ont été réalisés (dont une vingtaine avec des opérateurs ou opératrices, ou ex-opérateurs ou ex-opératrices, le reste ayant été effectué avec des dirigeants, des responsables ressources humaines, des managers de proximité et des acteurs syndicaux).

Les trieurs et trieuses de déchets sont en général non diplômé.es, écarté.es des formations de développement des compétences, en charge de tâches répétitives effectuées dans des conditions de travail difficiles, peu rémunéré.es et sans grandes perspectives de mobilité. **Cette faible qualification apparaît alors paradoxale au prisme de leur utilité sociétale.**

**Le pouvoir d'agir des salarié.es les moins qualifiés de la filière déchets sur leur vie professionnelle**, c'est-à-dire la force dont ces personnes font effectivement preuve pour réaliser ou contribuer à réaliser ce à quoi elles aspirent à un moment donné en ce domaine, selon les réalités qu'elles vivent, **est obéré par la situation de « sale boulot » dans laquelle elles sont reléguées** et à laquelle concourt le caractère à la fois racisé et genré de cette situation. **Ce pouvoir d'agir est aussi entravé par les pratiques gestionnaires dominantes des entreprises du secteur**, d'inspiration très economiciste, à l'instar des phénomènes d'externalisation et de « sous-traitance de la main-d'œuvre » observables sur leur cœur de métier et s'opérant par la voie institutionnalisée des contrats d'insertion (voir chapitre 4), sinon par la voie plus informelle d'entreprises sous-traitantes recourant à des travailleurs et travailleuses « sans-papiers » (voir chapitre 6).

**Les agent.es de tri en CDI trouvent pourtant dans leur emploi une réponse à leur principale aspiration : subvenir à leurs besoins économiques et obtenir une position stable et respectable dans la société**, comparée à des situations plus précaires qu'ils ont pu connaître auparavant. Ce sentiment est souvent renforcé par les responsables de site et les encadrements de proximité, qui valorisent leurs qualités personnelles et les conditions d'emploi (comme des rémunérations légèrement supérieures au SMIC, des primes et des horaires postés). Cette reconnaissance contribue à leur donner

l'impression d'occuper une place acceptable dans le monde du travail et la société, leur conférant une certaine respectabilité et dignité, notamment en tant que personnes capables de subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs proches. Cependant, ces salarié·es portent également le poids de leur échec scolaire et de parcours professionnels difficiles. Finalement, le sens qu'ils donnent à leur travail est principalement économique et social. Bien qu'ils soient de plus en plus conscients des enjeux sociétaux et environnementaux du tri des déchets, cette prise de conscience reste secondaire. Leur priorité reste d'assurer leur sécurité économique et d'accéder à une position stable dans la société.

**Les trieurs et trieuses de déchets se caractérisent par une faible autonomie et une hétéronomie marquée par une régulation stricte de leur travail opérée par les machines.** À l'opposé d'autres métiers comme ceux de l'aide à domicile ou du déménagement, les opérateurs de tri sont confrontés à une absence de marge d'initiative qui leur est reconnue dans leur travail quotidien, un état de fait voulu par les concepteurs des machines et les managers pour des raisons d'industrialisation et de sécurité. Historiquement, cette situation contraste fortement avec celle des chiffonniers et autres récupérateurs d'antan, qui jouissaient d'une plus grande autonomie et d'un savoir-faire artisanal. Les agents de tri modernes, eux, doivent suivre des consignes strictes, réduisant ainsi leurs capacités d'initiative et de prise de décision, et même épouser une attitude de docilité au travail, selon les attentes de la plupart des entreprises.

**Cependant, des signes d'évolution se dessinent.** Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur la qualité et la traçabilité du tri, ce qui peut conduire à une responsabilisation accrue des employés. De plus, les agents sont de plus en plus souvent sollicités pour des tâches de contrôle et de maintenance, leur donnant une place un peu plus active dans l'organisation du travail. La responsabilité en matière de sécurité tend également à se déplacer vers les employés, les obligeant à être plus vigilants et réactifs face aux risques. Pour leur part, les agents développent des stratégies individuelles et collectives pour améliorer leur efficacité et préserver leur santé. Ils créent des gestes adaptés et collaborent pour optimiser le travail en équipe, transformant parfois leur "sale boulot" en un véritable "métier". Des actes de résistance collective peuvent aussi émerger, comme des pressions pour ralentir la cadence de travail, démontrant alors une capacité à négocier en partie leur place et leurs conditions de travail.

**Les emplois de tri sont souvent perçus comme des emplois-tremplins en raison de leurs conditions de travail, mais l'évolution professionnelle des salariés occupant ces postes reste un sujet peu exploré.** En général, les réformes de la formation professionnelle ne sont pas suffisamment discutées et semblent inadaptées aux besoins des salariés. Les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) créés par les branches professionnelles du secteur du déchet sont peu connus des entreprises et des salariés. Cependant, les entreprises du secteur adoptent des politiques variées en matière d'évolution professionnelle. Certaines tentent de proposer des opportunités d'évolution interne à leurs agents, tandis que d'autres, parfois même de grande taille, préfèrent les garder à leur poste pour éviter les difficultés de recrutement.

**Pour de nombreux salariés souhaitant évoluer dans le secteur ou ailleurs, les CACES (Certificats d'Aptitude à la Conduite En Sécurité) sont des formations très recherchées.** Bien que parfois critiquées, ces formations obligatoires pour les postes nécessitant la conduite d'engins sont cruciales sur le marché du travail industriel. Pour d'autres salariés, notamment les migrants, **des besoins importants en savoirs de base restent insatisfaits, freinant toute possibilité d'évolution professionnelle.** Cette situation souligne la responsabilité des entreprises, souvent réticentes à aborder ce problème, ainsi que celle des pouvoirs publics.

## Chapitre 4. Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas

C. Stéphanus (Céreq)

*Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas*

*Cereq Bref, n°451, 2024*

# Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas



Camille STÉPHANUS

Céreq

La loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel s'inscrit dans un ensemble de réformes qui responsabilisent davantage le salarié dans la construction de son parcours de formation. Or, il s'avère que le simple souhait de se former ne suffit pas à accéder à la formation. L'environnement créé par l'entreprise a également son importance, qu'il s'agisse du budget consacré à la formation, de la volonté d'informer le salarié sur les dispositifs existants ou de l'accompagner dans sa démarche. Faute de quoi, les inégalités d'accès à la formation sont amenées à perdurer.



Formation professionnelle  
en entreprise

Enquête Defis

Projet de formation

Accès à la formation  
professionnelle

Inégalités

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 conforte le rôle de la formation dans la sécurisation des parcours professionnels, pour permettre à chacun de développer les compétences et les qualifications nécessaires à l'emploi. Ce faisant, elle s'inscrit dans un ensemble de réformes qui renvoient de fait la responsabilité de se former vers les salariés, les appelant à se projeter dans le futur et à assurer, par la formation, le développement et la continuité de leur parcours. Ce nouveau cadre institutionnel attend des salariés qu'ils aient un plan pour leur propre avenir et initient des démarches autonomes pour le mettre en œuvre *via* la formation. Ainsi, l'initiative individuelle devient centrale pour façonner son parcours professionnel. Or celle-ci se manifeste d'abord dans le fait de souhaiter se former. Il devient alors intéressant d'explorer comment et quand émergent ces aspirations à la formation, quels éléments favorisent leur concrétisation ou les maintiennent à l'état latent, ainsi que leur impact réel sur l'accès à la formation en fonction des catégories socioprofessionnelles.

Les inégalités d'accès à la formation, en particulier entre salariés sur des postes qualifiés et salariés sur des postes non qualifiés, sont souvent imputées à un différentiel d'intérêt pour la question de la formation, *comme si chacun avait la même capacité à se projeter dans l'avenir et comme s'il suffisait d'aspirer à se former pour accéder à la formation* [4]. Or, des travaux récents ont mis en évidence que l'aspiration à se former est largement présente aussi bien parmi les plus hauts niveaux de qualification que parmi les plus bas. Ils ont aussi montré que c'est au sein

des plus bas niveaux de qualification que le décalage entre souhaiter se former et en exprimer la demande était le plus prononcé [2]. Mais que peut-on dire des conditions favorables à l'émergence d'un souhait de formation ? Suffit-il de manifester un souhait pour atteindre son objectif ? Quels sont les leviers à l'œuvre ? Et comment les aspirations interfèrent-elles avec d'autres facteurs pour expliquer les inégalités d'accès à la formation ?

Cette étude met en lumière le processus allant de la construction des aspirations à se former, à l'accès effectif à la formation, et permet de mieux comprendre quels éléments contextuels le favorisent. Le souhait de se former est-il le fruit exclusif de l'individu ? De quelle manière ce souhait est-il influencé par des contextes organisationnels particuliers ? Le fait de nourrir les aspirations des salariés à la formation permet-il d'éliminer les disparités d'accès à celle-ci entre les salariés en emploi non qualifié et ceux en emploi qualifié ?

Ces questions sont abordées à travers l'utilisation d'une méthode de modélisation économétrique permettant d'observer les leviers de l'aspiration à se former et son rôle dans l'accès à la formation. Cette méthode se caractérise par sa capacité à prendre en considération la relation bilatérale entre ces deux variables (cf. Encadré 2). Cette étude s'appuie sur l'enquête Defis, qui offre une perspective détaillée sur les parcours de formation des salariés, et examine le rôle de l'aspiration à se former sur une période de cinq ans, de 2014 à 2019. Elle permet d'établir des liens entre l'aspiration à la formation, l'accès réel à celle-ci, les caractéristiques individuelles des salariés et le contexte organisationnel des entreprises.

La recherche conduisant à ces travaux a bénéficié du soutien de l'ANR (ANR-18-CE26-0021) Pour plus d'information, se référer au site du programme de recherche Squapin <https://squapin.hypotheses.org/>

## 1 Précisions sur les données

**L'aspiration à se former** est approchée par la question : « Souhaiteriez-vous vous former dans les 5 années à venir ? » présente dans le questionnaire de la première phase du dispositif d'enquête Defis.

**L'accès à la formation** est effectif s'il a lieu dans les 5 ans qui suivent la date du souhait de se former. Les formations à visée réglementaire sont exclues du champ.

**La qualification de l'emploi** concerne la situation au moment de l'expression du souhait de se former. Elle est mesurée avec la codification PCS-ESE ; la distinction entre Employés qualifiés et non qualifiés est basée sur la nomenclature Chardon (2002).

Chaque salarié est interrogé annuellement sur sa participation à un **entretien professionnel**. Une distinction est faite entre les entretiens professionnels ayant eu lieu avant l'expression du souhait de se former et ceux ayant eu lieu après.

La première interrogation du dispositif Defis interroge le salarié sur la façon dont il est **informé des possibilités de formation** dans l'entreprise (par la direction ou le service des ressources humaine ; par des collègues ; par un représentant du personnel ; par lui-même ; non informé). Si le salarié a changé d'entreprise ou si son entreprise a connu un changement important la question lui est reposée.

### Quand un salarié souhaite se former, ses chances de suivre une formation sont accrues

Au cours des années 2014 et 2015, 71 % des salariés interrogés envisageaient de se former dans les cinq années suivantes. Si tous n'ont pas concrétisé cette intention, ils sont plus nombreux à s'être formés. En effet, sur cette période, 62 % de ceux ayant exprimé le souhait de se former ont effectivement suivi une formation, contre seulement 50 % de ceux qui n'en ont pas exprimé le souhait. Ces constats sont corroborés par des analyses prenant en compte les effets de contexte et de biais, démontrant que l'aspiration à se former accroît significativement les chances d'accéder à une formation, quel que soit le niveau de qualification de l'emploi. Mais comment naît chez un salarié l'aspiration à se former ?

### Souhaiter se former ne relève pas que des caractéristiques individuelles mais aussi d'un environnement formateur

En pointant les désirs et la motivation des individus, la notion d'aspiration pourrait faire penser que se projeter dans un avenir souhaitable relève d'une disposition

purement individuelle indépendante des facteurs externes. Or, la capacité à aspirer à se former est largement façonnée par le contexte et les interactions avec l'environnement professionnel. Son développement dépend notamment du rapport de l'entreprise à la formation, de son caractère formateur et donc de la manière dont l'univers professionnel offre des ressources pour explorer un futur teinté de formation.

Tout d'abord, la stabilité de la situation professionnelle est un facteur influençant la construction des aspirations. Les salariés en contrat temporaire expriment moins souvent un souhait de formation. En moyenne, ils ont 8 % de chance en moins de le faire que ceux en CDI. Le caractère plus ou moins formateur de l'entreprise joue un rôle tout aussi important. L'enquête Defis montre que les salariés d'entreprises qui consacrent entre 1 et 3 % de leur masse salariale à la formation ont 6 % de chance en plus d'aspirer à se former que ceux d'entreprises non formatrices. Ce chiffre monte à 10 % pour les salariés d'entreprises dont la formation représente 3 % ou plus de leur masse salariale. Les entreprises donneuses d'ordre, qui ont la vertu d'investir davantage en formation, sont également celles où les aspirations à se former se développent le plus (+5 %). En revanche, les secteurs connus pour leur faible effort de formation, tels que la construction ou la logistique, sont ceux où les aspirations apparaissent comme étant les plus faibles (respectivement -9 % et -8 % de chance d'aspirer à se former que dans les secteurs du commerce et des services).

### Le rôle essentiel des processus d'information et de délibération initiés dans l'entreprise

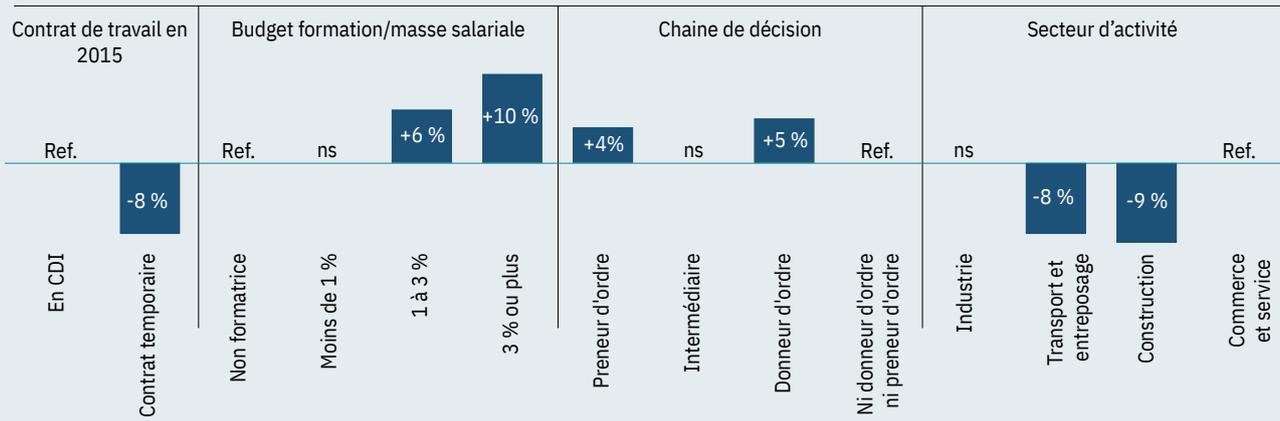
Le passage de l'aspiration à se former à l'accès effectif à la formation requiert de prendre en compte deux types de variabilité : d'une part le rôle de l'aspiration elle-même, et d'autre part, les facteurs organisationnels qui désignent le contexte dans lequel les salariés évoluent, et qui leur permettent à des degrés variables de transformer une aspiration en formation. Ainsi, le souhait de se former se concrétise d'autant plus que les entreprises investissent les rôles que les réformes successives leur ont attribués en matière d'information, et de discussion individuelle ou collective autour de la formation, permettant de rendre faisable et opérationnel un projet de formation.

Les réformes successives de la formation en 2004, 2014 et 2018 ont développé des instruments, à la charge des entreprises, pour favoriser l'accès à la formation professionnelle. L'organisation systématique d'entretiens professionnels et la diffusion de l'information à l'ensemble des salariés, notamment de la part de la hiérarchie ou du service des ressources humaines [1], occupent une place cruciale dans le processus d'accès à la formation. Les salariés évoluant au sein d'une entreprise qui leur a permis de participer à un entretien professionnel sont deux fois plus nombreux à avoir suivi une formation que ceux qui n'ont pas participé à un entretien (70 % contre 35 %). Ce lien se vérifie également pour les

## 2 Approche économétrique du rôle de l'aspiration à se former

On peut supposer que l'expression d'un souhait de formation est plus probable pour des salariés dont l'environnement de travail, les conditions d'emploi, la vie personnelle ou la trajectoire professionnelle favorisent intrinsèquement l'accès à la formation. Cela suggère que des caractéristiques, en partie observables dans notre enquête mais également non observables, peuvent simultanément influencer la probabilité d'exprimer le souhait de se former, et la probabilité de suivre effectivement une formation. Par conséquent, évaluer l'effet du souhait de se former sur l'accès à la formation à l'aide d'une méthode de type Probit serait biaisé, en raison de l'endogénéité entre l'aspiration à se former et l'accès concret à la formation. Une estimation correcte nécessite donc l'utilisation d'une modélisation à deux équations simultanées de type Biprobit récursif. Dans ce modèle, l'équation principale traite de « l'accès à une formation dans les 5 ans entre 2014/2015 et 2019 », et permet d'évaluer l'impact de l'aspiration à se former ainsi que de différentes variables sur l'accès à la formation. L'équation secondaire modélise la variable « souhait de formation en 2014/2015 », et permet d'évaluer l'influence de différents facteurs individuels et contextuels sur l'aspiration à se former.

### 3 Aspirer à se former selon sa situation contractuelle et l'environnement professionnel



Lecture : les salariés en contrat temporaire ont en moyenne 8 % de chance en moins de déclarer souhaiter se former en 2015 que les salariés en CDI.

Champ : ensemble des salariés au 12/2013 des entreprises du champ Defis, exceptés les salariés encore en formation initiale au 01/2014 et ceux partis à la retraite entre le 12/2013 et 2019.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquêtes 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.

salariés qui bénéficient d'une information sur les perspectives de formation de la part de leur hiérarchie ou du service des ressources humaines, avec un taux d'accès à la formation de 64 %, contre 37 % pour ceux privés de ces canaux d'information.

Lorsque les salariés manifestent une aspiration à se former, le rôle de l'entreprise demeure crucial dans le processus d'accès à la formation. Les salariés les plus souvent formés sont ceux qui aspirent à le faire, et qui évoluent au sein d'organisations leur permettant de suivre un entretien professionnel, ou qui sont informés des possibilités de formation. En revanche, les salariés aspirant à se former, mais n'appartenant pas à des organisations vertueuses, accèdent nettement moins à la formation. Les salariés aspirant à se former, sans avoir suivi d'entretien professionnel, ont 17 % de chance en moins de suivre une formation que ceux qui ont suivi un entretien professionnel. Et ceux aspirant à se former mais n'ayant pas été informés des opportunités de formation ont 4 % de chance en moins de suivre une formation. Les entreprises n'investissent pas toujours leur rôle d'information et d'accompagnement pour concrétiser les aspirations de formation.

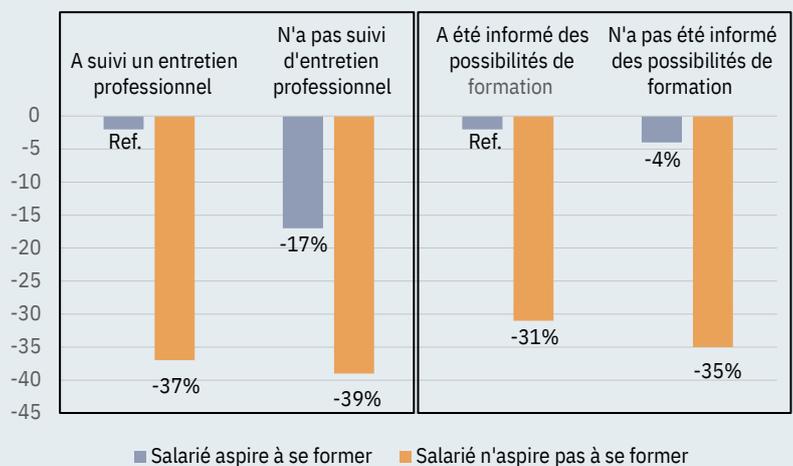
#### Le contexte de l'entreprise reste déterminant dans les inégalités d'accès à la formation

Les réformes de 2014 et 2018 visent particulièrement les salariés en emploi peu qualifié, à travers la mise en place de dispositifs et de droits supplémentaires. Pourtant, les inégalités d'accès à la formation professionnelle entre les catégories de salariés persistent et demeurent un sujet d'attention. D'après le dispositif d'enquêtes Defis, 61 % des salariés en emploi qualifié ont suivi une formation non réglementaire entre 2014/15 et 2019, contre 48 % des employés non qualifiés et 44 % des ouvriers non qualifiés.

Lorsque les salariés aspirent à se former, ceux en emploi qualifié ont plus de chances d'accéder effectivement à la formation. En dépit de l'effet performatif de l'aspiration à se former et des dispositifs organisa-

tionnels facilitant le processus d'accès à la formation, les salariés en emploi non qualifié accèdent toujours moins à la formation que ceux en emploi qualifié. L'aspiration à se former favorise l'accès à la formation mais ne gomme pas l'avantage des salariés en emploi qualifié. Lorsque les salariés souhaitent se former, ceux en emploi non qualifié ont 6 % de chance en moins de suivre une formation que les salariés en emploi qualifié (cf. Graphique 5). Les salariés en emploi non qualifié en poste au sein d'une entreprise leur ayant organisé un entretien professionnel sont moins fréquemment formés (7 % de chance en moins d'avoir suivi une formation que les salariés en emploi qualifié, cf. Graphique 5). Seule l'information sur les possibilités de formation ne permet pas d'observer de tels écarts. En définitive, les aspirations en matière de formation pour les salariés en emploi peu qualifié sont plus souvent contrariées.

### 4 L'accès à la formation des salariés face à leur aspiration et aux processus d'information et de délibération dans l'entreprise



Lecture : les salariés qui ont suivi un entretien professionnel mais qui ne souhaitent pas se former ont 37 % de chance en moins d'accéder à la formation que ceux qui ont suivi un entretien professionnel et souhaitent se former.

Champ : ensemble des salariés au 12/2013 des entreprises du champ Defis, exceptés les salariés encore en formation initiale au 01/2014 et ceux partis à la retraite entre le 12/2013 et 2019.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquêtes 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.

## En savoir plus

[1] C. Brunet, G. Rieucan, « Tous informés... tous formés ? », *Céreq Bref*, n° 378, 2019.

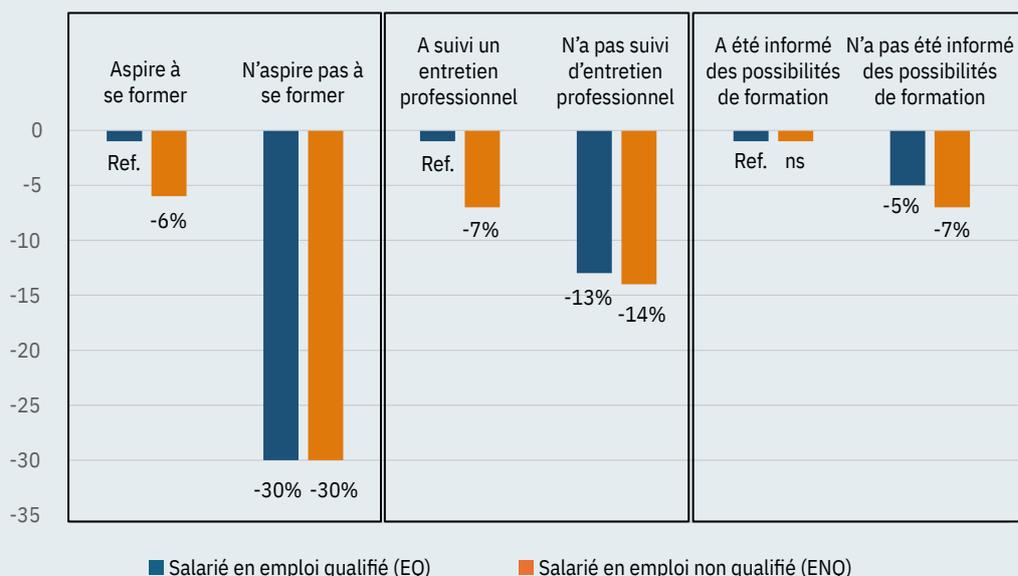
[2] J.-M. Dubois, E. Melnik-Olive, « La formation en entreprise face aux aspirations des salariés », *Céreq Bref*, n° 357, 2017.

[3] C. Fournier, M. Lambert, I. Marion-Vernoux, « À quoi rêvent les jeunes salariés ? Qualité du travail, aspirations professionnelles et souhaits de mobilité des moins de 30 ans », *Economie et Statistique*, n° 514-515-516, 2020.

[4] C. Frétygné, *L'appétence pour la formation. Une entreprise de rationalisation du flou*, Paris, Michel Houliard Éditeur, 2007.

[5] M. Lambert, J. Vero, « Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question », *Céreq Bref*, n° 279, 2010.

## 5 L'accès à la formation des salariés face à leur aspiration et leur organisation



**Lecture :** les salariés en emploi non qualifié qui aspirent à se former ont en moyenne 6 % de chance en moins d'accéder à une formation que les salariés en emploi qualifié qui aspirent à se former. **Champ :** ensemble des salariés au 12/2013 des entreprises du champ Defis, exceptés les salariés encore en formation initiale au 01/2014 et ceux partant à la retraite entre le 12/2013 et 2019. **Source :** CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquêtes 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.

— Cette étude souligne l'importance de créer des environnements favorables à la construction des projets de formation : d'abord des environnements formateurs pour susciter des aspirations à la formation, et ensuite des environnements professionnels propices à la délibération (entretiens professionnels et informations), pour transformer une aspiration en action de formation concrète. Il ne suffit pas de souhaiter une formation pour que celle-ci se concrétise forcément ; il est également nécessaire d'avoir accès à des espaces de délibération et de pouvoir disposer d'informations éclairées, pour construire plus concrètement la faisabilité de son projet de formation et le réaliser. C'est le rôle des entretiens professionnels, qui ne sont pas toujours investis par les entreprises.

Dans un contexte où la loi du 5 septembre 2018, relative à la liberté de choisir son avenir professionnel, renforce la responsabilité du salarié, visant à faire de chacun l'acteur de son parcours professionnel tout en mettant en avant sa liberté individuelle, il est crucial que, de leur côté, les entreprises investissent le rôle qui leur est dévolu pour réduire les inégalités qu'affrontent les salariés pour explorer leur futur professionnel, mais aussi pour concrétiser leurs souhaits de formation. Les réformes récentes n'ont pas affranchi les entreprises de leurs responsabilités en matière de formation. Il est notamment question d'organiser tous les deux ans un entretien professionnel avec le salarié spécifiquement dédié aux formations nécessaires à son évolution de carrière et, tous les six ans,

un entretien récapitulatif de son parcours professionnel. Au-delà des obligations légales des entreprises en matière d'information et de délibération, leur rapport à la formation et notamment leur effort formateur est central, notamment en termes d'investissement en direction des salariés en emploi peu qualifiés. Ces derniers font face à un double obstacle. D'une part, ils bénéficient moins souvent de conditions favorables à l'émergence des aspirations de formation car travaillant dans des entreprises investissant moins dans ce domaine ; d'autre part, quand ils expriment des souhaits de formation, cela ne suffit pas à gommer l'avantage des salariés en emploi qualifié, ni à réparer les inégalités d'accès à la formation entre les diverses catégories socioprofessionnelles. Enfin, au-delà du simple souhait et de l'accès à la formation, il est impératif d'interroger le contenu des formations à la lumière des perspectives entrevues par les salariés. En effet, toutes les formations ne se valent pas. Elles se distinguent notamment en fonction des perspectives envisagées par les salariés. L'aspiration à se former est intimement liée à la construction d'autres aspirations professionnelles telles que la montée en responsabilité, l'acquisition de compétences ou la reconversion [3]. Si des inégalités existent en ce qui concerne l'aspiration à se former en général, elles pourraient être plus marquées encore en prenant en compte l'adéquation des formations suivies avec les autres aspirations professionnelles des salariés.—

S'inscrire à la lettre d'information

DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation – emploi – travail. Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Établissement public national sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.



> Mise à jour de votre abonnement

*Céreq Bref*, 451|2024 Bulletin de recherches emploi formation

Directrice de la publication : Céline GASQUET, par délégation de la Direction générale

Secrétariat de rédaction et mise en page : Christian CAMPO

Dépôt légal à parution/Publication gratuite/ISSN 0758-1858

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

Site École Centrale Méditerranée - Plot 3, 38 rue Frédéric Joliot Curie

CS 80377 - 13455 Marseille Cedex 13.T.

+33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80



## Chapitre 5. Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés

C. Stéphanus et J. Vero (Céreq)

**Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés**

*Céreq Bref, n° 418, Février 2022, 4 p.*



**Camille STEPHANUS**  
(Céreq)  
**Josiane VERO**  
(Céreq)

## Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés

La question des reconversions professionnelles est au cœur des enjeux actuels. Mais vouloir changer de métier ne garantit pas de réaliser une reconversion, encore moins de retrouver un emploi. Si ouvriers et employés peu qualifiés sont les plus demandeurs de changement, ce sont aussi eux qui tirent le moins de bénéfices d'un parcours de reconversion.

Aussi, la volonté de se reconvertir obéit à des logiques différentes selon la catégorie socioprofessionnelle des salariés : une réaction forcée par les aléas de la vie professionnelle, un refus du déclassement et des conditions d'emploi dégradées ou une quête de sens.



**RECONVERSION  
PROFESSIONNELLE**  
**FORMATION DES  
ADULTES**  
**MESURE POUR  
L'EMPLOI**  
**PCS**  
**ENQUÊTE DEFIS**  
**APPROCHE PAR LES  
CAPABILITÉS**

Les réformes du droit et des politiques du travail, de même que la négociation collective, sont le théâtre d'appels à la reconversion professionnelle. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 et le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) ont déployé des instruments que le Plan de relance a renforcés. Ainsi, depuis l'été 2020, les reconversions vers les métiers en tension ou les métiers d'avenir représentent un enjeu fort pour accompagner la sortie de crise provoquée par l'épidémie de Covid-19 et faire face aux mutations numérique et écologique.

De telles orientations sont en proie à de fortes ambivalences dans la mesure où elles oscillent entre volonté de faire plus de place à l'initiative et à la liberté individuelle (dans la continuité des réformes engagées depuis le début des années 2000) et souci d'orienter les reconversions vers les métiers d'avenir ou en tension. Ainsi, de fortes incertitudes demeurent quant aux marges de manœuvre dont les personnes disposent concrètement pour se diriger vers un nouveau métier et en tirer avantage, notamment les ouvriers et employés peu qualifiés (ONQ-ENQ). Principales cibles des politiques de reconversion, ils sont eux aussi appelés à devenir les acteurs de leur vie professionnelle alors que les voies pour construire leur parcours sont loin d'être tracées. La crise sanitaire et économique a rendu plus visible leur situation : au cœur d'importantes mutations, ils sont particulièrement invités à s'adapter, se former et à changer d'emploi.

Mais certains d'entre eux n'ont pas attendu la crise pour vouloir changer de métier ou de profession. Avec une fenêtre d'observation de 4 ans, entre 2015 et 2019, l'enquête Defis permet de dresser un bilan des parcours et de replacer une telle aspiration en contexte dans l'entreprise d'origine pour saisir dans quelle dynamique se fabrique l'idée d'une reconversion, quels en sont les ressorts, les contraintes et les issues en 2019.

En 2015, selon l'enquête Defis, changer de métier est le souhait de 33 % des salariés. Ce sont les salariés dans les emplois peu qualifiés qui aspirent le plus à ce changement (39 %) contre 32 % des ouvriers et employés qualifiés (OQ-EQ) et 29 % des cadres et professions intermédiaires (PI). Ces intentions ne surgissent pas de nulle part. Elles obéissent à une insatisfaction commune devant la situation professionnelle. Déterminante dans la volonté de quitter son métier, cette insatisfaction ne relève pourtant pas d'une logique unique : elle est de portée et de nature différente selon la catégorie socioprofessionnelle. Vouloir changer de métier illustre trois logiques selon que l'on est salarié en emploi peu, moyennement ou très qualifié : une réaction forcée par les aléas de la vie professionnelle, un refus du déclassement et des conditions d'emploi dégradées ou enfin une quête de sens et des aspirations plus fréquentes à laisser davantage de temps à sa vie personnelle. Tels sont les résultats de trois régressions logistiques. Il y a donc bien des manières différentes d'entamer une réflexion sur une reconversion.

La recherche conduisant à ces travaux a bénéficié du soutien de l'ANR (ANR-18-CE26-0021). Pour plus d'information, se référer au site du programme de recherche Squapin <https://squapin.hypotheses.org/>





## 1 Mesurer la qualification de l'emploi

Une distinction des salariés est opérée en fonction de la qualification de l'emploi occupé : cadre, profession intermédiaire (PI), employé qualifié, ouvrier qualifié, employé non qualifié, ouvrier non qualifié. La qualification de l'emploi est établie en 2015, au moment de la première vague d'interrogation de l'enquête Defis, quand la personne enquêtée exprime ses aspirations professionnelles pour les cinq prochaines années. La profession recueillie à cette date a été classée dans un premier temps dans la nomenclature PCS-ESE 2013 de l'Insee. La distinction entre cadre, PI, employé, ouvrier qualifié et ouvrier non qualifié est basée sur la nomenclature Insee PCS-ESE. La distinction entre employé qualifié et non qualifié est basée sur la nomenclature d'Olivier Chardon (*La qualification des employés*, Insee, document de travail, n° F 0202, 2002).

*\* Ces secteurs se signalent par la prédominance d'entreprises de petite taille dans lesquelles la législation ne prévoit pas de PSE, mais représentaient déjà des secteurs en tension avant la crise. Selon la Dares (2020), entre 2015 et 2019, les facteurs de tension étaient surtout imputables à la non-durabilité de l'emploi dans l'hôtellerie-restauration et aux conditions de travail contraignantes dans la construction.*

*Defis • Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés*

### Ouvriers et employés peu qualifiés : quand l'emploi est en jeu

Pour les salariés dans les emplois peu qualifiés, l'idée d'une reconversion se forge plus souvent à l'occasion de difficultés rencontrées sur le marché du travail, à l'heure du séisme provoqué par un plan social ou un plan de licenciement ou par l'expérience de la précarité, notamment quand celle-ci rime avec cumul d'employeurs. L'aspiration à changer de métier s'exprime aussi quand la part du salaire de base est diminuée pour laisser place à la part variable selon la performance. Le rapport à la reconversion est donc plus ici une affaire de sécurité liée à l'emploi et au salaire. Plusieurs signaux tendent à montrer que c'est quand l'emploi est en jeu, que l'heure de penser à une reconversion sonne, c'est-à-dire dans une situation contrainte, une position défensive. Se lancer dans une reconversion est plus rarement pensé de manière préventive, en dehors de toute menace, ou en réponse à des conditions de travail dégradées. Cependant, il est d'autant plus facile de s'y projeter que l'entreprise a établi un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) intégrant un plan de reclassement. Ce plan doit contenir des mesures telles que des ac-

tions de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion pour faciliter le reclassement interne ou externe des salariés. C'est plus souvent dans un tel contexte que ONQ et ENQ sont amenés à envisager une reconversion. C'est aussi plus souvent dans l'hôtellerie-restauration ou la construction\*.

### Ouvriers et employés qualifiés : quand le travail, sa reconnaissance et son organisation sont en jeu

Pour les OQ et EQ, la situation est plus nuancée. Ce souhait intervient moins souvent de manière brutale, à l'occasion d'un plan de licenciement. Néanmoins, comme pour les ONQ-ENQ, vouloir investir un nouveau métier se forge aussi dans le refus de la précarité, dans l'expérience d'emplois à durée limitée. Si les raisons de vouloir quitter sa profession sont aussi nombreuses que les individus, pour les employés et ouvriers qualifiés, elles se concentrent sur des motifs qui découlent du travail lui-même et de sa reconnaissance : l'impression de ne pas être assez payé compte tenu du travail réalisé, le sentiment que l'emploi occupé ne correspond pas à ses qualifications. Un tel sentiment de déclassement traduit un hiatus entre la qualification de la personne et celle de l'emploi occupé. Les emplois très qualifiés se développent mais à une vitesse moindre que le flux croissant de diplômés de l'enseignement supérieur. Une partie doit accepter des postes demandant des qualifications inférieures à celles obtenues à l'école. Les événements déclencheurs ont aussi plus souvent à voir avec des conditions de travail qui rappellent les organisations tayloriennes : quand les salariés effectuent des tâches répétitives, monotones, sont astreints à des conditions de travail pénibles ou quand ils ont un problème de santé les empêchant de tenir durablement certaines tâches au travail. Enfin, pouvoir mieux concilier vies personnelle et professionnelle est aussi une motivation importante. Autant de raisons qui ne surgissent pas comme priorités absolues pour les salariés en emploi peu qualifié.

### Cadres et PI : quand l'anticipation du risque de perte d'emploi et la quête de sens sont en jeu

Vouloir changer de métier ne s'opère pas exactement dans le même contexte pour les cadres et PI. Si objectivement, ils sont moins touchés par le chômage et exposés à des conditions d'emploi défavorables, ils sont plus attentifs aux changements qui interviennent dans leur entreprise. Ceux-ci peuvent leur apparaître comme des risques ou des menaces sur leur emploi et les amener à envisager une reconversion de manière préventive. Tel est plus souvent le cas, quand un changement dans l'équipe de direction intervient, ou encore quand ils pensent avoir un risque de perte d'emploi alors que la santé de l'entreprise n'est pas fragilisée. Les reconversions semblent plus souvent préparées et maîtrisées que celles des autres catégories de salariés. Les situations signifiantes qui viennent appuyer un souhait de reconversion ont aussi plus

## 2 Les salariés face aux conditions d'emploi et de travail en 2015

Part des salariés concernés par	ONQ-ENQ	OQ-EQ	Cadres-PI
Un travail répétitif	80 %	64 %*	32 %
Compte tenu du travail réalisé, ne s'estime pas assez payé	61 %	41 %*	48 %
Un emploi ne correspondant pas à leur qualification	37 %	26 %*	17 %
Un changement dans l'équipe de direction	30 %	28 %*	37 %*
Des difficultés à concilier vies personnelle & professionnelle	22 %	21 %	29 %*
Un problème de santé/handicap qui empêche de tenir durablement un poste de travail	17 %	13 %*	5 %*
De l'ennui fréquent au travail	14 %	12 %	7 %*
Un emploi à durée limitée	9 %	6 %*	4 %

ENQ : employé non qualifié. EQ : employé qualifié. ONQ : ouvrier non qualifié. OQ : ouvrier qualifié. PI : profession intermédiaire.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquêtes 2015.

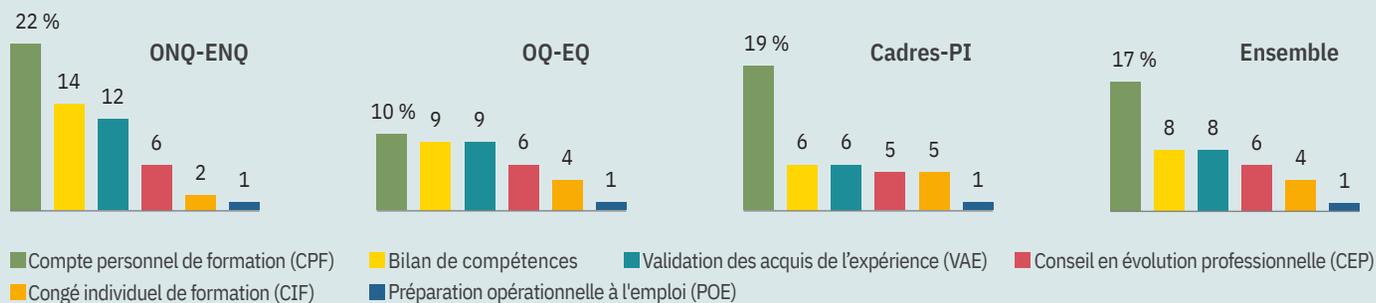
Champ : ensemble des salariés du champ Defis employés dans la même entreprise entre décembre 2013 et l'été 2015.

Lecture : 80 % des ONQ-ENQ déclarent réaliser un travail répétitif en 2015, contre 64 % des OQ-EQ et 32 % des cadres-PI.

\*Toutes choses égales par ailleurs, l'exercice d'un travail répétitif augmente la probabilité de vouloir changer de métier pour les OQ-EQ. Ce n'est pas le cas pour les ONQ-ENQ ni pour les cadres.



### 3 La mobilisation des outils d'accompagnement des reconversions entre 2015 et 2019



ENQ : employé non qualifié. EQ : employé qualifié. ONQ : ouvrier non qualifié. OQ : ouvrier qualifié. PI : profession intermédiaire.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquêtes 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019. Champ : ensemble des salariés du champ Defis restés dans la même entreprise entre décembre 2013 et l'été 2015 et aspirant à changer de métier ou de profession en 2015 (hors salariés partis en retraite).  
Lecture : 22 % des ENQ-ONQ qui souhaitent changer de métier en 2015 suivront une formation en CPF entre 2015 et 2019.



souvent à voir avec des décalages entre les aspirations individuelles et le travail lui-même : rechercher un travail plus intéressant, travailler moins souvent en flux tendu, ne plus être en porte-à-faux avec sa vie personnelle semblent être des ressorts importants. Autant d'éléments qui amènent à penser que le virage tient plutôt à une recherche d'épanouissement. En substance, un travail et une vie qui aient du sens. Ces situations se donnent plus souvent à voir dans les activités financières, l'assurance ou l'immobilier.

Constat surprenant, ce sont les salariés les moins qualifiés qui sont, tout à la fois, les plus exposés à des conditions d'emploi dégradées et, paradoxalement, les moins enclins à penser à se reconvertir en réaction à cela (Tableau 2). Dans les faits, ils ont plus souvent un travail répétitif (80 %), s'estiment insuffisamment payés pour le travail accompli (61 %), occupent un emploi ne correspondant pas à leur qualification (37 %), ont des difficultés à concilier vie personnelle et travail (22 %), un problème de santé les empêchant de tenir durablement un poste (17 %), de l'ennui fréquent au travail (14 %), ou un emploi temporaire (9 %). Pourtant, ces difficultés accrues ne sont pas des déclencheurs du souhait de reconversion alors qu'elles poussent les autres salariés à vouloir changer de métier. Pareil constat signale un phénomène de préférence adaptative. Les ONQ et ENQ semblent davantage intérioriser les contraintes : leur capacité à aspirer s'en trouve entravée.

Entre reconversion « volontaire » et nécessité avec laquelle il faut composer, les diverses catégories socio-professionnelles ne démarrent pas leur projet de reconversion sur la même ligne de départ. Si leurs capacités de projection sont inégales et que les salariés en emploi peu qualifié adaptent leurs préférences, à quoi cela tient-il ?

Au même titre que les projets portent vers l'avenir, ils résultent en grande partie des bénéfices attendus. Dans quelle mesure les salariés peu qualifiés tirent-ils davantage d'une reconversion ? Combien de parcours chaotiques et perdants pour une reconversion réussie ?

### Les salariés en emploi peu qualifié ne recourent pas moins aux dispositifs d'accompagnement des reconversions

De nombreux dispositifs existent au service des reconversions : conseil en évolution professionnelle (CEP), VAE, bilan de compétences font partie de l'arsenal des mesures existantes. Si ces voies restent peu empruntées, les ONQ et ENQ n'en bénéficient pas moins que les autres. Entre 2015 et 2019, 6 % d'entre eux se sont tournés vers un CEP, 14 % ont réalisé un bilan de compétences, 12 % ont sanctionné une VAE (Graphique 3).

Entre 2015 et 2019, le taux de recours au CPF le plus important s'observe pour eux : 22 % contre 10 % des ouvriers et employés qualifiés. Or, avant la monétisation du CPF par la loi du 5 septembre 2018, le plafond de 150 heures prévu pour les salariés à temps plein continûment employés, au bout de huit ans, a représenté un niveau bien modeste pour entreprendre une reconversion sans moyen complémentaire. Si le CPF finance des formations plutôt courtes, la tendance s'inverse avec le CIF\*\*, qui est la pierre angulaire d'une vision qui lie formation, promotion et mobilité sociale. Celui-ci a la particularité de permettre au salarié de suivre une formation de son choix sur le temps de travail, en conservant son poste ainsi que sa rémunération sur une durée d'un an, voire plus, selon les accords de branche. Mais seulement 2 % des ENQ-ONQ en ont bénéficié. C'est pourtant pour eux que de longues formations sont appelées à jouer un rôle central.

### Reconversion et retour à l'emploi : des perspectives inégales selon les CSP

En 2015 sur 100 salariés, 33 souhaitent changer de métier ou de profession. Quatre ans plus tard, 10 d'entre eux réaliseront leur reconversion, 9 occuperont un emploi, 7 seront en emploi stable et 4 dans leur entreprise d'origine. Cinq chiffres qui tracent les contours d'un virage difficile à négocier. Ce sont les salariés en emploi peu qualifié

CSP • Catégorie socioprofessionnelle  
ENQ • Employé non qualifié  
EQ • Employé qualifié  
ONQ • Ouvrier non qualifié  
OQ • Ouvrier qualifié  
PI • Profession intermédiaire

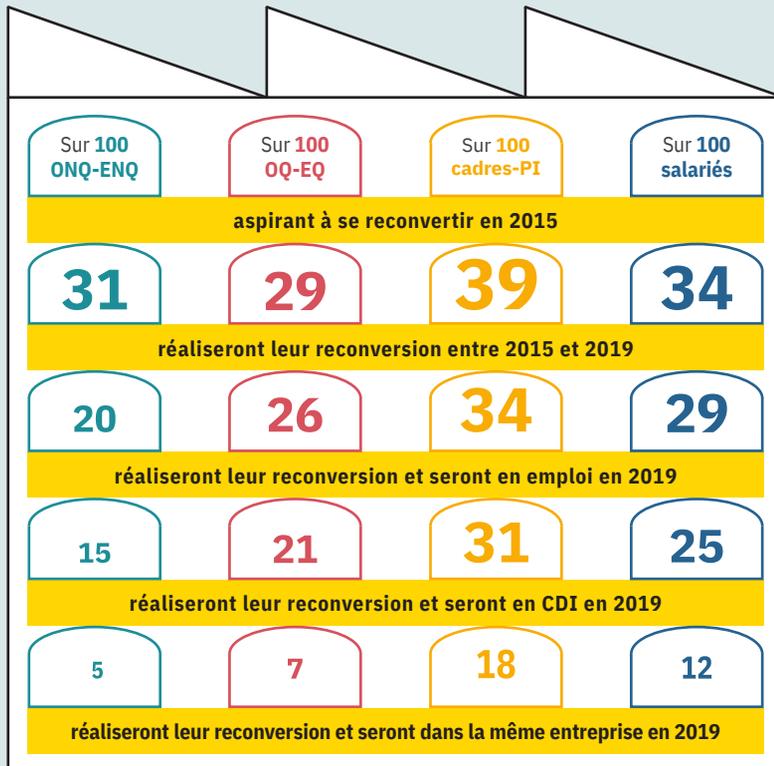
CESE • Conseil économique social et environnemental

\*\* A compter du 1er janvier 2019, le CIF se transforme et devient le CPF de transition professionnelle par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018.

CEP • Conseil en évolution professionnelle  
CIF • Congé individuel de formation  
CPF • Compte personnel de formation  
POE • Préparation opérationnelle à l'emploi  
VAE • Validation des acquis de l'expérience



#### 4 Parcours de reconversion des salariés entre 2015 et 2019



ENQ : employé non qualifié. EQ : employé qualifié. ONQ : ouvrier non qualifié.  
 OQ : ouvrier qualifié. PI : profession intermédiaire.  
 Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquêtes 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.  
 Champ : ensemble des salariés du champ Defis restés dans la même entreprise entre décembre 2013 et l'été 2015 et aspirant à changer de métier ou de profession en 2015 (hors salariés partis en retraite).  
 Lecture : 31 % des ONQ-ONQ souhaitant se reconvertir en 2015 feront leur reconversion entre 2015 et 2019.



#### → En savoir plus

Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ?, D. Brochier, *Céreq Bref*, n° 405, 2021.

Les reconversions professionnelles, F. Compain & B. Vivier, CESE 08, 2021.

Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi au 3e trimestre 2021, D. Le Ninivin, *Dares Indicateurs*, n° 58, Octobre, 2021. <https://statistiques.pole-emploi.org/stmt/publication>

Les emplois vacants, Dares, *Données*, 15 décembre 2021, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-emplois-vacants>

Les tensions sur le marché du travail en 2019, Dares, *Dares résultats*, n° 32, octobre 2020.

➔ S'inscrire à la lettre d'information

qui ont le plus d'aspirations à se reconvertir et qui échouent aussi plus souvent dans cette entreprise. Pour eux, changer de métier va moins souvent de pair avec un accès à l'emploi, notamment un emploi stable, et s'opère plus souvent dans le cadre de la mobilité externe.

En effet, les taux de réussite de reconversion les plus élevés concernent les salariés dans les emplois les plus qualifiés, mais les différences restent mesurées entre les catégories : 39 % des cadres et PI aspirant à une reconversion réaliseront leur reconversion entre 2015 et 2019, contre 29 % des OQ-EQ et 31 % des ONQ-ENQ (Tableau 4).

En revanche, à l'issue de la reconversion, reste une question centrale, celle du retour à l'emploi. Celui-ci est nettement plus marqué du sceau des inégalités : en 2019, à peine un ONQ-ENQ sur cinq aspirant à se reconvertir accomplira sa reconversion et sera en emploi, contre un OQ ou EQ sur quatre et un cadre ou PI sur trois (Tableau 4).

L'accès à l'emploi stable est encore plus sélectif et inégalitaire. ENQ et ONQ ont deux fois moins de chances que les cadres de réaliser une reconversion et d'être en CDI en 2019 (Tableau 4).

Le maintien dans l'entreprise d'origine à l'issue d'une reconversion souhaitée suit la même tendance mais creuse le fossé entre les catégories socioprofessionnelles. La mobilité de métier s'accompagne plus souvent d'une mobilité interne pour les cadres et PI : 18 % de ceux qui souhaitent se reconvertir en 2015 opèrent une reconversion interne sur la période 2015-2019, i.e. changent de métier dans la même entreprise. C'est seulement 7 % des EQ-OQ et 5 % des ENQ-ONQ. Ces derniers ont 3,5 fois moins de chances de réaliser une reconversion interne que les cadres et PI. Le changement d'entreprise constitue leur mode majeur de mobilité professionnelle (Tableau 4).

De tels constats questionnent l'étendue des possibles et les marges de manœuvre dont disposent ouvriers et employés peu qualifiés dans le cadre des reconversions. Ils font écho au constat du CESE d'un accès inégalitaire aux dispositifs de reconversion longue et interrogent les moyens d'y remédier, à travers un renforcement de droits réels à des formations ambitieuses dans une logique préventive, déconnectée du droit au licenciement. Si chaque travailleur est appelé à devenir « acteur dans son évolution professionnelle » et à en porter la responsabilité, cela implique qu'il dispose des moyens permettant d'assumer une telle responsabilité. De tels moyens ne sont pas du seul ressort du salarié, mais engagent employeurs, partenaires sociaux et institutions publiques. La loi du 5 septembre 2018 et le PIC ont développé de nouveaux dispositifs d'accompagnement et de formation. L'urgence liée à la crise sanitaire a conduit à un redéploiement de dispositifs collectifs et individuels, le dernier étant celui des transitions collectives (TransCo). Il reste, dans l'avenir, à en apprécier leurs effets.

Parallèlement, se pose aussi la question du retour à l'emploi. Si de plus en plus de métiers peinent à recruter, en face, de nombreux salariés ne parviennent pas à trouver de poste à l'issue de leur reconversion. Ce sont pour la plupart des ouvriers et employés non qualifiés. Toutes les catégories sociales ne subissent pas de la même façon les conséquences du manque d'emplois mesuré par la Dares : il y a treize fois plus de demandeurs d'emplois que de postes vacants en France au troisième trimestre 2021. Si le marché du travail ne fait pas de place pour tout le monde, il est tout aussi essentiel de développer une politique ambitieuse de formation au service des reconversions que de promouvoir la création d'emplois durables pour relever le défi du chômage des moins qualifiés.



DEPUIS 1971  
 Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
 Un collectif scientifique au service de l'action publique.  
 + d'infos et tous les travaux sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)  
  
 Établissement public national sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°418|2022 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq  
 Directrice de la publication : Florence Lefresne  
 Secrétaire de rédaction et mise en page : Christian Campo  
 Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858  
 Impression Impremium - Marseille  
 Centre d'études et de recherches sur les qualifications  
 10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02  
 T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80



## Chapitre 6. Le CDDI, un dispositif d'injonction à l'agir individuel dans l'univers des déchets

A. d'Agostino et J-P. Cadet (Céreq)

**Le CDDI, un dispositif d'injonction à l'agir individuel dans l'univers des déchets**

*Note non publiée à ce jour*

## **Le CDDI, un dispositif d'injonction à l'agir individuel dans l'univers des déchets**

Les éléments qui figurent ici sont provisoires car l'analyse des matériaux recueillis se poursuit actuellement.

L'intérêt porté au CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion), à son usage dans le secteur du traitement des déchets et donc aux entreprises d'insertion de ce secteur est lié aux difficultés rencontrées pour accéder à des centres de tri de déchets employant des personnels trieurs en CDI. En outre, le CDDI est par excellence un dispositif d'injonction à l'agir individuel soutenu par les pouvoirs publics.

Quatre entreprises d'insertion ont été enquêtées par le Céreq (Alexandra d'Agostino, Jean-Paul Cdet, Léonore Donniol, Camille Stéphanus). Une trentaine d'entretiens individuels ou collectifs ont été réalisés (dont une vingtaine avec des personnes en CDDI, exerçant un métier d'agent de tri, agent de centre de transfert de déchets, agent de déchèterie ou agent de collecte et de logistique, le reste ayant été effectué avec des dirigeants, des responsables ressources humaines, des managers de proximité et des conseillères d'insertion professionnelle). Des visites de structure, des observations en situation de travail (de tri et de collecte) ainsi qu'une observation d'un atelier collectif de salariés en contrat d'insertion se sont ajoutées aux entretiens.

**Le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) apparaît de fait comme une composante essentielle des structures de l'économie sociale et solidaire, particulièrement de nos jours dans le secteur de la gestion des déchets.** Ce type de contrat vise à réintégrer des personnes éloignées de l'emploi durable dans le monde du travail, en leur offrant des postes tels que trieur, agent de centre de transfert de déchets, agent de déchèterie et agent de collecte et de logistique.

Toutefois, bien que le CDDI soit conçu pour promouvoir l'insertion professionnelle, **il impose également de nombreuses exigences aux bénéficiaires, les sommant de s'investir activement dans leur travail et de préparer leur avenir professionnel de manière autonome.** Les personnes embauchées sous CDDI doivent ainsi donner à voir une forte motivation et se montrer productives, efficaces et coopératives. Elles sont également responsables de planifier leur avenir professionnel post-CDDI avec l'aide de Conseillères en Insertion Professionnelle (CIP), qui leur fournissent un accompagnement via des entretiens réguliers, des formations et des stages d'immersion. Les encadrants techniques jouent également un rôle crucial en offrant des conseils et des mises en relation avec des employeurs potentiels.

**Le CDDI contribue à augmenter ou développer le pouvoir d'agir des bénéficiaires en leur offrant un revenu stable et une place reconnue dans la société,** répondant ainsi à leurs aspirations professionnelles les plus pressantes. Les travailleurs en CDDI bénéficient souvent d'un accompagnement social pour surmonter les obstacles périphériques à leur engagement professionnel, comme les problèmes de logement ou les démarches administratives. Les emplois proposés, bien que précaires, permettent de développer des compétences variées et polyvalentes, de travailler en équipe, de prendre des initiatives et de bénéficier de formations, ce qui peut favoriser leur futur professionnel.

Cependant, **malgré ces bénéfices, plusieurs limites existent.** Les salaires légèrement au-dessus du SMIC et la précarité des CDDI peuvent freiner l'enthousiasme des travailleurs. Les temps d'expression et de dialogue, bien que présents, sont souvent insuffisants pour de véritables échanges sur les conditions de travail. De plus, la vocation « insérante » des emplois en CDDI n'est pas toujours assurée. De fait, les entreprises d'insertion embauchent très rarement en CDI les personnes passées par leur structure. Plus généralement, la reconnaissance de l'expérience acquise en CDDI sur le marché du travail reste très incertaine.

**La responsabilisation des personnes en CDDI vis-à-vis de leur devenir est marquée par une certaine ambivalence.** Elles sont en effet encouragées à activer elles-mêmes l'accompagnement proposé, mais peuvent être sermonnées ou sanctionnées en cas de non-participation, pouvant aller jusqu'au non-renouvellement de leur contrat. Cette approche injonctive est sans doute influencée par les évaluations des entreprises d'insertion par les pouvoirs publics basées sur les taux de sortie positifs ou dynamiques. Quant au contenu de l'accompagnement, il ne favorise pas toujours de manière optimale le pouvoir d'agir des bénéficiaires, car il met souvent l'accent sur l'élaboration d'un projet professionnel « réaliste » et « réalisable », ce qui peut ne pas correspondre aux aspirations personnelles des individus. Les formations qualifiantes désirées sont rarement organisées pendant le CDDI, se transformant souvent en solutions à mobiliser après la sortie du dispositif. De plus, il est encore difficile pour les entreprises d'insertion et leurs CIP de s'intégrer durablement dans des réseaux locaux d'entreprises susceptibles de recruter les bénéficiaires de CDDI ou de les accueillir en stage.

## Chapitre 7. Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif

C. Ferraton et S. Michun (Art Dev)

*Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif*

*Céreq Bref, n° 445, Novembre 2023, 4 p.*

## Aide à domicile : concilier l'autonomie et l'engagement dans un collectif



**Cyrille FERRATON**  
Univ. Paul-Valéry  
Montpellier 3, ART-Dev

**Stéphane MICHUN**  
Centre associé au Céreq  
de Montpellier, ART-Dev

Métier quasi exclusivement féminin, peu considéré et mal rémunéré, l'aide à domicile concentre nombre de caractéristiques des emplois dits « peu qualifiés », dont une forte pénibilité physique et psychologique. Le plus souvent seules dans l'exercice de leur travail, les intervenantes ne sont pas pour autant autonomes dans la définition de leur planning. Une enquête réalisée par le Céreq dans le cadre de l'ANR Squapin se penche sur la capacité des structures associatives du secteur à redonner des marges de manoeuvre à leurs salariées, et à concilier leur autonomie avec l'intégration dans un collectif de travail.



Aide à domicile  
Condition de travail  
Encadrement  
Organisation du travail  
Autonomie professionnelle  
Changement organisationnel

\* Les personnes intervenant à domicile étant, sauf exception, des femmes, nous emploierons le féminin pour les désigner.

La branche professionnelle de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile, forte en 2021 de 4645 structures prestataires à but non lucratif, emploie 217609 salariées\*, dont 89 % sur les métiers d'intervention. Elles sont pour la plupart en CDI (88 %) et à temps partiel (66 % en 2021 contre 86 % en 2016). Parfois présentée comme un gisement d'emplois, y compris pour des personnes peu qualifiées, l'aide à domicile est également dépeinte comme un métier en souffrance [1]. Il est vrai que ce métier, presque exclusivement exercé par des femmes, est pénible –physiquement mais aussi psychologiquement et émotionnellement–, mal payé et invisibilisé, quand il n'est pas absolument déconsidéré. Pour autant, les enquêtes réalisées auprès de structures associatives dans le cadre de l'ANR Squapin (cf. encadré 1) témoignent certes de la pénibilité du métier, mais également d'un investissement fort des intervenantes dans leur travail. Les acteurs de branche ont par ailleurs acté la nécessité d'améliorer les conditions de travail et les salaires (cf. encadré 2).

Un nombre croissant d'employeurs associatifs cherchent, quant à eux, à réinventer leur organisation, à améliorer la qualité de vie au travail (QVT) voire à promouvoir le pouvoir d'agir de leurs salariées, c'est-à-dire leur capacité à améliorer elles-mêmes leurs conditions de travail. Ces innovations organisationnelles renvoient, le plus souvent, à une volonté de contourner de réelles contraintes de développement assimilées à des

« difficultés de recrutement ». Dans le cas des deux associations présentées ici, cela correspond aussi à un projet politique assumé de la direction. Dans un premier temps, ce *Céreq Bref* revient sur les modes d'organisation habituels dans ce secteur. Il montre ensuite que la fidélisation des intervenantes à domicile passe par une reconnaissance de leur pouvoir d'agir, en particulier en termes de planning, et par l'ébauche d'un collectif de travail, qui permette de compenser leur relatif isolement dans l'exercice du métier.

### Responsabilisation et dynamique collective comme leviers de fidélisation

Reposant sur une structure hiérarchique courte, les associations du secteur emploient un nombre important d'intervenantes qui ne travaillent pas dans les locaux de la structure, mais chez des usagers aux besoins et attentes variés. Le management de ces travailleuses se fait donc à distance, dans le cadre de relations bilatérales gérées par un responsable de secteur. Ce dernier doit organiser le travail de plusieurs dizaines d'intervenantes dans un contexte de *turn-over* important. Les associations peinent en effet à recruter et plus encore à fidéliser, situation d'autant plus tendue que la demande est en hausse du fait du vieillissement de la population française. L'ajustement continu, dans l'urgence permanente, des entrées-sorties [2] et de la



## 1 L'ANR Squapin et les enquêtes dans l'aide à domicile

Le projet de recherche Squapin, sélectionné par l'Agence nationale de la recherche et lancé en 2019, explore la problématique de la responsabilisation accrue des travailleurs en emploi peu qualifié, en analysant son développement et ses impacts sur l'emploi, le travail et les parcours, notamment pendant la crise sanitaire.

Réunissant une équipe interdisciplinaire et cinq laboratoires de recherche, ce projet croise méthodes quantitative et qualitative pour éclairer le rôle des politiques publiques, de branche et d'entreprise dans les (im)possibilités de développement professionnel des salariés, en se concentrant notamment sur la contribution spécifique de quatre secteurs : l'aide à domicile, le recyclage des déchets, les industries agroalimentaires et le déménagement.

Le projet Squapin adopte une ligne de recherche innovante articulant approche par les capacités, sociologie clinique et approche par les outils de gestion.

La démarche associe également l'analyse croisée de secteurs d'activité contrastés, et l'analyse comparative du pouvoir d'agir des salariés en emploi peu qualifié au regard de celui des salariés qualifiés.

Ce *Céreq Bref* présente les résultats d'enquêtes qualitatives portant sur les marges de manœuvre des salariés en emploi dit « peu qualifié » dans l'aide à domicile.

Dans ce secteur, il existe plusieurs modes d'intervention : un mode prestataire, où l'intervenante est salariée d'une structure qui peut être publique ou privée (entreprise à but lucratif ou non), et un mode mandataire et d'emploi direct, où l'intervenante est employée directement par le bénéficiaire. Nous avons choisi de restreindre notre étude au champ associatif. Les résultats présentés relèvent d'enquêtes menées par entretiens auprès de la direction, des cadres intermédiaires et des intervenantes à domicile de 3 associations.

Pour plus d'information, se référer au site du programme de recherche Squapin <https://squapin.hypotheses.org/>

rotation des intervenantes auprès des bénéficiaires, constitue une source de problèmes avec les usagers (souvent attachés à une relation personnalisée et nécessitant, pour les plus dépendants, une continuité de service sans faille) comme avec les intervenantes.

Les responsables de secteur doivent tout à la fois assurer la pérennité et la qualité de la relation de service, et la reconnaissance et valorisation du travail de leurs subordonnées. Finalement, si le travail est organisé de façon précise, voire tatillonne pour ce qui est de la gestion des temps à domicile et en déplacement, la structure et *a fortiori* le collectif de travail n'ont guère de consistance pour les intervenantes à domicile. D'où la diffusion actuelle de nouvelles organisations du travail, qui entendent renforcer l'autonomie [3] et la responsabilisation des intervenantes à domicile, et créer une dynamique collective et un sentiment d'appartenance. Il y a là une vraie tendance, révélée et soutenue par des fédérations comme l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA), mais aussi par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA).

*\*\* Modèle néerlandais qui, initialement dans les soins infirmiers, prône l'autonomie des équipes d'intervenantes comme moyen privilégié d'amélioration des conditions de travail et des soins.*

## Construire une organisation partagée en équipes autonomes

Deux associations, membres de l'UNA, illustrent cette tendance. La première, que nous appellerons Atome, est localisée dans l'Ouest de la France et emploie environ 550 salariées. La seconde, que nous appellerons Morphée, est localisée dans le Nord de la France et emploie un peu moins de 300 salariées. Dans les deux cas, l'ambition est de construire une organisation partagée, de valoriser les salariées et de les encourager à prendre des initiatives. Au-delà des smartphones qui, dans la quasi-totalité des associations, sont censés permettre un management à distance et des échanges entre pairs, c'est l'expérimentation d'un fonctionnement en équipes autonomes, rapidement élargi à l'ensemble des intervenantes, qui a véritablement lancé une dynamique de transformation. Le directeur d'Atome s'est inspiré des travaux sur l'entreprise libérée et les équipes autonomes de type Buurtzorg\*\*. Celui de Morphée s'inscrit dans la mouvance des entreprises « délibérées » (c'est-à-dire questionnées par leurs membres, dans leur finalité et dans leur fonctionnement). Derrière ces sources d'inspiration différentes, on retrouve des lignes de force communes : permettre aux intervenantes à domicile de négocier et d'ajuster leur planning, donner une certaine épaisseur au dialogue professionnel et développer une communication intense.

Du côté d'Atome, une soixantaine d'équipes de 6 à 8 intervenantes ont, depuis 2021, chacune leur représentante. Ces dernières peuvent contacter directement la direction, et font remonter les attentes et suggestions tant des usagers que de leurs collègues. Aux réunions d'équipe d'une heure tous les 15 jours s'ajoutent, de manière plus espacée, celles de leurs représentantes (seules ou avec la direction et l'encadrement), sans compter des réunions thématiques et des moments d'expression des salariées, 2 fois 3 heures par an et par secteur. Le projet de l'association est formalisé dans un accord collectif de février 2020. L'adhésion aux valeurs de la structure semble forte et l'ancienneté s'en ressent : 63 % des salariées (y compris dans les fonctions support) ont plus de 5 ans d'ancienneté en 2022 (contre 50 % en 2021).

*« J'ai exercé pendant plusieurs années en cabinet conseil (...) et puis j'ai eu deux enfants (...). J'ai contacté trois structures quand je suis sortie de mon congé parental (...). J'ai fait trois entretiens et j'ai choisi de venir ici (...). Ça m'a semblé à la fois très riche et, en termes d'organisation, le plus flexible ». (Agente à domicile, master en psychologie du travail, moins d'un an d'ancienneté chez Atome).*

«J'ai un planning adapté parce que j'ai une autre activité à côté, une microentreprise». (Agente à domicile, niveau bac, un peu plus d'un an d'ancienneté chez Atome).

Le projet de l'association demeure plastique. Cette plasticité tient à la fois à l'ouverture de la direction, toujours demandeuse d'avis et d'accompagnements, mais aussi à l'acceptation par cette dernière d'une autonomisation à géométrie variable. Les plannings sont définis par les responsables de secteur pour le mois à venir, mais peuvent être amendés par les intervenantes, en fonction de leurs contraintes personnelles et d'imprévus (demandes particulières d'usagers, absence d'une collègue, etc.). Le développement de l'association passe par une démarche de résolution de problèmes, dont les solutions sont recherchées collectivement, mais aussi par des coups de sonde lancés par la direction. Pourquoi, par exemple, ne pas transformer demain l'association en SCOP ?

Du côté de Morphée, une vingtaine de «collectifs autonomes, responsables et libérés», composés de 6 à 12 personnes, se réunissent une fois par semaine en présence d'une responsable d'équipe autonome (REA). Les réunions obligatoires d'une durée de 2h30 sont rémunérées et animées par un volontaire. Elles permettent de s'entendre sur les plannings et d'échanger sur les usagers et les pratiques professionnelles.

«Mardi après-midi, on se concerte entre nous. On fait les plannings entre nous. On essaie de s'avancer pour au minimum une semaine à quinze jours (...). Cela nous permet de parler des bénéficiaires... Quand quelque chose ne va pas, qu'est-ce qu'on pourrait faire ?» (Agente à domicile, niveau bac, 15 ans d'expérience.)

Les équipes «déliérées» peuvent s'appuyer sur 7 responsables d'équipe autonome et 5 coordinatrices de parcours. Un accord collectif relatif au projet de transformation de la structure a été signé en 2022. Comme chez Atome, le projet est incarné par le directeur. Ce dernier en est l'instigateur principal et l'ambassadeur infatigable, tant en interne que vers l'extérieur. Il a à cœur d'apporter la preuve que le secteur de l'aide à domicile ne renvoie pas à un modèle figé, que l'innovation managériale, servicielle et sociale y est possible et que les intervenantes peuvent trouver une satisfaction, une qualité de vie et un engagement collectif dans leur travail. Reste que le modèle qui se dessine s'avère coûteux. Depuis plusieurs années, les expérimentations menées sont largement financées par les fonds propres de l'association qui, de ce fait, demeure déficitaire, soulignant en creux que l'aide à domicile reste largement sous-financée par la politique publique.

## 2 La reconnaissance de la professionnalité des intervenantes à domicile (Avenant 43)

En octobre 2021, la branche associative de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile a introduit dans sa convention collective nationale, avec l'aval des financeurs publics, des modifications significatives dans la classification des emplois et le système de rémunération (avenant n° 43/2020).

Cela a conduit à une augmentation globale de la masse salariale de l'ordre de 16 %. L'avenant permet une progression professionnelle qui ne repose pas uniquement sur le diplôme, mais également sur la prise en compte des compétences [4]. Il s'agit de revaloriser les rémunérations conventionnelles, d'éviter l'immersion sous le SMIC et, à terme, d'offrir de réelles perspectives d'évolution professionnelle. Dans ce but, les partenaires sociaux ont redéfini la finalité et les modalités de l'entretien d'évaluation, et ont imposé des grilles paritaires d'évaluation faisant référence à des emplois génériques organisés en termes de filières, catégories et degrés.

Si les procédures de reclassification ont conduit globalement à des augmentations salariales significatives, il est encore trop tôt pour évaluer l'impact sur les progressions professionnelles des aides à domicile, et pour vérifier si une meilleure prise en compte des compétences permet de résoudre au moins partiellement les problèmes récurrents de recrutement auxquels sont confrontées les associations. L'individualisation par l'employeur de l'évaluation des compétences sur la base de critères transversaux, appliqués à des situations d'emploi hétérogènes et singulières, ne risque-t-elle pas *in fine* de conduire à des inégalités de traitement ?

### Les modalités concrètes du changement

Dans ces deux associations, un réel effort est fait pour rompre l'isolement des intervenantes à domicile, renforcer leur autonomie, et financer des «temps improductifs» où se construisent les collectifs de travail et la qualité des prestations apportées aux usagers. Mais, concrètement, comment s'opère le changement ? Nécessité faisant loi, les intervenantes à domicile, celles en tout cas qui ne quittent pas précocement le secteur, sont autonomes. Elles sont en prise directe avec les usagers, dans des situations toujours spécifiques, sans que la hiérarchie puisse définir précisément le travail prescrit et le vérifier en continu. Toutes les intervenantes font donc preuve d'une grande adaptabilité mais, même dans les deux structures enquêtées, toutes ne sont pas force de proposition, toutes ne cherchent pas à s'impliquer dans une démarche collective. Certaines n'ont d'ailleurs pas une vision très claire du projet soutenu par la direction. Celle-ci ne nie pas cette difficulté, mais estime qu'elle est censée s'estomper, *via* une stratégie d'innovation permanente et de développement des espaces de dialogue sur le travail. Ces derniers jouent un rôle essentiel. Ils autorisent des échanges de pratiques et une réflexivité par rapport à des situations professionnelles difficiles, mais ils contribuent aussi à façonner une orientation de l'action commune. Ce qui est en jeu, c'est un développement conjoint du travail et de l'organisation. Pour les intervenantes

## ➔ En savoir plus

[1] F.-X. Devetter, A. Dussuet & E. Puissant, *Aide à domicile, un métier en souffrance*, Les Éditions de l'Atelier, 2023.

[2] B. Saccomano, « Les contrats courts dans l'aide à domicile, entre tensions et bricolages quotidiens », *Céreq Bref*, n°407, 2021.

[3] B. Zimmermann, « Entre valorisation de soi et mise à l'épreuve de soi : les dynamiques paradoxales de l'autonomie », *Formation emploi*, n°139, 2017.

[4] S. Monchatre, « De la qualification à la compétence en passant par l'employabilité », dans D. Mercure & M. Vultur (dir.), *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*. Laval (Canada) : Presses universitaires de Laval, 2018.

[5] C. Pérez & T. Coutrot, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022

[6] M. Bonnet, « Le métier de l'aide à domicile : travail invisible et professionnalisation », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 (1), 2006.

[7] A. Garabige & L. Trabut, « Le glissement de tâches comme aporie de la construction d'un territoire professionnel. Le cas des aides à domicile », *Socio-économie du travail*, n°7, 2020-1.

à domicile, il s'agit donc de rester autonomes dans leur travail au quotidien auprès des usagers, mais aussi de s'engager significativement dans la transformation du contexte organisationnel, de sortir d'une pratique isolée du métier ou de la simple relation bilatérale et à distance avec un responsable de secteur.

La responsabilisation des intervenantes à domicile s'en trouve accrue. Ces dernières estiment tout d'abord être responsables de la qualité de la prestation par la relation personnelle qu'elles nouent avec l'usager. Elles trouvent ce faisant un sens à leur travail [5;6], tout en cherchant à se protéger d'une mauvaise appréciation de l'usager. Cette responsabilisation, elles en connaissent en outre le prix. Le coût émotionnel, en particulier, peut être particulièrement lourd, du fait de la confrontation régulière à la souffrance des usagers, à leur sentiment d'abandon et au deuil, mais aussi de la difficulté pour les intervenantes à refuser un glissement des tâches devant normalement être réalisées par des professionnels habilités [7]. La responsabilisation, dans les deux structures mentionnées ici, prend également une dimension collective. Être ambassadrice de son association, monter des ateliers pour les bénéficiaires ou les collègues, contribuer au recrutement, être tutrice pour de nouveaux recrutés ou des stagiaires, être actrice de la régulation des activités en termes de publics suivis, de planning hebdomadaire, de congés, de déplacement etc., participe de cette responsabilisation.

*« Nous, chez Atome, on monte aussi des actions collectives. On essaie de faire ça une fois par mois : des ateliers, des jeux, des sorties à la plage... Moi, je fais toujours un atelier créatif parce qu'en fait, on essaie de mettre en avant nos compétences [salariée qui développe par ailleurs une microentreprise de création de bijoux] (...). Je me compare à un couteau suisse ».*  
(Employée à domicile, 5 ans d'ancienneté chez Atome).

*« On travaille beaucoup en équipe (...). On nous fait confiance (...). Je me sens plus libre. On nous écoute. On prend en considération les expertises qu'on peut mettre en œuvre sur le terrain »*  
(Auxiliaire de vie sociale chez Morphée, 38 ans d'expérience).

● Les innovations managériales contribuent, dans les deux structures, à la construction des identités professionnelles (on peut faire carrière dans l'aide à domicile), aussi bien qu'au développement de l'organisation et des règles qui la régissent. Les résultats sont encourageants en termes de motivation, de développement des compétences, de développement personnel et de renforcement du sentiment d'autodétermination. Les directions notent également une atténuation des difficultés de recrutement, même si la tendance générale cache des disparités importantes, selon le caractère urbain ou rural du secteur mais aussi selon la dynamique propre à chaque équipe. La pérennisation et la diffusion de ces innovations dépendent, certes, d'un financement public complémentaire, mais aussi d'une réflexion plus poussée sur les conditions de travail (une responsabilisation accrue ne gomme pas les risques psycho-sociaux, elle peut même en générer de nouveaux), et sur la tendance à naturaliser les compétences relationnelles et sociales mobilisées par les aides à domicile.

## ➔ Les autres publications du projet Squapin :

A.-M. Ahmad, « Généalogie de l'injonction à l'agir individuel en matière d'emploi et de formation », *Working Paper*, n°18, Céreq, 2023.

V. Di Paola, S. Moullet, « Emplois réputés non qualifiés et qualification des jeunes. Une analyse des débuts de vie professionnelle », *Chroniques du Travail*, 1 (12), 2022.

C. Stephanus et J. Vero, Chapter 21. "Re-skilling and inequalities of capabilities in France: how socio-economic groups matter", in Marcella Milana, University of Verona; Palle Rasmussen, Aalborg University; Margherita Bussi, University of Louvain. *Research Handbook on Adult Education Policy*, In press, 2023.

C. Stephanus et J. Vero, « Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés », *Céreq Bref*, n°418, 2022.

C. Ferraton et S. Michun, « Les freins à la reconnaissance des compétences dans l'aide à domicile », dans B. Lamotte (dir.), *Economie sociale et crises du XXI<sup>e</sup> siècle*, Meylan, Éditions Campus ouvert, 2022.

T. Berthet, C. Guitton, J. Vero (dir.), *Du développement du pouvoir d'agir à l'injonction à l'agir individuel. Fondements européens et contextes nationaux de la responsabilisation des individus sur le marché du travail*. Octares Éditions, série LEST (à paraître).

À paraître fin 2023-2024 :  
Quatre monographies sur les secteurs investigués dans la collection Working papers du Céreq ; dossier dans la revue *Formation Emploi*.

➔ S'inscrire à la lettre d'information

**Céreq**

DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation – emploi – travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Établissement public national sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.



> Mise à jour  
de votre abonnement

*Céreq Bref*, 445|2023 Bulletin de recherches emploi formation

Directrice de la publication : Florence LEFRESNE  
Secrétariat de rédaction et mise en page : Stéphanie VINCENT

Dépôt légal à parution/Publication gratuite/ISSN 0758-1858  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications  
10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02  
T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80



## Chapitre 8. Quand subir une hyper-exploitation au travail se transforme en pouvoir d'agir collectif. L'étude d'un cas paroxystique au sein de la filière déchets

A. d'Agostino et J-P. Cadet (Céreq)

*Quand subir une hyper-exploitation au travail se transforme en pouvoir d'agir collectif. L'étude d'un cas paroxystique au sein de la filière déchets*

*Note non publiée à ce jour*

## **Quand subir une hyper-exploitation au travail se transforme en pouvoir d’agir collectif. L’étude d’un cas paroxystique au sein de la filière déchets**

Les résultats de la recherche-intervention présentée ici sont provisoires dans la mesure où l’analyse du matériau se poursuit à l’heure actuelle.

Prise en charge par le Céreq (Fred Séchaud dans ses toutes premières prémices conceptuelles, puis Alexandra d’Agostino et Jean-Paul Cadet dans sa phase concrète d’organisation et de réalisation), cette recherche-intervention visait, sur le plan méthodologique, à permettre à des salariés en emploi peu qualifié de s’impliquer dans un double mouvement de compréhension pour chacun d’entre eux et de contribution à l’analyse plus globale de leur situation de travail. L’objectif était de construire avec eux des savoirs sur cette situation tout en favorisant sa transformation, en la « mettant au travail » sur le plan réflexif plutôt qu’en cherchant uniquement à l’éclairer. Il s’agissait alors de favoriser un développement de leur pouvoir d’agir sur et dans leur travail, en identifiant ce qui, dans les modes d’organisation du travail, de recrutement, de management ou encore dans les conditions concrètes de l’exercice professionnel, permet ou empêche ce développement.

La démarche avait également pour visée de soutenir et d’étayer la capacité des salariés impliqués à délibérer et à échanger autour de la qualité de leur travail, ainsi que de donner à lieu à une coproduction d’analyses et de savoirs avec eux, ce qui était d’ailleurs considéré comme un levier essentiel pour affirmer et affermir leur pouvoir d’agir. Enfin, il était aussi question de cibler une entreprise ou un collectif relevant de l’un des secteurs étudiés, et de mobiliser un dispositif méthodologique emprunté à la sociologie clinique et reposant sur la conduite d’entretiens collectifs répétés avec retour.

Les grandes difficultés rencontrées pour susciter des demandes pouvant être traitées de la sorte au sein des entreprises des secteurs investigués, ont conduit à revoir en partie la façon de concevoir la recherche-intervention.

En pratique, celle-ci a pris en effet une forme très particulière, à la faveur d’une opportunité qui s’est présentée dans le secteur du traitement des déchets, via le représentant d’un syndicat de la CGT, interviewé à l’échelle de l’analyse de la branche du recyclage et impliqué directement dans l’action constituant cette opportunité. Plus précisément, il a été possible, par cette entremise, de suivre et d’accompagner un collectif de dix travailleurs et travailleuses de la filière déchets, d’abord sans papiers, puis régularisés, appuyé par ce syndicat et engagé dans une lutte pour leur reconnaissance et leur dignité. Elles et ils avaient été auparavant employé.es illégalement et dans des conditions inhumaines et dégradantes par une entreprise sous-traitante de grands groupes qui gèrent notamment au titre de délégations de services publics des sites de traitement et de tri des déchets.

Ce suivi-accompagnement a permis de se concentrer sur une « zone grise de l’emploi », c’est-à-dire sur l’un de ces espaces socio-économiques où la précarité est exacerbée, où les conditions de travail sont éprouvantes et oppressives, et où la main-d’œuvre migrante est souvent surreprésentée. Une zone grise de l’emploi poussée même ici à son paroxysme, tant l’emploi de ces travailleurs et travailleuses s’apparentait, juridiquement, à une traite d’êtres humains. Cette démarche a aussi été une occasion d’examiner cette forme de réalité sociale dans le cas du secteur des déchets, moins connu sous cet angle par rapport à des secteurs comme le BTP, l’hôtellerie-restauration ou les services domestiques. Enfin, au regard de la problématique du projet SQUAPIN, l’expérience suivie et accompagnée a permis d’étudier en quoi, comment et jusqu’où le « levier » collectif et syndical peut agir favorablement au service du développement du pouvoir d’agir, aussi bien en groupe qu’à titre individuel, des salariés les plus exploités – ce qui correspondait initialement à l’une des hypothèses de ce projet. Ce suivi-accompagnement a également autorisé une analyse dynamique du pouvoir d’agir des personnes, en fonction de l’évolution, tout à la fois, des réalités qu’elles vivent, de leurs aspirations individuelles et collectives, des défis et des obstacles auxquels elles se confrontent, des ressources dont elles disposent, des actions réalisables par le collectif qu’elles forment.

Concrètement, la démarche a duré un an, combinant, de façon répétée au fil du temps (5 déplacements en région parisienne sur deux jours à chaque fois) des entretiens individuels, des entretiens collectifs et des entretiens libres ou ethnographiques (à l'occasion de pauses, de déjeuners ou de discussions via un groupe ad hoc sur WhatsApp). Cette méthode a permis de saisir non seulement les conditions objectives de travail des personnes mais aussi et surtout leurs perceptions, leurs stratégies et leurs expériences vécues. Elle a autorisé aussi leur « mise en réflexivité », voire une certaine coproduction des analyses en situation d'expression individuelle et collective.

De fait, cette démarche a pris quelque distance avec ce qui était envisagé en amont. Plutôt que sur le contenu et la qualité du travail en tant que tels, son objet a porté davantage sur les conditions d'emploi et de travail vécues par les personnes, leur insoutenabilité en régime de sous-traitance de main-d'œuvre, le collectif qu'elles ont constitué, l'évolution de leurs aspirations à propos de leur vie professionnelle, mais aussi, en interaction nécessairement forte, de leur situation administrative et de leurs conditions de vie personnelles, etc. Par ailleurs, le « dispositif » mis en place n'a pas pu se conformer à la démarche plus formelle de clinique sociologique qui repose sur la conduite d'entretiens collectifs avec retour. Au sein du groupe, la moitié des personnes ne parlait pas français (seulement l'arabe du Maroc), ce qui a nécessité le recours à d'autres membres du groupe en tant qu'interprètes. En plus, une telle approche ne correspondait pas forcément aux attentes des personnes. Il n'y avait pas une demande initiale clairement formulée en ce sens. Il s'agissait, subrepticement, de prendre une place dans un processus de lutte et de fonctionnement collectif déjà entamé, en créant un lien de confiance avec ses membres et en tentant de leur faire prendre progressivement conscience de l'intérêt de nos interrogations, entretiens et commentaires.

Cependant, dans une perspective de sociologie clinique, l'approche a été conçue et perçue comme un soutien, une reconnaissance quasi-institutionnelle et un effort de documentation de leurs récits de vie et de leurs situations de travail. Pour ces individus marginalisés et en situation de précarité, les espaces d'écoute créés ont permis de recueillir et de valoriser leurs besoins, opinions et revendications. Le respect et la prise en compte sérieuse de ces éléments, en plus des publications à venir, contribuent non seulement à rendre visibles les injustices qu'ils disent avoir subies, mais aussi à renforcer leur pouvoir d'agir. Par conséquent, la recherche-intervention s'est positionnée comme un levier essentiel pour sortir ces personnes du « silencing »<sup>1</sup>, tout en favorisant le développement de leur pouvoir d'agir tant sur le plan collectif qu'individuel.

Au total, cette recherche-intervention révèle que **même les salariés les plus précarisés et exploités ont la capacité de lutter pour leur reconnaissance et d'augmenter leur pouvoir d'agir lorsqu'ils peuvent se regrouper, agir collectivement et recevoir le soutien d'un syndicat.**

L'analyse clinique de leur expérience met en lumière les « zones grises de l'emploi » caractérisées par des pratiques d'externalisation et de sous-traitance, entraînant des conditions de travail inhumaines. **Ces travailleurs et travailleuses, tous et toutes migrant.es, étaient soumis.es à une « hyper-exploitation », correspondant à une situation d'« esclavage moderne ».** Embauché.es par une société sous-traitante de grands groupes de gestion des déchets, ces personnes enduraient des conditions de travail oppressives : flexibilité extrême, horaires excessifs, conditions dangereuses, rémunérations insuffisantes et irrégulières, discriminations et traitements dégradants.

La réflexivité organisée dans le cadre de la recherche-intervention a porté sur les logiques de cette hyper-exploitation et sur les raisons pour lesquelles ces travailleurs et travailleuses ont pu l'endurer pendant plusieurs années. **C'est clairement leur précarité économique et administrative (clandestinité, absence de papiers) qui les a contraints à accepter ces conditions pour subvenir à leurs besoins**

---

<sup>1</sup> "Silencing" est un concept sociologique qui désigne le processus par lequel les voix, les expériences ou les opinions de certaines personnes ou groupes sont délibérément ignorées, étouffées ou marginalisées. Cela peut se produire de manière systématique ou institutionnelle, empêchant ainsi ces personnes de s'exprimer, d'être entendues ou de participer pleinement à la vie sociale, politique ou économique.

**essentiels.** Leur vulnérabilité était telle qu'elle les a même poussés, au moins à un moment donné, à percevoir leur situation comme inévitable. Il est vrai que leur projet migratoire vers la France, motivé par l'amélioration de leurs conditions de vie et celles de leur famille, les incitait à persévérer dans leur emploi au sein de l'entreprise sous-traitante en espérant, à force de patience et de résilience, une intégration sociale future.

**L'entreprise sous-traitante exploitait cyniquement cette précarité,** promettant des régularisations sans les réaliser, afin de maintenir son système d'hyper-exploitation. Ce mode de management, ancré dans un économicisme radical, produisait un environnement de travail où l'optimisation des avantages et des gains de toute sorte primait sur toute considération morale, même parmi les encadrants qui avaient connu eux-mêmes une précarité analogue, sinon une condition identique de travailleur sans-papier.

Le second volet de la recherche-intervention montre **comment les travailleurs et travailleuses impliqués dans cette recherche ont réussi à se constituer en collectif pour revendiquer leurs droits, grâce au soutien de la CGT.** Point d'orgue de la mobilisation de ce collectif, l'occupation d'une usine de traitement de déchets le 28 août 2023 a conduit à des « victoires significatives » : promesses d'embauche en CDI au sein du groupe auquel appartient cette usine et au sein de laquelle l'entreprise sous-traitante intervenait auparavant, régularisations administratives (accès à des récépissés) et engagement d'actions juridiques contre les anciens responsables de cette entreprise et les groupes qui faisaient appel à ses services.

**Les facteurs qui ont permis cette mobilisation sont pluriels.** Il y a eu, comme évènement déclencheur, la fermeture de l'entreprise sous-traitante. Elle était intervenue quelques mois auparavant et avait déclenché une colère collective. Il y a eu aussi le fait de témoigner une solidarité, même en différé, envers un collègue qui avait subi en 2022 un grave accident du travail et osé dénoncer auprès de l'inspection du travail la non-déclaration de son accident par l'entreprise et son renvoi qui avait suivi – l'inspection avait alors mené des visites au sein des sites où l'entreprise exécutait des prestations de sous-traitance, qui avaient donné à voir ses manquements au droit du travail et entraîné par la suite sa fermeture. Ajoutons qu'à force de faire l'objet d'une hyper-exploitation, les personnes n'avaient plus autant la capacité de l'accepter et de l'endurer.

La rencontre fortuite avec un syndicaliste de la CGT de la filière déchets, puis l'engagement d'une avocate, ont par ailleurs été déterminants. Ces deux acteurs ont joué un rôle capacitant en informant les membres du collectif sur leurs droits et en organisant la mobilisation. A l'initiative de ces deux acteurs, une méthodologie rigoureuse, basée sur l'expérience de la CGT avec les sans-papiers et des réunions régulières du collectif sur six mois, a structuré cette mobilisation. La constitution effective du collectif (qui pouvait, ou pas, en faire partie ?), la co-construction d'un cahier revendicatif, la préparation méticuleuse de l'action du 28 août et la médiatisation orchestrée ont été des éléments clés de la réussite.

En outre, **la recherche-intervention a exploré les effets de la régularisation administrative et des embauches en CDI sur les travailleurs et travailleuses du collectif.** Leur mobilisation a transformé à n'en pas douter leur situation, leur offrant une sécurité matérielle, administrative et professionnelle, renforçant leur estime de soi et leur capacité d'action collective.

Cependant, depuis l'action du 28 août, **d'importants défis subsistent.** Les personnes doivent être en mesure, tout à la fois, de supporter de longs délais judiciaires avant d'espérer une reconnaissance des préjudices subis, de continuer à se confronter à une insécurité administrative du fait des difficultés rencontrées pour renouveler dans les temps et sans tracasserie particulière les récépissés, et de faire face à des conditions de travail et de reconnaissance professionnelle encore difficiles au sein des usines qui les emploient en CDI.

**Le collectif reste dans ce nouveau contexte une ressource psychosociale essentielle,** et ce malgré la dispersion des lieux de travail de ses membres et la différenciation des nouveaux défis à relever. Sachant aussi que certains membres s'engagent à présent dans les syndicats locaux de leur site d'appartenance, le rôle de ce collectif évolue inévitablement. Notamment, il est aujourd'hui invité à inspirer, étant donné

son expérience, d'autres groupes de travailleurs et de travailleuses sans-papiers, à commencer dans la filière déchets.

Cependant, **des incertitudes demeurent quant à la pérennité et la nouvelle efficacité du collectif**. En particulier, même en étant appuyé par un syndicat, il ne semble pas en capacité d'affronter tous les obstacles au pouvoir d'agir qui persistent. La barrière linguistique et les déficits en savoirs de base, qui handicapent lourdement une partie du collectif, en sont une bonne illustration. Ce genre d'obstacle à surmonter nécessiterait cette fois-ci une intervention volontariste de la part du groupe employeur et des pouvoirs publics.

Ajoutons que **la recherche-intervention a nourri en elle-même le pouvoir d'agir du collectif de travailleurs et travailleuses impliqué**, et qu'elle a donné pour ainsi dire de la force à chacun d'eux et chacune d'entre elles. Les entretiens individuels et collectifs, les échanges plus informels, l'écoute manifestée, la confiance installée leur ont apporté une sorte de réconfort psychologique, qui se révéla d'autant plus important que ce sont des personnes qui ont l'habitude de n'être jamais écoutées. Certains entretiens individuels se sont avérés extrêmement touchants et émouvants car les personnes ont livré des épisodes de leur vie professionnelle et personnelle très difficiles.

La recherche-intervention leur a aussi permis de **prendre du recul face à leurs problématiques administratives, juridiques et professionnelles**. Elle a par ailleurs **fait gagner l'action entreprise par le collectif appuyé par la CGT en intelligibilité**, grâce à la co-construction et la mobilisation de concepts aussi forts que l'hyper-exploitation ou la déshumanisation. Deux attendus vis-à-vis de la recherche-intervention ont enfin été formulés : le fait qu'elle puisse **participer, d'une part, à la légitimation de cette action**, un enjeu à même de renforcer le rapport de force en faveur du collectif, **et d'autre part, à sa mémorisation, pour favoriser sa patrimonialisation et sa transmission**, dans un contexte où le même genre de lutte est appelé à se reproduire dans le secteur, mais aussi, plus largement, dans d'autres secteurs où des phénomènes d'hyper-exploitation de travailleurs et travailleuses sans-papiers se manifestent aussi.