IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

N° 112-113
2024/1-2

Dossier

Genre et régulation du travail

Égalité professionnelle et reconnaissance des métiers du *care*

L'index de l'égalité professionnelle offre-t-il un panorama fidèle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ?
Thomas BREDA, Juliette DUCOULOMBIER, Paul DUTRONC-POSTEL, Marion LETURCQ, Joyce SULTAN PARRAUD et Maxime TÔ

L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail
Sophie POCHIC et Cécile GUILLAUME

Réduire les disparités et les coûts pour les finances publiques : vers un secteur public du ***care***
François Xavier DEVETTER, Muriel PUCCI et Julie VALENTIN

Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres
Louis-Alexandre ERB, Séverine LEMIÈRE et Rachel SILVERA

L'étude du syndicalisme au prisme des dominations croisées
Cristina NIZZOLI

Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services
Sophie LOUEY

LA REVUE DE L'IRES

LA REVUE DE L'IRES

PUBLICATION QUADRIMESTRIELLE

Directrice de la publication : Anne-Florence QUINTIN, *Présidente de l'IRES*

Rédacteur en chef de la publication : Arnaud TRENTA

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette : EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Réalisation : Lyubica CURICH

COMITÉ DE LECTURE

Équipe de recherche

Lucy apROBERTS - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT - Noélie DELAHAIE François-Xavier DEVETTER - Saphia DOUMENC - Jeanne FAGNANI - Anne FRETEL Jacques FREYSSINET - Anna FRISONE - Solveig GRIMAULT - Kevin GUILLAS-CAVAN Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET - Marcus KAHMANN - Axel MAGNAN Antoine MATH - Christèle MEILLAND - Virginia MELLADO - Cristina NIZZOLI Jean-Marie PERNOT - Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT - Claude SERFATI Michèle TALLARD - Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

Conseillers techniques

Hugo BERNARD (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO) Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Laurine OMNES (CFDT) - Fabrice PRUVOST (CGT)

Directeur général de l'IRES : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOULET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de *La Revue de l'IRES* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IRES www.ires.fr
Les numéros depuis 2016 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info

© IRES, Noisy-le-Grand, 2024 ▪ Tactic Impressions - Gonesse
Dépôt légal : novembre 2024 ▪ N° ISSN 1145-1378 ▪ Prix au numéro : 25 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservée à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

SOMMAIRE

N° 112-113
2024/1-2

Dossier

Genre et régulation du travail

Égalité professionnelle et reconnaissance des métiers du *care*

Avant-propos 5

L'index de l'égalité professionnelle offre-t-il un panorama fidèle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ? 9

Thomas BREDA, Juliette DUCOULOMBIER, Paul DUTRONC-POSTEL, Marion LETURCQ, Joyce SULTAN PARRAUD et Maxime TÔ

L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail 47

Sophie POCHIC et Cécile GUILLAUME

Réduire les disparités et les coûts pour les finances publiques : vers un secteur public du *care* 75

François Xavier DEVETTER, Muriel PUCCI et Julie VALENTIN

Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres 117

Louis-Alexandre ERB, Séverine LEMIÈRE et Rachel SILVERA

L'étude du syndicalisme au prisme des dominations croisées 149

Cristina NIZZOLI

Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services 179

Sophie LOUEY

Genre et régulation du travail

Égalité professionnelle et reconnaissance des métiers du *care*

Avant-propos

Ce numéro de *La Revue de l'IRES* propose un dossier sur la question du genre dans la régulation du travail, étudiée dans cinq articles de manière variée tant du point de vue des méthodes empiriques mobilisées que des perspectives d'analyse. Deux axes d'interrogation traversent les articles de ce dossier : la question de l'égalité professionnelle femmes-hommes et celle de la reconnaissance des métiers du *care*. Les deux premières contributions éclairent la façon dont les institutions politiques, les employeurs et les organisations syndicales s'emparent ou pas de la question de l'égalité professionnelle pour réguler le travail dans l'entreprise, et soulignent les biais qui tendent à minorer les inégalités subies par les femmes. Les trois autres articles mettent en lumière différentes incidences du manque de reconnaissance du travail de *care* sur les conditions de travail et d'emploi des femmes qui le réalisent : la fragmentation et l'hétérogénéité du secteur du *care*, à laquelle on pourrait remédier grâce à la mise en place d'une fonction publique du *care*, qui garantirait une égalité d'accès aux services sur le territoire français ; la sous-évaluation de la complexité, des compétences et responsabilités de ces métiers, qui se traduit par leur manque de reconnaissance notamment financière ; enfin, la disqualification de la parole de ces travailleuses qui subissent des dominations croisées, y compris dans le syndicalisme. Ces différents articles apportent de nouvelles connaissances sur les mécanismes sociaux, économiques et politiques qui contribuent à reproduire les inégalités de genre dans le monde du travail, mais ils ouvrent également des pistes de réflexion et d'action pour renforcer le principe d'égalité entre les femmes et les hommes dans la régulation du travail. Ce dossier est issu, pour une grande part, des études commandées par les organisations syndicales[1] : il est intéressant de noter leur convergence d'intérêt sur ces enjeux cruciaux.

Le premier article de Thomas Breda, Juliette Ducoulombier, Paul Dutronc-Postel, Marion Leturcq, Joyce Sultan Parraud et Maxime Tô, intitulé « L'index de l'égalité professionnelle offre-t-il un panorama fidèle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ? », analyse l'impact de la mise en place par le gouvernement français en 2018 de l'index de l'égalité professionnelle visant à réduire les écarts de salaire entre femmes et hommes. Les entreprises privées de plus de 50 salariés sont tenues de le calculer et d'atteindre un seuil minimal, sous peine de sanctions. L'article étudie l'efficacité de ce dispositif. Le constat est clair : l'indicateur d'écart salarial tel que mesuré par

1. Les études commandées par les organisations syndicales sont en accès libre sur le site de l'Ires. Le lecteur pourra se reporter à Breda *et al.* (2023) : https://bit.ly/4dPXPrS, Guillaume et Pochic (2023) : https://bit.ly/4dPXPrS, Chassoulier *et al.* (2023) : https://bit.ly/3Pw9hPZ.

l'index a tendance à minimiser les inégalités réelles, notamment en raison des choix méthodologiques adoptés.

Le deuxième article de Sophie Pochic et Cécile Guillaume, intitulé « L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail », revient sur les questions de négociation en entreprise. Les politiques de télétravail sont souvent le fruit d'une négociation collective et les accords d'entreprise signés sur le sujet se sont multipliés depuis la pandémie. Cette enquête qualitative interroge la faiblesse de la prise en compte de la dimension égalité professionnelle sur les relations professionnelles et souligne les impensés et biais sexistes lors de la négociation d'entreprise, du côté patronal comme du côté syndical.

Le troisième article de François-Xavier Devetter, Muriel Pucci et Julie Valentin, intitulé « Réduire les disparités et les coûts pour les finances publiques : vers un secteur public du *care* », se penche sur l'économie de ce secteur fortement féminisé. Ce secteur satisfaisant des besoins sociaux considérés comme légitimes étant de plus en plus reconnus comme devant faire l'objet d'un service public, les auteurs se proposent d'évaluer ce qu'il coûterait aux finances publiques de substituer à l'organisation actuelle une organisation reposant sur une fonction publique du *care* permettant d'homogénéiser les conditions d'emploi comme l'accès à ces services sur le territoire. Les coûts de l'organisation actuelle étant déjà largement supportés par les finances publiques, la mise en place d'un secteur public du *care* ne constituerait pas un investissement considérable.

Le quatrième article de Louis-Alexandre Erb, Séverine Lemière et Rachel Silvera s'intitule « Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres ». À partir de l'analyse de la réalité du travail de ces professionnelles, les auteurs interrogent le principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur égale », afin de mettre en lumière la sous-valorisation de ces métiers très féminisés, qui impliquent complexité et technicité, responsabilités, qualifications et exigences organisationnelles souvent sous estimées.

Le dernier article du dossier, de Cristina Nizzoli, intitulé « L'étude du syndicalisme au prisme des dominations croisées », part du constat que les évolutions du monde du travail ont profondément modifié les conditions de représentation des travailleuses et travailleurs. À travers une enquête sur les pratiques de la CGIL italienne dans le secteur du nettoyage, l'article montre en quoi la prise en compte des dominations croisées est féconde pour étudier les rouages de la représentation syndicale. Lorsque la représentation syndicale est composée de personnes blanches, italiennes n'ayant jamais travaillé dans le secteur et ne partageant pas l'expérience de domination des salariées de ce « sale boulot », le seul vecteur de lien entre elles et eux est le rapport de confiance, difficile à maintenir dans le temps.

Enfin, hors dossier, l'article de Sophie Louey intitulé « Réguler et pratiquer le (télé) travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services » montre comment les collectifs de travail et les collectifs syndicaux sont affectés par le télétravail. Depuis la crise sanitaire, de nombreux militants syndicaux sont devenus, à l'instar d'autres salariés, des télétravailleurs, qui ont dû adapter leurs pratiques afin de poursuivre leurs activités dans un contexte professionnel et syndical profondément modifié. L'enquête permet d'observer que le télétravail met à l'épreuve des collectifs syndicaux, obligeant les militants à modifier leur organisation et leurs pratiques dans un contexte d'alourdissement des tâches syndicales.

L'index de l'égalité professionnelle offre-t-il un panorama fidèle des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ?

Thomas BREDA, Juliette DUCOULOMBIER, Paul DUTRONC-POSTEL, Marion LETURCQ, Joyce SULTAN PARRAUD et Maxime TÔ

Le gouvernement français a mis en place en septembre 2018 un ensemble de mesures pour réduire les écarts de salaire entre femmes et hommes. Parmi ces mesures, toutes les entreprises privées de plus de 50 salariés sont tenues de calculer l'index d'égalité professionnelle. Elles doivent atteindre un seuil minimal à cet index, sous peine de sanctions. Nous étudions l'efficacité de cet index pour rendre compte des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes. Après avoir expliqué ses règles de calcul, nous analysons les résultats des entreprises en 2020 et les comparons avec les inégalités de rémunération femmes-hommes mesurées à l'aide d'autres indicateurs. Nous constatons que l'indicateur d'écart salarial tel que mesuré par l'index a tendance à minimiser les inégalités réelles, ce qui résulte de l'exclusion de certains salariés, de la possibilité pour les entreprises de déclarer l'index comme non calculable, et des choix méthodologiques adoptés.

In September 2018, the French government implemented a suite of measures to reduce wage gaps between women and men. Among these measures, a requirement on all private companies with more than 50 employees to calculate their professional equality index. They must attain a minimum threshold on this index, or face sanctions. We analyse the efficacy of this index in highlighting pay inequality between women and men. After first explaining the rules for calculating the index, we analyse the results for companies in 2020 and compare them with male-female pay inequalities measured using other indicators. We observe that the pay gap indicator as measured by the index tends to minimise the true level of inequality, resulting from the exclusion of certain employees, from the option for companies to declare the index to be incalculable, and the methodologies chosen.

Thomas Breda est directeur de recherche au CNRS et chercheur à l'Institut des politiques publiques (IPP) ; Juliette Ducoulombier est administratrice de l'Insee ; Paul Dutronc-Postel et Joyce Sultan Parraud sont chercheur·es à l'IPP ; Marion Leturcq est chercheure à l'Ined ; Maxime Tô est chercheur à l'IPP et à l'IFS.

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a fait évoluer le cadre normatif en soumettant les entreprises à une obligation de transparence et de résultat en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle témoigne d'un changement de paradigme : alors que les politiques antérieures soumettaient les entreprises à une obligation de moyens, la loi du 5 septembre 2018 introduit une obligation de résultat. Celle-ci est basée sur la création d'un instrument de mesure commun des inégalités professionnelles : l'index de l'égalité professionnelle (ci-après « l'index »), dont les modalités de calcul sont définies par le décret du 8 janvier 2019 (ci-après « le décret »). L'index se veut un outil de diagnostic ainsi qu'un levier d'action afin que les entreprises mettent en place des mesures pour atteindre l'égalité professionnelle en leur sein. Son objectif est une meilleure application du principe inscrit dans la loi « à travail de valeur égale, salaire égal ».

L'index de l'égalité professionnelle est à appréhender dans le contexte général des inégalités salariales entre les femmes et les hommes. En 2017 et en 2018, les femmes ont en moyenne des rémunérations inférieures de l'ordre de 25 % à celles des hommes, mais cet écart est réduit à environ 15 % une fois le temps de travail pris en compte (Georges-Kot, 2020 ; Breda *et al.,* 2021). Une grande partie des différences de rémunération entre les femmes et les hommes découle de la ségrégation professionnelle : en prenant en compte le fait que les hommes et les femmes n'exercent pas les mêmes métiers en moyenne, il est possible de réduire l'écart salarial à 11 %. En outre, les hommes travaillent en moyenne dans des entreprises offrant de meilleures rémunérations. En tenant compte de la ségrégation entre entreprises, l'écart salarial entre les femmes et les hommes est réduit à 5 % (Godet, 2023 ; Breda *et al.*, 2021). Par ailleurs, ces mesures passent sous silence les inégalités de rendement des diplômes : les inégalités de rémunération sont plus marquées encore lorsqu'on raisonne à niveau de diplôme donné (Gadrey, Gadrey, 2017).

Ce constat permet de situer l'effet potentiel de l'index de l'égalité professionnelle sur les inégalités salariales : il s'attache à une part limitée des inégalités entre les femmes et les hommes, à savoir l'écart de salaire horaire à entreprise, métier et âge donnés, qui est de l'ordre de 5 % . L'index ne porte pas sur l'écart de rémunération provenant d'inégalités systémiques, à savoir les écarts de temps de travail ou la ségrégation professionnelle.

L'index est composé de 4 ou 5 indicateurs selon la taille des entreprises et se présente sous la forme d'une note allant de 0 à 100 (note maximale indiquant une forte égalité professionnelle). La méthodologie de calcul étant commune à toutes les entreprises, l'index a aussi été utilisé, dès les premières années de sa mise en place, comme un outil de mesure et de suivi, au niveau national, des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes au sein des entreprises[1]. Le bilan dressé par la Dares (Briard *et al.*, 2021) sur la base des déclarations pour l'année 2020 montre que les entreprises

1. En témoigne la communication officielle annuelle du gouvernement le 8 mars (en 2023 ou en 2024) : https://bit.ly/49WZREy.

obtiennent des notes élevées. Les entreprises de 1 000 salariés ou plus obtiennent en moyenne une meilleure note (88,0 sur 100) que les entreprises de 251 à 999 salariés (85,2 sur 100) ou que celles de 50 à 250 salariés (84,5 sur 100). Le bilan montre que la note globale moyenne des entreprises a augmenté entre l'entrée en vigueur de la loi et 2020. Pourtant, la capacité de l'index à rendre compte des inégalités de rémunération a été largement inexplorée, si bien qu'il est difficile de se faire une idée de l'état des inégalités femmes-hommes à la vue des notes déclarées par les entreprises.

Des travaux en sciences de gestion ont montré que la complexité de certains indicateurs d'égalité salariale pouvait restreindre la capacité des entreprises à se les approprier et à identifier des leviers d'action (Coron, 2019). À partir d'une étude de cas menée dans une grande entreprise française, Coron (2018) montre plus généralement que plus les outils d'égalité salariale nécessitent un travail d'appropriation important, moins ils ont d'effets quantifiés sur l'égalité dans les salaires ou l'accès aux responsabilités. L'obligation de publication des écarts de salaire entre femmes et hommes dans les entreprises a pris une forme beaucoup plus simple (e.g. écart moyen, écart médian, part des femmes dans chaque quartile) dans la plupart des pays en ayant fait l'expérience. Les évaluations pour certains de ces pays[2] suggèrent que cette obligation peut permettre de réduire légèrement les inégalités de salaire, même en l'absence de sanctions effectives.

Or, l'index de l'égalité professionnelle est un outil qui peut être qualifié de complexe. Breda *et alii* (2020) et Cart *et alii* (2022) pointent des ambiguïtés similaires dans les choix méthodologiques retenus pour la construction de ses indicateurs : les éléments mesurés sont difficiles à définir (par exemple, les promotions) et la pertinence de ce qui est mesuré est questionnable (par exemple, les augmentations salariales sont mesurées par la part des salariés augmentés et non l'importance des montants de l'augmentation). Cart *et alii* (2022) et Farvaque *et alii* (2021) montrent que les entreprises ont plus ou moins de capacité à agir sur les différentes composantes de l'index ; l'augmentation des notes reflète alors une meilleure application de la loi (notamment pour l'application d'un rattrapage salarial pour les femmes au retour de leur congé maternité prévue par la loi) ainsi qu'un phénomène d'apprentissage des entreprises dans le calcul des différentes composantes. L'accueil de l'index par les entreprises semble avoir été mitigé : Cart *et alii* (2022) indiquent que l'outil est perçu comme une obligation administrative et est encore peu mobilisé dans le dialogue social de l'entreprise.

2. Voir Bennedsen *et al.* (2022) pour le Danemark et Duchini *et al.* (2020) ou Blundell (2021) pour le Royaume-Uni.

Cet article[3] s'inscrit plus largement dans la littérature sur les politiques de quantification. Bardet et Jany-Catrice (2010) rappellent l'importance des conventions dans la mise en place des outils de mesure, en centrant leur propos sur deux aspects. D'abord, la mise en place d'outils de quantification nécessite au préalable un travail conventionnel afin de définir l'objet qui doit être quantifié et d'en marquer ses frontières. Ensuite, en lien avec la sociologie « internaliste », la construction du chiffre, sa mesure elle-même, s'appuie sur des conventions rarement questionnées. Notre article s'intéresse à ce deuxième aspect de la politique de quantification. Il montre que la mesure des inégalités définies par l'index conduit à un double phénomène d'invisibilisation : d'abord par l'exclusion de certains salariés et la possibilité de déclarer l'index non calculable qui en découle, ensuite par les choix méthodologiques retenus pour le calcul de l'indicateur. Ces choix méthodologiques sont notamment révélateurs d'impensés sexistes au centre de l'outil : par exemple, le choix des hommes comme groupe de référence, qui conduit mécaniquement à attribuer plus de poids aux inégalités lorsqu'elles sont en faveur des femmes, ou encore l'application d'un seuil de pertinence, qui suggère qu'en dessous d'un certain seuil, les inégalités sont considérées comme non pertinentes.

Cet article aborde la question de la représentativité de l'index de l'égalité professionnelle, en étudiant en détail le premier de ses indicateurs, qui rend compte des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. En mobilisant des données administratives exhaustives couvrant les entreprises privées en France, que nous rapprochons des données issues des déclarations de valeurs de l'index d'égalité professionnelle effectuées par les entreprises, nous montrons qu'en 2020, seules 50 % des entreprises ont déclaré un index qu'elles ont été en capacité de publier. En considérant l'ensemble de l'emploi salarié, l'index est au final calculé sur 26 % de la population des salariés du privé : il offre donc un portrait biaisé des inégalités femmes-hommes en France. Même lorsque le calcul est possible, nous montrons que les choix méthodologiques de calcul des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ont pour conséquence d'atténuer ces écarts. Pour finir, nous illustrons les biais introduits par les choix méthodologiques en analysant comment la mesure des écarts de rémunération est affectée par de légères

3. Cet article s'appuie sur un rapport réalisé par les auteurs (Breda *et al.*, 2023). Il a reçu le soutien financier de l'Ires et a été réalisé dans le cadre de son Agence d'objectifs pour la CFDT, par le biais d'une convention avec la CFDT, l'Ined et l'IPP sous la responsabilité scientifique de Thomas Breda pour l'IPP et Marion Leturcq pour l'Ined. Il s'appuie sur les travaux antérieurs réalisés par l'IPP sur l'index de l'égalité professionnelle (Breda *et al.*, 2020) et les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes (voir Breda *et al.* (2021) et le site dédié : https://inegalites-femmes-hommes.ipp.eu/). Ces travaux avaient été mis en œuvre dans le cadre du projet GenPenGap qui a bénéficié d'un financement du programme « Droits, Égalité et Citoyenneté » de la Commission européenne (2014-2020). Ils ont permis de mener un travail préparatoire conséquent sur les données mobilisées pour cette évaluation. Nous remercions la CFDT et l'Ires pour le financement de l'étude. En particulier Béatrice Lestic, Dominique Marchal et Laurine Omnes pour leur suivi et retours bienveillants tout au long du projet. Nous remercions également les équipes de la Dares et de la Direction générale du Travail pour leur aide dans l'accès à une version exploitable des données déclarées par les entreprises. Nous remercions l'ensemble du comité éditorial de *La Revue de l'IRES*, en particulier François-Xavier Devetter, pour la lecture attentive et les remarques qui ont grandement contribué à améliorer le texte. Les conclusions et opinions émises dans ce rapport sont propres à leurs auteurs et n'engagent ni la CFDT, ni l'Ined, ni l'Insee.

modifications méthodologiques. Nous montrons que l'indicateur d'écart salarial proposé par le décret tend à atténuer les inégalités réelles.

I. L'index de l'égalité professionnelle : des notes élevées pour un indice composite

Mis en place en 2019 et s'inscrivant dans la continuité de plusieurs décennies de politiques en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'index de l'égalité professionnelle est un indice composite, qui veut tenir compte de différents aspects des inégalités entre les femmes et les hommes. Nous présentons ici son fonctionnement et les notes – élevées – obtenues par les entreprises au cours des quatre premières années de son existence.

I.1. La mise en place de l'index

En 2018, Emmanuel Macron avait qualifié l'égalité entre les femmes et les hommes de « grande cause du quinquennat ». L'un des actes majeurs du gouvernement a été la création de l'index de l'égalité professionnelle. Il s'agit d'un outil de quantification des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes à la maille de l'entreprise, que toute entreprise de plus de 50 salariés est dans l'obligation de produire annuellement. Celui-ci s'inscrit dans la continuité des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dont le principe est d'assurer une rémunération égale pour un travail égal (encadré 1), mais s'en distingue, comme le notent Farvaque *et alii* (2021) : « l'introduction de cet outil inaugure une nouvelle dynamique articulant impératif de quantification, obligation de résultat et menace de sanctions financières ». En effet, son objectif est d'élaborer un diagnostic mais aussi d'inciter les entreprises à agir en faveur de l'égalité, en raison des sanctions financières encourues.

En tant qu'outil de quantification des inégalités, l'index se rapproche du rapport de situation comparée (RSC) créé par la loi Roudy du 13 juillet 1983. Produit annuellement, le RSC avait connu plusieurs réformes visant à le standardiser et à renforcer sa place dans le dialogue social. Sa suppression par la loi Rebsamen en août 2015[4], assez inattendue, avait été fortement critiquée par les collectifs féministes, montrant l'attachement des acteurs à ce dispositif de quantification des inégalités (Chappe, 2017). L'index s'inscrit également dans la continuité des obligations de négociation sur l'égalité professionnelle, mises en place par la loi Génisson de 2001 et renforcées par la loi du 23 mars 2006. L'injonction à la négociation avait conduit à produire des accords peu engageants qui ont été suivi de peu d'effet sur l'égalité professionnelle (Pochic *et al.*, 2019a, 2019b ;

4. Les entreprises continuent néanmoins de construire annuellement des indicateurs d'écarts entre les femmes et les hommes, déversés dans la base de données sociales, économiques et environnementales (BDESE). Les mesures associées à l'égalité professionnelle femmes-hommes sont fondues dans le bloc « qualité de vie au travail ».

Encadré 1 - **Les politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France**

Le texte fondateur en matière d'égalité professionnelle entre femmes et hommes en France est la loi n° 72-1143 du 22 décembre 1972, qui établit le principe d'une rémunération égale pour un travail de valeur égale. Ce texte est à distinguer des textes ultérieurs, qui visent la mise en place de politiques actives de réduction des écarts salariaux (ou inégalités professionnelles plus générales).

Au premier rang de ceux-ci figure le texte de la loi n° 83-635 du 13 juillet 1983 dite loi « Roudy ». Celle-ci impose la rédaction d'un rapport de situation comparée (RSC), qui doit présenter un certain nombre d'indicateurs sur les conditions d'emploi et de formation des femmes et des hommes, sans pour autant standardiser les indicateurs qui doivent y figurer (Chappe, 2021).

Entre 2001 et 2012, la France met en œuvre un arsenal législatif important visant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La loi n° 2001-397 du 9 mai 2001, dite « Génisson », introduit l'obligation de négocier spécifiquement sur l'égalité professionnelle dans les branches et les entreprises et enrichit le RSC d'une vingtaine d'indicateurs, conduisant à le standardiser (Chappe, 2021). Cette loi sera ensuite complétée par plusieurs lois, détaillant les obligations des entreprises vis-à-vis des accords et les plans d'action à mettre en œuvre. La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes introduit des négociations annuelles obligatoires (NAO) portant sur les objectifs d'égalité professionnelle[1] (pour une présentation détaillée des lois et dispositifs introduits, voir Pochic *et al*. (2019a)).

L'index de l'égalité professionnelle a été créé par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Les obligations relatives à la déclaration et à la publication de l'index de l'égalité professionnelle ont été définies et mises en place par le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019, intégré à l'article D. 1142-2 du Code du travail[2]. Nous revenons en détail sur l'index de l'égalité professionnelle dans la première partie.

Enfin, en 2021, la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, dite « loi Rixain », introduit des mesures supplémentaires en matière de représentation des femmes parmi les cadres dirigeants et dans les instances dirigeantes des grandes entreprises (de plus de 1 000 salariés), parmi lesquelles la publication d'indices spécifiques portant sur ces aspects (à partir de 2022), et des quotas de représentation (à partir de 2026).

1. Cette loi au périmètre plus vaste apporte avant tout des modifications aux congés parentaux, aux règles encadrant les pensions alimentaires (etc.) qui sortent du champ de la présente étude.
2. « Chapitre II bis : Mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et à assurer une répartition équilibrée de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes ».

Coly, 2022). Désormais, une entreprise dont la note obtenue à l'index de l'égalité professionnelle est inférieure au seuil de 75 sur 100 se voit dans l'obligation d'afficher des mesures correctives. L'objectif est alors d'inciter l'entreprise à négocier sur des mesures concrètes et de manière engageante. En effet, celles-ci doivent avoir pour effet une amélioration de la note dans les trois ans, faute de quoi l'entreprise s'expose à des sanctions. Si l'index fait écho aux dispositifs antérieurs, notamment le RSC, il s'en distingue par sa finalité et se veut un levier d'action.

L'index a été élaboré en plusieurs phases : une phase de concertation des partenaires sociaux, l'instruction d'un groupe d'experts (notamment des associations spécialistes des données sociales) puis la mission confiée en mai 2018 à Sylvie Leyre, alors DRH de Schneider Electric (Pierre-Brossolette *et al.*, 2024). Celle-ci s'appuie en particulier sur un rapport de l'Igas (Marie, Mochel, 2016) qui détaille les trois sources principales d'inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes : le temps de travail, le secteur d'activité et les inégalités « résiduelles ». Ce sont ces inégalités « résiduelles » que la mise en place de l'index a pour objectif explicite d'enrayer.

L'index s'inscrit également dans un contexte européen en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (encadré 2). La France a été en avance dans la quantification des écarts de rémunération. La directive européenne de 2006 incite les pays à adopter des politiques de transparence salariale, en particulier par la diffusion des écarts de rémunération moyens au sein des entreprises, qui font écho, en France, aux indicateurs disponibles dans le rapport de situation comparée. Un projet de directive européenne a été voté en 2023, pour contraindre les entreprises des États membres à publier un certain nombre de statistiques désagrégées au niveau des entreprises. Dans ce cadre, la France est amenée à faire évoluer le périmètre de l'index et a entamé une réflexion à ce sujet (voir notamment les pistes d'amélioration proposées par le rapport produit par le Haut Conseil à l'égalité (HCE) ; Pierre-Brossolette *et al.* (2024)).

La mise en place de l'index de l'égalité professionnelle a été progressive par catégorie d'employeurs[5]. Le décret étant entré en vigueur le 1er janvier 2019, la première publication de l'index devait avoir lieu avant le 1er mars 2019, au titre de l'année 2018. Ce calendrier n'a concerné que les entreprises de plus de 1 000 salariés ; les entreprises de 250 à 999 salariés ont bénéficié d'un délai jusqu'au 1er septembre 2019, et les entreprises de 50 à 249 jusqu'au 1er mars 2020, au titre de l'année 2019. Dans la suite de cet article, nous nous intéressons précisément aux comportements de déclarations pour l'année 2020, c'est-à-dire une année où toutes les entreprises de 50 salariés et plus sont concernées.

5. Il inclut également l'ensemble des unités économiques et sociales (UES) de 50 salariés ou plus, les entreprises qui en font partie effectuent une déclaration unique, au niveau de l'UES, auprès de l'administration. Le calcul de l'Index est alors effectué au niveau de l'UES dans son ensemble.

Encadré 2 - **Droit européen en matière de politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

Dès sa création par le traité de Rome en 1957, l'Union européenne (alors nommée CEE) s'est penchée sur la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'article 119 du traité prévoyant l'obligation pour les États membres d'assurer une égalité de rémunération pour un travail égal. Des années 1970 aux années 2000, elle s'est saisie des discriminations, en particulier liées au sexe. La directive européenne n° 75/117/CEE du 10 février 1975 introduit le principe de l'égalité pour un « travail de valeur équivalente » ; elle est renforcée par la directive du 9 février 1976 relative à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matières de promotion, formation et conditions de travail.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes apparaît plusieurs fois dans le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) de 1997. Les articles 8 et 10 prévoient que, pour toutes ses actions, l'Union cherche à éliminer les inégalités et à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi qu'à combattre toute discrimination fondée sur le sexe. L'article 157, paragraphe 1, du TFUE fait finalement obligation à chaque État membre d'assurer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre travailleurs et travailleuses pour un même travail ou un travail de même valeur.

Depuis les années 2000, deux directives européennes visent à renforcer la mise en œuvre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La directive 2006/54/CE qui précise les modalités de mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre femmes et hommes en matière d'emploi et de travail a été largement retranscrite dans les différents droits nationaux. La plupart des pays ont opté pour des politiques de transparence salariale sans obligation de résultat, les entreprises ne sont pas obligées de réduire les écarts rendus transparents (voir par exemple Meilland (2015) pour le cas du Danemark). Le manque de transparence des rémunérations est identifié par l'Union européenne comme un frein central à l'égalité professionnelle et le Conseil de l'Union européenne a adopté le 14 avril 2023 le projet d'une nouvelle directive visant à faire publier systématiquement par les entreprises des pays membres un certain nombre de statistiques désagrégées sur les écarts de rémunération entre femmes et hommes.

I.2. Le fonctionnement de l'index

L'index de l'égalité professionnelle prend la forme d'une note sur 100 points, obtenue par l'addition du nombre de points obtenus pour chacun des cinq indicateurs qui le composent. Les méthodologies de calcul pour les employeurs de 50 à 249 salariés et les employeurs de 250 salariés et plus diffèrent légèrement.

Indicateur 1 : écart de rémunération (40 points)

Cet indicateur est calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes pour 16 groupes correspondant à quatre tranches d'âge (moins de 30 ans, de 30 à 39 ans, de 40 à 49 ans et 50 ans ou plus) et, par défaut, quatre catégories socioprofessionnelles (CSP) : ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres[6]. Seuls les salariés présents au moins six mois sur la période de référence sont retenus dans le calcul, et seuls les groupes comprenant au moins trois femmes et au moins trois hommes sont pris en compte. Si le total des effectifs pouvant être pris en compte est inférieur à 40 % des effectifs totaux, l'indicateur et l'index ne sont pas calculables. Les écarts sont calculés au sein de chaque groupe (âge et catégorie socio-professionnelle) en rapportant le salaire (hors primes) par équivalent temps-plein (ETP) des femmes à celui des hommes, et puis corrigés vers 0 par l'application d'un « seuil de pertinence » de 5 points[7]. Les écarts ainsi corrigés sont agrégés au sein de l'entreprise, en prenant la moyenne des groupes pondérée par leur effectif. Une entreprise obtient une note déterminée par la valeur absolue de l'écart salarial ainsi calculé, selon un barème de points allant de 40 points (écart de 0 %) à 0 point (valeur absolue de l'écart supérieure à 20 %), barème que nous rappelons en annexe. Un exemple de calcul est détaillé dans la section II.3.

Indicateur 2 (entreprises de plus de 250 salariés) : écarts d'augmentation (20 points)

Cet indicateur se calcule en comparant le pourcentage de salariés qui ont bénéficié d'une augmentation individuelle parmi les hommes et parmi les femmes pour chacun des quatre groupes de CSP comptant au moins 10 salariés de l'un et de l'autre sexe (entreprises de plus de 250 salariés). L'indicateur n'est pas calculable si aucune augmentation individuelle n'est intervenue au cours de la période de référence, ou si l'effectif pris en compte pour le calcul des indicateurs ne comporte pas au moins 5 femmes et 5 hommes.

Indicateur 3 (entreprises de plus de 250 salariés) : écarts de promotion (15 points)

Cet indicateur se calcule en comparant le pourcentage de femmes promues (ayant accédé à un niveau ou un coefficient hiérarchique ou un groupe de postes supérieur) à celui des hommes promus pour chacun des 4 groupes de CSP comptant au moins 10 salariés de l'un et de l'autre sexe. Si aucune promotion n'est intervenue au cours de la période de référence ou si le total des effectifs retenus est inférieur à 40 % des effectifs, l'indicateur n'est pas calculable.

6. La catégorisation par défaut en CSP peut être remplacée, après avis du comité social et économique (CSE) de l'entreprise, par une catégorisation spécifique à l'entreprise, soit une cotation par niveau ou coefficient hiérarchique de branche, soit une autre méthode de cotation des postes. Dans ce cas, la correction apportée au sein de chaque groupe n'est pas de 5 mais de 2 points.

7. À titre d'exemple, un écart de 7 % est corrigé à 2 %, un écart à 3 % est corrigé à 0 %, un écart de -2 % est corrigé à 0 %, et un écart de -8 % est corrigé à -3 %.

Indicateur 2-3 bis (entreprises de 50 à 250 salariés) : écarts d'augmentation (35 points)

L'indicateur d'écarts d'augmentation est calculé en comparant le pourcentage de salariés qui ont bénéficié d'une augmentation individuelle parmi les hommes et parmi les femmes. Le calcul se fait en revanche directement au niveau de l'entreprise et non des groupes de CSP. Il est fusionné avec l'indicateur 3 (écarts de promotion). Cet indicateur n'est pas calculable si aucune augmentation individuelle n'est intervenue au cours de la période de référence ou si l'effectif pris en compte pour le calcul des indicateurs ne comporte pas au moins 5 femmes et 5 hommes.

Afin de rendre les indicateurs d'écarts d'augmentation et de promotion comparables entre les entreprises de 50 à 250 salariés et celles de plus de 250 salariés par la suite, nous sommons les deux indicateurs des entreprises de plus de 250 salariés.

Indicateur 4 : congés maternité (15 points)

L'indicateur compare le nombre de salariées ayant bénéficié d'une augmentation à leur retour de congé maternité au nombre total de salariées de retour de congé maternité. Les 15 points sont accordés si toutes les salariées de retour de congé maternité ont bénéficié, à leur retour, des mêmes augmentations que les autres salariées pendant leur congé ; aucun point n'est accordé dans le cas contraire. Cet indicateur mesure donc la conformité de l'entreprise avec le Code du travail (article L. 1225-26). S'il n'y a eu aucun retour de congé maternité (ou adoption) ou aucune augmentation (individuelle ou collective) au cours des congés maternité, l'indicateur n'est pas calculable.

Indicateur 5 : hautes rémunérations (10 points)

Cet indicateur est fonction du nombre de salariés du sexe le moins représenté parmi ceux ayant perçu les 10 plus hautes rémunérations : 10 points sont accordés en cas de parité ou si 4 femmes ou hommes figurent parmi les 10 plus hauts salaires, 5 points s'ils sont 2 ou 3, aucun point sinon.

Lorsque le total des points des indicateurs calculables est égal à 75 ou plus, alors l'index est considéré calculable[8]. Dans le cas contraire, l'index dans son ensemble est considéré incalculable et la note globale n'est pas publiée. Notons ici dès à présent un élément clé pour la suite de cet article : dès lors que l'indicateur 1 portant sur les inégalités de salaire n'est pas calculable, l'index est considéré comme incalculable.

Les entreprises soumises au calcul de l'index doivent communiquer publiquement à leurs salariés le score global obtenu et les mesures engagées pour favoriser l'égalité professionnelle ; l'ensemble des données fournies par les entreprises est publié sur le site de

8. Au besoin, il est calculé au prorata de la somme des points des indicateurs calculables. Par exemple, si l'indicateur 4, concernant les congés maternité, n'est pas calculable, alors la somme des points des indicateurs calculables est 85. L'index est alors calculé en multipliant la somme des points obtenus par l'entreprise par 100/85.

la Dares. Deux décrets modifient les règles de publication de l'index, en laissant le calcul inchangé[9]. La publication des sous-indices composant l'index est imposée (de façon rétroactive) depuis 2022. Une valeur de l'index comprise entre 75 et 84 points implique désormais la publication de mesures de progression envisagées pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. De plus, depuis la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (dite « loi Rixain »), la publication de l'index d'égalité professionnelle est complétée par celle des écarts de représentation entre femmes et hommes au sein des cadres dirigeants et des instances dirigeantes de l'entreprise.

Les entreprises communiquent la valeur de leur index, ainsi que les mesures correctives (quand l'index est inférieur à 75) ou les mesures de progression (depuis 2022, quand l'index est inférieur à 85) à la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets ; anciennement Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Direccte). Si la valeur de l'index reste inférieure à 75 pendant trois exercices consécutifs, l'entreprise s'expose à des sanctions monétaires, pouvant aller jusqu'à 1 % de sa masse salariale. De telles sanctions n'ont, fin 2023, jamais été prononcées.

I.3. Panorama des inégalités salariales mesurées par l'index de l'égalité professionnelle déclaré

Quel portrait des inégalités professionnelles l'index de l'égalité professionnelle dresse-t-il ? En 2020, la note moyenne obtenue par les entreprises déclarant un index de l'égalité professionnelle qu'elles parviennent à calculer est de 85 sur 100. Cette note moyenne correspond exactement au seuil en-deçà duquel les entreprises sont obligées de définir des objectifs de progression pour chacun des indicateurs pour lesquels la note maximale n'a pas été obtenue (obligation introduite par le décret n° 2022-243 du 25 février 2022).

Concernant l'indicateur d'écarts de rémunération, la note moyenne obtenue est de 35 sur 40 en 2020. Cette note correspond à une fourchette d'écarts de rémunération compris entre 4 et 5 points de pourcentage en faveur des hommes. Environ 10,6 % des entreprises déclarent la note maximale (40/40), qui correspond à la situation où l'écart en faveur des hommes est nul (après application du seuil de pertinence de 5 %, voir *infra*, II.2).

En moyenne, les entreprises obtiennent en 2020 la note de 32,2/35 pour l'indicateur composite de promotion/augmentation. Près de 80 % des entreprises obtiennent la note maximale pour cette composante. La note moyenne obtenue pour l'indicateur de

9. Décret n° 2021-265 du 10 mars 2021 relatif aux mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et portant application de l'article 244 de la loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021, Légifrance ; décret n° 2022-243 du 25 février 2022 relatif aux mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise prévues par l'article 13 de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle et par l'article 244 de la loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021, Légifrance.

retour de congés maternité est de 11,2/15 en 2020. Notons que 21,7 % des entreprises n'obtiennent pas la note maximale à cet indicateur, et se trouvent donc dans une situation de non-respect de la loi. Enfin, la note moyenne obtenue, en 2020, pour l'indicateur d'égalité de genre parmi les dix plus hautes rémunérations est de 4,5/10. Cela signifie qu'en moyenne le sexe sous-représenté parmi ces dix rémunérations représente moins de 2 ou 3 salariés (5/10).

Tableau 1 - Distribution des notes obtenues à l'index de l'égalité professionnelle et à chacune de ses composantes en 2020

Indicateur	Note moyenne	Part obtenant la note maximale (en %)
Index global (sur 100)	85,0	2,5
Rémunération (sur 40)	35,0	10,6
Promotions/augmentations (sur 35)	32,2	79,2
Congés maternité (sur 15)	11,2	78,3
Hautes rémunérations (sur 10)	4,5	31,4

Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés ayant déclaré un index d'égalité professionnelle qu'elles parviennent à calculer pour l'année de reference 2020.

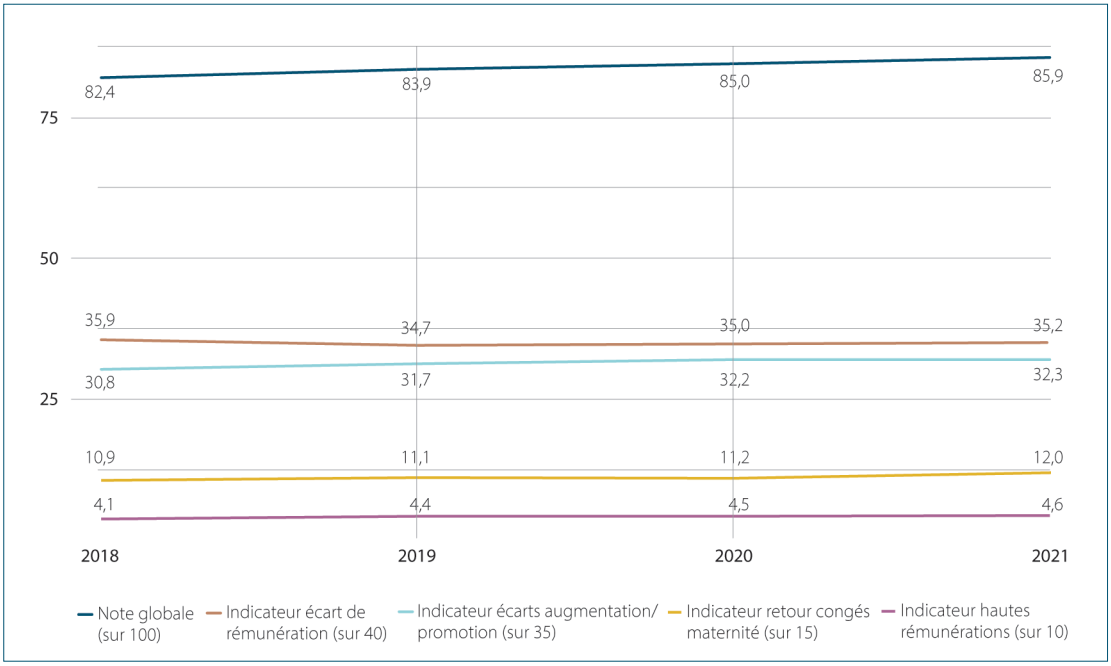
Note : la moyenne sur 100 points n'est pas égale à la somme des moyennes aux différents indicateurs du fait des règles de proratisation lorsqu'un indicateur ne peut être calculé.

Lecture : les entreprises qui ont calculé et déclaré un index de l'égalité professionnelle pour l'année de reference 2020 ont obtenu, en moyenne, la note de 85/100. La note moyenne obtenue pour l'indicateur d'écarts de rémunération cette même année est de 35/40.

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; base Tous salariés ; calculs IPP.

Le graphique 1 présente la progression des notes. En 2018, la note moyenne déclarée (par les entreprises qui déclarent un index qu'elles parviennent à calculer) s'élève à 82,4/100. Pour l'année 2021, les entreprises déclarent une note supérieure, égale à 85,9/100. Cette augmentation de 3,5 points s'explique par une amélioration des notes moyennes obtenues pour les indicateurs d'écarts d'augmentation et de promotion (+1,5 point en moyenne), de retour de congés maternité (+1,1 point en moyenne) et de parité parmi les dix plus hautes rémunérations (+0,5 point). La note moyenne pour l'indicateur des écarts de rémunération est restée, quant à elle, stable au cours de la période.

Graphique 1 – **Évolution de la moyenne de l'index de l'égalité professionnelle lorsque celui-ci peut être calculé, et de chacune de ses sous-composantes (2018-2021)**



Champ : ensemble des entreprises du secteur privé (hors particuliers employeurs) ; postes occupés chaque année par des emplois ordinaires (stagiaires et emplois aidés exclus).

Note : la moyenne sur 100 points n'est pas égale à la somme des moyennes aux différents indicateurs du fait des règles de proratisation lorsqu'un indicateur ne peut être calculé.

Lecture : en 2018, la note moyenne déclarée (par les entreprises qui déclarent un index qu'elles parviennent à calculer) s'élève à 82,4/100.

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; bases Tous salariés ; calculs IPP.

II. Les imperfections de l'index de l'égalité professionnelle : illustrations à partir de variantes de calcul

Afin d'illustrer les imperfections de l'index de l'égalité professionnelle, en particulier de son premier indicateur portant sur les écarts de rémunération, nous repartons de données administratives (encadré 3) et suivons les modes de calcul du décret pour reconstruire cet index (encadré 4). En rapprochant nos calculs des résultats déclarés par les entreprises, nous mettons en avant deux imperfections majeures de l'index. D'abord, nous évaluons le champ de l'index et nous montrons que son calcul repose sur une faible proportion de l'emploi salarié privé. Ensuite, nous soulignons l'importance des choix méthodologiques dans le calcul des écarts de rémunération et montrons en quoi ils contribuent à invisibiliser les écarts de rémunération réels en proposant des variantes à la construction de l'index.

Encadré 3 - **Données utilisées**

La base « Indexegapro » - Nous exploitons les données administratives issues des déclarations de valeurs de l'index d'égalité professionnelle effectuées par les entreprises et les UES, la base « Indexegapro ». Ce fichier recense toutes les déclarations de valeurs de l'index et de ses 5 (ou 4) composantes, pour chaque entreprise ou UES déclarante et chaque année de référence entre 2018 et 2021. Cela correspond aux déclarations réalisées entre 2019 et 2022. La version dont nous disposons couvre l'ensemble des déclarations réalisées jusqu'au 7 juin 2022. Ce fichier a été mis à disposition par la Direction générale du Travail.

Les bases Tous salariés - Les bases Tous salariés sont des bases de données administratives issues des déclarations administratives de données sociales (DADS) et de la déclaration sociale nominative (DSN). Nous utilisons le fichier « Postes » qui correspond aux données exhaustives sur tous les postes salariés d'une année donnée. Nous utilisons les données pour l'année 2020. Ces fichiers comportent des informations sur les caractéristiques du poste (salaires brut et net, heures rémunérées, type de contrat, etc.), sur les caractéristiques individuelles du salarié (âge, sexe, profession et catégorie socio-professionnelle, etc.) et sur les caractéristiques de l'employeur (identifiant Siren, ainsi que secteur, taille, etc.). Cette base de données est produite par l'Insee, à partir de données sources brutes issues de la gestion des administrations de sécurité sociale (DADS et DSN).

Encadré 4 - **Reconstruction de l'indicateur portant sur les écarts de rémunération**

Les données administratives issues du fichier « Postes » des bases Tous salariés (encadré 3) permettent de reconstruire l'indicateur portant sur les écarts de rémunération, qui constitue le premier des cinq indicateurs qui composent l'index de l'égalité professionnelle[1].

Afin de reconstruire cet indicateur, nous cherchons à nous rapprocher de la définition de l'indicateur telle qu'elle est donnée par le décret.

Définition du champ

Nous considérons tous les postes occupés chaque année par des emplois ordinaires dans le secteur privé en France (les stagiaires et les emplois aidés sont exclus). De la même façon que l'index, nous excluons les salariés sur la base de la durée de travail dans l'année. Nous ramenons les rémunérations au nombre d'heures travaillées, de telle sorte à prendre en compte des salaires horaires.

CSP et âge des individus

Nous utilisons comme catégorisation des professions et catégories socio-professionnelles celle proposée par l'Insee et utilisée par défaut pour le décret. L'âge et le genre sont également renseignés dans les données.

Périmètre et taille des entreprises

Nous considérons comme périmètre d'une entreprise le numéro Siren, sauf pour celles qui appartiennent à une unité économique et sociale (UES), auquel cas c'est le périmètre de l'UES qui est considéré. La taille d'une entreprise est obtenue à partir des effectifs déclarés au 31 décembre de chaque année. Nous incluons tous les salariés déclarés comme tels par leur employeur, y compris lorsqu'ils sont détachés auprès d'une autre entreprise (les intérimaires sont donc affectés à leur entreprise d'intérim, ce qui diffère du décret, mais permet de ne pas les exclure du calcul).

Revenus et heures travaillées

Le concept de revenu utilisé dans le décret est « le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum, mais également tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier ». Sont cependant exclus : les heures supplémentaires et complémentaires, les primes de sujétion particulière ou d'ancienneté, les indemnités de licenciement, l'intéressement et la participation.

Au contraire, les bases Tous salariés utilisent comme concept de salaire « l'intégralité des sommes perçues par le salarié au titre de son contrat de travail, y compris intéressement et participation ». Il comprend les salaires, *y compris heures supplémentaires et complémentaires*, les primes, l'épargne salariale, les indemnités (maladie, chômage partiel, licenciement), les avantages en nature imposables (logement, voiture, etc.) et divers autres versements. Le concept que nous utilisons est donc plus large que celui mentionné dans le décret. Il permet de prendre en compte certains aspects potentiellement cruciaux des inégalités femmes-hommes (par exemple, la propension à effectuer des heures supplémentaires), mais invite à la prudence quant à l'interprétation des résultats vis-à-vis des publications faites par les entreprises. Des données plus précises et exhaustives sur le détail des composantes des salaires permettraient de mieux identifier les sources d'inégalités salariales.

1. L'indicateur 5, portant sur la part des femmes dans les plus hautes rémunérations peut facilement être reconstruit dans les données. En revanche, les indicateurs 2, 3 et 4 sont plus difficiles à reconstruire à partir des bases Tous salariés. Concernant l'indicateur 2, il est difficile de capter des promotions telles que définies dans le décret à partir des bases Tous salariés ; en effet, le concept de promotion repose sur la hiérarchie des emplois propre à chaque entreprise, une information qui ne figure pas dans les bases. De la même façon, les bases Tous salariés ne permettent pas de faire la différence entre augmentations individuelles et collectives, nécessaire pour reconstruire l'indicateur d'écarts d'augmentation. De surcroît, les congés maternité ne sont pas observés dans les bases Tous salariés : l'indicateur de retour de congés maternité ne peut donc pas y être reconstruit.

II.1. Le champ de l'index de l'égalité professionnelle : une couverture très imparfaite

Déclarer, calculer : que font les entreprises ?

Les notes obtenues à l'index déclarées par les entreprises sont publiées sur le site du ministère du Travail : il s'agit de la même information que la base Indexegapro que nous utilisons. Depuis la mise en place de cette obligation en 2019, 33 327 entreprises ont déclaré cet index pour au moins une année entre 2018 et 2020 (c'est-à-dire au cours de la période étudiée dans le cadre de cet article).

Déclarer l'index - Malgré une amélioration du taux de déclaration[10] depuis 2018, l'ensemble des entreprises n'est pas encore en conformité avec l'obligation de publication. D'après les déclarations publiées jusqu'au 7 juin 2022, seules 67,9 % des entreprises de plus de 50 salariés ont déclaré leur index de l'égalité professionnelle portant sur l'année 2019 (année dite de référence), alors que la date limite pour se conformer à cette obligation était le 1er mars 2020 (tableau 2). Ce taux de déclaration n'augmente que de quelques points en 2020, année pour laquelle 75,7 % des entreprises ont déclaré un index. Il ne s'agit donc pas que d'un « effet démarrage » lié à des délais nécessaires pour se mettre en règle. La non-déclaration de l'index est principalement le fait des PME de 50 à 250 salariés : 72 % d'entre elles ont déclaré au moins une fois un index, alors que c'est le cas pour 92,1 % des entreprises de 250 à 999 salariés et 96,3 % des entreprises de plus de 1 000 salariés.

Calculer l'index - Parmi les index déclarés, une grande partie ne sont pas calculés : la valeur de l'index est alors manquante et déclarée comme telle. Plus d'un tiers des déclarations faites par les entreprises correspondent à des valeurs manquantes, c'est-à-dire des cas où l'index n'est pas calculé (respectivement 33,0 et 33,3 % des index déclarés et portant sur les années 2019 et 2020 sont non calculés). Là encore, il s'agit principalement d'index déclarés par les PME de 50 à 250 salariés (39,4 % des index déclarés par ces entreprises pour l'année 2020 sont non calculés).

En pratique, les cas où l'index est non calculé correspondent souvent à des situations où l'indicateur d'écart de rémunération, principale composante de l'index (40/100 points), ne peut être calculé. Environ 9 entreprises (ou UES) sur 10 qui déclarent un index non calculable n'ont pas réussi à calculer l'indicateur 1. Dans les déclarations des entreprises portant sur les années 2019, 2020 et 2021, cette part s'élève respectivement à 88, 89 et 91 %. Le non-calcul de l'indicateur 1 se combine généralement au non-calcul d'au moins un autre indicateur. Par exemple, environ 70 % des entreprises

10. Le taux de déclaration en t correspond à la part d'entreprises de plus de 50 salariés, assujetties à l'obligation de déclaration et de publication de l'Index, qui ont déclaré cet index pour l'année de référence t.

pour lesquelles l'index est non calculé déclarent l'indicateur 4, portant sur le retour des maternités, non calculable.

Tableau 2 – **Déclarations de l'index de l'égalité professionnelle depuis 2018**

	Nombre de déclarations	Taux de déclaration (en %)	Part non calculés (en %)
Année de référence			
2018	7 998	20,2	14,8
2019	27 559	67,9	33,0
2020	28 122	75,7	33,3
Secteur (année de référence : 2020)			
Agriculture	170	57,2	28,2
Industrie	6 580	85,9	40,3
Construction	1 664	79,0	77,1
	Nombre de déclarations	**Taux de déclaration (en %)**	**Part non calculés (en %)**
Secteur (année de référence : 2020)			
Commerce et transport	7 330	76,8	35,0
Immobilier	504	84,4	10,9
Information et communication	1 433	78,9	8,2
Finance et assurance	837	89,8	7,4
Services	4 674	63,9	20,3
Enseignement, santé	4 276	72,7	34,5
Autres activités	654	65,1	25,1
Effectifs (année de référence : 2020)			
50 à 250	21 976	72,0	39,4
251 à 999	4 962	92,1	13,3
1 000 et plus	1 184	96,3	3,6

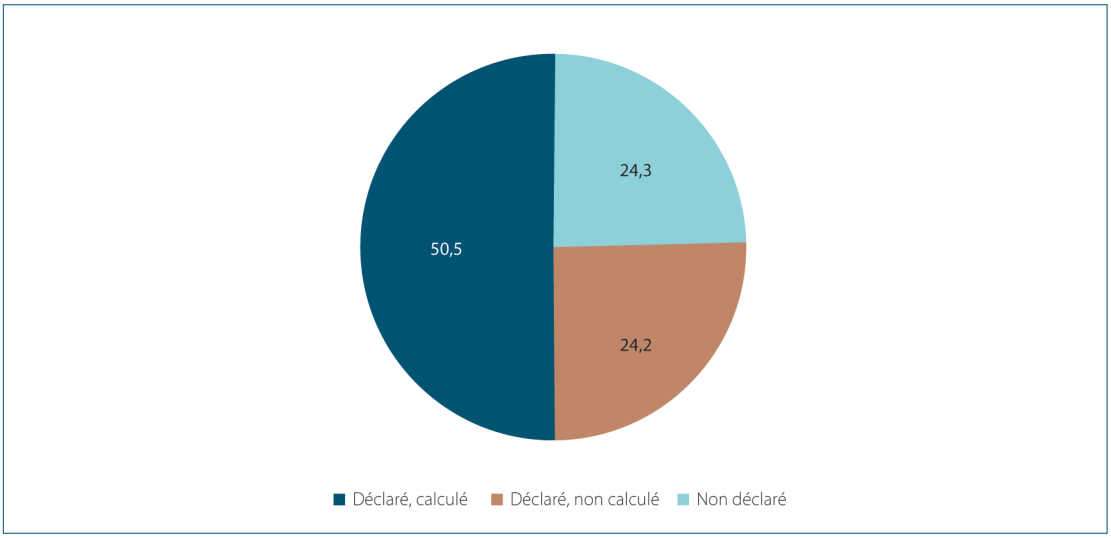
Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés ayant déclaré un index d'égalité professionnelle, y compris les entreprises ayant déclaré un index non calculé.

Lecture : 4 962 entreprises de 251 à 999 salariés ont déclaré leur index d'égalité professionnelle portant sur l'année 2020 (période de référence). Parmi ces déclarations, la valeur globale de l'index était non calculée pour 13,3 % d'entre elles.

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; bases Tous salariés ; calculs IPP.

Graphique 2 – **Décomposition du champ des entreprises de 50 salariés et plus, selon le statut de déclaration de l'index de l'égalité professionnelle (portant sur l'année 2020)**

En %



Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés en 2020.

Lecture : parmi l'ensemble des entreprises de plus de 50 salariés assujetties à l'obligation de publication de l'index de l'égalité professionnelle, 50,5 % ont déclaré un index dont la valeur est calculable pour l'année 2020, 25,2 % ont déclaré un index dont la valeur n'est pas calculable, et 24,3 % n'ont rien déclaré.

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; base Tous salariés ; calculs IPP.

Caractéristiques des salariés selon le statut de déclaration de leur entreprise

Les salariés des entreprises qui déclarent, ne déclarent pas, ou déclarent non calculable leur index présentent des caractéristiques différentes (tableau 3). Les valeurs de l'index déclarées et calculées pour l'année 2020 portent sur des entreprises où les ingénieurs et les cadres sont surreprésentés par rapport aux entreprises dont la note globale n'est pas calculée ou qui n'ont pas déclaré l'index de l'égalité professionnelle. À l'inverse, les ouvriers sont surreprésentés au sein des entreprises où l'index est non calculé ou non déclaré (leurs effectifs comprennent, en moyenne, 44 % d'ouvriers pour les entreprises qui déclarent un index non calculable et 32,6 % d'ouvriers pour celles qui ne le déclarent pas, contre 24,9 % dans le cas des entreprises qui déclarent un index de l'égalité professionnelle dont elles calculent la valeur). Les entreprises pour lesquelles l'index est calculé sont plus féminisées. Plus précisément, la parité est davantage respectée au sein de leurs effectifs : le sexe sous-représenté parmi les salariés de ces entreprises représente en moyenne 30,3 % des effectifs, contre 16,7 % dans le cas des entreprises qui déclarent un index qu'elles ne parviennent pas à calculer (tableau 3). Cet élément est en effet directement lié à la capacité qu'ont les entreprises de calculer l'indicateur

de rémunération, et donc l'index de l'égalité professionnelle global : plus les effectifs d'une entreprise sont paritaires, plus les groupes de salariés (d'âge et de catégorie socio-professionnelle) ont de chances de comporter au moins 3 hommes et 3 femmes, et plus il est probable que les salariés retenus *in fine* représentent au moins 40 % des effectifs totaux.

Tableau 3 – Distribution des caractéristiques moyennes des salariés des entreprises selon le statut de déclaration de l'index de l'égalité professionnelle portant sur l'année 2020

En %

		Déclaré, calculé	Déclaré, non calculé	Non déclaré
Âge				
	15-29 ans	17,2	16,1	16,7
	30-39 ans	25,8	25,4	24,5
	40-49 ans	27,0	26,7	25,9
	50-70 ans	29,9	31,8	32,9
Sexe				
	Femmes	45,7	33,7	44,8
	Hommes	54,3	66,3	55,2
	Sexe minoritaire	30,3	16,7	27,4
CSP				
	Ouvriers	24,9	44,0	32,6
	Employés	23,7	21,9	26,4
	Techniciens et agents de maîtrise	23,9	21,2	21,5
	Ingénieurs et cadres	27,5	12,9	19,5

Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés en 2020.

Lecture : les entreprises qui ont déclaré un index de l'égalité professionnelle dont la valeur est calculée en 2020 sont composées, en moyenne, de 45,7 % de salariés femmes et de 27,5 % d'ingénieurs et cadres, contre 44,8 et 19,5 % dans les entreprises de plus de 50 salariés qui n'ont pas déclaré leur index de l'égalité professionnelle en 2020.

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; base Tous salariés ; calculs IPP.

Quels salariés l'index de l'égalité professionnelle couvre-t-il ?

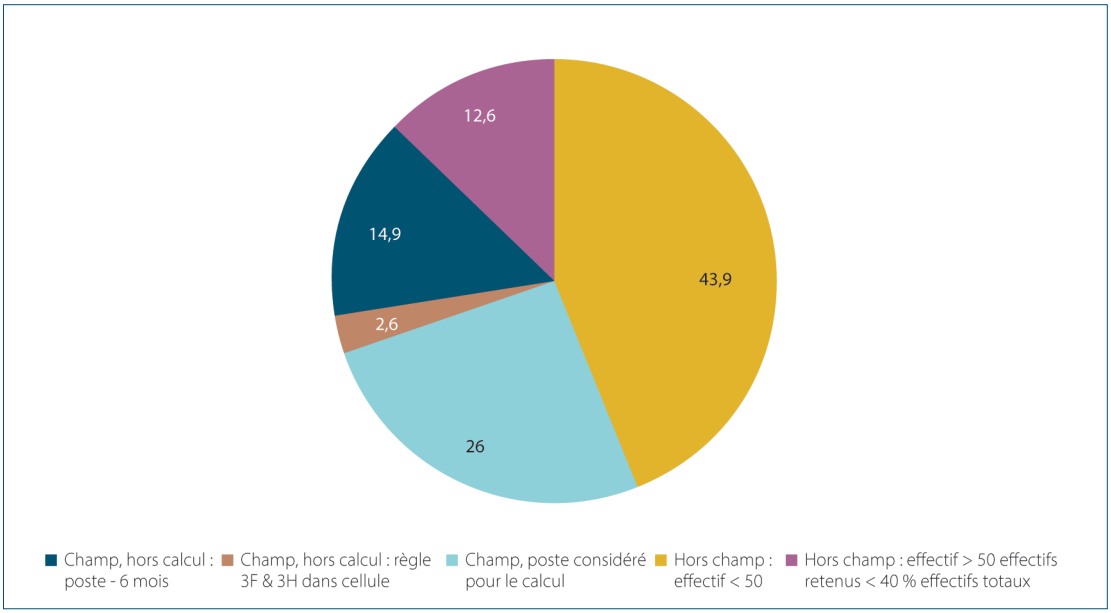
Après avoir évalué la représentativité de l'index pour les entreprises, se pose la question de la représentativité des écarts salariaux femmes-hommes pour les salariés concernés. Pour y répondre, nous examinons l'ensemble de l'emploi salarié en France,

en nous basant sur nos critères de calculabilité de l'index pour chaque entreprise. Nous catégorisons ensuite les salariés selon plusieurs critères : leur entreprise est-elle soumise à l'index ? Est-elle en mesure de calculer l'index ? Et si oui, font-ils partie des salariés inclus dans le calcul ?

L'obligation de déclaration et de publication de l'index concerne uniquement les entreprises de plus de 50 salariés, excluant ainsi 43,9 % des 17 138 752 postes salariés du secteur privé en 2020 (graphique 3). De plus, parmi les entreprises de plus de 50 salariés, certaines ne sont pas en capacité de calculer l'index, car le calcul reposerait sur moins de 40 % des salariés : 12,6 % de l'emploi privé total se trouve exclu du calcul de l'index pour cette raison en 2020. Finalement, les entreprises assujetties à la publication de l'index et où ce dernier est calculable ne représentent que 43,5 % de l'emploi privé en France.

Graphique 3 – **Décomposition de l'emploi salarié privé (2020) selon qu'il est pris en compte pour calculer les écarts de rémunération au sens de l'index de l'égalité professionnelle**

En %



Champ : ensemble de l'emploi salarié privé en 2020.

Lecture : parmi l'ensemble de l'emploi salarié privé en 2020, 43,9 % des postes sont exclus du champ de l'index de l'égalité professionnelle car ils dépendent d'entreprises de moins de 50 salariés et 12,6 % sont exclus car ils dépendent d'entreprises où l'index de l'égalité professionnelle n'est pas calculable. Les postes au sein des entreprises où le calcul de l'index de l'égalité professionnelle est obligatoire et possible (base Tous salariés) et qui sont effectivement pris en compte dans le calcul (postes de plus de six mois, qui dépend d'un groupe AGE × CSP avec suffisamment d'effectifs) représentent 26 % de l'emploi privé.

Source : base Tous salariés ; calculs IPP.

Néanmoins, même dans les entreprises où les écarts de rémunération sont calculables, le calcul ne concerne pas tous les salariés, mais seulement une partie. 34,2 % des postes dans ces entreprises correspondent à des contrats de moins de 6 mois, exclus du calcul des écarts de rémunération (représentant 14,9 % de l'emploi privé). De plus, certains salariés présents depuis plus de 6 mois sont exclus car ils appartiennent à des groupes où les effectifs sont insuffisants pour comparer les salaires (il n'y a pas au moins trois hommes et trois femmes dans le groupe), représentant 9,4 % de l'emploi dans les entreprises pouvant calculer leur index, soit 2,6 % de l'emploi privé total.

Ainsi, même si toutes les entreprises assujetties déclaraient leur index, celui-ci ne représenterait que le quart de l'emploi privé (26 %). Il est à noter que dans ce scénario, les décisions sur la construction des écarts salariaux et la détermination de la calculabilité de l'index reposent sur la catégorisation par défaut en CSP prévue par le décret, bien que les entreprises puissent adopter une autre catégorisation après consultation de leur CSE. L'impact de cette hypothèse sur la proportion d'entreprises capables de calculer leur index n'est pas clairement établi *a priori* : il est possible qu'une autre catégorisation permette à certaines entreprises de calculer leur index alors qu'elles ne l'auraient pas pu avec la catégorisation en CSP, mais elle pourrait également en empêcher d'autres. Dans tous les cas, cet effet ne concernerait que 12,6 % des postes.

La capacité des entreprises à calculer l'index

La faible part des entreprises qui déclarent un index calculé interroge sur la capacité effective des entreprises à le calculer. Notre reconstruction de l'indicateur portant sur les écarts de rémunération (encadré 4) nous permet de vérifier dans quelle mesure les entreprises qui ont déclaré un index non calculable auraient pu le calculer. Il ne s'agit donc pas de s'intéresser ici aux déclarations faites par les entreprises et à la calculabilité reflétées par les déclarations des entreprises, mais bien directement à la calculabilité de l'index.

En 2020, on compte en France plus de 36 000 entreprises de plus de 50 salariés théoriquement assujetties à l'obligation de déclaration et de publication de l'index. La reconstruction de l'indicateur d'écart de rémunération, dans les données administratives, révèle que l'index n'est calculable que pour 55,8 % des entreprises de plus de 50 salariés. Puisque nous ne sommes en mesure de reconstruire, à partir des données administratives, que les cas d'incalculabilité imputables à l'indicateur d'écart de rémunération, ce taux surestime le cas où l'index est calculable : nos résultats indiquent donc qu'on peut s'attendre, au maximum, à observer un index pour 55,8 % des entreprises seulement. Ce taux est à rapprocher des 50,5 % d'entreprises qui ont déclaré un index qu'elles sont en mesure de calculer (graphique 2). Une marge de progression existe donc, mais elle est réduite.

Encadré 5 - **Implication de choisir les hommes comme groupe de référence pour la mesure des écarts de salaire**

À titre d'exemple, prenons une entreprise qui comprend uniquement deux groupes de taille égale (par exemple, un groupe d'ouvriers et un groupe d'employés), avec exactement autant d'hommes et de femmes dans chaque groupe (par exemple, deux groupes de 5 femmes et 5 hommes chacun). Dans le premier groupe, les femmes gagnent 12 euros de l'heure et les hommes 16 euros de l'heure. Ceci signifie que l'écart salarial est de -4 euros de l'heure, soit -25 % de 16. On « corrige » cet écart à -20 %, en enlevant 5 points de pourcentage correspondant au seuil de pertinence. Dans le deuxième groupe, les femmes gagnent 16 euros de l'heure et les hommes 12 euros de l'heure. Ceci signifie que l'écart salarial est de 4 euros de l'heure, soit 33 % de 12. On « corrige » cet écart à 28 %. Au final, l'écart salarial global (« corrigé ») dans cette entreprise est de 4 % en faveur des femmes[1], quand bien même les moyennes des salaires (femmes et hommes confondus) sont égales dans les groupes, les moyennes des salaires des femmes et des hommes dans l'entreprise sont égales, les représentations des femmes et des hommes dans l'entreprise sont équilibrées, et les écarts de rémunération absolus sont identiques.

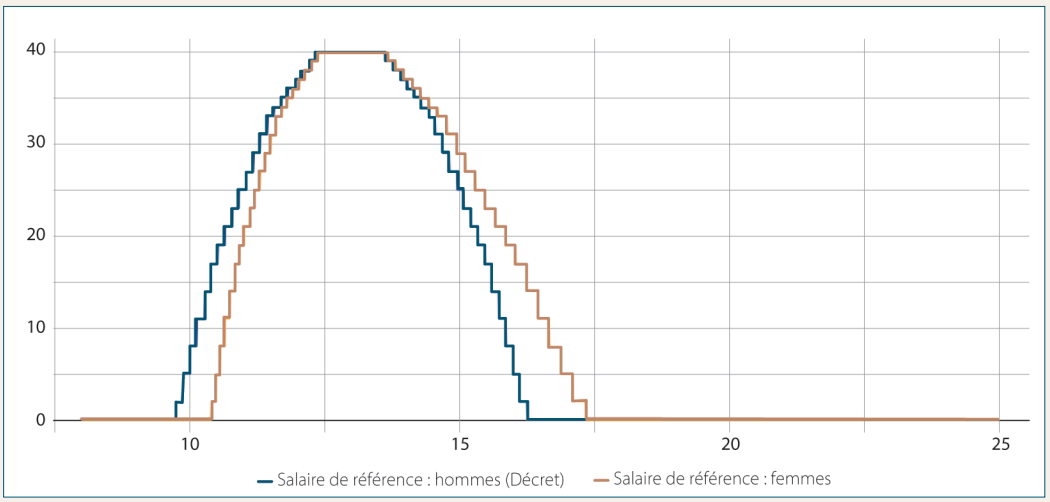
Le graphique 4 illustre cette asymétrie ; elle représente, pour un salaire des hommes donné (on choisit ici 13 euros de l'heure), le nombre de points obtenus en fonction du salaire des femmes, sous deux hypothèses quant à la référence choisie[2]. La courbe bleue rapporte la différence de salaires horaires à celui des hommes, c'est-à-dire qu'elle reprend la méthodologie appliquée dans le calcul de l'index ; la courbe marron clair la rapporte quant à elle à celui des femmes, tout en appliquant les mêmes étapes de calcul par ailleurs. La différence entre ces deux courbes illustre les conséquences de choisir une référence qui n'est pas symétrique, c'est-à-dire qui ne traite pas de manière égale les différences en défaveur des femmes et en défaveur des hommes : pour des écarts en faveur des femmes, utiliser pour référence le salaire des hommes obtient moins de points qu'utiliser pour référence le salaire des femmes ; pour des écarts en faveur des hommes, utiliser pour référence le salaire des hommes obtient moins de points qu'utiliser pour référence le salaire des femmes. Notons qu'au contraire, les autres indicateurs de l'index valorisent de façon symétrique les différences entre femmes et hommes[3].

1. L'écart salarial global (« corrigé ») est calculé comme la moyenne pondérée des écarts par groupe, c'est-à-dire ici (-20 % + 28 %) / 2 = 4 %, étant donné que les deux groupes ont le même poids.

2. Cet exemple simplifié fait l'hypothèse d'un unique groupe de salariés dans l'entreprise.

3. Par exemple, la présence de 9 ou 10 femmes parmi les dix plus hautes rémunérations de l'entreprise obtient autant de points que la présence de 0 ou 1 femme.

Graphique 4 – **Points obtenus en fonction du salaire horaire des femmes, pour un salaire horaire des hommes de 13 euros, selon deux références différentes**



II.2. Le rôle des choix méthodologiques dans la mesure des inégalités salariales selon l'index de l'égalité professionnelle

Le calcul de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes tel que proposé par l'index ne reflète que de manière imparfaite le paysage des inégalités salariales au sein des entreprises, même lorsque celui-ci est calculé, pour au moins deux raisons : l'application d'un seuil de pertinence de 5 points de pourcentage, et le choix des hommes comme groupe de référence pour mesurer les écarts salariaux.

L'application d'un « seuil de pertinence » de 5 points de pourcentage

Au sein de chaque groupe, l'écart de rémunération est calculé en rapportant la différence de rémunération moyenne des hommes et des femmes à celle des hommes. Cet écart relatif, s'il est positif, est ensuite minoré de 5 points de pourcentage vers 0, tout en ne pouvant pas devenir négatif (une correction symétrique est appliquée pour majorer l'écart lorsqu'il est négatif). Les écarts ainsi « corrigés » pour chaque groupe sont ensuite agrégés au niveau de l'entreprise, en les pondérant par le poids de chaque groupe dans l'emploi total de l'entreprise.

Parmi l'ensemble des groupes d'âge et de catégorie socio-professionnelle qui sont conservés pour le calcul de l'indicateur du décret (dans les entreprises où celui-ci est calculable en 2020 d'après nos reconstructions dans les bases Tous salariés), 29,8 % présentent des écarts salariaux favorables aux femmes avant correction, contre 70,2 % en

faveur des hommes. Il n'existe aucun groupe de salariés dans lequel les rémunérations des hommes et des femmes sont parfaitement égales. L'application de la correction de 5 points conduit à « réduire » à zéro les écarts dans 47,6 % des cas où les écarts étaient favorables aux femmes (après correction, 15,6 % des groupes de salariés considérés présentent des écarts favorables aux femmes) et dans 26,5 % des cas où les écarts étaient favorables aux hommes. Ainsi, après correction, les écarts de rémunération sont exactement nuls dans 32,8 % des groupes de salariés utilisés dans le calcul.

Le choix des hommes comme groupe de référence

Par construction, les écarts de rémunération en faveur des femmes ont un poids plus élevé dans le calcul de l'indicateur que ceux en faveur des hommes. Autrement dit, un faible écart de salaire en faveur des femmes au sein d'un groupe peut « surcompenser » des écarts de salaire en faveur des hommes dans d'autres groupes. Il s'agit d'une propriété de la formule introduite pour le calcul des écarts de rémunération, dont le point de référence est le salaire du groupe que l'on suppose favorisé : les hommes (encadré 5). Avec cette formule, les écarts salariaux en faveur des hommes sont positifs et compris entre 0 et 1 : la valeur de l'indicateur s'approche de 1 lorsque les hommes gagnent « infiniment plus » que les femmes au sein d'un groupe, 0,5 lorsque les hommes gagnent deux fois plus que les femmes, 0,66 s'ils gagnent trois fois plus, etc. À l'inverse, les écarts de rémunération en faveur des femmes se traduisent par une valeur négative de l'indicateur, qui n'est pas bornée et tend rapidement vers de très grandes valeurs négatives. L'indicateur prend la valeur -1 lorsque les femmes gagnent deux fois plus, -2 lorsqu'elles gagnent trois fois plus, etc. On voit que les écarts mesurés en fonction des hommes et des femmes ne sont pas symétriques autour de 0, et que des écarts en faveur des femmes peuvent avoir des valeurs « très négatives » qui tirent vers le bas la mesure des écarts agrégés.

II.3. Des choix méthodologiques différents pour permettre à plus d'entreprises de calculer l'index et offrir un meilleur portrait des inégalités de rémunération ?

Afin d'expliciter les conséquences des choix méthodologiques de calcul, nous présentons des variations autour de l'indicateur portant sur les écarts salariaux. Pour cela, nous construisons à nouveau l'indicateur, mais en faisant varier certains éléments de façon à couvrir un champ plus large de salariés, à ne pas corriger les écarts de rémunération *via* l'application d'un « seuil de pertinence » et à symétriser les écarts de rémunération en faveur des hommes et des femmes. Les variations considérées ici permettent de comprendre l'impact des choix méthodologiques de l'index, mais pas de discuter des fondements même de l'index en tant que mesure des inégalités au sein de l'entreprise. Elles ne permettent pas de mieux documenter l'origine des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes dans leur ensemble.

Variations autour de l'indicateur de mesure des écarts de rémunération

Nous nous appuyons sur les mêmes groupes d'âge et de CSP que ceux utilisés par défaut pour l'indicateur de l'index. En revanche, pour pallier la couverture imparfaite de l'indicateur défini par décret, les écarts de salaire horaire au sein d'un groupe de salariés défini selon l'âge et la CSP sont calculés dès que possible, dès lors qu'il y a au moins une femme et un homme dans le groupe concerné. Ces écarts sont calculés en attribuant à chaque salarié un poids proportionnel à ses heures travaillées au cours de l'année, réduisant ainsi l'impact des salariés à temps partiel ou ceux observés seulement une partie de l'année (notamment les salariés présents depuis moins de six mois dans l'entreprise) sur l'écart salarial final au sein du groupe. L'écart final obtenu en agrégeant les groupes est systématiquement calculé, même si cela concerne moins de 40 % des effectifs. Cette variation permet, par construction, de couvrir un plus grand nombre de salariés que l'indicateur de rémunération proposé par le décret.

Par ailleurs, pour répondre aux imperfections liées aux choix méthodologiques statistiques de l'indicateur décret, le seuil de tolérance de 5 % (ou 2 % si les CSP par défaut ont été modifiées) n'est pas appliqué et les écarts sont « symétrisés », c'est-à-dire normalisés par la moyenne des salaires des femmes et des hommes au sein du groupe.

Tableau 4 – **Variations autour de l'indicateur décret, calcul sur une entreprise fictive**

Groupe	Femmes (F)	Hommes (H)	Total	Total « décret »	Poids	Poids « décret »	Salaires F (moy)	Salaires H (moy)	Écart H-F H	Écart « décret »	Écart « symétrique »
Ouvriers, moins de 30 ans	2	20	22	.	0,26	0	1 500	1 670	10 %	5 %	10 %
Employés, moins de 30 ans	5	8	13	13	0,15	0,26	1 800	1 785	-1 %	0 %	-1 %
Employés, 30-39 ans	8	12	20	20	0,24	0,40	2 030	2 200	8 %	3 %	8 %
Employés, 40-49 ans	5	6	11	11	0,13	0,22	2 315	2 465	6 %	1 %	6 %
Cadres, 40-49 ans	2	10	12	.	0,14	0	3 000	3 200	6 %	1 %	6 %
Cadres, 50 ans et plus	3	3	6	6	0,07	0,12	10 000	4 100	-143 %	-138 %	-59 %

Lecture : dans l'entreprise fictive considérée, on dénombre 22 ouvriers de moins de 30 ans, parmi lesquels 2 femmes et 20 hommes. Ce groupe représente 26 % du total des salariés présents dans l'entreprise, mais ce groupe n'est pas pris en compte dans le total des salariés selon le décret (moins de 3 femmes), le poids de ce groupe est donc de 0. L'écart de salaire moyen (1670-1500), rapporté au salaire des hommes, est de 10 %. Il est rapporté à 5 % après application du seuil de pertinence. L'écart symétrique aurait été de 10 %.

Pour illustrer en quoi ces variations sont susceptibles de modifier la mesure des écarts de rémunération, considérons l'exemple d'une entreprise fictive de 84 salariés où l'application des règles de sélection, de correction et de calcul, suffit à rendre un écart salarial moyen positif (en faveur des hommes) en écart salarial négatif (en faveur des femmes). Le tableau 4 donne le nombre de femmes et d'hommes salariés dans cette entreprise fictive selon les catégories proposées par le décret, ainsi que le nombre total de salariés dans une catégorie de CSP et d'âge donnée.

Deux groupes (les ouvriers de moins de 30 ans et les employés de 40 à 49 ans) sont exclus du calcul « décret », car ils comprennent chacun moins de 3 femmes. Les poids de chaque groupe sont calculés par rapport aux groupes effectivement pris en compte dans chaque calcul. Les trois dernières colonnes reportent l'écart entre les deux rapporté au salaire des hommes, l'écart corrigé du « seuil de pertinence » introduit par le décret, et l'écart « symétrique » (non corrigé du « seuil de pertinence »), c'est-à-dire rapporté au salaire le plus élevé (en moyenne) entre les hommes et les femmes selon la formule $\frac{H-F}{\max\{H,F\}}$ et non systématiquement au salaire des hommes.

L'écart salarial obtenu par la somme pondérée des écarts « symétrique » sans prendre en compte les restrictions d'échantillon et le seuil de pertinence est :

$$(10\,\%\times 0{,}26)+(-1\,\%\times 0{,}15)+(8\,\%\times 0{,}24)+(6\,\%\times 0{,}13)+(6\,\%\times 0{,}14)+(-59\,\%\times 0{,}07)=1{,}86\,\%$$

L'écart salarial, version « décret », opère ces restrictions de champ, ce qui dans notre exemple donne :

$$(0\,\%\times 0{,}26)+(3\,\%\times 0{,}4)+(1\,\%\times 0{,}22)+(1\,\%\times 0{,}26)+(6\,\%\times 0{,}19)+(-138\,\%\times 0{,}12)=-13{,}74\,\%$$

Dans cette entreprise fictive, lorsqu'ils sont calculés tels que le décret l'impose, les écarts de rémunération sont de -13,47 %, c'est-à-dire que les hommes touchent une rémunération inférieure à celle des femmes, alors que les écarts réels sont de 1,86 % en faveur des hommes. Cet exemple illustre le rôle des choix méthodologiques : exclure du calcul les groupes ne comptant pas au moins 3 hommes et 3 femmes revient à exclure deux groupes très masculins, pour lesquels l'écart de rémunération était en faveur des hommes. De plus, rapporter les écarts à la rémunération des hommes a conduit à donner un poids important aux écarts de rémunération lorsque ceux-ci sont en faveur des femmes.

Panorama des inégalités, en faisant varier les modalités de calcul de l'indicateur d'écart de rémunération

Que nous apprennent les variations autour de la construction de l'indicateur décret ? D'abord, il est possible d'en calculer la valeur pour 90,5 % des entreprises de plus de 50 salariés, alors que l'indicateur décret est calculable pour 55,8 % d'entre elles, et donc de faire porter l'indicateur sur un champ plus large d'entreprises.

Comme le montre la dernière colonne du tableau 5, l'indicateur d'écart de rémunération est difficilement calculable pour les entreprises de plus petite taille (l'index est calculable pour 48,1 % des entreprises de 50 à 250 salariés, mais pour 98,5 % des entreprises de plus de 1 000 salariés). Il est possible de doubler le champ des entreprises de 50 à 250 salariés couvertes par rapport à l'indicateur du décret (88,6 % des entreprises de 50 à 250 salariés en 2020), moyennant une prise en compte de tous les groupes dès qu'au moins un homme et une femme y sont représentés.

Tableau 5 – Taux de calculabilité de l'indicateur d'écart de rémunération en 2020, par secteur d'activité

En %, sauf mention contraire

	Effectif	Part calculable	
		En faisant varier la définition du champ	Indicateur décret
Secteur			
Agriculture	297	94,9	54,9
Industrie	7 657	88,9	55,6
Construction	2 107	48,6	15,0
Commerce et transport	9 546	89,0	52,2
Information et communication	1 816	99,7	83,8
Finance et assurance	932	99,1	89,2
Immobilier	597	99,8	80,6
Services	7 314	95,8	56,6
Enseignement, santé	5 882	97,1	56,6
Autres activités	1 005	96,8	70,0
Tranche d'effectifs			
50 à 250	30 535	88,6	48,1
251 à 999	5 388	98,8	89,3
1 000 et plus	1 230	100,0	98,5
Ensemble	37 153	90,5	55,8

Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés en 2020.

Lecture : parmi les 7 657 entreprises de plus de 50 salariés du secteur de l'industrie en 2020, l'indicateur d'écart de rémunération au sens du décret est calculable pour 55,6 % des entreprises. En faisant varier la définition du champ, l'indicateur est calculable pour 88,9 % d'entre elles.

Source : base Tous salariés ; calculs IPP.

Pour ce qui est du secteur d'activité, l'indicateur décret est calculable pour 15 % des entreprises de la construction, en raison de la part élevée que représente les hommes, alors que la variation de champ introduite permet de couvrir 48,6 % d'entre elles. L'indicateur décret couvre 50 à 55 % des entreprises œuvrant dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie ainsi que du commerce et transport, qui sont des secteurs relativement masculins. L'index

est calculable pour seulement 56,6 % des entreprises œuvrant dans les services ainsi que l'enseignement et la santé, secteurs pourtant plus féminisés. En revanche, la variation de champ introduite permet de couvrir plus exhaustivement ces secteurs, notamment l'industrie (88,9 % d'entreprises de plus de 50 salariés couvertes), le commerce et les transports (89 %), les services (95,8 %) et l'agriculture (94,9 %). Cela montre qu'obtenir un taux de couverture important, même dans des PME, est *a priori* possible.

De manière plus systématique, nous recalculons les écarts salariaux au sens du décret, en introduisant des variations liées aux différentes règles de calcul afin de prendre la mesure des conséquences quantitatives des choix méthodologiques statistiques.

En répliquant la méthodologie décrite dans le décret du 8 juillet 2019 dans nos données, nous mesurons que le salaire des femmes serait inférieur de 4,2 points de pourcentage à celui des hommes en 2020 dans les entreprises françaises en moyenne (tableau 6). Si l'on n'applique pas la « correction » de 5 points de pourcentage, cet écart augmente et atteint 6,3 points en 2020 (colonne « Alternative 1 »). Ainsi, la « correction de pertinence » tend à diminuer de 2,1 points de pourcentage les inégalités de rémunération mesurées au sein des entreprises. En ajoutant à cette correction le fait de « symétriser » les écarts de rémunération en faveur des hommes et des femmes (colonne « Alternative 3 »), les écarts mesurés augmentent d'un demi-point de pourcentage et atteignent 6,8 points en moyenne en 2020[11].

Considérons maintenant l'impact quantitatif des choix méthodologiques associés aux restrictions de champ. En « élargissant » le champ sur lequel porte l'indicateur de rémunération, en retenant l'ensemble des salariés indépendamment du temps passé dans l'entreprise et en exigeant que chaque « groupe » au sein duquel on trouve au moins un homme et une femme titulaires d'un contrat de plus de six mois (au lieu de trois de chaque sexe, mais tout en conservant la règle selon laquelle les effectifs retenus doivent représenter au moins 40 % des effectifs totaux), la valeur de l'indicateur atteint 5,7 points (colonne « Alternative 4 »). À méthodologie constante, en comparant dans le tableau 6 l'« Alternative 1 » (champ restreint, pas de correction méthodologique) à l'« Alternative 4 » (pas de restriction de champ ni de correction méthodologique), on voit que les restrictions imposées par le décret sur la durée de présence dans l'entreprise et les effectifs au sein des groupes de salariés tendent à augmenter les écarts de rémunération mesurés.

L'Alternative 5 propose de mesurer les écarts de rémunération sans appliquer de restriction de champ, ni de seuil de pertinence, en symétrisant les écarts de rémunération. L'écart de rémunération moyen ainsi calculé est alors de 6,5 %, c'est-à-dire supérieur de 2,3 points de pourcentage à l'écart moyen de 4,2 % mesuré par l'indicateur décret.

11. De la même façon, on peut comparer le fait de « symétriser » les écarts de rémunération en faveur des femmes et des hommes, tout en appliquant le seuil de pertinence de 5 %, en comparant la colonne « Indicateur décret » et la colonne « Alternative 2 ». Lorsque les écarts sont symétrisés puis corrigés du seuil de pertinence de 5 %, l'écart moyen de rémunération est de 4,7 %, alors qu'il est de 4,2 % lorsque les écarts ne sont pas « symétrisés ».

Tableau 6 – **Valeurs des écarts salariaux intra-entreprise en 2020, selon la méthodologie de construction de l'indicateur**

	Indicateur « décret »	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4	Alternative 5
Restriction de champ						
- Salariés presents 6 mois	✓	✓	✓	✓	X	X
- 3 hommes et 3 femmes par groupe	✓	✓	✓	✓	X	X
Corrections méthodologiques						
- « Seuil de pertinence » de 5 points	✓	X	✓	X	X	X
- Symétrie des écarts hommes/femmes	X	X	✓	✓	X	✓
Valeur de l'écart						
- Moyenne	4,2	6,3	4,7	6,8	5,7	6,5
- Médiane	3,0	5,7	3,2	5,9	5,3	5,7

Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés en 2020.

Lecture : en 2020, la valeur moyenne des écarts de rémunération calculés en conservant tous les groupes de salariés dès lors qu'ils comportent au moins un homme et une femme (indépendemment du temps passé dans l'entreprise), sans appliquer la correction du « seuil de pertinence » ni symétriser les écarts en faveur des hommes et des femmes (Alternative 4) est de 5,7 points. Ajouter une correction de symétrie augmente les écarts moyens mesurés de 0,8 point (6,5).

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; base Tous salariés ; calculs IPP.

Allons maintenant plus loin dans l'analyse en observant comment les inégalités de rémunération mesurées au sens du décret diffèrent de celles mesurées par l'Alternative 5, c'est-à-dire celle qui prend en compte toutes les variations introduites, pour différentes tailles d'entreprises ou secteurs d'activité.

Les choix méthodologiques ont des impacts similaires sur les écarts de rémunération mesurés quelle que soit la taille de l'entreprise (tableau 7), alors que l'Alternative 5 conduit à considérer un champ beaucoup plus large pour les entreprises de 50 à 250 salariés (voir *supra*, tableau 3). Ne pas appliquer de « seuil de pertinence » de 5 points de pourcentage conduit à mesurer des rémunérations environ 50 % plus élevées (Alternative 1) alors que la symétrie des écarts conduit à une appréciation légèrement plus élevée des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (Alternative 2). Appliquer une restriction de champ plus modérée, en considérant tous les groupes de salariés dès qu'au moins un homme et une femme y sont représentés (et non trois comme l'indique le décret) conduit à une appréciation plus forte des écarts. Au final, en tenant compte de l'ensemble des variations proposées, on réévalue les écarts de rémunération de façon similaire pour les entreprises quelle que soit leur taille, en mesurant des écarts moyens de 6,5 au lieu de 3,7 points pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, de 6,6 au lieu de 4,1 points pour les entreprises de 251 à 999 salariés et de 6,8 au lieu de 3,4 points pour les entreprises de 50 à 250 salariés.

Les variations autour du calcul conduisent à réévaluer à la hausse les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, quel que soit le secteur d'activité. La réévaluation des écarts opérée par rapport à l'indicateur décret est plus importante pour le secteur de la construction, pour lequel la levée des restrictions de champ permet d'augmenter le taux de couverture de 15 à 48 % (voir *supra*, tableau 3). Pour ce secteur, abandonner le seuil de pertinence conduit à réévaluer les écarts de 3,9 à 5,2 % en moyenne (soit une hausse de 1,3 point de pourcentage). Dès lors que les restrictions de champ ne sont plus appliquées, les écarts de rémunération passent de 5,2 % en moyenne à 10,4 % (Alternative 4) et à 12,2 % lorsque la symétrie des écarts est respectée (Alternative 5), ce qui suggère que les restrictions de champ appliquées conduisent à écarter du calcul des entreprises fortement inégalitaires. À l'inverse, pour les secteurs de l'information et communication, de la finance et de l'assurance, ainsi que de l'immobilier, pour lesquels l'indicateur décret couvre lui aussi un champ large des entreprises, c'est l'abandon du seuil de pertinence qui conduit à une réévaluation à la hausse des écarts de rémunération (comparaison des colonnes « Alternative 1 » et « Indicateur décret »). L'abandon des restrictions de champ n'a que très peu d'effet sur la mesure des écarts, voire conduit à une réévaluation à la baisse des écarts femmes-hommes pour le secteur de la finance et de l'assurance (comparaison des colonnes « Alternative 1 » à « Alternative 4 »). Pour les secteurs masculins, tels que l'industrie, le commerce et transport, l'agriculture, ainsi que pour les secteurs féminins, tels que les services ou l'enseignement et la santé, la levée des restrictions de champ permet de passer d'une couverture moyenne, aux alentours de 55 %, à une très bonne couverture, aux alentours de 90-95 %. C'est ici l'action combinée de l'abandon des corrections méthodologiques et des restrictions de champ qui conduit à une réévaluation des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, du simple au double.

Tableau 7 – Valeurs des écarts salariaux intra-entreprise en 2020, selon la méthodologie de construction de l'indicateur, selon la taille ou le secteur de l'entreprise

	Indicateur « décret »	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4	Alternative 5
Restriction de champ						
- Salariés presents 6 mois	✓	✓	✓	✓	X	X
- 3 hommes et 3 femmes par groupe	✓	✓	✓	✓	X	X
Corrections méthodologiques						
- « Seuil de pertinence » de 5 points	✓	X	✓	X	X	X
- Symétrie des écarts hommes/femmes	✓	X	✓	✓	X	✓
50 à 250						
- Moyenne	3,4	4,8	3,8	5,2	5,4	6,8
- Médiane	2,9	5,7	3,1	5,9	5,3	5,9

	Indicateur « décret »	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4	Alternative 5
251 à 999						
- Moyenne	4,1	6,4	4,4	6,7	6,1	6,6
- Médiane	3,1	6,0	3,3	6,2	5,5	5,9
1 000 et plus						
- Moyenne	3,7	6,5	3,9	6,7	6,4	6,5
- Médiane	3,1	6,5	3,1	6,6	6,3	6,4
Agriculture						
- Moyenne	3,4	5,3	3,6	5,4	5,3	6,0
- Médiane	3,5	6,4	3,6	6,6	5,4	5,5
Industrie						
- Moyenne	5,2	7,7	5,4	7,9	7,9	9,4
- Médiane	5,3	9,1	5,5	9,2	8,6	9,2
Construction						
- Moyenne	3,9	5,2	4,0	5,4	10,4	12,2
- Médiane	8,2	12,2	8,3	12,2	12,0	12,5
Commerce/Transport						
- Moyenne	3,2	4,6	3,6	4,9	5,2	6,6
- Médiane	2,0	4,3	2,1	4,5	4,6	5,1
Information/Communication						
- Moyenne	4,6	6,9	5,4	7,6	6,7	7,8
- Médiane	4,2	7,4	4,4	7,5	6,8	7,4
Finance/Assurance						
- Moyenne	9,2	12,1	9,6	12,6	10,8	11,5
- Médiane	7,2	10,5	7,4	10,7	9,7	10,0
Immobilier						
- Moyenne	3,0	4,3	3,7	5,0	4,4	5,4
- Médiane	2,3	4,3	2,6	4,5	3,6	4,4
Services						
- Moyenne	3,0	4,5	3,4	5,0	4,8	5,9
- Médiane	2,7	5,6	2,9	5,8	4,8	5,3
Enseignement/Santé						
- Moyenne	1,2	1,8	1,7	2,3	1,1	2,4
- Médiane	0,7	2,0	0,9	2,3	1,3	2,0
Autres activités						
- Moyenne	2,1	3,4	3,5	4,8	3,5	5,4
- Médiane	2,2	4,3	2,3	4,5	3,5	4,1

Champ : ensemble des entreprises de plus de 50 salariés en 2020.

Lecture : en 2020, dans les entreprises de 50 à 250 salariés, la valeur moyenne des écarts de rémunération calculés en conservant tous les groupes de salariés dès lors qu'ils comportent au moins un homme et une femme (indépendemment du temps passé dans l'entreprise), sans appliquer la correction du « seuil de pertinence » ni symétriser les écarts en faveur des hommes et des femmes (Alternative 4) est de 5,2 points. Ajouter une correction de symétrie augmente les écarts moyens mesurés de 1,6 point (6,8).

Source : DGT, fichier de déclaration de l'index arrêté au 7 juin 2022 ; base Tous salariés ; calculs IPP.

L'analyse des variations proposées impose trois conclusions. D'abord, les choix méthodologiques opérés au moment du calcul des notes offre une image déformée des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes qui tend à invisibiliser les écarts de rémunération en défaveur des femmes. Cette déformation est d'autant plus importante que les taux de féminisation du secteur sont faibles et qu'un large champ des entreprises n'est pas pris en compte dans le calcul des écarts. Ensuite, il est possible, moyennant des ajustements relativement modestes du calcul, de couvrir un champ beaucoup plus large d'entreprises y compris dans les secteurs peu (ou très) féminisés. Enfin, la mise en place d'un « seuil de pertinence » conduit de manière systématique à invisibiliser les écarts en défaveur des femmes, y compris dans les secteurs les plus féminisés.

Discussion et conclusion

Au moment de sa création, l'index de l'égalité professionnelle a pour but d'être « porteur de sens, simple, transparent et fiable » (audition de S. Leyre par le Haut Conseil à la Famille (Pierre-Brossolette *et al.*, 2024)). Sa mise en place constitue une avancée en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, pour trois raisons. En introduisant une obligation de résultat, l'index va plus loin que les législations précédentes, qui imposaient une obligation de moyens. Ensuite, l'index est rendu public et vise donc la transparence. Il s'inscrit dans la continuité des politiques de *name and shame* à destination des entreprises. Enfin, l'index cherche à mesurer les inégalités professionnelles de façon large, en intégrant des éléments reflétant les inégalités de rémunération et de carrières (*via* les promotions et augmentations), le plafond de verre (*via* les 10 plus hautes rémunérations) et l'effet des maternités sur les carrières des femmes.

Néanmoins, cette vision large des inégalités s'est traduite par la mise en place d'un indicateur composite et complexe, qui se présente sous la forme d'une note. Pour les entreprises, la note s'avère laborieuse à calculer ; pour le public, elle s'avère difficile à interpréter, pour au moins deux raisons. Le taux de déclaration des entreprises relativement élevé (il n'atteint cependant pas les 100 %, alors même que la déclaration de l'index est une obligation légale) passe sous silence la part importante des entreprises qui le déclarent non calculable. Le périmètre couvert par l'index n'est pas représentatif des entreprises et tend à reposer sur les entreprises plus féminisées. De plus, les notes obtenues ne rendent qu'imparfaitement compte des inégalités, en raison de choix méthodologiques. Au final, l'index de l'égalité professionnelle dresse un panorama biaisé des inégalités femmes-hommes dans les entreprises et l'évolution des notes ne permet pas de conclure à une réduction des inégalités entre les femmes et les hommes dans les entreprises.

La complexité du calcul s'inscrit en faux contre la transparence de l'index. Rendre publiques les notes obtenues par les entreprises n'est pas une condition suffisante à leur transparence. Les notes obtenues par les entreprises sont élevées, notamment au regard des seuils de 75 ou 85/100, ce qui n'invite pas à progresser sur la question de l'égalité femmes-hommes ; elles n'invitent pas non plus à s'interroger sur les niveaux d'inégalité que l'on pourrait considérer comme « acceptables » (par exemple parce qu'ils sont dus à des difficultés de recrutement ou qu'ils sont considérés comme suffisamment faibles pour refléter une forme d'aléa statistique) et « non acceptables » (parce qu'ils sont élevés ou injustifiables par des éléments liés à l'organisation ou l'activité de l'entreprise). Ce manque de lisibilité peut nuire à l'efficacité de l'index et plus généralement à la qualité du débat démocratique autour de l'ampleur des inégalités femmes-hommes. Parce qu'elles ne donnent aucune idée tangible de l'ampleur des inégalités réelles, les notes de l'index ne permettent pas de structurer un tel débat.

Notre article pointe les imperfections méthodologiques de l'indicateur portant sur les inégalités de salaire et montre qu'il est possible de le modifier à la marge, afin d'offrir une meilleure représentativité des écarts observés dans les entreprises en résolvant certaines ambiguïtés méthodologiques qui tendent à invisibiliser les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes[12].

Pour autant, les choix méthodologiques pourraient être débattus plus largement, car l'index s'attache à réduire les écarts de salaire observés au sein des entreprises. Or, l'essentiel des écarts de rémunération s'explique par trois éléments : les différences de secteurs d'activité, les différences de temps de travail et le fait que, à secteur d'activité donné, les hommes travaillent dans des entreprises plus rémunératrices que les femmes. Il est donc essentiel d'examiner comment les politiques publiques peuvent également appréhender les inégalités de façon plus large. Pour ce qui est du temps de travail, le choix de pondération par les heures travaillées peut être débattu puisqu'il donne moins de poids aux salariés à temps partiel, qui sont plus fréquemment des femmes dont le temps partiel est souvent subi. Un indicateur additionnel pourrait être basé non pas sur le salaire horaire mais le salaire mensuel, qui ferait ainsi apparaître les inégalités de rémunération liées aux différences de temps de travail. Il est difficile de sanctionner les entreprises sur la base d'un tel indicateur puisque les différences de temps de travail ne peuvent leur être systématiquement imputées et qu'il ne capture plus directement le concept de « à travail de valeur égale, salaire égal ». Pour autant, cette mesure permettrait de rendre compte de la façon dont les différences de temps de travail contribuent aux inégalités de rémunération et pourrait servir de point d'entrée pour une réflexion dans l'entreprise sur le rôle du temps partiel. Pour ce qui est des inégalités liées au fait que les femmes et les hommes travaillent dans des entreprises différentes, y compris au

12. Les résultats présentés ici s'appuient et étendent les analyses proposées dans Breda *et al.* (2020).

sein d'un même secteur (Breda *et al.* 2021), la négociation de branche a un rôle clé à jouer pour réduire les inégalités au-delà de l'entreprise. Un index pourrait être calculé au niveau de la branche professionnelle. Celui-ci ferait apparaître le fait que les hommes travaillent dans des entreprises plus rémunératrices, ce qui offrirait un outil sur lequel la négociation de branche pourrait s'appuyer afin d'harmoniser certaines pratiques de rémunération. Les branches pourraient également être mises en devoir de publier les écarts de salaire entre femmes et hommes en leur sein, ou à défaut, les pouvoirs publics pourraient fournir directement ces données.

Dans le même ordre d'idées, une autre piste d'évolution serait de confier le calcul de l'index ou de statistiques révisées et affinées sur les inégalités femmes-hommes dans l'entreprise aux pouvoirs publics, qui pourraient directement leur fournir un bilan de leurs inégalités salariales femmes-hommes en utilisant les mêmes données que celles que nous avons exploitées dans notre étude. Cela permettrait également d'éviter les risques de manipulation et de garantir la transmission d'informations claires et pédagogiques aux partenaires sociaux. À charge ensuite aux employeurs ou aux représentants du personnel d'effectuer les vérifications ou corrections adéquates s'ils sont en désaccord avec les chiffres qui leur sont transmis. Les notes de chaque entreprise pourraient également être mises en perspective avec les notes obtenues par les entreprises appartenant au même secteur d'activité.

Pour conclure, rappelons qu'il est possible de faire évoluer l'index pour en faire un objet central du débat autour des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes au sein des entreprises. Ainsi, si la construction d'un indicateur pertinent nécessite la résolution d'un certain nombre de questions techniques, elle ne saurait faire l'impasse sur un débat démocratique sur les sources d'écarts de rémunération entre femmes et hommes que l'on souhaite effectivement rendre tangibles, et celles qu'au contraire, on considère tolérables et qui peuvent être, par le mode de calcul, invisibilisées.

Références bibliographiques :

- Bardet F., Jany-Catrice F. (2010), « Les politiques de quantification : introduction au dossier », *Revue française de Socio-Économie*, n° 1, p 9-17, https://doi.org/10.3917/rfse.005.0009.
- Bennedsen M., Simintzi E., Tsoutsoura M., Wolfenzon D. (2022), « Do firms respond to gender pay gap transparency? », *The Journal of Finance*, vol. 77, n° 4, p. 2051-2091, https://doi.org/10.1111/jofi.13136.
- Blundell J. (2021), « Wage responses to gender pay gap reporting requirements », *Discussion Paper*, n° 1750, Centre for Economic Performance, March, https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1750.pdf.
- Breda T., Ducoulombier J., Dutronc-Postel P., Leturcq M., Sultan Parraud J., Tô M. (2023), « Évaluation de l'Index de l'égalité professionnelle », *Rapport IPP*, n° 42, mars, https://bit.ly/3VagZkZ.
- Breda T., Dutronc-Postel P., Sultan Parraud J., Tô M. (2020), « Inégalités femmes-hommes au sein des entreprises : que mesure l'index de l'égalité professionnelle ? », *Note IPP,* n° 52, mars, https://bit.ly/4dZCb5P.
- Breda T., Dutronc-Postel P., Sultan Parraud J., Tô M. (2021), « Les inégalités salariales femmes-hommes dans les entreprises », *Note IPP*, n° 68, mai, https://bit.ly/3Vr44w8.
- Briard K., Meluzzi F., Ruault M. (2021), « Index de l'égalité professionnelle : quel bilan depuis son entrée en vigueur ? », *Dares Analyses*, n° 68, novembre, https://bit.ly/3X2fRSU.
- Cart B., Pernod-Lemattre M., Toutin-Trelcat M.-H. (2022), « L'Index de l'égalité professionnelle : utile mais imparfait », *Céreq Bref*, n° 428, https://doi.org/10.57706/CEREQBREF-0428.
- Chappe V.-A. (2017), « L'agentivité d'un outil de quantification des inégalités sexuées en entreprise. Les controverses autour du rapport de situation comparée (1967-2015) », *I3 Working Paper Series*, n° 16-CSI-02, https://bit.ly/4aOrhwC.
- Chappe V.-A. (2021), « "Pièce maîtresse" de la loi ou simple "état statistique" ? Genèse, vie et mort du rapport de situation comparée (1967-2015) », *in* Blanchard S., Pochic S. (dir.), *Quantifier l'égalité au travail*, Rennes, PUR, p. 45-70.
- Coly C. (2022), « Reducing the gender pay gap: Can we let firms take action? », *Dondena Working Papers*, n° 155, November, https://bit.ly/458gImW.

- Coron C. (2018), « Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation ? Une étude de cas », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n° 110, p. 41-53, https://doi.org/10.3917/grhu.110.0041.
- Coron C. (2019), « Quantifier les inégalités salariales. La sophistication de la mesure, au risque de la justification des inégalités ? », *Terrains & Travaux,* n° 35, p. 69-90, https://doi.org/10.3917/tt.035.0069.
- Duchini E., Simion S., Turrell A. (2020), « Pay transparency and cracks in the glass ceiling », *The Warwick Economics Research Paper Series (TWERPS)*, Article 1311, https://ideas.repec.org//p/wrk/warwec/1311.html.
- Farvaque N., Pernod-Lemattre M., Bustreel A., Cart B., Dilmi M., Fabre L., Toutin M.-H. (2021), « Étude de terrain qualitative sur la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes », *Rapport d'études*, n° 22, Dares, novembre, https://bit.ly/3X2XgGp.
- Gadrey J., Gadrey N. (2017), « Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme », *La Revue de l'IRES*, n° 93, p. 3-24, http://bit.ly/2Qe01jG.
- Georges-Kot S. (2020), « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », *Insee Première*, n° 1803, juin, https://www.insee.fr/fr/statistiques/4514861.
- Godet F. (2023), « Dans le secteur privé, l'écart de salaire entre femmes et hommes est d'environ 4 % à temps de travail et à postes comparables en 2021 », *Insee Focus*, n° 292, mars, https://www.insee.fr/fr/statistiques/6960132.
- Marie E., Mochel F. (2016), *Évaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes*, Rapport 2016-007R, Igas, juillet, https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2016-007R.pdf.
- Meilland C. (2015), « Danemark : réforme de 2014 : où en est-on en matière d'égalité salariale hommes-femmes ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 150, juin, p 39-54, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/C150-4.pdf.
- Pierre-Brossolette S., Méry J., Avidor A., Schneider M. (2024), *Salaires : 5 ans après l'Index, toujours pas d'égalité. Des propositions pour améliorer l'outil,* Rapport 2024-03-07-EGAPRO-62, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 7 mars, https://bit.ly/4e9NZlN.
- Pochic S., Brochard D., Chappe V.-A., Charpenel M., Demilly H., Milner S., Rabier M. (2019a), « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en oeuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes

élaborés en 2014-2015. Volume 1 », *Document d'étude*, n° 231, Dares, avril, https://bit.ly/4c0YhTw.

- Pochic S., Brochard D., Chappe V.-A., Charpenel M., Demilly H., Milner S., Rabier M. (2019b), « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en oeuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015. Volume 2 », *Document d'étude*, n° 232, Dares, https://bit.ly/3R7i7ob.

Annexe

Barème de points obtenus en fonction de l'écart salarial calculé

Écart salarial calculé	Nombre de points obtenus
Égal à 0 %	40
Supérieur à 0 % et inférieur ou égal à 1 %	39
Supérieur à 1 % et inférieur ou égal à 2 %	38
Supérieur à 2 % et inférieur ou égal à 3 %	37
Supérieur à 3 % et inférieur ou égal à 4 %	36
Supérieur à 4 % et inférieur ou égal à 5 %	35
Supérieur à 5 % et inférieur ou égal à 6 %	34
Supérieur à 6 % et inférieur ou égal à 7 %	33
Supérieur à 7 % et inférieur ou égal à 8 %	31
Supérieur à 8 % et inférieur ou égal à 9 %	29
Supérieur à 9 % et inférieur ou égal à 10 %	27
Supérieur à 10 % et inférieur ou égal à 11 %	25
Supérieur à 11 % et inférieur ou égal à 12 %	23
Supérieur à 12 % et inférieur ou égal à 13 %	21
Supérieur à 13 % et inférieur ou égal à 14 %	19
Supérieur à 14 % et inférieur ou égal à 15 %	17
Supérieur à 15 % et inférieur ou égal à 16 %	14
Supérieur à 16 % et inférieur ou égal à 17 %	11
Supérieur à 17 % et inférieur ou égal à 18 %	8
Supérieur à 18 % et inférieur ou égal à 19 %	5
Supérieur à 19 % et inférieur ou égal à 20 %	2
Supérieur à 20 %	0

L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail

Sophie POCHIC et Cécile GUILLAUME

En France, les politiques de télétravail sont souvent le fruit d'une négociation collective et les accords d'entreprise signés sur le sujet se sont multipliés depuis la pandémie. Cette enquête qualitative réalisée auprès de 18 entreprises permet de saisir l'évolution de la dynamique de négociation sur le télétravail sur la période 2020-2024 et d'interroger la (faible) prise en compte de la dimension égalité professionnelle, dans une perspective féministe sur les relations professionnelles. Cet article identifie trois approches — extensive, restrictive et minimaliste — du télétravail, fortement marquées par le secteur d'activité, et donc le genre et la qualification de la main-d'œuvre. Il souligne les impensés et biais sexistes qui se logent au cœur de la négociation d'entreprise, autant du côté patronal que syndical, la définition implicite des « bonnes pratiques » de télétravail continuant à être androcentrée et socialement située.

In France, remote working policy is often borne of collective bargaining; company-wide agreements signed on the subject have proliferated during the pandemic. This qualitative study carried out at 18 companies allows for an understanding of the evolution of the bargaining dynamic in respect of remote working in the period between 2020 and 2024 and to examine the (weak) consideration of the professional equality dimension, as part of a feminist perspective on worker relations. This article identifies three approaches – extensive, restrictive and minimalist – to remote working, strongly affected by the work sector, and therefore the type and qualification of the work. It underlines the oversights and sexist biases engrained in collective bargaining, as much on the part of employers as unions, with the implicit definition of « best practices » in remote working continuing to be androcentric and socially situated.

Sophie Pochic est directrice de recherche au CNRS (Centre Maurice Halbwachs) ; Cécile Guillaume est maîtresse de conférences à l'Université de Surrey.

Depuis la pandémie de Covid-19 et l'extension du télétravail, un certain nombre de travaux se sont penchés sur les inégalités associées à cette forme d'organisation du travail (Gillet, Tremblay, 2023 ; Thoemmes, 2023). Le travail réalisé à distance de manière régulière depuis son domicile ou un tiers lieu, grâce à des outils numériques, s'est démocratisé et routinisé, en s'étendant à des salarié·es non cadres, notamment aux professions intermédiaires et employé·es du secteur privé, et aux cadres du secteur public (Reboul *et al.*, 2024). Il reste cependant une pratique sélective, même si les comparaisons dans le temps sont complexes car sa mesure et sa définition fluctuent en fonction des enquêtes. Selon les études, entre 25 et 44 % des salarié·es ont été en télétravail complet pendant le premier confinement (avril-juin 2020) en France (HCE, 2023). Selon l'enquête nationale sur l'épidémie de Covid (EpiCov), à l'été 2021, 33 % des salarié·es à temps plein étaient en télétravail[1], alors que seuls 13 % avaient accès à cette pratique avant la pandémie. La pratique du télétravail a diminué depuis la crise sanitaire, mais elle reste ancrée dans les habitudes de travail : elle concerne toujours 19 % des salarié·es en 2023, avec un nombre de jours par semaine réduit (Pénicaud, 2024). La fréquence du télétravail croît avec la taille de l'entreprise et concerne toujours de manière majoritaire des cadres (Reboul *et al.*, 2024). Le télétravail est par ailleurs surtout répandu dans certains secteurs : les activités financières et d'assurances, les activités immobilières, les services aux entreprises et l'information-communication, l'informatique et la télécommunication (Hallépée, Mauroux, 2019).

Si le profil-type des salarié·es concerné·es par ce mode de travail sont aujourd'hui les cadres jeunes (30-39 ans) du secteur privé, femmes et hommes, les enquêtes montrent qu'il est également attractif pour les femmes qui occupent des postes intermédiaires ou d'exécution offrant une faible flexibilité temporelle (Schütz, 2023). Les enjeux d'articulation des temps figurent au premier rang des motivations de recours au télétravail chez les femmes (HCE, 2023), et le télétravail semble avoir donné des marges de manœuvre aux mères et aux parents, dès lors qu'il est exercé au moins deux jours par semaine (Reboul *et al.*, 2024). Pour autant, de nombreuses inégalités de genre liées à la pratique du télétravail restent sous-évaluées, comme le montraient déjà les travaux existant avant la pandémie en France (Letourneux, 2017 ; Craipeau, 2010 ; Ortar, 2009 ; Metzger, Cléach, 2004) ou au Canada, notamment au Québec (de Laat, 2023 ; Thomsin, Tremblay, 2008 ; Hilbrecht *et al.*, 2008 ; Tremblay, 2001). Le télétravail comporte ainsi des risques comme l'isolement et la perte de réseaux, la réduction des opportunités de carrière et la réassignation au domicile (Centre Hubertine Auclert, 2022 ; HCE, 2023 ; Lapeyre, Silvera, 2022), qui peuvent affecter de manière disproportionnée les femmes.

1. Dont 18 % qui le pratiquaient un seul jour dans la semaine, 22 % deux jours, 39 % intensivement (trois ou quatre jours), et 21 % exclusivement. Son intensité était légèrement plus faible pour les femmes, avec 2,9 jours de télétravail en moyenne contre 3,1 pour les hommes.

La pratique du télétravail peut conduire à pérenniser, voire renforcer les inégalités en matière de division sexuée du travail domestique et parental, tout en intensifiant le travail rémunéré, notamment pour les femmes cadres ou indépendantes (Binet, 2022 ; Landour, 2022). Ces dernières peuvent ainsi mieux organiser leur « double journée » grâce au télétravail tout en assumant des responsabilités domestiques et parentales accrues (Reboul *et al.*, 2024 ; Letourneux, 2022). Par ailleurs, le télétravail des mères véhicule souvent des doutes quant à leur engagement professionnel, les femmes étant suspectées d'utiliser ce dispositif pour économiser des frais de garde d'enfants. À l'inverse, les hommes cadres en télétravail modifient peu leurs arrangements domestiques (Landour, 2023), alors même qu'ils sont perçus comme des « hommes modernes » (Bereni, Jacquemart, 2018) comme managers, en acceptant cette flexibilité temporelle au sein de leurs équipes et comme pères, en démontrant un investissement plus marqué dans la vie familiale. Enfin, l'accès au télétravail est loin d'être égalitaire. Bien que les politiques de télétravail le présentent comme un « dispositif neutre » (Schütz, 2023), les conditions de son acceptabilité sont marquées par des stéréotypes de genre, excluant *de facto* de nombreux métiers féminisés de services caractérisés par des exigences de présence réelle ou implicite (Schütz, 2023). Le fait que l'accès à ce dispositif soit généralement lié à une négociation interindividuelle avec l'encadrement intermédiaire peut donner lieu à des « régimes de télétravail » (Schütz, Noûs, 2021) inégaux, reflets des « régimes d'inégalités », notamment de genre et de classe, qui prévalent dans les organisations (Acker, 2009).

En France, les politiques de télétravail étant souvent le fruit d'une négociation collective, il nous a semblé opportun d'interroger la façon dont ces enjeux étaient compris et travaillés par les employeurs et les organisations syndicales, dans un contexte de forte croissance du nombre d'accords d'entreprise signés sur le sujet depuis la pandémie. On compte ainsi 4 070 accords en 2021, contre 390 seulement en 2017[2] (Pesenti, 2022)[3]. S'il existe encore peu de travaux sur le contenu de ces négociations (Giotto, Thoemmes, 2023 ; Thoemmes, 2023 ; Louey *et al.*, 2023) et sur le rapport des syndicalistes au télétravail (Louey, dans ce numéro), certaines analyses identifient clairement l'égalité professionnelle comme un des points faibles des accords, et ce à l'échelle européenne (Dedden *et al.*, 2023). Bien que la France se distingue par l'existence d'un accord national interprofessionnel sur le télétravail signé en 2020 qui mentionne le principe de l'égalité

2. 2017 : date d'entrée en vigueur des ordonnances Macron. Elles ont élargi le recours au télétravail, qui peut désormais être occasionnel (et non pas régulier). Les conditions de sa mise en place sont renvoyées à la négociation d'un accord d'entreprise, à une charte d'entreprise, ou en l'absence, à une négociation de gré à gré entre l'employeur et le ou la salarié·e.

3. La Dares comptabilise 1 060 accords en 2018, 1 490 en 2019, 2 760 en 2020. Giotto et Thoemmes (2023) comptabilisent, pour leur part, 2 654 accords intitulés « télétravail » en 2021 contre 11 en 2017.

femmes/hommes[4] (Vargas Llave *et al.*, 2022), les récents rapports de l'Agence nationale sur les conditions de travail, l'Anact (Babule *et al.*, 2021) et du Haut Conseil à l'Égalité (HCE, 2023) indiquent que les négociations télétravail et égalité/parentalité restent déconnectées. Le thème du télétravail se dilue dans d'autres négociations relatives à la qualité de vie au travail (QVT), la transition écologique et la mobilité ou encore les négociations annuelles obligatoires – NAO (Louey *et al.*, 2023). L'impact genré du télétravail, appréciant les opportunités et les risques spécifiques pour les femmes, est souvent un « impensé » des négociateurs et négociatrices, côté patronal et syndical. Ni les directions des ressources humaines, ni même les représentant·es du personnel ne semblent anticiper en amont ni vérifier en aval que les conditions d'accès et d'exercice du télétravail ne se font pas au détriment des femmes et de l'égalité professionnelle[5].

Nous avons cherché à approfondir ces résultats en nous appuyant sur une enquête réalisée en France[6], pendant la crise du Covid-19, entre novembre 2020 et avril 2021, auprès de 18 entreprises dont nous avons, pour partie, rencontré de nouveau les délégué·es syndicaux début 2024. L'objectif était de saisir l'évolution de la dynamique de négociation sur le télétravail sur la période 2020-2024 et d'interroger la prise en compte de la dimension égalité professionnelle, dans une perspective féministe sur les relations professionnelles (Guillaume, Pochic, 2023b). La construction de l'échantillon visait à contraster les secteurs, leur taux de féminisation et les profils de main-d'œuvre : services, santé, conseil, banques, assurances, métallurgie et bâtiment travaux publics (BTP). Pour chaque entreprise ont été interviewé·es par visioconférence une ou un délégué·e syndical·e CFDT, dans la mesure du possible une ou un délégué·e d'un autre syndicat et une ou un représentant·e côté employeur (le directeur ou la directrice des ressources humaines – DRH – souvent, sauf refus). Au total, 48 entretiens ont été réalisés : 17 femmes (dont 6 responsables fédérales) et 17 hommes côté syndical (dont un responsable fédéral) ; 10 femmes et 4 hommes côté employeur. En 2024, 8 entretiens complémentaires ont été réalisés avec certains délégués syndicaux (6 hommes et 2 femmes). Pour compléter ce matériau, nous avons procédé à une analyse approfondie des accords égalité professionnelle et télétravail signés dans 15 entreprises, ainsi que les chartes et autres dispositifs mis en place par les directions (voir annexe : descriptif des entreprises, avec les dates de leurs accords sur le télétravail).

4. Article 4.4.1 : « Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'employeur s'assure de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes. C'est une des conditions de réussite de sa mise en œuvre. »

5. Le « Plan national de déploiement du télétravail » de juin 2017 indiquait pourtant dans l'action n° 9 Accompagner la négociation des accords paritaires dans les organisations et les projets d'entreprise : « Veiller au respect de l'égalité professionnelle homme-femme dans la conception et la mise en œuvre des projets ».

6. Cette enquête a été réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, et a fait l'objet d'un rapport (Guillaume, Pochic, 2023a) disponible à l'adresse suivante : https://bit.ly/49fFpyo.

Cet article identifie trois approches du télétravail dans la négociation collective, fortement marquées par le secteur d'activité, et donc le genre et la qualification de la main-d'œuvre : une approche extensive du travail à distance ou en mode hybride dans des entreprises composées majoritairement de cadres, avec une grande autonomie dans la flexibilité indexée à un ethos professionnel masculin-neutre du « sur-travail » (I) ; une approche restrictive, segmentée et genrée du télétravail, avec un accès inégal et sous autorisation hiérarchique, qui révèle le poids des stéréotypes de genre dans les cultures managériales, notamment à l'encontre des mères concentrées dans des postes intermédiaires ou d'exécution (II) ; et enfin une pratique marginale, réservée « au siège » et peu encadrée, caractéristique des secteurs d'emploi peu qualifiés, notamment féminisés, qui souligne la prévalence de négociations informelles révélatrices des rapports de pouvoir, de classe et de sexe dans les milieux de travail (III). Bien que contrastés, ces trois régimes de télétravail révèlent les impensés et biais sexistes logés au cœur de la négociation collective et les difficultés associées à la prise en compte des enjeux d'égalité professionnelle sur ce thème, autant du côté patronal que syndical.

I. Une approche extensive du travail à distance ou le « *new normal* » au masculin neutre

Les grandes entreprises multinationales, françaises ou étrangères, dans les secteurs traditionnellement les plus ouverts au télétravail (numérique, finance, assurances, services aux entreprises, information-communication, voir Erb *et al.*, 2022) et employant une part très importante de cadres, se distinguent par des politiques managériales volontaristes concernant le télétravail, déjà pratiqué un à deux jours par semaine avant la crise du Covid-19 (Giotto, Thoemmes, 2023). Les deux confinements ont été l'occasion de légitimer des « innovations managériales » d'extension du travail à distance exercé de manière intensive ou exclusive pour les cadres (Rampa, Agogué, 2022). Il est présenté par les DRH de manière positive et normalisée dans une organisation du travail hybride (Giotto, Thoemmes, 2023 ; Louey *et al.*, 2023) qui serait devenue le « *new normal* », selon l'expression d'un DRH rencontré. Ce travail en mode hybride s'exerce désormais au sein de locaux organisés en « *flex office* » (plus de bureau attitré), notamment au niveau des sièges sociaux en région parisienne où travaillent des cadres autonomes.

« On était déjà en *flex office* à vrai dire. On a déménagé nos locaux en banlieue en 2016 et à cette occasion, on a mené une grande réflexion sur le *Future of work* et on s'est inspiré de ce qu'il pouvait se passer en Hollande notamment, où le *flex office* était déjà très répandu à cette époque. Et on a voulu tenter l'aventure et les résultats sont plutôt positifs[7]. »

7. Entretien avec la DRH, Pub, 2021.

Dans ces entreprises multinationales, sur le périmètre de la France, une première génération d'accords de télétravail (Louey *et al.*, 2023 ; Thoemmes, 2023) avait déjà été signée au début des années 2010, intégrant la possibilité d'un télétravail limité à une ou deux journées par semaine : en 2010 pour Consulting et Digital Factory, en 2011 pour Consult-num et Pharma, en 2015 pour Cosmétique qui avait même intégré la pandémie comme circonstance justifiant le télétravail exceptionnel. Dans certaines de ces entreprises, comme Consulting, ce sont les fonctions support féminisées qui ont d'abord bénéficié de ces mesures de télétravail fixes et limitées, avant qu'elles ne soient étendues progressivement aux consultant·es. Ces accords avaient parfois été complétés par des accords sur des sujets complémentaires, comme le droit à la déconnexion (en 2017 pour Consulting) ou le « *flex work* » (en 2018 pour Cosmétique). Les équipes avaient donc déjà expérimenté le télétravail ponctuel et se sont rapidement adaptées au passage au télétravail à temps complet au moment du confinement généralisé en mars 2020, ayant déjà un ordinateur portable professionnel et souvent des logiciels et procédures pour travailler à distance (Thoemmes, 2023).

« On a signé un accord télétravail en début d'année 2020, bien avant la crise. Qui prévoyait déjà la pandémie. Sur une fulgurance d'une de nos collègues, qui a dit : "On prévoit une catastrophe naturelle pour le télétravail. Est-ce qu'on ne pourrait pas rajouter une pandémie ?" Tout le monde a dit : "Oui, si tu veux. De toute façon, bon, voilà. Au point où on en est, oui, oui, ça paraît raisonnable." Et, trois mois plus tard, paf, pandémie. Et donc, nous sommes, depuis la crise, couverts par notre accord télétravail et non pas par les mesures gouvernementales[8]. »

Certaines de ces entreprises se sont d'ailleurs appuyées pendant le confinement sur leurs accords de télétravail pour étendre l'accès à des équipements spécifiques[9] ou pour généraliser des formations aux managers sur la gestion du travail à distance. DRH et syndicalistes se rejoignent pour dire que le confinement a permis de lever des barrières du côté des encadrant·es qui y étaient parfois réticent·es et donc de permettre autant les « innovations managériales » que l'application des accords déjà négociés.

« Le Covid a changé tout, parce qu'on est passé très brutalement de l'état d'esprit où le dirigeant voulait avoir tous ses pioupious autour de lui, que s'il ne voit pas les gens, il estime qu'ils ne bossent pas. (…) Avec le Covid, tout le monde a dû expérimenter ce qui se passe en télétravail. Si tout le monde est en télétravail, est-ce que c'est possible de continuer à faire tourner un projet ? Et tout le monde a découvert que oui. Et que non seulement ça marchait, mais aussi que les gens étaient beaucoup plus productifs, parce

8. Entretien avec un délégué CFDT, Digital Factory, 2021.

9. Par exemple, l'accord de l'entreprise Assurance, « expérimentation du poste de travail virtuel », signé en 2014, prévoyait au départ la prise en charge de l'écran par l'employeur uniquement pour les travailleurs et travailleuses handicapé·es.

qu'on n'a plus les temps de trajet, notamment pour les consultants qui vont chez des clients éloignés de leur domicile[10]. »

À la suite du confinement de 2020, des accords ont été renégociés (en 2020 accord télétravail intitulé « Choice with responsibility » chez Pharma, en 2021 accord Travail flexible chez Consulting et accord Travail à distance chez Cosmétique ; voir annexe) afin de « réguler » l'accès au télétravail, son extension, ses conditions, etc. Dans ces contextes où les directions font la promotion d'une organisation du travail en mode hybride, avec un nombre de jours de télétravail important (jusqu'à 5 jours chez Pharma), et prennent parfois des décisions de manière unilatérale concernant notamment la localisation et la surface des locaux immobiliers, les syndicats ont poussé pour la renégociation des accords, avec une vigilance sur les effets pervers d'une extension du télétravail pouvant induire un « sur-travail » qui empiète sur la vie privée (Goussard, Tiffon, 2016). Ils ont ainsi essayé d'introduire des garde-fous, comme le droit à la déconnexion, le principe de réversibilité, la prise en charge (incomplète) des frais ou la prise en compte des enjeux de santé au travail.

I.1. Le « hors-travail » : une frontière pour la négociation collective

A contrario, les réflexions sur le télétravail et le travail hybride sont généralement restées déconnectées des enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes, alors que ces entreprises sont plutôt très avancées en matière de négociation sur l'égalité professionnelle et la parentalité (Guillaume, Pochic, 2023b). Les DRH, femmes et hommes, adoptent une approche « universaliste » et « individualiste » du télétravail, et mentionnent rarement les inégalités de genre. Interrogé·es sur les liens entre égalité/parentalité et télétravail, ces professionnel·les présentent cette modalité de travail comme un dispositif potentiellement transformatif. Le télétravail permettrait aux pères de participer davantage aux activités parentales, aux mères de mieux « concilier » en retravaillant le soir après avoir couché les enfants et aux parents en garde alternée d'avoir davantage de flexibilité, tout en faisant évoluer les représentations des managers « *old school* » dont l'évaluation de la performance reste fondée sur la présence[11].

« Au moment où je vous parle, on envoie aux organisations syndicales un accord que l'on appelle "Choice with responsability", qui va aider aussi à la parentalité, à la paternité et à l'équilibre vie privée/vie pro. C'est un accord de télétravail totalement ouvert. C'est le collaborateur qui va choisir (d'où le "*choice*") le nombre de jours de télétravail par semaine qu'il voudra faire, ça va de zéro à cinq, tout au long de l'année, sans que son

10. Entretien avec un délégué CFTC, Consulting, 2021.

11. Cela va dans le sens d'une étude qualitative sur le secteur de l'informatique au Canada en 2018, marqué par une culture du « *overwork* » qui montre que les hommes perçoivent le télétravail comme un moyen de passer plus de temps avec leurs enfants, tandis que les femmes y voient un moyen de consacrer davantage de temps au travail (de Laat, 2023).

manager puisse dire oui ou non. (…) Ça va permettre aux hommes et aux femmes, mais surtout aux hommes qui n'auraient pas l'habitude d'être chez eux le mercredi ou autre chose, de connaître ça[12]. »

Côté syndical, peu de liens sont faits entre négociation sur le télétravail et égalité professionnelle, si ce n'est une priorité donnée aux femmes enceintes (sur demande). Réinterrogé·es sur le sujet, deux à trois ans après la négociation de l'accord, les syndicalistes, femmes comme hommes, sont souvent étonné·es de la question et disent ne pas savoir quoi négocier de spécifique. La plupart pensent que les mères avec enfants, en particulier, apprécient le télétravail qui leur permet de réduire leur temps de trajet, de gagner en flexibilité dans l'articulation entre travail professionnel et travail domestique et familial (Flipo, 2022), et souvent de réduire le coût des modes de garde et de gagner en pouvoir d'achat.

« Évidemment, les femmes, elles ont un peu plus de problèmes pour gérer les enfants le soir quand tu fais du télétravail. Mais c'était surtout pendant la pandémie qu'elles disaient ça. Maintenant, elles s'organisent mieux, j'ai l'impression. C'est une question d'organisation. Elles préfèrent mille fois le télétravail. Tout le monde préfère le télétravail. Les gens gagnent du temps de transport. C'est une qualité de vie que tu gagnes à la maison. Tu peux te lever de ton bureau et faire une machine[13]. »

Conscient·es de l'usage genré du télétravail, les représentant·es des salarié·es estiment, comme les DRH, ne pas pouvoir agir sur ce sujet du partage asymétrique du travail parental et domestique au sein des couples, qui serait un « sujet de société ». Revenir sur ce qui est considéré comme un droit individuel, en imposant des jours de présence sur site, reviendrait à empêcher les télétravailleurs et télétravailleuses d'organiser leur vie familiale et personnelle de manière autonome et stabilisée. De telles mesures ne seraient pas perçues de manière favorable par les salarié·es et seraient même impossibles à appliquer dans certains secteurs qualifiés en tension.

« Le télétravail, je ne vois pas concrètement ce que je pourrais mettre dans un accord. Aujourd'hui, j'ai des femmes qui disent : "C'est moi qui me paye les tâches domestiques." Le seul truc où je pourrais contraindre plus, c'est justement de rendre vraiment effective la mesure qui dit que n'importe qui en télétravail doit revenir sur site quand il y a une réunion, etc. Ce qui permettrait aux femmes, par exemple, de ne pas arrêter la cantine ou de ne pas arrêter la garde d'enfants et donc d'être beaucoup plus libres les jours où elles sont véritablement en télétravail, de ne pas se soucier d'aller chercher leurs enfants plus tôt[14]. »

12. Entretien avec le DRH de Pharma, 2021.

13. Entretien avec une déléguée CFDT, Pub, 2024.

14. Entretien avec un délégué CFDT, Consulting, 2024.

Les négociations sur l'égalité professionnelle et la parentalité, désormais intégrées dans la qualité de vie au travail (QVT[15]), et celles sur le télétravail cohabitent, sans que des liens clairs ne soient établis entre les différentes dispositions. Ces accords sont souvent négociés par des personnes différentes, en raison notamment d'une division du travail syndical par thématiques, comme l'explique en 2024 le délégué syndical CFDT de Digital Factory :

« On a le thème de la QVT, on a le thème de l'égalité pro, on a le thème du télétravail, on a des accords pour chacun de ces thèmes. Et effectivement, étant donné que ce sont des négociateurs bien souvent distincts et des temps de négociations différents, on n'est pas toujours au courant de ce qui se fait d'un côté ou de l'autre. Il y a des fois où on s'aperçoit qu'on négocie des choses d'un côté et que ça a un impact sur l'autre. Et bon, on se raccroche parce qu'on se parle, mais ce n'est pas toujours évident. »

I.2. La valorisation implicite d'un sur-travail à distance compatible avec l'ethos professionnel masculin dominant

Dans certains métiers, plutôt masculins, comme l'informatique et le *consulting*, le travail à distance est devenu la norme ; les entreprises ayant tellement réduit leurs locaux, il leur serait de toute façon très difficile de faire revenir tout leur personnel sur site. En revanche, dans d'autres secteurs plus féminisés, comme la publicité ou le secteur des cosmétiques, connus pour la valorisation du sur-travail, la présence régulière au bureau reste valorisée, surtout quand les patron·nes ne font pas de télétravail et que la plus petite taille de l'organisation permet un relatif contrôle des présences (comme chez Pub). Dans ces cultures de travail valorisant le lien social et les échanges informels, facteurs de créativité, le télétravail fait l'objet d'une méfiance croissante de la part des directions, avec des restrictions plus fortes (réduction de 3 à 2 jours par semaine et limitation du nombre de vendredis télétravaillés chez Pub par exemple). Le P-DG de Cosmétique a ainsi récemment déclaré que les télétravailleurs à 100 % « n'avaient absolument aucun attachement, aucune passion, aucune créativité. Je pense qu'il est vital d'être au bureau (…). Et c'est aussi plus juste pour les travailleurs, car nous avons beaucoup de jeunes qui ont de petites maisons ou de jeunes enfants et le travail à domicile est en fait très mauvais pour leur santé mentale[16]. » Pour leur part, les syndicalistes considèrent que le télétravail intensifie la charge de travail, la présence numérique ayant remplacé la présence physique. La norme de la disponibilité extensive (et son contrôle) restant centrale dans la gestion des promotions et l'accès aux fonctions de direction (Guillaume, Pochic, 2007), les salarié·es pratiquant un télétravail régulier risquent de subir à terme la même stigmatisation que celles qui sont à temps partiel ou avec des horaires flexibles (Atkinson, Hall, 2009 ; Munsch, 2016), ce qui produirait une « double peine » pour les femmes cadres (Binet, 2022).

15. Depuis la loi du 17 août 2015 (dite Rebsamen) relative au dialogue social et à l'emploi.

16. Lors de son intervention lors d'une grande conférence économique en janvier 2024.

« Tu travailles toujours autant, mais à distance. Parce que quand tu ne t'arrêtes pas, il y a des gens qui disent le jour de mon télétravail, je ne le vois pas passer, je ne déjeune pas, je bosse comme une folle. C'est vrai que quand tu es en présentiel, il y a des gens qui viennent te voir, qui t'interrompent, tu vas prendre un café, tu déjeunes à midi. Tu parles d'autres choses que du travail, tandis que quand tu es en télétravail, les gens qui t'appellent, c'est pour travailler, ils ne te parlent pas pour savoir comment tu vas. On a un accord déconnexion qui ne sert à rien. On essaie, mais c'est l'agence toujours avec ses "*wishful thinking*[17]" qui met un message automatique à partir de 20 heures. Ça veut tout dire, parce que quand il n'y avait pas tout ça, je travaillais jusqu'à 22 heures du soir. Je baignais les enfants, je les couchais, et je me remettais à travailler[18]. »

Dans ce contexte, alors que ce sont les mères de famille travaillant au siège, en région parisienne, qui trouvent le plus de bénéfices à court terme à cette nouvelle forme d'organisation du travail, ce sont également elles qui risquent d'être stigmatisées à moyen terme par leur pratique régulière et souvent peu flexible du télétravail. Celles qui ont des enfants en bas âge et sont en début ou milieu de carrière peuvent aussi se sentir « piégées » par le télétravail régulier, avec des jours fixes, qui permet de réduire les frais de garde d'enfants. Cette formule n'est *in fine* pas toujours appréciée d'un point de vue professionnel par la salariée (isolement, intensification du travail, absence de lieu de travail dédié à la maison) et peut lui être reprochée par son manager (absence de flexibilité).

« Chez nous, tu as beaucoup de gens qui font du télétravail faute de mieux. Parce que quand tu as aménagé tes conditions de vie, ça te fait faire une économie de ne pas avoir de garde d'enfant à 16h30, deux fois par semaine, même si ton télétravail est pourri. Et ça retombe souvent sur les femmes, comme d'habitude[19]. »

II. Une approche restrictive, segmentée et genrée des possibilités d'accès au télétravail pour les femmes non cadres

Dans les grandes entreprises de réseau (banque, télécom, grande distribution) et/ou avec des activités de production (construction, automobile), l'enquête révèle une approche plus restrictive et segmentée du télétravail où les dispositions diffèrent fortement entre les catégories cadres et non cadres, et surtout entre le siège et les sites opérationnels. Soutenus par une tradition de dialogue social fourni, des accords de télétravail avaient souvent déjà été négociés, dès 2009 pour Telecom, en 2015 pour Auto, en 2016 pour Banca, en 2017 pour Bâtisseur, en 2019 pour Distrib (voir annexe), mais les textes négociés le limitent à un ou deux jours (fixes) et avec des clauses de réversibilité et de

17. Traduction : vœux pieux.

18. Entretien avec une déléguée CFDT, Pub, 2024.

19. Entretien avec un délégué CFDT, Consulting, 2024.

double volontariat – de la part de l'employeur et du ou de la salarié·e. Le télétravail est clairement conçu comme un mode d'organisation complémentaire, le travail en présentiel restant le « mode principal », comme l'indiquent explicitement les accords de Distrib en 2019 et 2022. Son accès reste conditionné à l'accord de la hiérarchie et des services ressources humaines, *via* des procédures formelles d'autorisation.

Avant la pandémie, le télétravail était parfois autorisé dans une approche sociale comme une possibilité d'aménagement du poste permettant de limiter les temps de transport pour les personnes « vulnérables », en cas de grossesse, de problèmes de santé, de handicap ou en fin de carrière. Chez Financia, l'accès au télétravail a ainsi été introduit initialement dans un accord Génération, en 2013, comme un dispositif de réduction progressive d'activité réservé aux seniors (de 57 ans et plus, puis de 50 ans et plus). Après une renégociation de l'accord Génération en 2016, ce n'est qu'en décembre 2019 qu'un accord Télétravail a été négocié, mais avec une approche segmentée assumée : les cadres du siège et les fonctions support ont ainsi droit à deux jours par semaine, alors qu'il reste inaccessible aux fonctions de *back-office* et dans le réseau, pourtant largement féminisées. Dans ces entreprises, l'accès au télétravail est restreint aux postes « télétravaillables », soit implicitement ou explicitement les catégories employées administratives, agents de maîtrise et cadres autonomes, notamment au siège. L'accès au télétravail est fortement limité pour les opérationnel·les, qu'il s'agisse des femmes employées dans les agences bancaires et les supermarchés, ou des hommes ouvriers sur les chantiers BTP ou les usines automobiles.

Les deux confinements dans le contexte de pandémie de Covid-19 ont faiblement bouleversé cette segmentation, même si certains postes considérés comme non ou moins « télétravaillables » ont été travaillés à distance de fait. En 2021, le DRH de Banca justifie cette approche segmentée entre le siège et le réseau par des raisons « techniques », au nom des besoins de la relation avec la clientèle et de l'ouverture en continu des agences :

« Il y a deux mondes différents : un monde de siège où il n'y a pas de difficulté notoire à un service digitalisé, et un monde d'agences où là, on est quand même dans un service au client. Sans dire qu'on est chez le coiffeur, on a quand même un relationnel sur la partie financière qui nécessite d'avoir une proximité très forte avec le client, une proximité physique. Quand vous avez besoin d'aller voir votre conseiller, là, vous êtes dans une relation de questions-réponses, de documents, de papiers, d'échanges et le distanciel n'y répond pas. »

II.1. Le poids des cultures managériales dans l'accès au télétravail

La définition du caractère télétravaillable des postes n'est pas qu'une question technique, elle dépend aussi de normes organisationnelles qui reproduisent, voire renforcent, les modes de hiérarchisation genrée des emplois (Delmas, 2021 ; Schütz, Noûs, 2021 ; Schütz, 2023). Une syndicaliste CFTC, au sein de Banca, explique l'exclusion

des agences bancaires du télétravail jusqu'à récemment en raison d'une « culture » hiérarchique de contrôle et d'un management « à l'ancienne » spécifique au « monde du réseau ». Dans la banque, la valorisation de la présence en agence ou du travail collectif dans certaines activités a en effet limité la diffusion du télétravail, même pour des cadres autonomes (Le Gagneur, Noûs, 2021). L'accord de Banca renégocié en 2021 a ouvert pour la première fois, de manière expérimentale, l'accès au télétravail pour les employées des agences bancaires, sous la forme d'un jour maximum par semaine.

« Tu as un côté hyper directif, de contrôle, dans le réseau qui n'existe pas de la même façon au siège. Dans le réseau, c'est celui qui va avoir l'information, celui qui sait, qui a un peu le pouvoir. Ils dirigent encore le personnel à l'ancienne. Ils n'acceptent pas qu'un collaborateur dise ce qu'il pense non plus. Même en mettant les formes, ça va t'être reproché. Et, du coup, ils veulent garder le contrôle. Ils ont l'impression que, si les gens ne sont pas là, ils ne travaillent pas. En fait, ils infantilisent les collaborateurs[20]. »

Au sein de ces entreprises, la position des DRH concernant le télétravail semble tiraillée. D'un côté, ils et elles défendent souvent le travail en mode hybride comme une innovation sociale, qu'il faut développer pour des enjeux d'image et d'attractivité. De l'autre, ils et elles font face aux réticences des managers de terrain (et parfois des cadres dirigeants) qui portent des normes organisationnelles de définition des métiers « télétravaillables » pouvant justifier le refus de l'accès au télétravail à certains métiers, considérés comme peu « autonomes ». Ces normes portées par la hiérarchie de proximité sont souvent défavorables aux professions intermédiaires et aux employées administratives, au nom de contraintes de service : travail dépendant d'interactions régulières, nécessité de présence pour le client ou les collègues, procédures non dématérialisées et/ou données non sécurisées, etc.

Dans le secteur du bâtiment, le nouveau DRH de Bâtisseur a tenté d'imposer le télétravail à des dirigeants et managers réticents (et plutôt âgés), représentants d'une « culture » professionnelle très hiérarchique. Il souhaite négocier un accord spécifique Télétravail et le sortir de l'accord QVT qu'il considère comme « fourre-tout ». Il voudrait transférer l'approche extensive du télétravail qu'il a déjà expérimentée dans son entreprise précédente, une multinationale du secteur des télécommunications. Alors que les métiers des services paye sont considérés en général comme « non télétravaillables », il a ainsi proposé qu'une partie de leurs activités soient télétravaillables pendant le confinement en 2020. Il considère à titre individuel que cette modalité de travail est bénéfique à la fois pour la performance collective et pour la satisfaction du personnel. Selon lui, les employées du service RH étaient ainsi plus concentrées et faisaient moins d'erreurs qu'en *open-space*, ce qui faisait gagner en productivité. Alors qu'il s'agit majoritairement de mères avec des temps de transport élevé, elles pourraient aussi réduire leur temps de

20. Entretien avec une déléguée CFTC, Banca, 2021.

transport et le stress de l'articulation des temps. Dans le groupe Bâtisseur, il rencontre davantage d'oppositions de la part de l'encadrement à cette expérimentation, ce qu'il explique, lors d'un entretien en 2021, par des effets d'âge et de « culture » managériale :

« Chez Bâtisseur, il y a une grosse ancienneté groupe. On a beaucoup de managers qui ont 30 ans, 35 ans d'ancienneté et qui ne sont pas forcément des adeptes du télétravail. Pour dire les choses simplement, la pandémie les a un peu bousculés… Ils ont un mode de fonctionnement et des habitudes managériales. Donc il faut profiter de tout cet élan positif concernant le télétravail, leur montrer que ça fonctionne et qu'on peut être efficace et faire confiance à ses collaborateurs. »

Cette « culture du présentéisme » semble partagée par certains syndicalistes qui justifient la non-extension du télétravail, strictement limité à 2 jours sauf pour certains métiers masculins en pénurie comme les informaticiens, par un besoin de maintenir le lien social dans l'entreprise. Ils déplorent le « manque de courage » des managers dans la régulation du télétravail, qui n'imposeraient pas de jours de présence obligatoire par exemple. Le profil des négociateurs syndicaux dans ces grandes entreprises, en majorité des hommes âgés, techniciens ou cadres, permet d'expliquer leur convergence de vue avec l'encadrement dans cette approche restrictive du télétravail.

« Après, dans cette problématique de télétravail, on a une problématique de manque de courage managérial aussi. C'est aussi au manager, s'il a besoin de faire une réunion en présentiel le mercredi, d'imposer la présence de tous ses salariés. Parce qu'on arrive à cette problématique-là, c'est que les gens aujourd'hui ne veulent plus se déplacer, ils ont les gamins à aller chercher, ils ont prévu des choses. Ce qui ne me plaît pas, c'est qu'on a profité aussi de ce télétravail pour aller prendre des rendez-vous chez le médecin alors qu'on est censé être au travail[21]. »

II.2. Des biais sexistes ancrés dans une approche familialiste des politiques sociales

Comme dans les entreprises du premier groupe, les DRH traitent de manière séparée les sujets de télétravail qui engagent souvent des questions immobilières et d'espaces de travail, et les sujets de parentalité et d'égalité professionnelle. Interrogés sur l'impact différencié du télétravail pour les hommes et les femmes, certain·es DRH, femmes comme hommes, avouent ne pas avoir « d'informations » (c'est-à-dire d'étude chiffrée) sur le sujet.

« Nous, chez Telecom, on était déjà beaucoup avancé sur le télétravail, puisqu'on a un accord qui date un peu maintenant. Le premier doit être de 2009. Le deuxième, il doit dater de 2013, avec un avenant en 2017, mais on avait déjà beaucoup de personnes qui pratiquaient le télétravail. Après, c'est sûr qu'il y a des choses qui ont pu se passer

21. Entretien avec un délégué CFTC, Bâtisseur, 2024.

par rapport à d'autres aspects, comme sur les tâches familiales, mais on n'a pas fait d'étude spécifiquement là-dessus. Sur ce volet, je n'ai pas fait d'étude, je n'ai pas de choses concrètes ou factuelles à vous donner là-dessus[22]. »

Dans notre échantillon, seuls deux accords sur le télétravail, celui de Banca de 2021 et de Distrib de 2022 évoquent l'égalité et la parentalité directement. Chez Distrib, l'accord de 2022 précise dans son préambule : « Les parties souhaitent réaffirmer que le télétravail : ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les hommes et les femmes, avec une égalité d'accès ; et ne peut influencer négativement sur la carrière des femmes et des hommes. L'éloignement physique du salarié en télétravail des centres de décision ou du manager ne doit pas conduire à une exclusion des politiques de promotion interne et de revalorisation salariale. ». Toutefois, l'accord n'intègre pas de dispositif spécifique pour s'assurer de ce principe. Un délégué syndical FO dans cette entreprise regrette, lors d'un entretien en 2021, que les domaines de négociation soient étanches :

« Il faudrait créer de la transversalité entre les accords qu'on a dans l'entreprise autour de l'égalité femmes/hommes, autour du droit à la déconnexion, autour du télétravail, voir même de la qualité de vie au travail. »

Dans le cas de Banca, le lien est établi de manière ambivalente, à deux endroits différents. D'une part, sur proposition des syndicats, l'accord Télétravail de 2021 dénonce les « biais sexistes » qui peuvent à la fois restreindre l'accès au télétravail des femmes et biaiser l'évaluation du travail réalisé par les mères à domicile, sans cependant proposer de solution spécifique, à part l'évoquer dans la formation/sensibilisation au télétravail à destination des cadres :

« Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il peut être, en ce qu'il se réalise à domicile, un facteur de biais sexistes et de stéréotypes que Banca souhaite combattre en s'assurant de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes, et en sensibilisant l'ensemble des salariés sur celle-ci dans le cadre général de la sensibilisation mise en place sur le télétravail. »

Cependant, dans le même accord, à un autre endroit, le télétravail est présenté comme une solution d'aménagement de poste pour les salarié·es en situation d'aidant·e familial·e (écrit au masculin dans le texte de l'accord, alors que les aidant·es sont à plus de 90 % des femmes) :

« Le télétravail peut être une réponse dans l'accompagnement d'un salarié dans son rôle d'aidant, de manière articulée, avec les dispositifs et les droits dont il dispose en tant qu'aidant. »

Chez Banca, certains managers semblent (toujours) se focaliser sur le télétravail du mercredi pour les femmes qu'ils suspectent d'utiliser pour garder leurs enfants et les accompagner à leurs activités extra-scolaires.

22. Entretien avec la DRH, Telecom, 2021.

« Il y a le télétravail qui a été mis en place dès 2016. Et puis, là, avec la crise sanitaire, ça s'est accentué. Donc ça a permis, mine de rien, de déployer plus fortement le télétravail et de permettre que les gens aient la possibilité de travailler à domicile. Donc, il y a des avancées sur le papier. Mais il y a encore des réticences dans les mœurs, il y a encore certains managers qui diront à des femmes, par exemple, de ne pas prendre leur mercredi en télétravail parce que c'est associé à l'image de : "elles vont garder leurs enfants". C'est dans les mentalités[23]. »

Le DRH de Banca considère, pour sa part, que les représentant·es du personnel ont tout autant de biais sexistes que les managers, car ils et elles évoquent la question spécifique du travail parental des mères télétravailleuses, alors que lui prône une approche « universaliste » du télétravail comme modalité de travail ordinaire, voire comme dispositif transformateur des pratiques dans le couple, ce qui le rapproche de DRH d'entreprises du premier groupe. Certains négociateurs syndicaux partagent en effet les préventions sexistes des managers (Clouet, 2022) à l'égard des usages féminins du télétravail visant à une meilleure articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle, à l'image de ce représentant CFTC, qui se présente pourtant comme un encadrant compréhensif avec les « dames » de son équipe.

« Après, moi, dans mes équipes, j'ai même adopté une flexibilité beaucoup plus grande que le groupe. Dans mon équipe, j'ai cinq dames et certaines des dames ont des enfants à récupérer à l'école. J'accepte qu'elles viennent au bureau en décalé, ça leur fait gagner du temps de trajet. Elles mettent une demi-heure au lieu d'une heure. Tout ce qu'on avait à faire en présence, on l'a fait dans la journée et le soir elles font plutôt des travaux administratifs, des choses où elles ont plus besoin de se concentrer[24]. »

Ce cadrage familialiste est lié aux acquis sociaux qui ont longtemps été pensés pour faciliter la « conciliation » avec les charges de famille des mères exclusivement : congé maternité et congé parental rallongé, jours de congés rentrée scolaire et enfants malades, temps partiel « choisi », etc. On le retrouve dans les secteurs féminisés tels que la banque ou les assurances, comme dans d'autres entreprises à caractère paternaliste, comme Bâtisseur (Guillaume, Pochic, 2023b).

« Les collaborateurs, les managers, les représentants du personnel, tous ont des biais qui font qu'une femme en télétravail, ce n'est pas un salarié en télétravail, c'est une mère en télétravail. Et pendant toute la négociation, et je ne citerais bien sûr pas d'organisation syndicale, j'avais des questions comme : "Est-ce que pour les mères, le télétravail est compatible avec le fait d'aller chercher les enfants à la sortie de l'école ?" Jamais je n'ai eu la question pour les pères[25] ! »

23. Entretien avec une déléguée CFE-CGC, Banca, 2021.

24. Entretien avec un délégué CFTC, Bâtisseur, 2024.

25. Entretien avec le DRH, Banca, 2021.

III. Une pratique marginale et peu encadrée pour les travailleuses de première ligne

Enfin, dans les entreprises employant majoritairement des salariées de première ligne dans le secteur sanitaire et social ou du *care*, le télétravail se présente comme un « non-sujet » ou un sujet « du siège ». Avant la crise du Covid-19, ces entreprises avaient rarement ouvert de négociation sur le télétravail, à l'exception d'Asso qui avait signé un accord en 2010, mais la pratique du télétravail restait marginale et peu encadrée.

« On en faisait très peu, d'une manière générale chez Asso, par contre d'une manière particulière il y avait quand même des services, des filières et des fonctions qui étaient déjà concernées puisqu'il y avait des accords télétravail locaux. Il y en avait un sur le siège, il y en avait un pour les formateurs sur certains Instituts régionaux de formation sanitaire et sociale, en Île-de-France. Il y avait un accord local et puis ensuite deux trois pratiques un peu sauvages à gauche à droite[26]. »

Les accords QVT négociés récemment évoquent rarement le télétravail comme une possibilité d'aménagement des horaires dans le chapitre sur la « conciliation » vie professionnelle-vie personnelle (à l'exception de l'accord de Services de 2021). Et dans ces univers professionnels où la majorité des emplois sont opérationnels et peu qualifiés, avec une ségrégation sexuée très marquée, les deux confinements n'ont pas été l'occasion d'expérimenter le travail à distance. Selon l'enquête Acemo-Covid, en mars 2020, 58 % des cadres télétravaillaient contre seulement 20 % des employé·es (Amossé *et al.*, 2021). Contrairement aux métiers plus masculins de cols bleus, dans l'industrie automobile ou le BTP, qui ont été concernés par l'interruption d'activité et le chômage partiel, les métiers féminisés de « première ligne », comme les caissières, les femmes de ménage, les aides-soignantes ou les infirmières ont continué de travailler sur site (et ont d'ailleurs été plus souvent contaminées que d'autres professions). En revanche, les cadres au siège l'ont souvent expérimenté pour la première fois et ont continué à télétravailler après le second confinement.

III.1. Le rôle des petits arrangements dans l'accès au télétravail pour les (rares) cadres

Les DRH d'Asso et de Services ont souhaité ouvrir dès 2020 une négociation sur le télétravail pour harmoniser et étendre cette pratique, renégocier l'accord de 2010 pour Asso et avoir un premier accord pour Services. Au sein d'Asso, les cadres, catégorie mixte, sur des postes d'expertise, au siège mais aussi sur le terrain (comme les formateurs et formatrices), étaient généralement demandeurs de ces aménagements horaires. Ils leur permettent notamment de travailler sur des dossiers complexes au calme chez

26. Entretien avec un délégué CFDT, Asso, 2021.

eux, de partir en week-end en décalé dès le vendredi ou en revenant le lundi, ou d'avoir une souplesse horaire pour les parents de jeunes enfants. Mais l'accès arbitraire au télétravail, passant par une négociation de gré à gré, dépendait fortement de la hiérarchie :

« Sur le siège, on a un accord Télétravail qui date de 2010, qui autorise le télétravail dans des conditions assez restrictives : vous êtes enceinte, vous avez une jambe cassée, un problème de santé qui ne vous empêche pas pour autant de pouvoir télétravailler, ou si vous avez la gestion ponctuelle d'un gros dossier qui vous oblige à la concentration et que vous ne pouvez pas le faire en présentiel, etc. Mais son interprétation était très diverse dans l'organisation. On avait des directions où les managers étaient "*open-bar*" vis-à-vis du télétravail, et dans d'autres, des managers qui appliquaient à la lettre, elles n'ont aucun droit au télétravail même si elles expliquent qu'elles prennent un dossier et qu'elles ont besoin de concentration. On a vraiment des cas extrêmement divers. À la faveur de la crise Covid, notre Directeur général a souhaité qu'on négocie un accord Télétravail national parce que la crise Covid a révélé qu'il n'y avait pas que les emplois au siège qui pouvaient faire du télétravail. Donc, le but est de trouver un accord national, dont l'objectif est qu'il soit signé avant la fin de l'année. Et qui est plutôt bien accueilli par les organisations syndicales qui convergent vers le fait que c'est une nécessité. Et là, on n'aura plus ces espèces de situations arbitraires d'autorisation ou non du télétravail, mais on aura une liste de critères des postes "télétravaillables"[27]. »

L'accord signé en 2021 chez Asso a donc explicité les conditions d'accès au télétravail régulier, qui est de fait réservé aux « cadres autonomes » à temps plein : avoir un niveau d'autonomie suffisant et exercer des fonctions où le bon fonctionnement du service n'est pas entravé par le travail à distance. Alors que ce n'est le cas que dans une minorité d'accords télétravail (Pesenti, 2022), les conditions d'éligibilité y sont précisément définies et ouvertes aux salariés à temps partiel :

- « disposer d'un niveau d'autonomie suffisant dans sa fonction, réaliser un travail contrôlable de par ses résultats, et ne pas nécessiter une interaction quotidienne en présentiel avec les autres salariés de l'établissement, ou avec le public accueilli/les bénéficiaires ; en conséquence, les salariés en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation, les contrats d'accompagnement dans l'emploi, ainsi que les stagiaires ne pourront recourir qu'au télétravail occasionnel, et ce uniquement si leurs missions sont expressément considérées par le responsable hiérarchique comme pouvant être réalisées en télétravail ;
- exercer des fonctions dont une partie significative peut être matériellement et techniquement réalisée à distance sans entraver le bon fonctionnement de l'association ou du service auquel il appartient : à cet égard, les salariés exerçant des fonctions requérant leur présence permanente dans les locaux de l'établissement et/ou d'être en permanence

27. Entretien avec la DRH, Asso, 2021.

à la disposition des bénéficiaires, familles, étudiants, clients et/ou visiteurs, et/ou de participer quotidiennement à des réunions organisées en présentiel, ne pourront pas recourir au télétravail ;

- être en mesure de respecter les règles rappelées par la Charte d'utilisation des moyens informatiques d'Asso, notamment en termes de confidentialité et d'intégrité des données traitées ;
- le salarié répondant aux conditions cumulatives susvisées sera éligible au télétravail, y compris s'il est à temps partiel. Toutefois, pour les salariés à temps très partiel (durée du travail inférieure ou égale à 50 % d'un temps plein), il pourra être demandé au salarié de télétravailler sur un rythme particulier par semaine, afin de s'assurer d'un temps de présence minimal au sein de son établissement. »

La DRH d'Asso reprend un discours « enchanté » sur la pandémie qui aurait participé à modifier les représentations des managers sur le télétravail, qui ne serait plus considéré comme un « risque » ou un « stigmate » de moindre productivité pour les mères de famille, comme elle a pu elle-même l'évaluer avec ses collaboratrices.

« Cela a fait vachement bouger les représentations. Et aujourd'hui, par exemple moi-même, je vois comme manager, j'ai une collaboratrice qui a son enfant à domicile, je pense que je n'aurais pas accepté avant qu'elle télétravaille parce que le télétravail, ce n'est pas de la garde d'enfants. Aujourd'hui, crise Covid, sa nounou est cas contact, elle ne peut pas garder ses enfants. Ma salariée continue à bosser et je n'ai plus de doute sur son efficacité, alors qu'avant la crise Covid, même si j'avais peut-être eu à accepter ça, j'aurais rongé mon frein… Et là, plus du tout. Parce que de toute façon, c'est une affaire d'engagement professionnel[28]… »

III.2. Une question secondaire sur l'agenda syndical, des premières de corvée peu concernées

De leur côté, les syndicats n'en font pas une priorité, car ils représentent en majorité des métiers considérés comme peu « télétravaillables », en raison des contraintes de leur activité ou de la nécessité du service ou du site où ils et elles travaillent (même si certaines activités pourraient être réalisées à distance ponctuellement). La CFDT à Asso a ainsi participé à cette négociation, avec deux revendications principales : améliorer le faible montant de la compensation ; prolonger le délai de prévenance, qui est dans le projet d'accord très en dessous des délais conventionnels (un jour au lieu de 4 à 7 jours), dans des organisations qui font face à de fortes pénuries d'effectifs. L'accord final signé en 2021 est en deçà des demandes syndicales, avec une indemnisation de 10 euros par mois pour un jour de télétravail et de 20 euros par mois pour deux jours de télétravail

28. Entretien avec la DRH, Asso, 2021.

(sur dix mois)[29], et un seul jour ouvrable comme délai de prévenance. Le recours au télétravail reste par ailleurs limité à 2 jours, ce que déplore le représentant CFDT lors d'un entretien en 2024 :

« Des activités ont de très forts déplacements aux quatre coins de l'hexagone : soit ils télétravaillent et font leurs réunions en visio, soit ils passent 24 heures par semaine sur la route, avec le risque routier inhérent. »

Chez Services, la CFDT souhaitait à la fois une régulation par un nouvel accord de télétravail, pour réduire la variabilité des règles selon les responsables au siège, mais en même temps, était plutôt attentiste, préférant un cadrage national avant de négocier au niveau de l'entreprise :

« Actuellement, ils ont pris une décision unilatérale sur le télétravail, suite au Covid. On a encore énormément de personnes qui ne travaillent qu'une à deux journées par semaine sur le siège, dans des grands *open space*. Mais ils ont tendance à pas forcément avoir les mêmes règles partout ! Ils laissent une grande responsabilité à leurs responsables ! Donc, en gros, selon les services et le responsable du service, selon la confiance qu'il a en son équipe et qu'il est à l'aise avec le télétravail… Il y en a qui ont le droit et d'autres qui n'ont pas le droit. Il faudrait qu'on y travaille sérieusement, *via* un accord, sur quelque chose qui soit correct et dans les règles. On attend qu'au niveau national, il y ait des choses décidées[30]. »

Cette question des variations d'application des règles est également identifiée comme un problème chez Asso, qui, bien que bénéficiant d'un accord Télétravail limitant le nombre de jours, laisse une forte autonomie aux chefs de service et directeurs d'établissement dans la mise en œuvre de l'accord, créant *de facto* des inégalités.

« La plupart des choses sont faites de façon dérogatoire à l'accord. Généralement, le salarié a deux sortes de télétravail : celui indiqué sur la fiche, et puis derrière il se prend un ou deux jours de télétravail supplémentaires en accord avec la direction. Donc il y a deux jours de télétravail régulier et puis quelques jours de télétravail occasionnel qui viennent s'ajouter ou sur des circonstances, voilà enfin ils trouvent un moyen pour déborder l'accord. Du coup ça peut déboucher sur des sacrées discriminations ou différences de traitement, quoi[31]. »

Cela dit, dans ces univers professionnels où la grande majorité des emplois est considérée comme « non télétravaillable », la question du télétravail est souvent perçue par les négociateurs syndicaux comme un enjeu « du siège », secondaire par rap-

29. Sauf en cas de télétravail constituant un aménagement du travail pour raisons de handicap ou de santé (mi-temps thérapeutique, grossesse), où l'indemnisation est de 30 euros par mois pour 3 à 4 jours par semaine, et 40 euros par mois pour 5 jour par semaine.

30. Entretien avec une déléguée CFDT, Services, 2021.

31. Entretien avec un délégué CFDT, Asso, 2024.

port à d'autres enjeux relatifs aux conditions de travail, à la santé au travail et aux bas salaires.

Conclusion

La réalisation de monographies d'entreprise dans des secteurs d'activité variés permet de montrer qu'il existe des « régimes de télétravail » (Schütz, Noûs, 2021) inégaux, marqués par des enjeux imbriqués de genre et de classe, que ce soit dans les modalités d'exercice ou les critères d'éligibilité. Par ailleurs, les négociations égalité professionnelle et télétravail restent encore déconnectées, sans réflexion croisée sur les opportunités et les risques pour les femmes. Si comme le souligne le rapport du Centre Hubertine Auclert (2022), le télétravail peut être un levier pour l'égalité professionnelle en rendant certains métiers plus accessibles aux femmes, en transformant les normes associées à la carrière et en facilitant l'articulation entre travail productif et travail reproductif, il comporte aussi des risques comme le ralentissement de carrière quand la culture du présentéisme persiste ou est remplacée par celle de la sur-connexion, le risque d'isolement voire d'exposition aux violences dans le cadre domestique (et en ligne), la dégradation des conditions de travail (avec notamment l'absence de lieu de travail dédié) et l'intensification du cumul d'activités professionnelle et familiale pendant le temps de travail.

Pour l'instant, du côté des directions, les personnes qui négocient des accords de télétravail, qui sont tous et toutes des cadres, portent une approche « égalitariste-universaliste », voire transformatrice, du travail à distance ou en mode hybride, plus ou moins extensive et régulée suivant les contextes socio-productifs. Du côté des syndicats, les négociateurs et négociatrices tentent d'intégrer dans ces textes certains risques sociaux ou psychosociaux induits par cette organisation de travail, en négociant un droit à la déconnexion (ou en s'assurant de sa mise en œuvre) ou des compensations suffisantes pour que les salarié·es puissent travailler correctement depuis leur domicile. Mais d'autres questions qu'ils et elles considèrent externes à la vie de l'entreprise comme l'inégale division du travail domestique et familial (ou les violences conjugales) restent généralement hors du périmètre de la négociation.

Plus encore, il n'est pas rare que ces négociateurs syndicaux (en majorité des hommes au niveau du siège des grandes entreprises) partagent avec les managers certaines représentations sexistes à l'égard du télétravail (comme du temps partiel) des femmes, et notamment des mères de famille. Le caractère genré des normes professionnelles et des cultures managériales qui sous-tendent les principes d'organisation du travail, notamment en termes de disponibilité et de présence, est rarement questionné. La définition implicite des « bonnes » pratiques de télétravail continue à être androcentrée et socialement située, ce qui pénalise l'accès au télétravail de certaines femmes (en particulier des employées) et ne permet pas de prévenir ses effets potentiellement délétères sur leurs

carrières. Comme le préconise le Haut Conseil à l'Égalité (HCE, 2023), il paraît donc essentiel de croiser les négociations collectives portant sur l'égalité professionnelle et le télétravail afin que cette pratique et la souplesse qu'elle autorise en matière d'articulation des espaces temps du travail ne devienne pas un « privilège » réservé à certains et une « pratique suspecte » pour certaines (Schütz, 2023).

Références bibliographiques

- Acker J. (2009), « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du travail,* vol. 51, n° 2, p. 199-217, https://doi.org/10.4000/sdt.16407.
- Amossé T., Beatriz M., Erhel C., Koubi M., Mauroux A. (2021), « Quelles sont les conditions de travail et d'emploi des métiers de la "deuxième ligne" de la crise Covid ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 169, Le Cnam CEET, mai, https://bit.ly/3U1BH6W.
- Atkinson C., Hall L. (2009), « The role of gender in varying forms of flexible working », *Gender, Work & Organization*, vol. 16, n° 6, p. 650-666, https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00456.x.
- Babule K., Brugière A., Dodin A., Doillon M., Krawec M., Lemettre C., Robin É. (2021), *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télé-travail et recommandations pour l'action*, Anact, novembre, https://bit.ly/4azNZZG.
- Bereni L., Jacquemart A. (2018), « Diriger comme un homme moderne : les élites masculines de l'administration française face à la norme d'égalité des sexes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 223, p. 72-87, https://doi.org/10.3917/arss.223.0072.
- Binet S. (2022), « Femmes qualifiées et télétravail : la double peine ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 163-165, https://doi.org/10.3917/tgs.048.0163.
- Centre Hubertine Auclert (2022), *Télétravail et égalité femmes-hommes : état des lieux, enjeux et recommandations*, https://bit.ly/4aHOwsT.
- Clouet H. (2022), « Le surtravail ou la fragmentation ? Transactions familiales et temps de travail en période de COVID-19 », *Revue internationale du travail,* vol. 161, n° 2, p. 247-272, https://doi.org/10.1111/ilrf.12189.
- Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n° 71, p. 107-120, https://doi.org/10.4000/quaderni.534
- Dedden B., De Spiegelaere S., Hick M. (2023), « Remote work: Ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining », *in* Countouris N., De Stefano V., Plasna A., Rainone S. (eds.), *The Future of Remote Work*, Brussels, ETUI, p. 127-145, https://bit.ly/4ahmwfD.
- Delmas C. (2021), « Le télétravail notarial : un engagement contraint ? », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 41-50, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0041.
- Erb L., Inan C., Beatriz M., Bèque M., Coutrot T., Do T.-P.-T., Duval M., Mauroux A., Rosankis E. (2022), « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles

pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? », *Dares Analyses*, n° 9, février, https://bit.ly/49kX47W.

- Flipo A. (2022), « Travail déspatialisé, travail libéré ? La recomposition des inégalités face aux mutations des formes d'organisation spatiale du travail », *Questions de communication*, n° 41, p. 231-246, https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28129.
- Gillet A., Tremblay D.-G. (2023), « Dynamiques et effets du télétravail. Introduction au Dossier "Télétravail et Inégalités" », *SociologieS*, https://doi.org/10.4000/sociologies.21060.
- Giotto T., Thoemmes J. (2023), « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, vol. 38, n° 2, p. 35-53, https://doi.org/10.3917/neg.038.0035.
- Goussard L., Tiffon G. (2016), « Quand le travail déborde… La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et Emploi,* n° 147, p. 27-52, https://doi.org/10.4000/travailemploi.7111.
- Guillaume C., Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 17, p. 79-103, https://doi.org/10.3917/tgs.017.0079.
- Guillaume C., Pochic S. (2023a), *La parentalité dans la négociation collective en France : quelles dynamiques en temps de crise ?*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFDT, avril, https://bit.ly/49fFpyo.
- Guillaume C., Pochic S. (2023b), « La parentalité dans la négociation collective en France : un enjeu managérial plutôt que syndical ? », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 103-118, https://hal.science/hal-04261137.
- Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 051, novembre, https://bit.ly/3J5Fvy4.
- HCE (2023), *Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes*, Rapport, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 23 février, https://bit.ly/49lxK1E.
- Hilbrecht M., Shaw S.M., Johnson L.C., Andrey J. (2008), « "I'm home for the kids": Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers », *Gender, Work & Organization*, vol. 15, n° 5, p. 454-476, https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x.

- de Laat K. (2023), « Living to work (from home): Overwork, remote work, and gendered dual devotion to work and family », *Work and Occupations*, https://doi.org/10.1177/07308884231207772.
- Landour J. (2022), « Témoignage d'une Mompreneur : télétravailler à domicile pour mieux articuler les temps de vie ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 177-180, https://doi.org/10.3917/tgs.048.0177.
- Landour J. (2023), « Quand les hommes télétravaillent : variations des arrangements domestiques en France, en Suède et en Suisse », *in* Senik C. (dir.), *Le travail à distance. Défis, enjeux et limites*, Paris, La Découverte, p. 185-202, https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0186.
- Lapeyre N., Silvera R. (2022), « Télétravail, un nouveau genre de risque ? », *Travail, Genre et Sociétés,* n° 48, p. 147-151, https://doi.org/10.3917/tgs.048.0147.
- Le Gagneur M., Noûs C. (2021), « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 29-40, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0029.
- Letourneux F. (2017), *À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile*, Thèse de sociologie, Paris, EHESS.
- Letourneux F. (2022), « Les figures du travail à distance : logiques sociales et effets de genre », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 173-176, https://doi.org/10.3917/tgs.048.0173.
- Louey S. (2024), « Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 179-203.
- Louey S., Bergeron H., Pélisse J. (2023), *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services : une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFDT, décembre, https://bit.ly/3VEkq5b.
- Metzger J.-L., Cléach O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, vol. 46, n° 4, p. 433-450, https://doi.org/10.1016/j.soctra.2004.09.001.
- Munsch C.L. (2016), « Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias », *Social Forces*, vol. 94, n° 4, p. 1567-1591, https://doi.org/10.1093/sf/sov122.
- Ortar N. (2009), « Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne », *Flux*, n° 78, p. 49-57, https://doi.org/10.3917/flux.078.0049.

- Pénicaud E. (2024), « Une photographie du marché du travail en 2023 », *INSEE Première*, n° 1987, mars, https://www.insee.fr/fr/statistiques/7936590.
- Pesenti M. (2022), « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n° 57, 23 novembre, https://bit.ly/3UeczZD.
- Rampa R., Agogué M. (2022), « Quand un contexte de crise rend légitime l'innovation managériale : le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie », *Innovations*, n° 68, p. 165-198, https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0128.
- Reboul E., Pailhé A., Counil É. (2024), « Expérience et intensité du télétravail : quels liens avec le bien-être après une année de crise sanitaire en France ? », *Population*, Prépublication, p. 523-556, https://www.cairn.info/revue-population-2024-0-page-523.htm.
- Schütz G. (2023), « Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? », *in* Senik C. (dir.), *Le travail à distance. Défis, enjeux et limites*, Paris, La Découverte, p. 203-220, https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0204.
- Schütz G., Noûs C. (2021), « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 1-12, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001.
- Thoemmes J. (2023), « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 119-136, https://hal.science/hal-04206134.
- Thomsin L., Tremblay D.-G. (2008), « Le télétravail et le travail mobile : des différences hommes-femmes ? », *Labrys*, n° 13, https://www.labrys.net.br/labrys13/perspecttivasII/tremblay.htm.
- Tremblay D.-G. (2001), « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 53-82, https://doi.org/10.7202/058143ar.
- Vargas Llave O., Rodrigues Contreras R., Sanz de Miguel P., Voss E., Benning C. (2022), *Telework in the EU: Regulatory Frameworks and Recent Updates*, Research Report, Eurofound, https://bit.ly/3TGAalz.

Annexe

Descriptif des monographies d'entreprise

Pseudo/Secteur	Nombre de salarié·es (France)	Accord Télétravail (date et intitulé)	Taux de féminisation (en %)
Approche extensive du travail à distance au « masculin-neutre »			
Cosmétique	13 000	2021 (Travail à distance) 2018 (Flex work) 2015 (Télétravail)	69
Pharma	2 800	2020 (TT – Choice with responsibility) 2017 (Télétravail) 2011 (Télétravail)	60
Pub	500	2019 (Télétravail – Pub Digital) 2018 (Déconnexion)	64
Consulting	7 000	2021 (Travail flexible) 2021 (Horaires flexibles) 2017 (Droit à déconnexion) 2015 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	38
Digital Factory	11 000	2019 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	26
Consult-num	25 000	2021 (Télétravail) 2011 (Télétravail)	24
Approche restrictive et segmentée des possibilités « d'aménagement flexible » du poste			
Luxor	10 000	2020 (Télétravail – pour le siège)	63
Financia	17 000	2022 (Télétravail) 2019 (Télétravail) 2016 (accord Génération) 2013 (accord Génération, télétravail pour seniors)	60
Assurance	2 800	2020 (Télétravail) 2014 (Télétravail)	58
Banca	133 000	2021 (Télétravail) 2016 (Télétravail)	57
Distrib	105 000	2022 (Télétravail) 2019 (Télétravail)	57
Telecom	73 000	2017 (Télétravail – avenant) 2013 (Télétravail) 2009 (Télétravail)	37

Pseudo/Secteur	Nombre de salarié·es (France)	Accord Télétravail (date et intitulé)	Taux de féminisation (en %)
Auto	3 200	2020 (Télétravail – groupe monde) 2018 (Travail à distance) 2015 (Télétravail)	17
Bâtisseur	25 000	2021 (QVT, qui intègre télétravail) 2017 (Télétravail)	15
Pratique marginale et encore peu encadrée			
Service	14 000	2021 (QVT, qui intègre télétravail)	98
Clinique	600	/	86
Asso	17 000	2021 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	80
Métal	1 300	2021 (Télétravail)	20

Réduire les disparités et les coûts pour les finances publiques : vers un secteur public du *care*[1]

François Xavier DEVETTER, Muriel PUCCI et Julie VALENTIN

Les services de prise en charge de la petite enfance et de la perte d'autonomie sont de plus en plus reconnus comme devant faire l'objet d'un « service public », au sens où ils renvoient à des besoins sociaux considérés comme légitimes. Cet article se propose d'évaluer ce qu'il en coûterait, du point de vue des finances publiques, de substituer à l'organisation actuelle une organisation reposant sur une fonction publique du *care* permettant d'homogénéiser non seulement les conditions d'emploi mais également l'accès à ces services sur le territoire. Nous montrons que pour offrir, dans le champ de la petite enfance et celui du grand âge, un taux de service identique à celui du 10e département le mieux doté, 183 000 emplois supplémentaires sont à créer, ce qui coûterait 7,9 milliards d'euros. À travers ces estimations nous montrons que les coûts de l'organisation actuelle sont déjà largement supportés par les finances publiques et que l'affirmation d'un secteur public du *care* ne constituerait pas un investissement disproportionné.

Early years and loss of independence care services are increasingly recognized as needing to be enshrined in a « public service », in the sense that they cover social needs considered as essential. This article offers an evaluation of the potential cost, from the point of view of public finances, to replace the current system with one based on a care civil service allowing for the homogenisation not only of working conditions but also access to these services across the country. We show that, in the early years and elderly care fields, offering a service level identical to that of the tenth-best-equipped county, 183 000 more jobs would need to be created, which would cost 7,9 billion euros. Through these estimates we show that the costs of the current system are already largely footed by public finances and that the creation of a care civil service would not constitute a disproportionate investment.

François-Xavier Devetter est chercheur à l'Ires et au Clersé (Université de Lille) ; Muriel Pucci et Julie Valentin sont maîtresses de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

1. Cette contribution s'appuie sur une étude de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT (Chassoulier *et al.*, 2023), disponible en ligne ici : https://bit.ly/3Pw9hPZ.

Les services relevant de ce que l'on nomme le *care* ou les métiers du lien et du soin sont de plus en plus considérés comme socialement nécessaires[2]. Mais si la prise en charge de la petite enfance ou des personnes en perte d'autonomie apparaît désormais comme une demande sociale légitime, elle peine encore à pleinement se développer. La réponse à ces besoins sociaux, tant en matière d'organisation que de régulation publique, tranche avec celle apportée à d'autres services relevant de l'éducation et du soin. Ceux-ci sont reconnus depuis plus longtemps comme des « services publics », nécessitant d'être régulés au niveau national et portés par le secteur public, même si cette organisation peut sembler de plus en plus remise en cause (Juven *et al.*, 2019 ; Gervais *et al.*, 2021). De fait, la construction d'un service public de l'enseignement primaire a été engagée dès les années 1830 et s'est progressivement institutionnalisée sous la forme de sa prise en charge majoritairement par le secteur public dans le cadre d'une politique nationale (Vial, 2019 ; Roche, Léon, 2008 ; Chapoulie, 2010). De même, une politique de santé publique s'est structurée, étape par étape, autour de services en grande partie produits *via* la mise en place d'un secteur public hospitalier (Gay, 2021). De fait, ces deux grandes missions concentrent une part conséquente des effectifs de la fonction publique (environ 40 % en 2020, Siasp)[3].

Le passage de la reconnaissance de besoins sociaux à l'établissement d'une fonction publique en mesure d'y répondre, dans les cas du secteur hospitalier comme de l'éducation primaire, a été long, s'étalant sur plus de 50 ans[4]. Récemment, les fonctions permettant de prendre soin de la petite enfance et des personnes âgées en perte d'autonomie ont commencé à être reconnues comme relevant d'une logique de service public[5]. Dans le cas de la petite enfance, le Conseil économique social et environnemental (Cese) a ainsi émis un avis en mars 2022 intitulé « vers un service public d'accueil de la petite enfance » visant une prise en charge accessible à tous et garantie par la collectivité[6], tandis que le Conseil de la famille du Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge (HCFEA) a publié en mars 2023 un rapport intitulé « vers un service public de la petite enfance » (Conseil de la famille du HCFEA, 2023). La perte d'autonomie, bien que moins consensuelle quant à ses frontières, fait l'objet d'une évolution similaire et

2. *Rapport d'information déposé par la Commission des Affaires économiques sur les métiers du lien*, présenté par B. Bonnell, F. Ruffin, Assemblée nationale, n° 3126, 21 juin 2020, https://bit.ly/3Ty1EcV.

3. Chiffres clés 2022 de la fonction publique (Section 4).

4. En considérant la durée séparant la reconnaissance de l'importance de l'éducation primaire *via* la création d'un ministère (1828) et l'affirmation du droit à une éducation gratuite et obligatoire (1882) ou entre l'intervention publique dans la prise en charge de l'épidémie de choléra (1832) et la création du ministère de la Santé (1920), ou la généralisation de la sécurité sociale en 1945.

5. Même si auparavant, le rapport Emmaüs de la commission « Familles, vulnérabilité et pauvreté » en 2005, présidée par Martin Hirsch, proposait comme quatrième résolution de « Créer un service public de l'accueil des jeunes enfants ».

6. *Vers un service public d'accueil de la petite enfance*, avis du CESE porté par M.-A. Blanc et P. Coton, 22 mars 2022, https://bit.ly/3TCW9JY.

le principe d'un service public de la perte d'autonomie est aujourd'hui largement partagé (Libault, 2019, 2022). Ces préoccupations se retrouvent également au niveau international et de manière renouvelée avec la crise sanitaire qui a mieux fait apparaître l'étendue des leviers financiers disponibles pour la mise en œuvre de plus forts « investissement sociaux » (OCDE, 2022 ; De Henau, 2022 ; CSI, 2016).

Mais cette volonté affichée de créer un « service public » de la petite enfance ou du grand âge pourrait se limiter à une version minimale où la reconnaissance sociale et politique de l'importance de l'accès de tous à ces services ne consiste qu'en la réduction des disparités sociales et territoriales[7], appuyée juridiquement par un « droit opposable » (Donier, 2012).

Dans cette contribution, nous présentons une proposition différente qui vise également une amélioration de l'accès à ces services et va de pair avec l'unification des statuts d'emploi des travailleurs et travailleuses sur celui du secteur public. Il s'agit de faire apparaître que les services liés à la petite enfance et à la perte d'autonomie pourraient suivre le processus de structuration d'un service public porté par le secteur public qu'ont connu l'école primaire et la santé hospitalière. Plus précisément, cet article se propose d'évaluer ce qu'il en coûterait, du point de vue des finances publiques, de substituer à l'organisation actuelle fondée, pour une large part, sur la délégation de la production auprès d'acteurs privés de statuts multiples (entreprises, associations, particuliers employeurs), une organisation reposant sur une fonction publique du *care* permettant d'homogénéiser non seulement l'accès à ces services sur le territoire mais également les conditions d'emploi.

Dans un premier temps, nous faisons apparaître les disparités territoriales et leur lien avec les différents modes d'organisation du service. L'organisation d'un service public sous la forme d'un secteur public structuré apparaît porteuse d'améliorations en termes de rémunérations et de réduction des disparités territoriales (I). Dans un second temps, nous cherchons à évaluer le coût que représenterait, pour les finances publiques, le développement de l'offre de service requise pour réduire ces disparités de statut et d'accès au service. Nous distinguons d'une part les coûts liés à l'alignement des conditions d'emploi des postes relevant du secteur privé actuel sur celles des emplois publics actuels (II) et, d'autre part, les coûts induits par l'augmentation du nombre de postes permettant de réduire les disparités entre les différents départements de France métropolitaine (III).

7. Était définie ainsi comme service public « toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante ».

Cette contribution présente ainsi une vision, elle aussi restrictive, de ce que pourrait être un service public de la petite enfance et du grand âge puisque nous n'ouvrons pas la question, essentielle, de l'évaluation de l'ensemble des besoins sociaux à satisfaire et nous nous limitons à une amélioration de la couverture des besoins à un niveau qu'il a été possible de mettre en œuvre sur certains territoires. L'approche est limitée également à la question du financement de l'inscription dans le secteur public des emplois fournissant ces services et de leur développement au niveau des départements ayant les meilleurs taux de couverture. Les implications d'un tel changement sur la qualité du service rendu ou sur la place que pourraient prendre les « proches aidants » dans un tel contexte (Trenta, 2023) ne sont pas étudiées. L'objectif est de faire apparaître à quel point le financement de ces services est, dès lors qu'ils sont reconnus comme relevant d'une demande sociale légitime, nécessairement public quand bien même le service serait assuré par des acteurs privés et de donner à voir la faiblesse des sommes requises pour améliorer la couverture des besoins et le niveau de vie de ceux qui les assurent.

I. Les disparités territoriales et de conditions d'emploi

Les champs de la petite enfance et de la perte d'autonomie partagent deux caractéristiques importantes : leur régulation est décentralisée et la fourniture des services est soumise à une logique de libre choix du prestataire. Ainsi, dans les deux cas, et contrairement à ce qu'il en est pour l'enseignement primaire[8] par exemple, la réponse à un même besoin (prendre soin d'un jeune enfant ou d'une personne en perte d'autonomie) peut relever d'une pluralité d'acteurs. Or l'existence de cette diversité a des conséquences notables sur les conditions d'emploi des salariés (I.1) et sur la couverture des besoins (I.2). Ces deux éléments se combinent pour se répercuter sur les écarts de salaires selon les départements (I.3).

I.1. Diversité des modalités d'organisation et qualité des emplois

La réponse aux besoins de prise en charge des enfants de moins de 3 ans et des personnes en perte d'autonomie peut passer soit par la création de places d'accueil collectif au sein d'établissements (établissements d'accueil du jeune enfant – EAJE – pour les premiers, établissements d'hébergement pour personnes âgées – Ehpad, Ehpa et Résidence autonomie – pour les seconds) soit par le développement de modalités d'accompagne-

8. Certes, l'enseignement primaire fait également coexister un secteur public et un secteur privé mais, y compris dans ce second cas, l'essentiel de la masse salariale des établissements privés sous contrat est pris en charge par l'État et selon les grilles de rémunération du secteur public (pour une analyse détaillée des différences de rémunération des enseignants, voir Defresne, 2014).

ment au domicile des professionnelles (assistantes maternelles[9] ; accueil familial) ou au domicile des bénéficiaires (gardes d'enfants à domicile ; aide à domicile).

Pour estimer les modalités de mise en œuvre de ces services, nous avons dû définir plus précisément les emplois à prendre en considération dans chacun des domaines. Pour le domaine du grand âge, nous retenons en totalité les deux principaux métiers spécifiquement en charge de l'accompagnement des personnes en situation de perte d'autonomie, que ce soit en raison de l'âge ou du handicap : les aides à domicile d'une part et les aides médico-psychologiques de l'autre. Nous y ajoutons 45 % des aides-soignantes et 50 % des agentes de service hospitalier conformément à la part de ces métiers relevant du secteur de l'hébergement social et médico-social (correspondant très majoritairement aux Ehpad). Le volume d'emplois liés au vieillissement est ainsi évalué à près de 540 000 salariées (tableau 1). Pour le champ de la petite enfance, nous retenons l'ensemble des assistantes maternelles et des éducatrices de jeunes enfants et 75 % des auxiliaires de puériculture (les autres travaillant dans le secteur de la santé). Au total, le volume d'emplois dans le champ de la petite enfance est estimé à près de 425 000 salariées.

Tableau 1 - Secteurs et professions dans les champs du grand âge et de la petite enfance

	Principaux métiers concernés		Effectifs France métropolitaine	Bénéficiaires potentiels
	Intitulé	Code PCS*		
Petite enfance	Assistantes maternelles, gardiennes d'enfants Auxiliaires de puériculture [75 %] Éducatrices de jeunes enfants	563A 526C 434G	423 668	Population des moins de 3 ans
Grand âge	Aides-soignantes [45 %] Aides médico-psychologiques Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales Agentes de service hospitalier [50 %]	526a 526d 563b 525d	535 798	Population des 75 ans et plus

* Professions et catégories sociales de la nomenclature 2003.

Lecture : les 3 professions de la petite enfance représentent 423 668 personnes. Les chiffres entre crochets indiquent le pourcentage de la profession rattaché au domaine d'emploi (petite enfance d'un côté et grand âge de l'autre). En effet certains métiers se partagent entre ces domaines d'emploi et le secteur de la santé. Sont exclues du champ les salariées travaillant moins de 120 jours dans l'année ainsi que les 1 % des salaires les plus bas et les plus élevés afin d'écarter les valeurs aberrantes.

Source : DADS, Insee, 2021.

9. Nous employons le féminin pour les salariées qui représentent, selon les professions, entre 92 % des salariés pour les agentes de services hospitaliers et 99 % pour les assistantes maternelles. L'amélioration des conditions d'emploi constitue en ce sens un enjeu important pour l'égalité entre femmes et hommes (Erb *et al.*, 2024).

Les différences dans les modalités de prise en charge d'un même besoin se reflètent dans les différences de professions au sein de ces secteurs (tableau 1). Par exemple, dans le champ de la petite enfance, alors que le secteur public emploie des assistantes maternelles (40 % des effectifs), des auxiliaires de puériculture (43 %) et des éducatrices de jeunes enfants (17 %), les particuliers employeurs n'emploient que des assistantes maternelles. À côté d'un secteur public relevant le plus souvent des collectivités locales (crèches municipales, crèches familiales, services d'aide et d'accompagnement à domicile relevant des centres communaux d'action sociale – CCAS) cohabitent des structures associatives, des entreprises privées à but lucratif (EBL) et des particuliers employeurs. Les professionnelles de la petite enfance comme celles de la perte d'autonomie sont ainsi fortement divisées, à la fois entre professions et entre employeurs, et ne peuvent que difficilement se penser comme relevant d'un champ unique. Cette situation affaiblit les revendications des salariées (Devetter, Puissant, 2018), ce qui implique une disparité importante des conditions d'emploi selon les employeurs. Mais au-delà des salariées, ce mode d'organisation fractionné complique les choix des bénéficiaires du service et plus encore la capacité des pouvoirs publics à réguler l'offre de service (Hugentobler, Dallera, 2017). Entre ces deux champs, la part que représente chaque type d'employeur est très différente. On notera en particulier les différences dans les poids respectifs du « particulier employeur » et des EBL (tableau 2).

Tableau 2 - **Effectifs par profession et type d'employeur en 2021**

Profession	Public	Associatif	EBL	Particulier	Ensemble
Petite enfance	86 326	36 246	33 985	267 111	423 668
Dont Assistantes maternelles	34 631	9 993	12 368	267 111	324 103
Dont Auxiliaires de puériculture	36 777	16 829	16 950		70 556
Dont Éducatrices de jeunes enfants – EJE (et assimilées)	14 918	9 424	4 667		29 009
Perte d'autonomie	121 074	209 684	152 811	52 229	535 798
Dont Aides à domicile	58 916	15 656	93 334	52 229	359 135
Dont autres (agentes de services hospitaliers – ASH, aides médico-psychologiques – AMP et aides-soignantes)	62 158	55 028	59 477		176 663

Lecture : en France métropolitaine, il y a 324 103 assistantes maternelles en 2021, dont 34 631 employées par le secteur public, 9 993 par une association, 12 368 par une entreprise à but lucratif et 267 111 par un particulier.

Source : DADS, Insee, 2021.

Les conditions d'emploi de chacune de ces professions sont de mieux en mieux documentées. Le manque d'attractivité (notamment à la suite de la crise sanitaire du Covid-19) a favorisé une prise de conscience quant à la mauvaise qualité, en moyenne, des emplois dans les métiers du soin et du lien (Libault, 2019 ; El Khomri, 2019 ; Cresson *et al.*, 2023 ; Devetter *et al.*, 2023). Les travaux de la Dares ont également souligné le lien très net entre mauvaise qualité des emplois et difficultés de recrutement dans ces métiers (par exemple Chartier *et al.*, 2023).

Les conditions de travail et d'emploi dans ces métiers apparaissent globalement mauvaises. Mais elles sont très hétérogènes selon deux facteurs explicatifs centraux : le lieu d'exercice (domicile ou établissement) et le modèle organisationnel, très dépendant du statut de l'employeur. Ainsi, les emplois bénéficiant d'un cadre collectif plus développé réduisent l'isolement au travail et permettent des temps de travail plus longs et donc de meilleures rémunérations mensuelles (Devetter *et al.*, 2023 ; Cresson *et al.*, 2023). De même, le statut de l'employeur (public, privé associatif, privé lucratif ou particulier employeur) apparaît déterminant pour le niveau des rémunérations et les conditions d'emploi. En effet, tant les modèles organisationnels que les règles juridiques (statut de la fonction publique territoriale ou conventions collectives) qui encadrent ces emplois diffèrent souvent sensiblement d'un employeur à l'autre.

Ces différences peuvent concerner les durées du travail et l'organisation des horaires, les diverses compensations associées aux heures complémentaires ou supplémentaires, le traitement des différents types de congés, les primes, les compensations en cas d'absence, etc. Si la comparaison sur certaines dimensions est complexe, celle portant sur les éléments les plus quantitatifs, comme les rémunérations, fait ressortir une hiérarchie nette : les régimes indemnitaires du public offrent des avantages sensibles par rapport aux principales conventions collectives du champ des métiers du lien et du soin, y compris en comparaison avec le secteur associatif (Hély, 2008 ; Cottin-Marx, 2021). Les données issues des déclarations annuelles des données sociales (DADS, Insee) permettent de l'illustrer à partir des différences de rémunérations annuelles : selon les professions, le secteur public rémunère entre 7 % (ASH) et 29 % (aides à domicile) au-dessus de la moyenne tous statuts confondus (tableau 3).

En moyenne annuelle, les professionnelles de la petite enfance connaissent des rémunérations sensiblement plus élevées. Cela s'explique par les différences de durée du travail pour les assistantes maternelles comparées aux aides à domicile mais également par des niveaux de qualification des éducatrices de jeunes enfants, dont l'équivalent dans le secteur du grand âge serait les infirmières, non prises en compte ici.

Au-delà des rémunérations, les enquêtes Conditions de travail de la Dares (2019) donnent des indices complémentaires sur une qualité de l'emploi différente selon les types d'employeur. La comparaison demanderait des travaux additionnels, notamment

sur le secteur public[10], et les effectifs dans les enquêtes statistiques ne sont pas suffisants pour le champ de la petite enfance[11]. Dans le cas des métiers de la perte d'autonomie, les analyses quantitatives indiquent des tendances (convergeant avec des travaux monographiques, voir encadré 1 sur le département des Landes) : le secteur public bénéficie d'un cadre collectif et de fonctions support plus étoffées avec de meilleures formations, de plus grandes possibilités de coopérer ou d'aborder les problèmes de manière collective, un soutien des collègues accru, etc. Ces ressources pourraient expliquer que les salariées du public déclarent êtres moins exposées à plusieurs pénibilités physiques (positions pénibles, mouvements douloureux, position debout prolongée, etc.). En revanche, les salariées du secteur public déclarent davantage manquer de temps et semblent plus soumises à des relations hiérarchiques tendues ainsi qu'à l'application de procédures plus nombreuses[12].

Tableau 3 - Rémunérations annuelles nettes par profession et type d'employeur

En euros

Profession	Public	Associatif	EBL	Particulier	Ensemble
Petite enfance (moyennes)	21 653	15 949	11 880	16 711	17 265
Assistantes maternelles	22 422	17 511	9 427	15 562	16 121
Auxiliaires de puériculture	19 680	14 145	12 836		16 715
EJE (et assimilées)	24 734	17 514	14 907		20 807
Perte d'autonomie (moyennes)	15 212	13 930	13 856	12 657	14 075
Aides à domicile	16 345	12 512	11 255	12 657	12 835
ASH	14 137	17 916	17 937		16 594
AMP	21 653	15 949	11 880		17 265
Aides-soignantes	22 422	17 511	9 427		16 121

Lecture : la rémunération annuelle moyenne d'une assistante maternelle est de 22 422 euros si elle est employée par le secteur public, de 17 511 euros par le secteur associatif, 9 427 euros par le secteur privé à but lucratif et 15 562 euros si elle est employée directement par un particulier. Prises toutes ensembles, le salaire annuel moyen d'une assistante maternelle est de 16 121 euros.

Source : DADS, Insee, 2021.

10. Même si les travaux relatifs à la qualité de l'emploi dans le secteur public demeurent peu nombreux en dépit d'un constat ancien de cette faiblesse (Freyssinet, 2005).

11. Des enquêtes journalistiques récentes (Lepetit, Marnette, 2023 ; Gastaldi, Périsse, 2023) ainsi qu'un rapport de l'Igas (2023) soutiennent néanmoins l'hypothèse d'une qualité de l'emploi et des services meilleure dans les crèches publiques par rapport à celles relevant du secteur privé à but lucratif.

12. L'annexe 2 fournit les principaux résultats statistiques issus de l'enquête Conditions de travail 2019.

Les différences les plus marquantes concernent les niveaux de formation et plus largement de ressources disponibles. Or celles-ci sont susceptibles de se répercuter sur la qualité du service. Ces éléments convergent avec les récents travaux relatifs à la qualité de la prise en charge (notamment les taux d'encadrement) de la petite enfance (Igas, 2023) ou des personnes âgées (Delouette, Nirello, 2016 ; Reynaud, 2020) selon les types de structures qui soulignent l'existence d'un différentiel positif pour le secteur public. D'autres dimensions peuvent en revanche être ambiguës en raison de contraintes spécifiques qui pèsent sur les fonctionnaires, du fait de la continuité des services publics et ses répercussions en termes de conditions de travail et de temps de travail (Guillemot, 2011 ; Julhe, Honta, 2014 ; Holcman, 2007).

I.2. Disparités territoriales

Le secteur public n'offre pas seulement de meilleures conditions de travail et de rémunération, il semble également à la source de moindres disparités territoriales, tant en matière de couverture des besoins qu'en termes de rémunérations. Afin de mettre en évidence ce rôle de réduction des disparités, nous mettons en parallèle la couverture des besoins relatifs à la petite enfance et aux personnes âgées avec celle des besoins scolaires. Les disparités territoriales sont analysées au niveau départemental. Si ce niveau correspond au principal échelon de la régulation pour la perte d'autonomie (attribution de l'allocation personnalisée d'autonomie – Apa, régulation de l'offre, tarification…), le niveau communal joue un rôle plus important pour la petite enfance, mais il est assez usuel de se placer à ce premier niveau (par exemple Onape, 2022), ce que nous faisons également pour permettre la comparaison avec le champ du grand âge.

Les taux de service (voir l'encadré, note 1) sont calculés en rapportant les effectifs de professionnelles à la population âgée de 75 ans et plus pour le champ du grand âge, à la population des moins de 3 ans pour la petite enfance et à la population des 3-10 ans pour l'école primaire. Ce critère demeure sommaire. Dans le domaine du grand âge par exemple, il ne prend pas en compte l'hétérogénéité des niveaux d'autonomie entre départements (Brunel, Carrère, 2019).

Le contraste entre le taux de service dans le cadre d'un secteur public national (carte de droite, graphique 1) et ceux délégués à diverses organisations en concurrence et décentralisées, comme c'est le cas pour le grand âge et la petite enfance, apparaît nettement dans les cartes : les gradients de bleu sont bien moindres pour le champ scolaire que pour les deux autres, ce que confirme la comparaison à partir des coefficients de variation.

Encadré - **Mise en œuvre d'un service public : l'exemple du département des Landes**

Les salaires annuels moyens dans le département des Landes sont supérieurs de près de 20 % à la moyenne nationale. Cette situation très atypique s'explique par un engagement majeur des collectivités locales au niveau tant départemental que municipal *via* des centres inter-communaux d'action sociale (CIAS). Aujourd'hui, ces derniers emploient près des deux tiers des aides à domicile (pour plus des trois quarts des heures prestées). Ce modèle organisationnel s'appuie sur une politique publique assumée dont les répercussions positives pour les personnes âgées ont fait l'objet d'évaluations plus détaillées (Martin, Pouchadon, 2019 ; Nirello *et al.*, 2024).

Au-delà de la dimension salariale, trois éléments ressortent de ces travaux.

Tout d'abord, les temps de travail des aides à domicile sont significativement plus longs : le volume horaire annuel moyen d'une aide à domicile atteint 1 452 heures, soit un temps partiel à 90 %, alors que les aides à domicile travaillent en moyenne 75 % d'un temps plein au niveau national, tous types d'employeur confondus. Ce temps de travail décompté plus long résulte en premier lieu d'un nombre de jours (et donc d'une stabilité de l'emploi, le nombre de jours travaillés étant d'abord dépendant de la part des contrats courts dans l'emploi) plus long (304 dans les services d'aide et d'accompagnement à domicile – SAAD – publics landais contre 287 en moyenne nationale tout employeur). Il provient ensuite de durées hebdomadaires plus élevées (31 heures contre 25), les contrats étant le plus souvent fixés à 28 heures par semaine avec des heures complémentaires régulières. Ces durées de travail ne correspondent cependant pas forcément à une activité directe d'intervention auprès des bénéficiaires plus longue : ils incluent certains temps souvent « oubliés » ou moins décomptés lorsque les salariées relèvent d'autres conventions collectives. C'est le cas des temps de déplacement qui sont systématiquement « rémunérés comme du temps de travail » mais également de temps de réunions collectives plus réguliers qui peuvent parfois être financés directement par le département.

Ensuite, la place dominante du secteur public permet un accompagnement des salariées renforcé et facilité grâce à une mutualisation des services support. Le département bénéficie d'associations spécifiques dédiées au secteur (sur les enjeux d'innovation ou d'usage des ressources numériques par exemple) qui permettent de renforcer les coordinations et de favoriser des partages d'expériences. La structuration autour des CCAS/CIAS facilite ensuite des mutualisations importantes et favorise des réflexions sur la « qualification » des salariées en permettant notamment des pratiques de formation importantes.

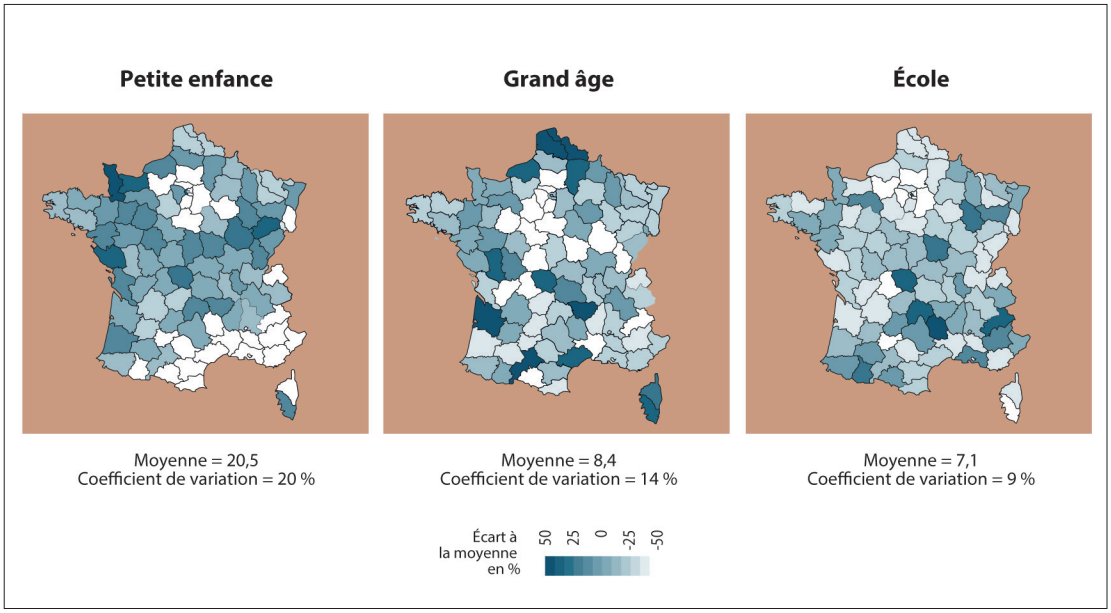
Enfin, du point du vue des bénéficiaires, si cette politique ne se caractérise pas par des taux de service[1] particulièrement élevés (0,09 professionnelles par personnes âgées contre une moyenne nationale de 0,08, un minimum à 0,06 et un maximum de 0,11), une estimation des taux de service en nombre d'heures et non en nombre de salariées par bénéficiaire ferait apparaître une couverture de la demande plus élevée. De même, le maillage territorial en termes de SAAD comme d'Ehpad permet de limiter les disparités en termes d'accessibilité géographique tandis que le statut public des Ehpad entraîne leur habilitation à l'aide sociale et favorise une réduction des inégalités sociales.

1. Soit le nombre de professionnelles du champ concerné pour 100 bénéficiaires potentiels du service.

Dans le champ de la petite enfance, le taux de service, exprimé en nombre de bénéficiaires par professionnelle, varie d'environ 11 emplois pour 100 enfants de moins de 3 ans en Corse ou en Seine-Saint-Denis à 41,6 emplois pour 100 jeunes enfants à Paris. Mais la ville de Paris est dans une situation très atypique, expliquée en grande partie par le niveau élevé du taux d'emploi des femmes et le poids élevé de la garde à domicile. Les départements suivants sont les Hauts-de-Seine et la Manche avec environ 27 emplois pour 100 enfants de moins de 3 ans. Le coefficient de variation des taux de service (écart type/moyenne) est de 20 %, et de 16 % en excluant Paris, ce qui est encore plus important que dans le champ du grand âge. La distribution des taux de service paraît également symétrique : la moitié des départements ont un taux de service supérieur à 20,7 emplois pour 100 jeunes enfants, ce qui est très proche de la moyenne (20,5 emplois) ; le taux de service est inférieur à 18,2 emplois pour 100 enfants dans un quart des départements et il est supérieur à 22,8 emplois pour 100 seniors dans le quart le mieux loti. Ces constats sont cohérents avec ceux de l'Onape (2023:11) ou les travaux récents de l'IPP (Carrère *et al.*, 2023 ; Carrère, 2023). Le coefficient de variation du taux de service dans le champ de la petite enfance est très élevé. Cela tient au fait que ce sont plus souvent les communes que les départements qui jouent le rôle de régulation.

Pour le grand âge, les taux de service vont ainsi de 6 emplois pour 100 personnes âgées de plus de 75 ans dans l'Indre et la Nièvre à 11 dans la Haute-Garonne et la Haute-Loire. Mais alors que le taux de service, relativement élevé dans un département comme le Pas-de-Calais, est largement justifié par un état de santé moyen des personnes âgées plus dégradé dans les anciens territoires industriels, la Haute-Garonne ne se démarque pas par un taux de limitations physiques ou cognitives particulièrement élevé. Les résultats nationaux auxquels nous parvenons nous semble donc estimer le déficit global de postes plutôt que les besoins par département. Le coefficient de variation des taux de service est de 14 %, ce qui indique que les taux de service de la plupart des départements sont dans un intervalle de plus ou moins 14 % autour de la moyenne.

Graphique 1 – **Taux de service dans les champs du grand âge, de la petite enfance et de l'école primaire**



Note : le taux de service est le nombre d'emplois du champ pour 100 bénéficiaires potentiels, les bénéficiaires potentiels étant les personnes âgées de 75 ans et plus pour le grand âge, les enfants âgés de moins de 3 ans pour la petite enfance, et les enfants âgés de 3 à 10 ans pour l'école primaire.

Lecture : dans la Manche, le taux de service pour la petite enfance est supérieur de près de 50 % à la moyenne du taux de service départemental, calculé sur l'ensemble de la France métropolitaine en 2021.

Source : DADS 2021, Recensement 2021.

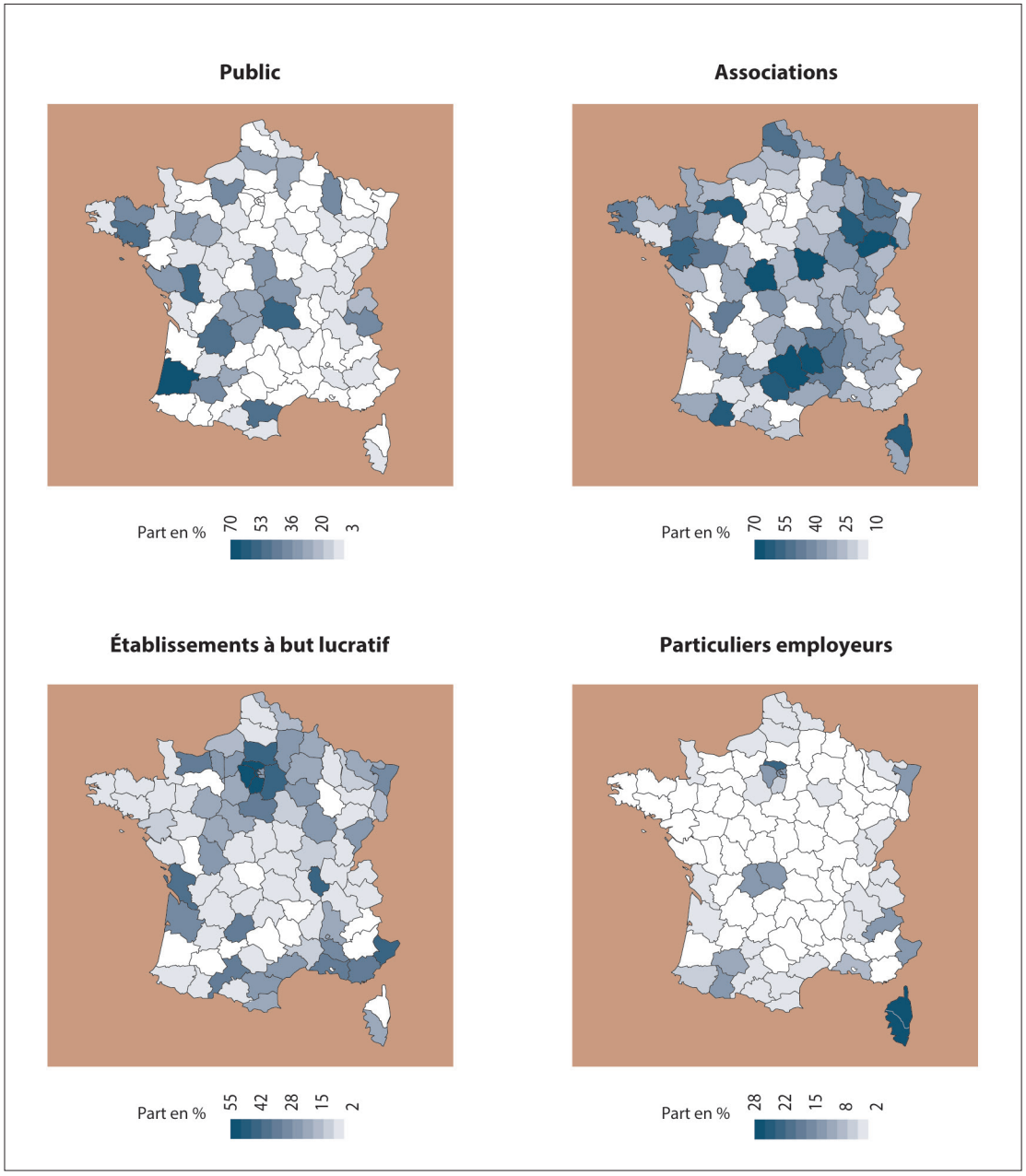
On peut remarquer en revanche que cet intervalle est beaucoup plus resserré dans le champ de l'école primaire, où le coefficient de variation des taux de service est de 9 %. Si l'on compare les écarts à la moyenne vers le haut et vers le bas, on constate que la distribution des taux de service est relativement symétrique : la moitié des départements ont un taux de service supérieur à 8,3 emplois pour 100 personnes âgées, ce qui est très proche de la moyenne (8,4 emplois) et le taux de service est inférieur à 7,7 emplois pour 100 seniors dans un quart des départements et supérieur à 9,1 emplois dans le quart le mieux loti.

Aux disparités quantitatives en termes de taux de service s'ajoutent des écarts plus qualitatifs en termes de répartition des places offertes selon le statut des offreurs (graphique 2).

Cette hétérogénéité est particulièrement visible dans le champ de la perte d'autonomie, comme cela apparaît sur le graphique 2 : selon les territoires, la présence des acteurs privés peut être très importante (par exemple dans les départements franciliens, le Rhône ou les Alpes-Maritimes) ou très faible (dans des départements plus ruraux comme dans le Massif central ou les Landes). Ces différences reflètent la politique départementale (ou communale dans le cas de la petite enfance) qui peut favoriser certaines

modalités de prestation par rapport à d'autres par la création d'un EAJE, d'un Ehpad ou d'un SAAD public ou par des politiques diversifiées de soutien aux différents acteurs.

Graphique 2 - **Répartition du service entre types d'employeurs dans le champ du grand âge**



Lecture : la part des professionnelles « du grand âge » employées du secteur public est d'environ 50 % dans le département des Landes en 2021.

Source : DADS 2021, Recensement 2021.

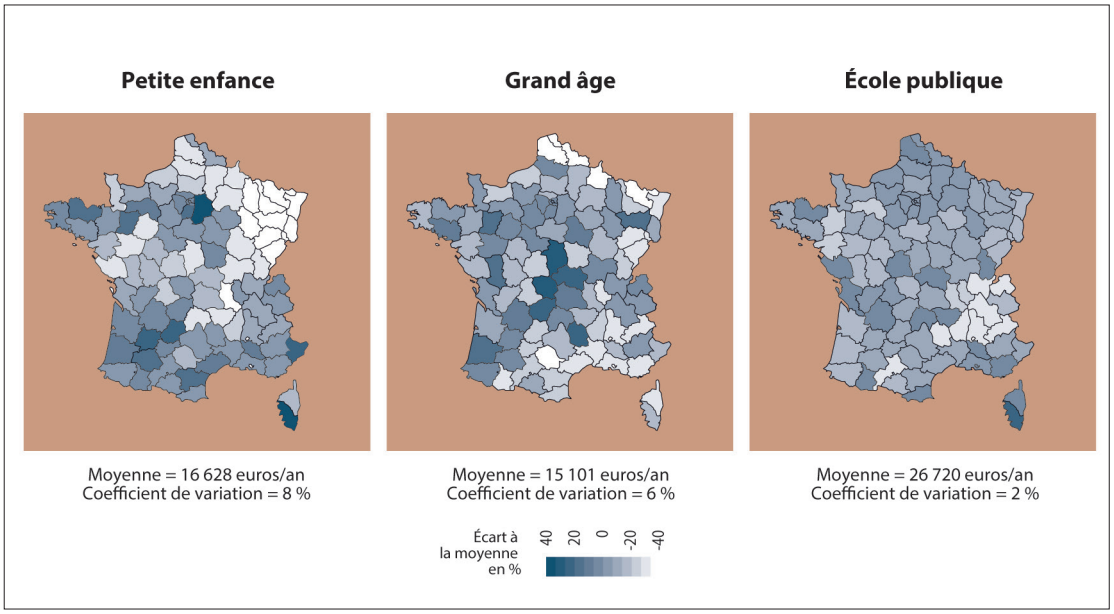
I.3. Écarts de salaires départementaux

Les écarts de rémunérations entre professions et employeurs, et la présence différenciée de chaque type d'opérateur se cumulent pour déboucher sur d'importantes disparités territoriales en matière de rémunération (Devetter *et al.*, 2017). À nouveau, la mise en parallèle des situations marquées par le « libre-choix » (petite enfance et perte d'autonomie) avec celle où le secteur public national prévaut (éducation primaire) permet d'illustrer le rôle uniformisateur du secteur public. Alors que dans le champ de l'école primaire, les salaires moyens départementaux sont dans un intervalle de +/- 2 % autour de la moyenne, les coefficients de variation sont de 6 % dans le champ du grand âge et de 8 % dans celui de la petite enfance.

L'influence de la part du secteur public apparaît également nettement lorsqu'on met en lien les salaires moyens départementaux et la part du secteur public, et cela pour les deux champs.

Le lien observé entre part de l'emploi public et salaire annuel ne provient pas d'effets de structure liés aux disparités territoriales en termes d'intensité des besoins à couvrir, de

Graphique 3 - **Les salaires moyens selon le champ**

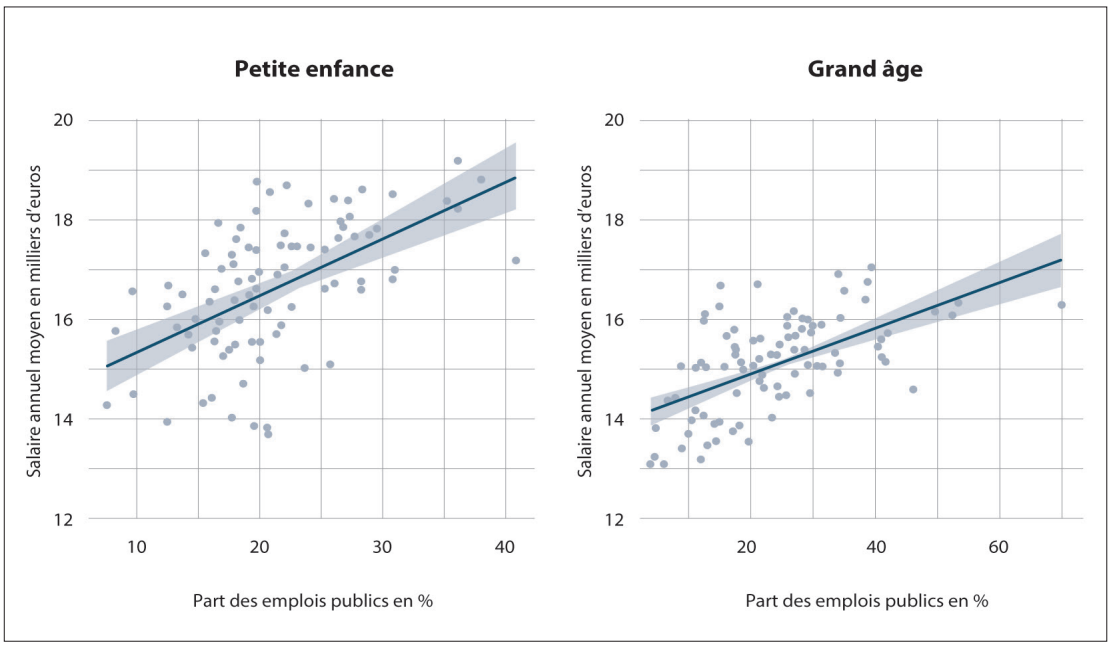


Lecture : les salaires moyens des professionnelles de la petite enfance du département de la Seine-Saint-Denis, sont supérieurs de 40 % à la moyenne des salaires annuels moyens par département sur l'ensemble de la France métropolitaine en 2021.

Source : DADS 2021, Recensement 2021.

taille des populations concernées, de poids des autres types d'employeurs, de tensions plus ou moins fortes localement sur les marchés du travail ou encore de disparités de revenus[13].

Graphique 4 - Salaires moyens et part des emplois publics dans les champs du grand âge et de la petite enfance



Lecture : chaque point du graphique représente un département. Ainsi, le point le plus à droite du graphique pour le grand âge correspond au département des Landes, où le secteur public concentre 70 % des professionnelles et le salaire annuel moyen est, en 2021, de 16 200 euros (encadré 1).
Source : DADS 2021, Recensement 2021.

Au total, ces analyses soulignent le double effet positif du développement d'un secteur public de la petite enfance ou de la perte d'autonomie : l'amélioration des conditions d'emploi et la réduction des disparités territoriales d'accès au service. Ces effets ne sont pas totalement inattendus et la littérature, y compris internationale, a déjà pointé l'impact favorable du secteur public sur la qualité de l'emploi (Hermann, Flecker, 2012 ; De Ruyter *et al.*, 2008) ou l'équité territoriale (Cookson *et al.*, 2016). L'argument le plus souvent avancé à l'encontre du déploiement d'un tel modèle découle cependant d'une autre logique : celle du coût que le secteur public implique. C'est à cette question que les parties suivantes tentent d'apporter des éléments de réponse d'abord en estimant le nombre d'emplois nécessaires puis en évaluant le coût pour les finances publiques.

13. Pour s'assurer que ce résultat n'est pas lié à de telles spécificités des départements que masquerait la part du secteur public, nous avons mené, pour les deux champs, une régression linéaire par moindre carré ordinaire du salaire annuel en fonction de la part du secteur public en contrôlant pour l'ensemble de ces variables (annexe 3).

II. Combien d'emplois sont nécessaires pour réduire les disparités territoriales de couverture des besoins ?

L'exercice proposé dans cette section consiste à dénombrer les emplois qui seraient nécessaires pour homogénéiser la réponse aux besoins de soin pour la petite enfance et les personnes âgées, au niveau territorial. Après avoir présenté la méthode retenue (II.1), nous l'appliquons d'abord au champ de la petite enfance (II.2) puis à celui de la perte d'autonomie (II.3).

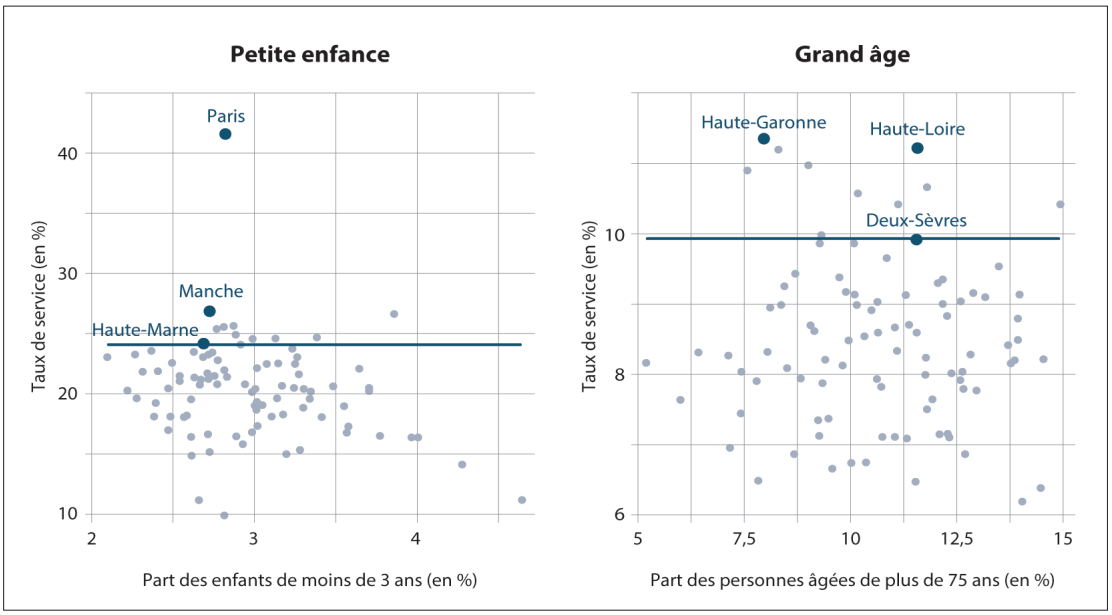
II.1. Méthode d'évaluation

Établir le nombre d'emplois nécessaires pour répondre aux besoins sociaux dépend largement des attentes portées par les acteurs : quelle doit être la part des jeunes enfants gardés de manière formelle ? Combien doit-il y avoir de places dans les Ehpad, et avec quel taux d'encadrement ? Quel volume d'accompagnement doit être accordé aux personnes âgées à domicile ? Ces questions renvoient à des choix sociaux majeurs, rarement mis en discussion de manière formelle, en dépit de la mobilisation croissante de mouvements associatifs (par exemple Oldup pour les personnes âgées ou Colline pour la petite enfance dans les départements du Nord) ou syndicaux (Collectifs Pas de Bébés à la consigne[14]). Le Conseil national de la refondation (CNR) « Bien vieillir » et la mission Libault alimentent également la réflexion sur la définition des critères de qualité d'un service de la perte d'autonomie. Pour autant, ces critères demeurent multiples et s'inscrivent dans des conventions de qualité plurielles (Eymard-Duvernay, 1989 ; Gomez, 1994 ; Messaoudi, 2012). L'objectif ici n'est pas d'étudier ces conventions et les rapports qui évaluent le nombre d'emplois nécessaires dans les secteurs du *care* n'explicitent d'ailleurs que très peu leurs choix. Le HCFEA, dans sa volonté d'aller « vers un service public de la petite enfance », fixe ainsi une cible consistant à être en mesure d'offrir une place à tous les enfants de parent(s) actif(s)[15] (Conseil de la famille du HCFEA, 2023). Dans le cas de la perte d'autonomie, les réflexions sur les besoins d'emplois se fondent plutôt sur la dynamique démographique, tout en visant une réduction des disparités entre départements. Comme on le voit, dans les deux cas, des hypothèses doivent être formulées pour quantifier à la fois la demande considérée comme légitime (proportion de familles ayant des besoins de garde par exemple) et pour déterminer la qualité de service visée.

14. https://pasdebebesalaconsigne.com/.

15. L'importance des arbitrages politiques effectués pour déterminer une convention de qualité peut être illustrée par les choix relatifs aux familles inactives : les enfants de parents inactifs bénéficient d'une journée de garde par semaine dans un but de socialisation. De même, une variante plus économique est proposée où l'enfant dont au moins un parent est en recherche d'emploi ne bénéficie que d'une place à mi-temps.

Graphique 5 - **Taux de service et besoin : ampleur des besoins à couvrir**



Note : la ligne horizontale indique le niveau du taux de service à atteindre pour s'aligner sur le 10e département. Chaque point représente un département. Ainsi, à Paris, la part des enfants de moins de 3 ans parmi les Parisiens est de près de 2,8 % et le taux de service de 41 professionnelles pour 100 enfants de moins de 3 ans.

Source : DADS 2021, Recensement 2021.

Le choix retenu ici est différent : il est de prendre appui sur la situation observée aujourd'hui sur les différents territoires. Pour le dire autrement, la convention que nous retenons est celle qui permet de réduire les disparités territoriales en considérant que le taux de service effectif dans les départements les mieux dotés correspond à un objectif à la fois souhaitable pour réduire les disparités et réaliste dans la mesure où il apparaît à la portée de certains départements. En considérant que les départements ayant les taux de service les plus élevés sont probablement dans des situations spécifiques, nous quantifions le nombre d'emplois nécessaires pour aligner la situation de l'ensemble du territoire français non pas sur celle du département qui a le taux de service le plus élevé mais sur celle du 10e mieux-disant qui constitue la norme à atteindre.

Concrètement, pour chacun des deux champs, nous calculons le nombre d'emplois à créer dans chacun des 85 départements dans lesquels le taux de service est inférieur à la norme. Nous supposons ensuite que les emplois créés sont répartis entre les professions conformément à la répartition observée au sein de chaque champ en 2021. Le graphique 5 permet de faire ressortir la diversité des efforts à consentir selon leur écart à la norme retenue ici et également la spécificité des départements les mieux dotés.

Nous détaillons ensuite les estimations par domaine.

II.2. Petite enfance

Permettre à chaque département d'atteindre le taux de service du premier décile (24,3 professionnelles par enfant) implique la création de près de 93 000 emplois (tableau 4). Le rapport du Conseil de la famille du HCFEA (2023) aboutit, quant à lui, à une fourchette d'emplois à créer plutôt large, mais met en avant un chiffrage de 381 100 places supplémentaires d'accueil du jeune enfant, ce qui correspond à environ 90 000 emplois[16].

Tableau 4 - **Création d'emplois dans le champ de la petite enfance**

Principaux métiers concernés		Effectifs France métropolitaine	Population de référence	Départements les mieux pourvus	Départements les moins bien pourvus	Création d'emplois
Intitulé de la profession	Code PCS					
Assistantes maternelles Éducatrices de jeunes enfants Auxiliaires de puériculture	563A 434G 526C	423 668	Enfants âgés de moins de 3 ans	Paris ; Hauts-de-Seine et Manche	Corse ; Seine-Saint-Denis	92 797 Soit +22 %

Champ : France métropolitaine. Sont exclues du champ les salariées travaillant moins de 120 jours dans l'année ainsi que les 1 % des salaires les plus bas et les plus élevés afin d'écarter les valeurs aberrantes.

Lecture : en 2019, les métiers de la petite enfance correspondent à 423 668 emplois. Pour permettre à chaque département de bénéficier d'un taux de service au moins équivalent au 10e département, il faudrait créer 92 797 emplois.

Sources : DADS 2019, recensement 2019, enquête Emploi 2019.

II.3. Personnes âgées et en perte d'autonomie

Plusieurs départements ont un taux de service d'environ 10 emplois pour 100 personnes âgées, niveau atteint par le 10e département le mieux doté (Les Deux-Sèvres) qui constitue la norme à atteindre dans nos évaluations.

Permettre à chaque département d'atteindre cette norme implique la création de plus de 90 000 emplois (tableau 5). Ces estimations peuvent être considérées comme relativement restrictives au sens où elles ne tiennent pas compte de la dynamique des besoins, notamment ceux dus au vieillissement de la population. Or le rapport sur les services de soin à domicile de la Cour des comptes (2021) estime que « répondre au choc démographique » requerra une hausse de 82 000 emplois en équivalent temps plein d'ici 2030, ceci à taux d'encadrement inchangé, loin des évaluations de la Dares et France Stratégie qui estiment que les métiers d'aide à domicile (+98 000) ou d'aide-

16. La variante consistant à n'offrir qu'une place à mi-temps aux enfants dont l'un au moins des parents est en recherche d'emploi aboutit à une évaluation de 184 450 places manquantes soit 45 000 emplois.

soignant (+110 000) seront parmi les principaux créateurs de postes à l'horizon 2030 (France Stratégie, Dares, 2022).

Au total, l'objectif de réduction des disparités territoriales dans les champs de la petite enfance et du grand âge, en alignant les départements les moins bien dotés sur la situation du 10e département, nécessite la création d'environ 183 500 emplois. L'ensemble des emplois existants et des emplois nouveaux regrouperait 1,2 million d'emplois permettant la prise en charge des jeunes enfants et des personnes en perte d'autonomie. Ce volume global peut être mis en relation avec les effectifs de l'éducation nationale ou ceux de la fonction publique hospitalière (environ 1,2 million d'emplois dans les deux cas).

Tableau 5 - **Création d'emplois dans le champ du grand âge**

Principaux métiers concernés		Effectifs France	Population de référence	Départements les mieux pourvus	Départements les moins bien pourvus	Création d'emplois
Intitulé profession	Code PCS					
Infirmières en soins généraux salariées (20 %) Aides à domicile, aides ménagères, travailleuses familiales Agentes de service hospitaliers (50 %) Aides-soignantes (45%) Aides médico-psychologiques	431F 563B 525D 526A 526D	535 798	Personnes âgées de 75 ans et plus	Haute-Garonne, Haute-Loire, Gironde	Indre, Nièvre, Jura	90 735 soit +17 %

Champ : France métropolitaine. Sont exclues du champ les salariées travaillant moins de 120 jours dans l'année ainsi que les 1 % des salaires les plus bas et les plus élevés afin d'écarter les valeurs aberrantes.

Lecture : les métiers du grand âge regroupent 535 798 emplois et pour atteindre le taux de service du 10e département, il faudrait créer 90 735 emplois.

Sources : DADS 2019, recensement 2019, enquête Emploi 2019.

III. Quelles dépenses publiques pour créer un secteur public du *care* ?

L'évaluation des dépenses requises pour ces créations d'emplois ne se limite pas à la simple application d'un coût employeur à chacun des nouveaux emplois. Le financement des services concernés (contributions des usagers et mécanismes de solvabilisation) comme les multiples subventions accordées au travail, ou encore les effets induits de la création d'emploi, viennent complexifier les circuits des dépenses publiques. Après avoir présenté la logique d'ensemble de l'évaluation des dépenses publiques associées aux changements proposés, nous détaillons successivement les deux principales étapes : le

coût de la transformation des emplois privés en emplois publics puis celui de la création d'emplois publics pour atteindre la norme de taux de service sur l'ensemble du territoire.

III.1. Logique d'ensemble

Passer de l'organisation actuelle, avec des services produits sous de multiples statuts mais globalement délégués au secteur privé à un secteur public national, nécessite deux étapes distinctes : d'une part, la transformation des emplois du fait de leur intégration dans le secteur public et d'autre part la création d'emplois permettant de réduire les disparités territoriales. Ces deux étapes impliquent des dépenses publiques supplémentaires : dépenses de création d'emplois directement dans le secteur public (A dans le schéma 1) et dépenses de revalorisation des emplois (B dans le schéma 1).

Schéma 1 - **Deux composantes à l'accroissement des dépenses publiques**



Bien que d'autres charges existent (matériels, frais de déplacements pour les emplois à domicile, frais liés aux locaux pour les EAJE ou les Ehpad, encadrement, charges de structures, etc.), nous ne retenons ici que les coûts liés au travail. En effet, trois cas de figure peuvent être distingués. Le premier correspond aux situations où les coûts hors travail sont quasi nuls (assistantes maternelles par exemple). Le deuxième renvoie à la situation où ces coûts sont plus importants mais restent modérés (comme dans l'aide à domicile où ils se situent aux alentours de 25 % du coût total). Dans ce deuxième cas, ces coûts n'ont aucune raison de différer d'une modalité d'emploi à une autre. Leur prise en charge bénéficie par ailleurs des mêmes subventions que le coût du travail (voir *infra*). Enfin, le troisième cas concerne les structures d'hébergement comme les Ehpad où les autres charges peuvent atteindre plus de 40 % des coûts totaux mais pour lesquelles la partie « hébergement » ne relève pas directement de financements publics et reste donc à la charge des personnes âgées quel que soit le statut juridique de la structure.

Du seul point de vue des dépenses de travail, l'estimation des dépenses publiques que la mise en place d'un secteur public du *care* implique est complexe en raison de deux circuits de financement public préexistants : celui qui concerne les usagers et celui qui soutient l'emploi privé (et les bas salaires).

Le premier effet de la transformation des emplois de structures privées en emplois publics concerne la contribution des usagers :

- la logique du secteur public correspond en effet à une dépense publique dont on déduit une éventuelle contribution des usagers (schéma 2, partie de gauche). Cette situation peut être illustrée par le recours à une crèche publique : les parents paient une contribution partielle au coût de production ;
- le service délégué (schéma 2, partie de droite) renvoie, quant à lui, à une dépense privée compensée en partie par une subvention publique. Il correspond par exemple au recours à une assistante maternelle : les parents paient un tarif horaire et reçoivent des aides publiques couvrant une partie de ces dépenses.

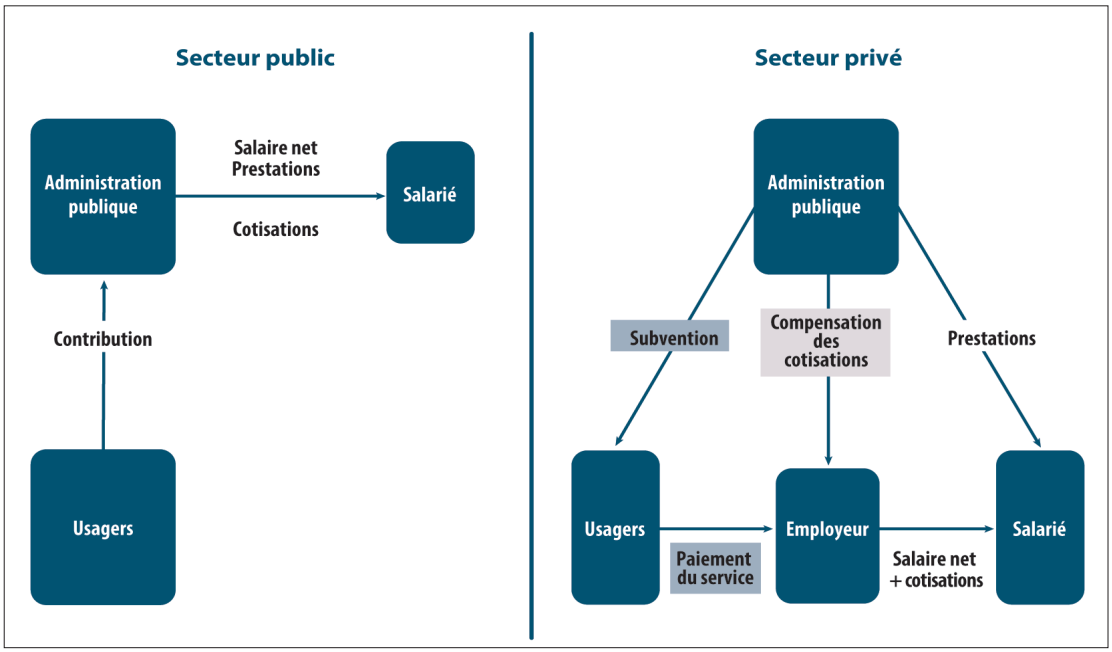
Ces deux types de circuit de financement peuvent concrètement entraîner des écarts sur le pourcentage de prise en charge par les finances publiques et générer, de ce fait, plus ou moins de non-recours. Pour autant, les effets globaux en termes de dépenses publiques ne sont pas censés être fondamentalement différents. Maintenir constant le reste à charge des usagers quel que soit le mode de garde est un critère de fixation des montants de subvention octroyés et renvoie à l'objectif de neutralité du mode de production *pour les usagers*. Ce constat rappelle combien il est nécessaire de tenir compte des contributions des usagers et/ou des subventions qui leurs sont versées pour estimer les dépenses publiques associées aux revalorisations et aux créations d'emplois nécessaires.

Mais la transformation d'un emploi privé en emploi public implique également une modification du financement direct et indirect des emplois. Côté employeurs, le service délégué donne lieu à des exonérations de cotisations sociales à la charge de l'État. Côté salariés, le service délégué étant moins bien rémunéré (voir *supra*, I.1), il entraîne davantage de dépenses publiques en termes de prestations sociales nettes d'impôt. Passer d'un modèle concurrentiel à la constitution d'un secteur public est alors susceptible de générer des économies pour deux types de dépenses publiques :

- les dépenses de soutien à l'emploi à travers les exonérations de cotisations sociales (EXO, schéma 2, partie de droite) qui sont directement liées au statut de l'emploi et très dépendantes des niveaux de rémunération ;
- les dépenses de prestations sociales et de soutien aux bas salaires (prime d'activité et allocations logement notamment).

Pour être en mesure de comparer les dépenses publiques liées à un emploi d'une même profession selon qu'il ressort du secteur public ou privé, il faut donc tenir compte d'une part des contributions des usagers aux services publics et d'autre part des dépenses publiques induites par les emplois privés en termes d'exonérations de cotisations et de transferts socio-fiscaux.

Schéma 2 - **Contribution des usagers au financement du secteur du *care* (secteur public et secteur privé)**



Ainsi, il s'agit maintenant de calculer les dépenses publiques associées à l'emploi public puis les dépenses publiques associées à l'emploi privé afin d'estimer, par différence, le coût net de transformation des emplois privés en emplois publics dans les deux champs étudiés. Une fois les dépenses liées à la transformation des emplois évaluées, il s'agira de calculer la dépense publique requise pour la création d'emplois en distinguant un coût brut d'un coût net une fois retranchés les gains associés à la réduction du chômage.

III.2. Les dépenses publiques nécessaires à la transformation des emplois privés en emplois publics[17]

La dépense publique que représente les emplois sous statut public est calculée en deux étapes. Le coût employeur est obtenu à partir des DADS. À ce coût employeur, nous ajoutons le coût des prestations, nettes d'impôt, versées aux salariés compte tenu du niveau de leur salaire et déduisons les contributions des usagers. Celles-ci diffèrent selon les services considérés : 17,5 % pour les services d'accueil de la petite enfance (Villaume, 2015), 21 % pour la prise en charge de la perte d'autonomie (Drees, 2020).

17. Voir *supra*, schéma 1 [B].

Pour estimer le montant moyen des prestations nettes d'impôt des salariées concernées, nous mobilisons la maquette Sofi 2021[18] qui permet de calculer, sur barème, le montant des transferts socio-fiscaux en fonction du revenu d'activité et de la configuration familiale. Afin d'assurer un niveau raisonnable de représentativité, les calculs sont menés pour huit configurations familiales, les montants affichés correspondant à des moyennes pondérées pour chaque profession et chaque type d'employeur[19].

Tableau 6 - **Dépense publique moyenne pour un emploi public par champ et profession**

En euros

	Salaire net (A)	Cotisations salariées (B)	Cotisations employeurs (C)	Prestations sociales nettes (D)	Contributions des usagers (E)	Coût public des emplois publics (A+B+C+D-E)
Petite enfance	21 653	6 182	11 830	385	6 941	33 109
Assistantes maternelles	22 422	6 402	12 250	919	7 188	34 805
Auxiliaires de puériculture	19 680	5 619	10 752	521	6 309	30 262
EJE (et assimilées)	24 734	7 062	13 513	-1 189	7 929	36 191
Perte d'autonomie	18 573	5 303	8 292	1 126	6 755	26 538
Aides à domicile	16 345	4 667	5 119	1 757	5 488	22 401
ASH	17 608	5 027	9 620	1 265	6 774	26 747
AMP	23 447	6 694	12 810	-2	9 020	33 929
Aides-soignantes	23 591	6 736	12 889	-185	9 075	33 956

Champ : France métropolitaine.

Note : les prestations sociales nettes sont négatives lorsque le montant de l'impôt sur le revenu moyen excède celui des prestations sociales.

Lecture : le coût public des emplois publics correspond à la somme du salaire net, des cotisations salariales et patronales, et des prestations sociales nettes dont on retranche les contributions des usagers. Pour les métiers de la petite enfance, ce coût est en moyenne de 33 109 euros.

Sources : DADS 2019, recensement 2019, enquête Emploi 2019, maquette de microsimulation des transferts sociaux et fiscaux Sofi 2021.

18. Maquette de simulation des transferts sociaux et fiscaux réalisée par Muriel Pucci et disponible en *open source* : https://github.com/murielpucci/SOFI.

19. La répartition des salariées entre les 8 configurations a été estimée à partir de l'enquête Emploi 2021 alors que les effectifs, les salaires bruts moyens et durées mensuelles de travail sont issus des DADS. L'usage de deux sources n'est pas idéal. Mais si certains écarts par métier peuvent apparaître importants entre les deux sources (par exemple, on observe plus d'AMP dans l'enquête Emploi mais moins d'aides-soignantes ou d'ASH), les différences au niveau des fonctions sociales identifiées sont faibles, avec un écart global de 3,5 % entre les effectifs des deux sources.

La dépense publique requise par emploi public est de 33 109 euros en moyenne dans le champ de la petite enfance compte tenu des transferts socio-fiscaux nets des salariés et des contributions des usagers (tableau 6). Elle s'élève à 26 538 euros en moyenne dans le champ du grand âge.

La dépense publique requise pour les emplois privés contient trois éléments : les exonérations accordées aux employeurs, les prestations sociales versées aux salariées (nettes des impôts sur le revenu) et enfin les subventions solvabilisant les besoins des usagers.

Pour chaque profession retenue dans le champ d'analyse, la maquette Sofi 2021 permet de calculer d'un côté le coût employeur et les exonérations de cotisations, et de l'autre côté les montants des prestations sociales et de l'impôt sur le revenu en fonction du salaire net, du type d'employeur et de la configuration familiale. Nous pouvons ainsi estimer le montant global de transfert public en faveur des emplois relevant d'un employeur privé. Enfin, nous estimons le montant moyen des subventions accordées aux usagers à l'image de l'allocation pour la perte d'autonomie (Apa) et de la prestation d'accueil du jeune enfant (Paje) pour la petite enfance. Sur la base des données de la Drees, on estime à 80 % la part du coût du service subventionné dans le cas de la petite enfance (Vuillaume, 2015), à 79 % dans celui de la perte d'autonomie (Drees, 2020).

La dépense publique par emploi privé est estimé à 26 544 euros en moyenne dans le champ de la petite enfance compte tenu des exonérations de cotisations, des transferts socio-fiscaux nets des salariées et des subventions aux employeurs (tableau 7). Cette dépense s'élève à 22 209 euros en moyenne dans le champ du grand âge.

Le tableau 7 permet de souligner que dans les deux champs étudiés le financement des emplois, même lorsqu'ils sont sous statut privé, relève majoritairement de dépenses publiques. Prenons l'exemple d'un poste d'aide à domicile employée dans le secteur privé, le coût du travail représente 18 276 euros en moyenne pour l'employeur[20]. Environ 80 % de ce coût donnera lieu à une subvention aux clients de l'entreprise en question (soit 14 438 euros). Par ailleurs, les finances publiques assumeront le coût des exonérations sociales (3 975 euros) et des prestations découlant de la faiblesse du salaire mensuel (1 762 euros). Sur l'ensemble des coûts liés au travail de l'aide à domicile (coût employeur + exonérations + prestations sociales, soit 24 013 euros), 84 % (soit 20 175 euros) relèvent des dépenses publiques. Ce taux va de 81 % pour les aides-soignantes à 89 % pour les assistantes maternelles qui bénéficient d'exonérations sociales particulièrement importantes. La proportion des dépenses publiques passant

20. Nous avons vu précédemment que d'autres dépenses peuvent être liées à la production (frais de déplacement, charges de structures, encadrement, etc.). Celles-ci peuvent être estimées à environ un tiers de la masse salariale (soit 6 000 euros), ce qui amène le coût annuel d'une aide à domicile à un peu plus de 30 000 euros. Compte tenu du temps de travail d'intervention d'une salariée (environ 1 000 heures par an), nos calculs aboutissent à une estimation du coût horaire aux alentours de 30 euros, comparable aux calculs effectués par les fédérations employeurs (Una, 2023) et des subventions aux usagers proches de 24 euros par heure, soit le montant du tarif socle de l'Apa en 2024.

par les subventions aux usagers étant, dans nos estimations, quasi identique (79 % pour la petite enfance et 80 % pour la perte d'autonomie), les écarts entre professions s'expliquent par les différences dans les montants des exonérations et des prestations sociales. Ainsi, plus un emploi dans la sphère privée est faiblement payé, plus le coût global de cet emploi pour les finances publiques est élevé.

Tableau 7 - Dépense publique moyenne d'un emploi privé par champ et profession

En euros

	Coût employeur (pour information)	Exo-nérations (A)	Prestations sociales nettes (B)	Subventions aux usagers (C)	Coût public des emplois privés (A+B-C)
Petite enfance	16 792	11 112	1 998	13 433	26 544
Assistantes maternelles	15 909	12 242	2 122	12 727	27 091
Auxiliaires de puériculture	19 974	4 734	1 563	15 979	22 276
EJE (et assimilées)	27 300	3 201	490	21 840	25 530
Perte d'autonomie	21 547	3 627	1 559	17 022	22 209
Aides à domicile	18 276	3 975	1 762	14 438	20 175
ASH	27 563	2 985	1 284	21 774	26 044
AMP	32 760	2 679	878	25 880	29 437
Aides-soignantes	33 112	2 338	698	26 159	29 195

Champ : France métropolitaine.

Lecture : le coût public des emplois privés est la somme des exonérations, des prestations sociales nettes et des subventions aux usagers. Pour les métiers de la petite enfance, ce coût est en moyenne de 26 544 euros.

Sources : DADS 2019, recensement 2019, enquête Emploi 2019, maquette de microsimulation des transferts sociaux et fiscaux Sofi 2021.

Au total, connaissant la dépense publique moyenne pour un emploi privé et celle pour un emploi public pour chacune des professions, on peut évaluer la dépense publique additionnelle induite par la transformation des emplois en appliquant le coût unitaire au volume d'emploi concerné. Sur l'ensemble des professions, le coût total peut être estimé à 4 milliards d'euros (tableau 8).

Tableau 8 - **Écart de dépenses publiques entre emplois privés et publics avant création d'emplois**

En euros

	Dépense publique annuelle moyenne pour un emploi public (A)	Dépense publique annuelle moyenne pour un emploi privé (B)	Différence (C = A - B)	Effectifs concernés en milliers (D)	Surcoût total en millions (CxD)
Petite enfance	33 109	26 544	6 565	337	2 215
Assistantes maternelles	34 805	27 091	7 714	289	2 233
Auxiliaires de puériculture	30 262	22 276	7 986	34	270
EJE (et assimilées)	36 191	25 530	10 661	14	150
Perte d'autonomie	26 538	22 209	4 330	415	1 796
Aides à domicile	22 401	20 175	2 226	300	668
ASH	26 747	26 044	704	61	43
AMP	33 929	29 437	4 492	11	51
Aides-soignantes	33 956	29 195	4 762	42	201
Ensemble				752	4 011

Champ : France métropolitaine.

Sources : DADS 2019, recensement 2019, enquête Emploi 2019, maquette de microsimulation des transferts sociaux et fiscaux Sofi 2021.

Lecture : Dans le champ de la petite enfance, un emploi public implique une dépense publique supérieur à celle d'un emploi privé (6 565 euros). La transformation des 337 000 emplois privés en emplois publics impliquerait un surcoût total de 2,215 milliards d'euros.

III.3. La dépense publique nécessaire pour la création des emplois

La dernière étape consiste à évaluer la dépense publique requise pour créer les nouveaux emplois (schéma 1 [A]) pour atteindre le taux de service ciblé, soit le niveau d'encadrement correspondant au 10e département. La première partie avait permis d'estimer, profession par profession, le nombre d'emplois additionnels nécessaires. Le tableau 7 indique, quant à lui, la dépense publique moyenne que représente chaque emploi. On en déduit donc une dépense brute globale de 5,5 milliards, somme des coûts publics des créations d'emplois détaillés par profession (tableau 9, colonne C).

Tableau 9 - **Dépense publique nécessaire pour la création d'emplois**

En euros (sauf A)

	Nombre d'emplois à créer (A)	Dépense publique annuelle moyenne pour un emploi public (B)	Dépense brute totale pour les emplois publics créés (C = A x B)	Gains associés à la création d'emplois publics (D)	Dépense nette totale pour les emplois publics créés (C-D)
Petite enfance	92 797	33 109	3 072	771	2 301
Assistantes maternelles	70 989	34 805	2 471	576	1 895
Auxiliaires de puériculture	15 454	30 262	468	144	324
EJE (et assimilées)	6 354	36 191	230	52	178
Perte d'autonomie	90 735	26 538	2 408	825	1 583
Aides à domicile	60 818	22 401	1 362	531	832
ASH	15 423	26 747	413	136	276
AMP	2 461	33 929	83	22	61
Aides-soignantes	12 033	33 956	409	136	272
Ensemble	183 532	29 861	5 480	1 596	3 884

Champ : France métropolitaine.

Sources : DADS 2019, recensement 2019, enquête Emploi 2019, maquette de microsimulation des transferts sociaux et fiscaux Sofi 2021.

Pour établir la dépense nette, il faut tenir compte des montants de transferts socio-fiscaux économisés du fait des reprises d'emploi de celles et ceux qui vont les occuper : les allocations de retour à l'emploi (ARE) si la personne qui prend l'emploi en bénéficiait et, dans le cas inverse, le revenu de solidarité active (RSA) si la situation familiale et le revenu du conjoint le permettaient.

Si on prend la perspective des comptes publics, toute création d'emploi public accroît potentiellement les montants de prime d'activité à verser, mais réduit dans le même temps les montants de RSA, d'ARE et éventuellement d'aides au logement reçus par les personnes ayant repris un emploi tout en augmentant les recettes fiscales.

Pour évaluer le bilan financier des créations d'emplois en termes de comptes publics, nous avons supposé que, pour chacune des professions, les nouveaux emplois seront pourvus par des chômeurs (indemnisés ou non) qui détiennent le niveau de diplôme

requis pour l'exercer[21]. Nous nous sommes alors appuyés sur la part des chômeurs indemnisés et les montants d'ARE des chômeurs renseignés dans l'enquête Emploi selon le niveau de diplôme[22]. Nous avons ensuite estimé le montant du RSA et des autres transferts sociaux et fiscaux avant et après la prise de poste selon la configuration familiale à l'aide du modèle Sofi 2021, en supposant que les revenus moyens des conjoints étaient similaires à ceux des conjoints des personnes déjà en poste. En considérant que la répartition en termes de configurations familiales et de répartition public/privé de ces nouveaux salarié·es est la même que pour les salariées déjà en poste, on peut alors, pour chaque profession, calculer les montants moyens d'ARE et de transferts nets économisés en tenant compte de la part des chômeurs indemnisés observée pour le niveau de diplôme requis et de la part de chaque configuration familiale. Le montant total d'économies par profession s'en déduit en multipliant par le nombre d'emplois créés envisagé. Il est de 1,6 milliard (somme de la colonne D).

Au total, la dépense publique totale pour la création des 183 000 emplois est de 3,9 milliards d'euros.

Par comparaison à la simple multiplication de la dépense par emploi public par le nombre d'emplois à créer ou par le différentiel de salaire entre salaire du secteur public et les autres, trois sources de réduction des dépenses ont ainsi été prises en compte :

- la transformation du statut privé en statut public apporte des économies sur le montant des exonérations de cotisations sociales ;
- la création d'emplois génère une baisse des dépenses publiques d'autant plus élevée que les nouveaux et nouvelles salarié·es appartiennent à des groupes affichant des taux de chômage indemnisé et des montants d'ARE moyens élevés. Plus les emplois créés sont diplômés et plus les économies en termes d'ARE sont importantes ;
- la revalorisation des salaires liée à l'application des conditions d'emploi du service public au secteur privé induit une baisse des autres transferts socio-fiscaux (RSA, prime d'activité, allocations logement, etc.) et une augmentation des impôts dus d'autant plus importantes que les salaires offerts sont élevés.

Au total, la création d'un secteur public de la petite enfance et du grand âge implique la création de plus de 180 000 emplois qui implique une dépense estimée à 3,9 milliards (soit environ 21 100 euros par emploi). Cette croissance des effectifs permettait une hausse de près de 20 % des effectifs et de l'offre de service. Parallèlement, la transformation des emplois privés en emplois publics correspond à une dépense de 4 milliards

21. Il est évident que la détention d'un diplôme au niveau correspondant à ces emplois n'est pas suffisante pour être à même d'exercer les professions pour lesquelles les emplois sont créés. On peut supposer que les structures de formation existantes seront mobilisées mais il faudra néanmoins les financer pour les futures salariées.

22. Cinq niveaux de diplôme étant considérés pour les prérequis selon la profession (CAP-BEP, Bac technologique, licence, maîtrise et Master ou plus), les montants moyens d'ARE par profession ne peuvent prendre que cinq valeurs de 852 à 1 256 euros tandis que la part de chômeurs indemnisés varie de 45 à 54 %.

d'euros (pour 752 000 emplois concernés soit environ 5 300 euros par emploi annuellement). Ce total de 7,9 milliards d'euros représente environ 0,3 % du PIB.

Conclusion

Quels sont les services auxquels les citoyens doivent avoir accès ? Les besoins sociaux considérés comme légitimes relèvent de conventions sociales qui évoluent dans le temps et dans l'espace. Aujourd'hui, de nombreux indices laissent penser que la prise en charge de la petite enfance, comme des personnes en perte d'autonomie, est considérée comme un « service de base » auquel chacun devrait avoir accès. Cette reconnaissance progressive a pris cependant place dans une période, des années 1980 à aujourd'hui, où l'action publique, notamment par l'État-providence, est en crise tant sur le plan financier qu'idéologique. Ce contexte tend à la fois à ralentir l'intervention publique et à en modifier les mécanismes. Dans le champ du grand âge et celui de la petite enfance, le choix d'une production directe par une fonction publique dédiée n'a pas été retenue (comme cela avait été le cas, au moins en partie, pour la santé et l'éducation). Le service est organisé avec une pluralité de dispositifs visant à solvabiliser les demandes perçues comme les plus légitimes et à abaisser le coût de leur production.

Pourtant, dès lors que les services concernés sont considérés socialement comme nécessaires, le mode de production est relativement neutre financièrement, tant pour les usagers que pour les pouvoirs publics. Le coût du service est en effet partagé entre la collectivité et l'usager, qu'il s'agisse d'un service public auquel l'usager contribue ou d'un service marchand que la collectivité subventionne. En revanche, deux éléments pourraient être susceptibles de générer des différences entre les types d'employeurs : la productivité des services d'une part et la qualité des emplois d'autre part.

Le recours au secteur privé pour produire des services d'utilité collective est parfois défendu au nom des gains potentiels de productivité (voir par exemple Dewenter, Malatesta, 2001). Les mécanismes d'incitation propres à une organisation marchande seraient susceptibles, dans cette logique, d'améliorer la production et ainsi de réduire les coûts unitaires de production en accroissant l'efficacité. Or les spécificités des services étudiés rendent cet argument peu susceptible de s'appliquer lorsque la production se définit par du temps passé auprès des bénéficiaires, comme cela est le cas dans les services d'accompagnement des jeunes enfants et des personnes âgées. Le volume de l'*output* est alors strictement identique à celui de l'*input*, ce qui rend les gains de productivité impossibles (Baumol, 1967). Seuls des taux d'encadrement plus faibles pourraient permettre des gains de productivité apparents, mais ceux-ci disparaissent dès lors que la qualité du service (elle-même définie par le taux d'encadrement) est prise en compte[23].

23. Les travaux de Zuberi (2013) ont montré également le lien entre une réduction de la quantité de travail et la dégradation de la qualité du service dans le cas de l'entretien des locaux hospitaliers.

Pour le dire autrement, dans un service d'accompagnement où l'on définit la qualité par le ratio nombre de professionnels/bénéficiaires et la production par une durée de présence auprès des bénéficiaires, la productivité est forcément constante. Des effets qualité autres (liés par exemple au niveau de formation des professionnel·les) pourraient complexifier l'analyse mais cet élément tendrait alors à donner un avantage au secteur public au sein duquel les niveaux de qualification sont sensiblement plus élevés pour les métiers étudiés dans cet article.

Le seul levier expliquant un coût plus faible du secteur privé par rapport au secteur public relève alors de la qualité des emplois. L'arbitrage principal porte ainsi sur les conditions de rémunération des salariées. Éviter la perte d'attractivité de ces métiers, ou que les travailleuses concernées demeurent sous le seuil de pauvreté tout en travaillant, implique que des financements publics viennent partiellement compenser les économies obtenues par l'abaissement de la qualité de l'emploi. En effet, les conditions de rémunération des salariées du lien et du soin du secteur public sont, aujourd'hui, très proches du Smic et recourir au secteur privé pour contourner les grilles de rémunérations du secteur public ne permet que des gains minimes en matière de salaire horaire.

Autrement dit, la stratégie de maintenir la délégation au secteur concurrentiel du service public du *care* ne constitue pas une réduction des dépenses publiques (celle-ci ne pouvant être obtenue que par une réduction du taux de prise en charge collective des besoins ou par une diminution des rémunérations des travailleuses en charge de les satisfaire) mais induit une complexification (elle-même porteuse de coûts) des circuits de financement. Loin d'être anecdotique, cette complexification joue un triple rôle sur le plan symbolique. Le choix de subventionner les usagers plutôt que directement l'offre (logique *cash for care*) renforce le conflit potentiel entre les bénéficiaires du service (qui prennent le statut de « clients ») et les salariées qui le produisent. Le choix de solvabiliser l'accès aux services par la baisse de son coût apparent de production (*via* des exonérations de cotisations abaissant artificiellement le coût du travail) génère des trappes à bas salaires et exacerbe les tensions autour du salaire entre employeurs et salariées. Enfin, le choix de lutter contre le manque d'attractivité des métiers, en compensant la faiblesse des salaires par des prestations sociales, nourrit une image déqualifiée et dégradée du travail en question et alimente un cercle vicieux d'un faible consentement à payer de la part des bénéficiaires et une qualité limitée du service rendu.

Les estimations réalisées dans le cadre de cet article permettent de faire apparaître qu'un autre scénario est possible, celui du développement d'un service public du *care* porté par le secteur public, à l'image de ce que l'on connaît dans les domaines de l'enseignement primaire et de l'hôpital. La dépense publique additionnelle correspond aux dépenses nécessaires pour garantir des conditions d'emploi dignes aux salariées concernées et les faire passer de la catégorie de « métiers non qualifiés à bas salaires » à celle de métiers intermédiaires en termes de qualification et de niveau de rémunération.

Cette évolution permettrait d'inverser la tendance à la polarisation du marché du travail français et de redonner au secteur public son rôle de stabilisateur (Davezies, 2023). Pour autant, cet article laisse dans l'ombre des questions majeures. Il ne traite par exemple pas des différences entre le secteur de la petite enfance et celui du grand âge. Or, si de nombreux enjeux sont communs (en matière de qualité et de régulation de l'emploi notamment), d'autres dimensions sont bien plus spécifiques à chacun des deux champs, à l'image de la place des aidants ou encore en termes de représentations sociales des services et de ce qui en fait la qualité. De même, la question de la définition des besoins sociaux n'est pas directement abordée, les scénarios présentés cherchant à estimer les coûts dans le cadre d'une évolution modérée du nombre d'emplois et sur la base de situations existant aujourd'hui dans une partie du territoire national. En ce sens, cet article vise bien à ouvrir le débat sur une évolution possible du secteur du *care* en cherchant à répondre aux difficultés actuelles (manque d'attractivité, disparités territoriales notamment) à travers la constitution d'un nouveau pilier du secteur public.

Références bibliographiques

- Baumol W.J. (1967), « Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis », *The American Economic Review*, vol. 57, n° 3, p. 415-426, http://www.jstor.org/stable/1812111?origin=JSTOR-pdf.
- Brunel M., Carrère A. (2019), « La perte d'autonomie des personnes âgées à domicile. Quelles disparités entre départements ? », *Les Dossiers de la Drees*, n° 34, avril, https://bit.ly/3Ty1W3v.
- Carrère A. (2023), « Perte d'autonomie des personnes âgées en France : pourquoi y a-t-il des différences territoriales ? », *Revue économique*, n° 74, p. 345-372, https://doi.org/10.3917/reco.743.0345.
- Carrère A., Roy D., Toulemon L. (2023), « Vieillir à domicile : disparités territoriales, enjeux et perspectives », *Rapport IPP*, n° 41, 16 mars, https://bit.ly/49jbCoh.
- Chapoulie J.-M. (2010), « L'école d'État conquiert la France. Croissance de la scolarisation et politique scolaire au XIX^e^ et au XX^e^ siècle », in *L'école d'État conquiert la France : Deux siècles de politique scolaire*, Rennes, PUR, https://doi.org/10.4000/books.pur.111030.
- Chartier F., Ducatel V., Lainé F., Niang M. (2023), « Les tensions sur le marché du travail en 2022. En nette hausse avec la levée complète des contraintes sanitaires », *Dares Résultats*, n° 59, novembre, https://bit.ly/4czSmGc.
- CNSA (2023), *Vers un développement du service public territorial de l'autonomie*, Conseil national de la solidarité pour l'autonomie, 17 avril.
- Conseil de la famille du HCFEA (2023), *Vers un service public de la petite enfance*, mars, https://www.hcfea.fr/IMG/pdf/hcfea_-_sppe-2.pdf.
- Cookson R., Propper C., Asaria M., Raine R. (2016), « Socio-economic inequalities in health care in England », *Fiscal Studies*, vol. 37, n° 3-4, p. 371-403, https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.2016.12109.
- Cottin-Marx S. (2021), *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier.
- Cour des comptes (2021), *Les services de soins à domicile. Une offre à développer dans une stratégie territorialisée de gradation des soins*, Communication à la commission des affaires sociales du Sénat, décembre, https://bit.ly/49f3eXd.

- Cresson G., Devetter F.-X., Lazès J. (2023), « Conditions de travail et d'emploi des assistantes maternelles employées par les parents », *Dossier d'étude*, n° 232, Cnaf, https://hal.science/hal-04202557.
- CSI (2016), *Investir dans l'économie des soins. Une analyse par sexe d'une stimulation de l'emploi dans sept pays de l'OCDE*, mars, https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/care_economy_fr.pdf.
- Davezies L. (2023), « Production de richesses et redistribution : les effets territorialisés de l'État-providence », *Informations sociales*, n° 209-210, p. 23-30, https://doi.org/10.3917/inso.209.0023.
- De Henau J. (2022), « Costs and benefits of investing in transformative care policy packages: A macrosimulation study in 82 countries », *ILO Working Paper*, n° 55, March, https://bit.ly/3VzBk4K.
- De Ruyter A., Kirkpatrick I., Hoque K., Lonsdale C., Malan J. (2008), « Agency working and the degradation of public service employment: The case of nurses and social workers », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 3, p. 432-445, https://doi.org/10.1080/09585190801895510.
- Defresne M. (2014), « Les enseignants du public sont-ils mieux payés que ceux du privé ? », *Éducation & Formations*, n° 92, p. 35-56, https://www.education.gouv.fr/media/11990/download.
- Delouette I., Nirello L. (2016), « Le processus de privatisation du secteur des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes », *Journal de gestion et d'économie médicales*, n° 34, p. 387-408, https://doi.org/10.3917/jgem.167.0387.
- Devetter F.-X., Dussuet A., Puissant E. (2017), « Pourquoi les aides à domicile sont-elles davantage rémunérées dans certains départements ? », *Revue d'Économie régionale & urbaine*, n° 2, p. 239-270, https://doi.org/10.3917/reru.172.0239.
- Devetter F.-X., Puissant E. (2018), « Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne. Une analyse centrée sur les aides à domicile », *Travail et Emploi,* n° 155-156, p. 31-64, https://doi.org/10.4000/travailemploi.8826.
- Devetter F.-X., Dussuet A., Puissant E. (2023), *Aide à domicile, un métier en souffrance : sortir de l'impasse*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- Dewenter K.L., Malatesta P. H. (2001), « State-owned and privately owned firms: An empirical analysis of profitability, leverage, and labor intensity », *The American Economic Review*, vol. 91, n° 1, p. 320-334, https://www.jstor.org/stable/2677913.

- Donier V. (2012), « Chapitre 1. Le droit au service public, reflet des obligations pesant sur les personnes publiques », *La Revue des droits de l'homme*, n° 1, p. 393-408, https://doi.org/10.4000/revdh.151.
- Drees (2020), « Fiche 15. L'allocation personnalisée d'autonomie », in *L'aide et l'action sociales en France. Perte d'autonomie, handicap, protection de l'enfance et insertion. Édition 2020*, Panoramas de la Drees, p. 92-101, https://bit.ly/3vw6ZcY.
- El Khomri M. (2019), *Grand âge et autonomie : plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge 2020-2024*, Ministère des Solidarités et de la Santé, octobre, https://bit.ly/4awpMnb.
- Erb L.-A., Lemière S., Silvera R. (2024), « Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 117-147.
- Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, p. 329-360, https://doi.org/10.2307/3502117.
- France Stratégie, Dares (2022), *Les métiers en 2030*, Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, mars, http://bit.ly/3EEo7ha.
- Freyssinet J. (2005), « Le travail dans la fonction publique, un continent peu exploré », *Le Mouvement social*, vol. 212, n° 3, p. 5-10, https://doi.org/10.3917/lms.212.0005.
- Gastaldi D., Périsse M. (2023), *Le prix du berceau: Ce que la privatisation des crèches fait aux enfants*, Paris, Éditions du Seuil.
- Gay R. (2021), « L'assurance maladie à l'assaut de l'hôpital public ? Des administrations en lutte pour le contrôle de la réforme hospitalière », *Revue d'histoire de la protection sociale*, n° 14, p. 94-119, https://doi.org/10.3917/rhps.014.0094.
- Gervais J., Lemercier C., Pelletier W. (2021), *La valeur du service public*, Paris, La Découverte.
- Gomez P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica, https://hal.science/hal-02297959.
- Guillemot D. (2011), « Travail dans le public et le privé: Une intensification parallèle », *Travail et Emploi*, n° 128, p. 23-40, https://doi.org/10.4000/travailemploi.5407.
- Hély M. (2008), « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, n° 69, p. 125-147, https://doi.org/10.3917/soco.069.0125.

- Hermann C., Flecker J. (eds.) (2012), *Privatization of Public Services: Impacts for Employment, Working Conditions, and Service Quality in Europe*, London, Routledge.
- Holcman R. (2007), « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines », *Revue française d'administration publique*, n° 123, p. 409-421, https://doi.org/10.3917/rfap.123.0409.
- Hugentobler V., Dallera C. (2017), « Tous égaux face à la relation d'aide et de soins à domicile ? Derrière la vitrine du libre-choix », *in* Hummel C., Burnay N. (dir.), *Vieillissement et classes sociales*, Bruxelles, Peter Lang, https://doi.org/10.3726/b11548
- Igas (2023), *Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches*, Rapport, tome 1, mars, https://igas.gouv.fr/IMG/pdf/2022-062r_tome_1.pdf.
- Julhe S., Honta M. (2014), « Privé ou public : le "choix" du statut d'emploi au sein d'un même groupe professionnel », *Formation Emploi*, n° 128, p. 31-46, https://doi.org/10.4000/formationemploi.4275.
- Juven P.-A., Pierru F., Vincent F. (2019), *La casse du siècle : À propos des réformes de l'hôpital public*, Paris, Raisons d'agir.
- Lepetit B., Marnette E. (2023), *Babyzness*, Paris, Robert Laffont.
- Libault D. (2019), *Grand âge, le temps d 'agir*, Concertation Grand âge et autonomie, Ministère des Solidarités et de la Santé, mars, https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_grand_age_autonomie.pdf.
- Libault D. (2022). *Vers un service public territorial de l'autonomie*, Paris, La Documentation française, https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_libault_spta_vdef.pdf.
- Martin P., Pouchadon M.-L. (2019), « L'émergence de "politiques de l'autonomie" à l'échelle locale : entre innovations et prégnance des filières d'action sociale », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, hors-série, p. 63-86, https://doi.org/10.3917/rfas.190.0063.
- Messaoudi D. (2012), « La différenciation qualitative dans les services de l'aide à domicile : une lecture par les conventions de qualité », *Revue d'économie industrielle*, n° 138, p. 65-91, https://doi.org/10.4000/rei.5375.
- Nirello L., Devetter F.-X., Lanseman O. (2024), *Stratégies innovantes sur la régulation du champ de la perte d'autonomie et les conditions d'emploi des salariés*, Rapport Iresp-CNSA.

- OCDE (2022), *Investir dans les systèmes de santé pour protéger la société et stimuler l'économie : priorités et estimations de l'ordre de grandeur des coûts*, https://bit.ly/3xdSRW8.
- Oldup (2023), *Quel cadre de vie pour nos vieux jours ?*, https://bit.ly/49gWO9Y.
- Onape (2023), *L'accueil des jeunes enfants*. Édition 2023, Observatoire national de la petite enfance, https://bit.ly/3PD2q7r.
- Reynaud F. (2020), « Le taux d'encadrement dans les Ehpad », *Les Dossiers de la Drees*, n° 68, décembre, https://bit.ly/3VBWiQL.
- Roche P., Léon A. (2008), *Histoire de l'enseignement en France*, Paris, Puf, https://doi.org/10.3917/puf.leon.2008.01.
- Trenta A. (2023), « Concilier vie professionnelle et aide à un proche dépendant : les dispositifs publics et conventionnels de soutien aux aidants en emploi », *Informations sociales*, n° 208, p. 70-78, https://doi.org/10.3917/inso.208.0070.
- Una (2023), *Analyse des coûts dans l'aide à domicile*.
- Ungerson C., Yeandle S. (eds.) (2007), *Cash for care in developed welfare states*, Basingstoke, Palgrave.
- Vial J. (2019). « Chapitre VIII. L'éducation en France et à l'étranger de 1815 à 1945 », *in* Vial J. (dir.), *Histoire de l'éducation*, Paris, Puf, p. 64-87.
- Villaume S. (2015), « Combien dépensent les familles pour la garde de leurs enfants de moins de 3 ans ? », *Études et Résultats*, n° 930, Drees, août, https://bit.ly/2WIcvrt.
- Zuberi D. (2013), *Cleaning up: how hospital outsourcing is hurting workers and endangering patients*, Ithaca, Cornell University Press.

Annexe 1.

Évaluation des montants d'exonérations de cotisations et de transferts socio-fiscaux par la méthode des cas-types pondérés

Pour chaque profession, le coût moyen d'un emploi en termes d'exonérations de cotisations et de prestations nettes d'impôt est estimé à l'aide de la maquette Sofi 2021[1]. C'est une maquette de cas-types qui calcule les montants de transferts socio-fiscaux sur barème à partir des revenus primaires nets en fonction de la configuration familiale. Le salaire net, les montants de cotisations effectives et d'exonérations ainsi que le coût total employeur sont calculés à partir du salaire horaire et de la durée de travail moyens par profession et par employeur.

Tableau 1 – **Configurations familiales selon la profession**

En %

	Isolé sans enfant	Isolé 1 enfant ou plus	Couple sans enfant conjoint en emploi	Couple sans enfant conjoint chômeur	Couple 1 enfant conjoint en emploi	Couple 1 enfant conjoint chômeur	Couple 2 enfants conjoint en emploi	Couple 2 enfants conjoint chômeur
Agentes de service hospitalier	30	8	20	11	11	2	16	2
Aides-soignantes	22	14	22	8	11	1	20	2
Aides médico-psychologique	31	11	11	8	12	2	21	4
Aides à domicile	26	12	20	13	10	2	14	2
EJE et autres	14	2	36	7	9	0	32	1
Auxiliaires de puériculture	28	13	16	5	15	1	22	1
Assistantes maternelles	7	8	23	19	10	1	30	2

Champ : France métropolitaine.

Lecture : 10 % des aides à domicile ont un enfant et sont en couple avec un conjoint en emploi.

Source : enquête Emploi en continu de l'Insee 2019.

1. Maquette de simulation des transferts sociaux et fiscaux réalisée par Muriel Pucci et disponible en *open source* : https://github.com/murielpucci/SOFI.

Par souci de représentativité, chaque profession est étudiée sur cas-types pour les huit configurations familiales les plus représentées : personne seule ; parent isolé avec un enfant ; couple sans enfant – conjoint en emploi ; conjoint au chômage ; couple avec un enfant – conjoint en emploi ; conjoint au chômage ; couple avec deux enfants – conjoint en emploi ; conjoint au chômage. Les résultats obtenus sont ensuite pondérés par la part que représente chaque configuration dans la population des salariées de la profession. Faute d'effectifs suffisants, on attribue les valeurs obtenues avec un enfant à toutes les familles monoparentales et les valeurs obtenues avec deux enfants à tous les couples avec deux enfants ou plus, ce qui conduit à sous-estimer les montants de prestations de ces catégories de familles (tableau 1).

Pour les salariées en couple, le revenu du conjoint (salaire ou allocation chômage) est fixé à la moyenne observée pour les conjoints des salariés de la profession considérée. Pour obtenir les résultats moyens par profession, les chiffrages obtenus pour chaque configuration sont ensuite pondérés conformément à la répartition observée dans l'enquête Emploi.

Le tableau 2 indique les résultats obtenus pour les agents de service hospitaliers.

Tableau 2 – Montants mensuels moyens d'une ASH employée par des établissements à but lucratif

En euros

Configurations familiales	Isolé sans enfant	Isolé 1 enfant ou plus	Couple sans enfant conjoint en emploi	Couple sans enfant conjoint chômeur	Couple 1 enfant conjoint en emploi	Couple 1 enfant conjoint chômeur	Couple 2 enfants ou plus conjoint en emploi	Couple 2 enfants ou plus conjoint chômeur
Salaire net	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397	1 397
Coût employeur	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305	2 305
Exonération de cotisations	254	254	254	254	254	254	254	254
Revenu du conjoint			1 863	1 329	1 863	1 329	1 863	1 329
Prestations familiales	0	147	0	0	0	31	132	195
Aides au logement	0	151	0	0	0	151	0	239
Prime d'activité	169	220	0	0	46	461	79	481
Impôt sur le revenu	7	0	105	26	38	0	0	0
Revenu disponible	1 559	1 915	3155	2700	3268	2040	3472	2320

Champ : France métropolitaine.
Lecture : 30 % des ASH sont seules sans enfant, leur salaire net atteint 1397 euros, ce qui correspond à un coût employeur de 2 305 euros. Elles touchent une prime d'activité de 169 euros et le revenu disponible de leur ménage est de 1 559 euros.
Sources : enquête Emploi 2019 et Sofi 2021.

Tableau 3 – **Montants mensuels moyens pour les ASH selon leur employeur**

En %

	Public	Association	Établissement à but lucratif
Salaire net	1 467	1 382	1 397
Cotisations salariées	419	394	399
Cotisations employeurs	802	512	509
Exonérations de cotisations	0	243	254
Coût total employeur effectif	2 688	2 288	2 305
Revenu moyen du conjoint	1 075	1 075	1 075
Prime d'activité	87	109	105
Autres transferts socio-fiscaux nets	18	31	29
Revenu disponible	2 595	2 544	2 553

Champ : France métropolitaine.

Lecture : en moyenne, les ASH employées par des établissements à but lucratif ont un salaire net de 1 397 euros, ce qui correspond à un coût total employeur de 2 305 euros et donne lieu à 254 euros d'exonération de cotisations. En moyenne, ces ASH perçoivent 105 euros de prime d'activité et 29 euros d'autres transferts socio-fiscaux nets. Leur revenu disponible est de 2 553 euros.

Sources : enquête Emploi 2019 et Sofi 2021.

Annexe 2.

Conditions de travail selon le type d'employeur

En effectifs et en %

	Secteur public	Secteur privé
N	340	359
Effectifs pondérés	151 335	582 588
L'exécution de votre travail vous impose-t-elle ...		
De rester longtemps debout ?	84	91
De rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue ?	49	69
D'effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents	58	51
De porter ou déplacer des charges lourdes ?	70	73
D'effectuer des mouvements douloureux ou fatigants ?	72	80
Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ? (= Oui)	24	37
Votre travail vous permet-il d'apprendre des choses nouvelles ? (= Oui)	79	68
Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par les autres personnes avec qui vous travaillez habituellement ? (= Oui)	81	61
Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement, avec d'autres personnes de votre service, des questions d'organisation ou de fonctionnement de votre unité de travail ? (= Oui)	91	75
Ces échanges se déroulent-ils dans le cadre de réunions organisées ? (= Oui)	72	67
Vivez-vous des situations de tension ...		
Dans vos rapports avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, etc...) ?	59	44
Dans vos rapports avec vos supérieurs hiérarchiques	29	23
Dans vos rapports avec vos collègues ?	28	20
Votre position professionnelle actuelle correspond-elle bien à votre formation ? (= Oui)	75	68
Pouvez-vous intervenir sur la quantité de travail qui vous est attribuée ? (= Jamais)	55	41
Devez-vous suivre des procédures de qualité strictes (certification, accréditation...) ? (= Oui)	42	31
Occupez-vous différents postes ? (Oui par rotation régulière)	14	10
Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général ...		
Un temps suffisant ?	57	64
Des informations claires et suffisantes ?	76	75
La possibilité de coopérer ?	91	77
Des collègues en nombre suffisant ?	45	41
Des logiciels et des programmes informatiques bien adaptés ?	51	26
Un matériel suffisant et adapté ?	65	74
Une formation continue suffisante et adaptée ?	60	44

Champ : 525D, 526D, 526A et 563B (hors secteur de la santé et particulier employeur).

Source : Conditions de travail, Dares, 2019.

Annexe 3.

Contrôle des effets de la part du secteur sur le salaire annuel moyen par département

	Grand âge		Petite enfance	
	Coefficient estimé	Significativité	Coefficient estimé	Significativité
Constante	14 750,0	***	1 690,0	***
Part des emplois publics dans le secteur	38,7	***	111,0	***
Part de la population concernée	31,8		-288,2	
Taux de service	-43,8		-114,9	***
Part des heures de service réalisées par des aides à domicile/ par des assistantes maternelles	-44,4	***	-9,9	
Taux de chômage départemental	-96,7	**	-165,0	**
Niveau de vie médian du département	0,1	***	0,2	***
R^2 ajusté		0,72		0,43

Champ : France métropolitaine.
Le taux de service, les parts et le taux de chômage sont exprimés en points de pourcentage.
Lecture : *** signale une significativité au seuil de 1 % et ** au seuil de de 5 %.
Sources : DADS 2021, recensement 2021, enquête Emploi 2021.

Les variables de contrôle sont :

- la part des populations concernées – moins de 3 ans ou plus de 75 ans – dans la population départementale (en points de pourcentage) ;
- le taux de service (nombre d'emplois dans le champ pour 100 personnes concernées) ;
- la part des heures réalisées par les aides à domicile (par rapport aux heures réalisées en établissements) ou la part des heures réalisées par des assistantes maternelles (par rapport aux heures réalisées en EAJE) ;
- le taux de chômage départemental (en points de pourcentage) ;
- le niveau de vie départemental (en euros par an par unité de consommation – UC).

Le tableau montre que la part du secteur public est significativement associée à des salaires annuels plus élevés tant dans le champ de la petite enfance que dans celui du grand âge. Dans les deux cas, la part des populations concernées ne semble pas avoir

d'effet tandis que les variables de taux de chômage (effet négatif) et de niveau de vie (effet positif) ont les impacts attendus. On peut enfin souligner que, dans le champ du grand âge, le poids du domicile par rapport aux établissements a un effet négatif sur les rémunérations, ce qui peut questionner les politiques privilégiant l'aide à domicile par rapport à l'accueil en établissements (politique dite du « virage domiciliaire »).

Mon travail le vaut bien ! Une consultation sur les métiers féminisés du soin et du lien aux autres[1]

Louis-Alexandre ERB, Séverine LEMIÈRE et Rachel SILVERA

La consultation « Mon travail le vaut bien ! » menée entre fin 2021 et début 2022 a donné la parole à près de 7 000 professionnel·les des métiers du soin et du lien aux autres, qui ont pu expliquer la réalité de leur travail, sa complexité, ses conditions d'exercice et de pénibilité. Ce matériel est analysé à partir des critères du principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur égale », afin de mettre en lumière la sous-valorisation de ces métiers très féminisés. Complexité et technicité, responsabilités, qualifications et exigences organisationnelles sont ainsi détaillées, des verbatims enrichissant les données statistiques. Face à la diversité des métiers du soin et du lien, de nombreuses similitudes apparaissaient néanmoins et enrichissent les savoirs sur la sous-valorisation des métiers féminisés.

The consultation « My job is worth it! » carried out between late 2021 and early 2022, gave the floor to around 7 000 workers in the care industry, giving them the opportunity to explain the reality of their work, its complexity, working conditions and hardship. This material is analysed against criteria derived from the legal principle « equal pay for equal work », in order to bring to light the undervaluation of these very feminised professions. The complex and/or technical nature of the work, responsibilities, qualifications and organisational requirements are detailed, with direct quotes serving to enrich the statistical data. Despite the diversity of care professions, a number of similarities are nevertheless apparent, enriching knowledge on the undervaluation of feminised professions.

Louis-Alexandre Erb est doctorant à l'université Gustave Eiffel ; Séverine Lemière est maîtresse de conférences à l'IUT de Paris-Rives de Seine ; Rachel Silvera est maîtresse de conférences à l'Université Paris-Nanterre, chercheuse associée au CERLIS (Université Paris Cité).

1. Cette consultation a été réalisée dans le cadre d'une Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT (Chassoulier *et al.*, 2023), disponible en ligne ici : https://bit.ly/3Pw9hPZ.

La crise sanitaire a permis de prendre conscience de l'utilité sociale des métiers du soin et du lien aux autres. Ces fonctions, essentiellement assumées par les femmes, sont, pourtant, invisibilisées et dévalorisées. Leurs rémunérations sont particulièrement faibles : en moyenne 900 euros mensuels pour les accompagnant·es d'élèves en situation de handicap (AESH) ou les aides à domicile, autour du Smic mensuel (1 250 euros nets) pour les aides-soignant·es et les agent·es territoriaux spécialisé·es des écoles maternelles (Atsem), à peine le salaire médian (1 900 euros) pour les professions intermédiaires (infirmier·es, travailleurs et travailleuses du social…).

Si ces emplois sont dévalorisés, c'est parce qu'ils sont très féminisés – entre 80 et 99 % de femmes les occupent – et que l'on considère qu'ils font appel à des compétences « naturelles » pour les femmes, celles qu'elles mettent en œuvre au sein de leur famille. Les responsabilités, les compétences et les techniques mises en œuvre sont niées et la pénibilité est invisibilisée.

Cette recherche s'inscrit dans la continuité des travaux autour de la notion de *care* qui contribuent à visibiliser ces métiers, notamment les aides à domicile (Avril, 2014 ; Hirata, 2021 ; ou encore Devetter *et al.*, 2023). Cet article s'appuie sur une consultation originale articulant recherche et action syndicale sur quinze métiers féminisés du soin et du lien aux autres. Près de 7 000 professionnel·les ont décrit leur travail. Nous analysons leurs réponses à l'aune des critères de détermination de la valeur du travail, tels que définis dans la loi d'Yvette Roudy sur l'égalité professionnelle de 1983. Cette démarche alimente nos précédentes recherches sur la sous-valorisation des métiers féminisés et l'application du principe « un salaire égal pour un travail de valeur égale », en se focalisant ici sur la mise en évidence de la valeur des métiers du soin et du lien.

Dans un premier temps, nous précisons notre démarche, à la fois en présentant la méthodologie de la consultation et notre cadre d'analyse (I). Les parties suivantes reprennent les principaux critères de détermination de la valeur du travail : les capacités professionnelles rendant compte de la complexité de ces métiers (II), les responsabilités (III), les exigences organisationnelles renvoyant à la charge physique et nerveuse (IV) et les connaissances et qualifications (V). La dernière partie de cet article revient sur le paradoxe de ces métiers du soin et du lien entre fierté et utilité sociale d'un côté et manque de reconnaissance professionnelle et salariale de l'autre (VI).

Au regard de ces éléments nombreux et divers, il ressort de notre analyse un résultat surprenant : malgré l'hétérogénéité des professions retenues dans l'enquête, tant par les niveaux de diplômes que par la diversité des statuts, la perception et le vécu du travail de ces professionnel·les sont largement convergents. Toutes et tous décrivent dans des proportions très proches l'ampleur des difficultés rencontrées dans leur travail et des exigences similaires, mais aussi sa richesse et l'importance de leurs responsabilités.

I. Une consultation originale des métiers du soin et du lien aux autres

La consultation en ligne « Mon travail le vaut bien ! », réalisée dans le cadre d'une Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT (Chassoulier *et al.*, 2023), cible quinze professions du soin et du lien aux autres (tableau 1) et donne la parole à ces professionnel·les pour mieux cerner le contenu de leur travail réel, leurs responsabilités, leurs contraintes physiques et nerveuses, ainsi que leurs attentes.

I.1. Éléments méthodologiques et caractéristiques de l'échantillon

Accessible en ligne et auto-administré, de novembre 2021 à mars 2022, le questionnaire « Mon travail le vaut bien ! » a reçu 6 977 réponses exploitables. Ce questionnaire comporte 58 questions, il aborde les thèmes du vécu du travail, les contraintes organisationnelles et la reconnaissance du travail. Sept questions ouvertes ont fait l'objet de 2 000 à 3 000 réponses, souvent détaillées. Des histogrammes ont été conçus pour chaque question ouverte : ils regroupent les 30 mots les plus fréquents dans les réponses en clair. En outre, plus de 200 verbatims en ont été extraits, dont certains alimentent le présent article.

Particularité de cette étude, l'élaboration du questionnaire et le choix des professions retenues ont été construites avec les équipes syndicales de la CGT et notamment sa commission Femmes-Mixité. Le questionnaire avait un double objectif : d'une part, permettre d'approfondir les connaissances sur ces métiers très féminisés en s'appuyant sur le vécu des professionnel·les et d'autre part, collecter leurs revendications et alimenter leurs mobilisations. La diffusion du questionnaire a ainsi été largement portée par les équipes syndicales, de même que par des réseaux professionnels. Les résultats de cette enquête n'ont pas fait l'objet d'un redressement vis-à-vis des données disponibles en population générale mais présentent néanmoins une forte cohérence avec les statistiques fournies par François-Xavier Devetter *et alii* (dans ce numéro), notamment concernant les caractéristiques générales de la population étudiée (tableau 1).

Rappelons rapidement que les métiers du soin et du lien se caractérisent par leur très forte féminisation (plus de 80 % de femmes, alors qu'en France la population en emploi est féminisée à 49 %), par une surreprésentation dans la fonction publique (32 % contre 21 % de la population en emploi) et par davantage d'emplois à temps partiel (35 % contre 18 % de la population en emploi).

Afin d'appréhender la typicité ou, au contraire, les particularités des répondant·es, certains résultats de la consultation ont été comparés avec les données correspondant aux métiers du soin et du lien issues des éditions 2019 de l'enquête Conditions de travail de la Dares et de l'enquête Emploi de l'Insee. Quelques modélisations complémentaires ont été effectuées à partir de ces données.

Tableau 1 - **Caractéristiques générales des répondant·es**

En nombre et (en %)

Professions	Effectif	Proportion parmi les répondant·es*	Part de femmes*	Part des 40 ans et plus**	Taux de syndicalisation**
Ensemble	**6 977**	**100**	**88**	**63 (56)**	**42 (11)**
Accompagnant·e des élèves en situation de handicap (ou ex-AVS) (AESH)	359	6 (3)	93 (100)	71 (21)	37 (2)
Agent·e d'entretien ou agent·e des services hospitaliers (ASH)	173	3 (9)	81 (73)	76 (65)	55 (11)
Agent·e territorial·le des écoles maternelles (Atsem)	406	6 (5)	97 (98)	71 (76)	34 (7)
Aide médico-psychologique (AMP)	89	1 (4)	83 (92)	71 (64)	58 (8)
Aide à domicile ou auxiliaire de vie	585	6 (3)	95 (94)	69 (63)	31 (3)
Aide-soignant·e	672	9 (16)	85 (88)	69 (60)	62 (18)
Assistant·e des services sociaux	601	1	91 (80)	53 (57)	32 (16)
Assistant·e familial·e***	64	1	89 (91, données Drees)	88	53
Assistant·e maternel·le	200	3 (12)	99 (97)	76 (74)	40 (4)
Auxiliaire de puériculture	219	3 (3)	96 (99)	58 (40)	34 (6)
Éducateur/éducatrice de jeunes enfants (EJE)	288	5 (1)	96 (96)	47 (52)	19 (12)
Éducateur/éducatrice spécialisé·e	805	13 (6)	77 (69)	55 (42)	43 (21)
Infirmier·e	876	14 (12)	84 (86)	65 (45)	48 (9)
Professeur·e des écoles	508	8 (10)	88 (84)	74 (61)	49 (24)
Sage-femme	461	7 (1)	97 (98)	45 (41)	36 (12)

Professions	Effectif	Proportion parmi les répondant·es*	Part de femmes*	Part des 40 ans et plus**	Taux de syndicalisation**
Autres métiers du soin	224	/	84	55	42
Autres métiers du lien****	447	/	79	63	48

* Les données en italique et entre parenthèses sont issues de l'enquête Conditions de travail 2019.

** Les données en italique et entre parenthèses sont issues de l'enquête Emploi 2019.

*** La profession d'assistant·e familial·e est assimilée à celle d'aide à domicile et auxiliaire de vie dans la nomenclature PCS 2003.

**** Au regard des réponses collectées auprès d'autres professions du soin et du lien, deux catégories « Autres métiers du soin » et « Autres métiers du lien » ont été construites, afin de mener une analyse descriptive de l'ensemble des données recueillies. La première catégorie regroupe des professions relevant en majorité du secteur paramédical : des psychologues, orthophonistes, psychomotricien·nes, ergothérapeutes, kinésithérapeutes ou encore manipulateurs et manipulatrices en électroradiologie médicale. La deuxième catégorie, plus dense, regroupe des professions relevant à la fois du travail social, de l'animation et de l'enseignement secondaire et spécialisé. Elle comprend entre autres des moniteurs et monitrices éducateurs et éducatrices, des enseignant·es et accompagnant·es éducatifs et sociaux ou encore des animateurs et animatrices.

Lecture : 585 aides à domicile ont répondu à l'enquête, elles réprésentent 6 % de notre échantillon, quand ce métier représente 3 % de l'ensemble des métiers du soin ou du lien en France. Parmi les répondant·es, 95 % sont des femmes – soit un taux de féminisation de la profession très proche du niveau national (94 %) – 69 % ont 40 ans ou plus et 31 % sont syndiqué·es.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

La consultation offre un échantillon très riche de la diversité des métiers du soin et du lien. Pour autant, il importe de bien comprendre les spécificités de l'échantillon interrogé par rapport à cette même population globalement en emploi en France. Les professionnel·les ayant répondu sont ainsi plus âgé·es (63 % ont plus de 40 ans, alors que c'est le cas de 56 % de l'ensemble, selon l'enquête Conditions de travail). Elles et ils travaillent plus souvent dans la fonction publique et sont davantage fonctionnaires (45 % dans la consultation et 33 % des métiers du soin et du lien dans l'enquête Conditions de travail) et sont moins souvent à temps partiel (25 % dans notre consultation et 35 % pour les métiers du soin et du lien dans l'enquête Conditions de travail). Elles et ils sont surtout bien plus souvent syndiqué·es (42 % contre 11 % selon l'enquête Conditions de travail). Ces spécificités peuvent avoir des conséquences sur leurs niveaux de rémunération légèrement plus élevés. De plus, on note une sous-représentation dans notre échantillon de certaines professions (agent·e d'entretien ou agent·e des services hospitaliers – ASH –, aides-soignant·es et assistant·es maternel·les) et une surreprésentation des accompagnant·es des élèves en situation de handicap (AESH ou ex-AVS), des aides à domicile, des éducateurs et éducatrices de jeunes enfants (EJE), des éducateurs et éducatrices spécialisé·es et des sages-femmes. Par ailleurs, comme en témoignent les

verbatims retenus dans la suite de cet article, les répondant·es ont une forte conscientisation de leur réalité professionnelle et parlent de leurs conditions de travail de façon très construite. Ces « biais » sont inhérents à la diffusion par l'entrée syndicale. Mais ils sont à nuancer car nous avons vérifié les différences de situations individuelles entre personnes syndiquées et non syndiquées (ainsi qu'entre personnes ayant plus ou moins d'ancienneté), et elles s'avèrent en définitive assez faibles.

Si l'échantillon n'est donc pas représentatif de la population nationale des professions du soin et du lien, il ne s'agissait pas cependant d'un objectif préalable à l'étude. Le seul enjeu était de permettre aux professionnel·les de s'exprimer, de décrire leur travail et de rassembler dans une même enquête les métiers très féminisés du soin et du lien. À ce titre, collecter la parole de 15 professions et presque 7 000 professionnel·les est l'apport majeur de cette étude.

I.2. Évaluer le travail à partir des critères de la loi Roudy

Si la question des inégalités salariales entre femmes et hommes est régulièrement documentée (Silvera, 2014 ; Blanchard, Pochic, 2021 ; Meurs, 2023), son analyse reste encore souvent restreinte au principe juridique de l'égalité de traitement « à travail égal, salaire égal ». Pourtant, la loi de 1972 pose le principe de l'égalité de rémunération entre femmes et hommes « pour un même travail ou un travail de valeur égale ». La question de la valeur du travail est ainsi centrale pour comprendre les inégalités salariales. La loi Roudy de 1983 définit ce principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale : « Sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse[2]. »

Dans nos recherches précédentes, nous avons utilisé ces critères pour comparer des emplois à prédominance féminine et des emplois à prédominance masculine afin de démontrer la dévalorisation des métiers féminisés. Cette dévalorisation reste une source importante et peu prise en compte des inégalités salariales entre femmes et hommes (Lemière, Silvera, 2010). Des métiers du soin et du lien ont par exemple été comparés à des métiers techniques masculinisés, ce travail est détaillé dans une autre partie de l'étude de l'Agence d'objectifs de l'Ires (Chassoulier *et al.*, 2023).

Dans le cadre de cet article, notre démarche cherche à traduire le vécu des professionnel·les du soin et du lien à travers les critères de détermination de la valeur du travail décrits dans la loi Roudy. Ces critères permettent de mettre en lumière les différentes facettes du travail réel mené dans ces professions. Les parties suivantes

2. Code du travail, art. L. 3221-4.

rendent ainsi compte de la complexité du travail, assimilée aux capacités professionnelles indispensables à ces métiers, des responsabilités assumées dans ces métiers, des « exigences organisationnelles » renvoyant à la « charge physique et nerveuse » et enfin des qualifications et connaissances professionnelles.

II. Une complexité du travail sous-évaluée

La complexité du travail renvoie à la grande diversité de capacités professionnelles et de savoir-faire mobilisés. Il s'agit à la fois de la diversité des tâches réalisées, des techniques maîtrisées, des demandes auxquelles l'emploi a à faire face.

II.1. La complexité de métiers « tout en un »

Les professions du soin et du lien sont définies par le fait de réaliser une multitude d'activités à la fois au sein d'un même emploi mais aussi des activités supplémentaires. Le caractère multidimensionnel correspond ainsi à un type de polyvalence interne au poste occupé : au sein d'un même poste, la ou le titulaire a une importante diversité d'activités, d'interactions, de responsabilités.

Des tâches effectuées simultanément

Tableau 2 - **Votre profession exige-t-elle ?**

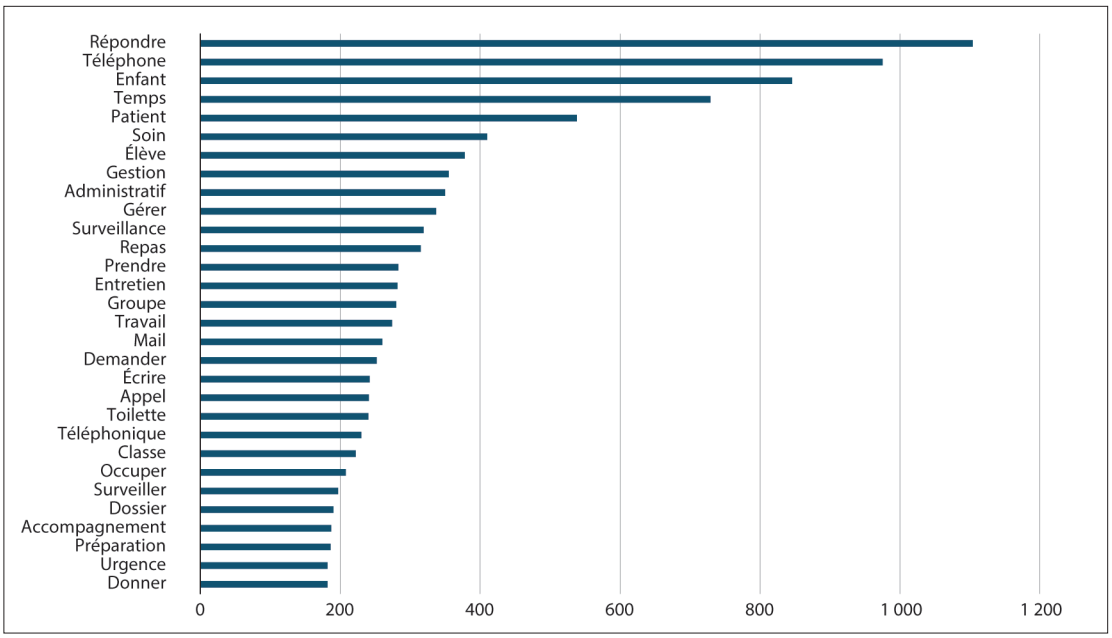
En %

	Oui	Non	NSP
De faire plusieurs tâches à la fois	86	14	0
D'être interrompu·e fréquemment	75	24	1

Lecture : 86 % des répondant·es déclarent devoir effectuer souvent plusieurs tâches à la fois.
Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

86 % des répondant·es disent effectuer souvent plusieurs tâches à la fois (tableau 2). Quand il leur est demandé un exemple de tâches effectuées simultanément, les réponses sont nombreuses : il faut faire en même temps des tâches qui demandent des compétences très différentes ; comme s'il fallait simultanément occuper deux postes ; être deux personnes ; détenir deux types de compétences, etc. Par exemple, pour cette infirmière : « les interruptions de tâches sont notre quotidien : écouter les patients, répondre au téléphone, distribuer les médicaments… Les sollicitations sont nombreuses, surtout qu'on nous demande des tâches administratives contraignantes… Et il faut tout faire en même temps ». Ce que résume bien la diversité des mots utilisés dans le graphique 1 : les mots « répondre », « téléphone », « temps » et « enfant » sont les plus fréquents des réponses ouvertes.

Graphique 1 - **Principales occurrences à partir des réponses à la question ouverte « Pouvez-vous donner un exemple de tâches effectuées simultanément ? »**



Lecture : « répondre » est le terme le plus fréquent l'ensemble du corpus de réponses (avec 1 104 occurrences sur un total de 58 134 mots) à la question ouverte sur les exemples de tâches effectuées simultanément. Le mot « donner » est le moins fréquent des 30 principaux mots, avec 182 occurrences.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Faire tout en même temps est parfois physiquement impossible. Cette Atsem interroge : « Un enfant aux toilettes, un groupe à surveiller dans la cour. À deux endroits en même temps… » ? Une infirmière conclut « être partout et nulle part à la fois ». Cette polyvalence extrême induit une perturbation de l'activité et met en exergue les capacités à hiérarchiser les évènements selon leur urgence (Grosjean, 1995).

Faire en plus de son poste

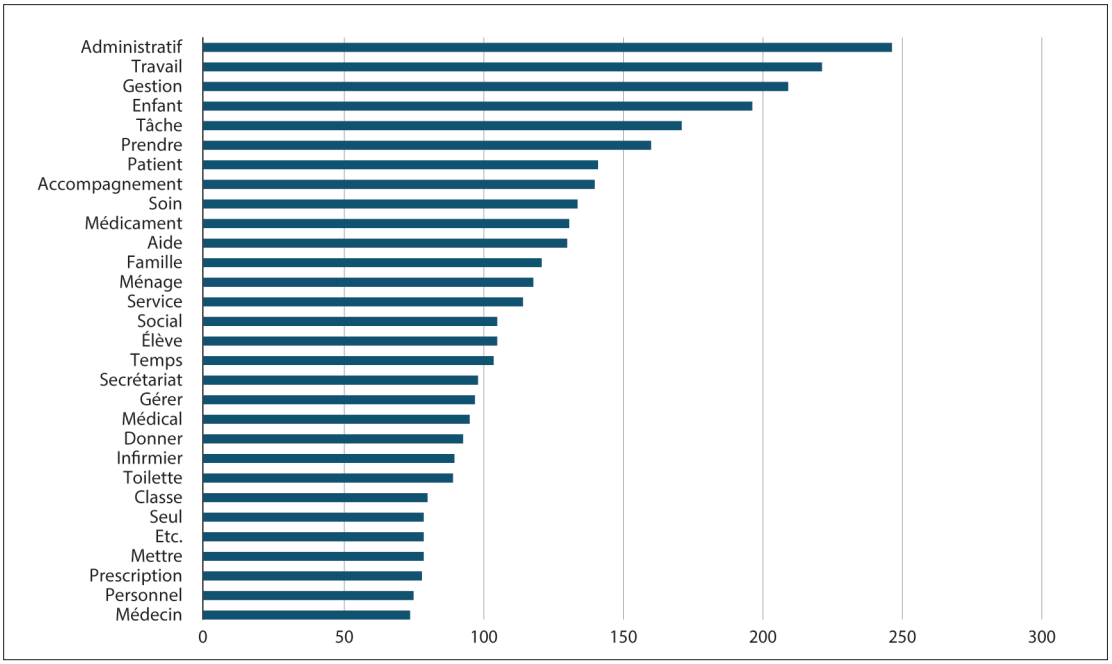
Un dépassement ou glissement de tâches intervient lorsqu'un·e professionnel·le exerce une compétence ou un acte qui, juridiquement, ne relève pas du cadre réglementaire de sa profession (Buchet-Molfessis, 2008 ; Garabige, Trabut, 2020). Cette aide à domicile précise que « des gestes médicaux interdits par le diplôme font pourtant quasi systématiquement partie de la fiche de poste ». Cette aide-soignante affirme « mettre, enlever ou modifier le débit d'oxygène délivré au patient, enlever le cathéter, [effectuer] des tests de déglutition, des prélèvements pour analyse d'urine en stérile », mais notons que depuis 2021, le passage en catégorie B des aides-soignant·es, catégorie intermédiaire

de la fonction publique, officialise l'exercice de certaines activités auparavant dévolues aux infirmier·es.

Ces glissements de tâches sont aussi descendants ou horizontaux : il s'agit de prendre en charge les tâches du personnel de même niveau ou moins qualifié, souvent pour combler des manques d'effectifs, des absences ou des problèmes organisationnels. Cette aide-soignante explique faire le « service lorsque les ASH sont absents et non remplacés ».

L'occupation simultanée de plusieurs postes accroît la charge mentale et l'exigence de dépasser ses capacités professionnelles. Cette éducatrice spécialisée conclut : « Nous sommes de véritables couteaux suisses : on fait des soins aide-soignant, puis on écrit un rapport, puis encore on remplace la secrétaire, puis on range le garage, etc., etc. Plus une structure est petite, plus tu réalises de multiples tâches. » Le graphique 2 résume bien cette réalité, le travail administratif, la gestion ou les enfants (même pour les professions ne travaillant pas directement avec des enfants) sont les termes les plus évoqués.

Graphique 2 - Principales occurrences à partir des réponses à la question ouverte « Pouvez-vous donner un exemple de tâches réalisées en dehors de votre fonction ? »



Lecture : « administratif » est le terme le plus fréquent de l'ensemble du corpus de réponses (avec 246 occurrences sur un total de 33 677 mots) à la question ouverte sur les exemples de tâches réalisées en dehors de leur fonction. Le mot « médecin » est le moins fréquent des 30 principaux mots avec 74 occurrences.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

II.2. La complexité du travail accentuée par un rapport au temps paradoxal et intenable

Les témoignages mettent en avant un rapport au temps très complexe dans l'organisation de son travail. D'un côté, ces professionnel·les insistent sur la nécessité de prendre du temps pour bien faire son travail et être à l'écoute des usager·es et patient·es. Mais de l'autre, elles et ils dénoncent le fait de ne pas avoir assez de temps pour bien travailler, des délais de plus en plus contraints.

51 % des professionnel·les déclarent ne pas avoir assez de temps pour bien faire leur travail et 85 % de ces professionnel·les qui n'ont pas assez de temps exécutent plusieurs tâches (75 % pour tous et toutes les répondant·es). Une aide-soignante explique : « La durée du prendre soin est imprévisible. La relation de confiance entre la personne à prendre en charge et le professionnel est indispensable et n'est pas un copier-coller. (…) Mais ce temps indispensable, incontournable n'est pas prévu sur nos fiches métiers, pas plus que sur nos fiches de poste. Les temps sont inquantifiables dans leurs durées et leur multiplicité, donc inquantifiables dans leurs retombées financières. Il n'y a pas d'unité de mesure pour les valeurs humaines ! »

Les dépassements se font aussi en empiétant sur le temps personnel, soit hors travail, soit sur les pauses, cette aide à domicile explique « rendre visite en dehors de mes heures de travail (dire bonjour, voir si tout va bien, etc.) ». Pour cette infirmière : « Pas le temps de prendre nos pauses... Donc, pas de repas sur une journée de 12 heures parfois. » Les professionnel·les relatent les astuces utilisées pour gagner du temps, au détriment des temps de repos ou des conditions de sécurité. Par exemple, « donner à manger à plusieurs personnes polyhandicapées tout en animant le repas et en prenant moi-même mon repas » (aide-soignante) ou « mon secteur d'intervention ne fait que s'agrandir encore et encore. Je suis dans l'obligation de faire des entretiens téléphoniques en voiture pour optimiser mon temps déjà réduit dans les familles » (assistante de service social).

La multidimensionnalité des métiers du soin et du lien va de pair avec le fait d'être souvent interrompu·e pour effectuer une autre tâche imprévue, c'est le cas de trois quarts des répondant·es. C'est plus de 90 % des infirmier·es et des assistant·es des services sociaux, les aides à domicile semblant les moins concernées, sûrement du fait de leur isolement professionnel. Nous imaginons la situation de cette aide-soignante qui raconte « commencer une toilette au lit et devoir mettre la personne en sécurité pour courir répondre à une sonnette ». De même, on visualise ces scènes ubuesques : « le brossage des dents dans la douche » pour cette aide-soignante, effectuer « un suivi de travail et un entretien d'IVG en même temps » pour cette sage-femme, ou cette AESH qui « doit gérer une dispute dans le car tout en conduisant ».

À cela s'ajoutent les urgences auxquelles ont à faire face les professionnel·les. Par exemple, cette assistante de service social explique : « quand une urgence nous fait rédiger un signalement pour demander le placement d'un enfant et organiser le placement (ne rien dire à la famille, accueillir les éducs ASE, rassurer l'élève) mais que dans la journée, il y avait tout de même un certain nombre de choses prévues (…). Les urgences sont notre lot quotidien et nous devons les régler tout en continuant au maximum le travail prévu pour le jour même. » Le quotidien du travail, dépassé et perturbé, reflète la complexité des microdécisions à prendre et la forte réactivité dont le personnel du soin et du lien doit faire preuve.

La technologie semble être au service de ces interruptions : le mail et le téléphone sont très fréquemment évoqués, venant interrompre un soin, la rédaction d'un écrit, un entretien. Les professionnel·les du soin et du lien doivent avoir une disponibilité permanente. La « sonnette » est fréquemment évoquée par les infirmier·es et aides-soignant·es : « Faire une toilette et devoir aller mettre un bassin à un autre patient, tout en devant répondre à une autre sonnette lorsque je traverse le couloir, sans parler d'expliquer au cadre pourquoi je suis dans le couloir au lieu d'être dans la chambre qui sonne ! » (aide-soignante). L'organisation du travail ne semble pas prévoir de sas, par exemple des plages horaires spécifiques sans interruption, ou du personnel intermédiaire et/ou administratif permettant de faire « tampon ».

II.3. Ne pas seulement répondre aux besoins exprimés mais les anticiper : une complexité quotidienne et peu visible

La complexité du travail réside aussi dans le fait d'anticiper les demandes ou besoins des publics. Seulement 4 % des répondant·es expliquent que leur métier ne demande que de répondre aux besoins exprimés alors que plus de 60 % expliquent qu'anticiper des demandes ou des besoins, avant que les personnes accompagnées ne les expriment, est le cœur de leur travail (tableau 3). Seul·es les agent·es d'entretien ou des services hospitaliers nuancent cette anticipation.

Tableau 3 - **Anticiper les demandes ou les besoins**

En %

Oui, c'est le cœur de mon travail	60
Oui, j'essaie quand mon temps de travail me le permet	35
Non, je réponds seulement aux besoins exprimés	4
NSP	1

Lecture : 60 % des répondant·es déclarent que le cœur de leur travail est d'anticiper des demandes ou des besoins avant que les personnes accompagnées ne les expriment.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Dans le secteur de l'aide et du soin à domicile, plusieurs témoignages montrent une forte responsabilité des professionnel·les sur l'anticipation de l'état de santé physique et psychologique des personnes accompagnées, une responsabilité d'autant plus ressentie que ces professionnel·les travaillent souvent seul·es au domicile des patient·es. Pour cette aide à domicile, il s'agit notamment de « faire des retours au bureau, aux soignants et aux familles, d'anticiper les problèmes d'accès au domicile, d'analyser les risques soit de santé, soit de laisser une personne seule au domicile, de détecter la malnutrition, les escarres, le risque de chutes, un début de dépression ou un changement brutal de l'état de la personne (physique et/ou cognitif...) ».

III. Loin du prisme hiérarchique et budgétaire, les responsabilités humaines des métiers du soin et du lien

Les responsabilités ont une dimension plurielle. Il s'agit à la fois de responsabilités sur des personnes, des équipements ou encore des données, qui, surtout, ne se mesurent pas seulement en termes budgétaires et hiérarchiques (Lemière, Silvera, 2010). Ainsi, on peut être responsable du travail d'autres personnes (collègues, étudiant·es, débutant·es) comme on peut l'être de la sécurité, de la santé ou du bien-être des usager·es ; responsable de la confidentialité des informations comme de la gestion et de la transmission des dossiers ; responsable de l'image de son établissement auprès d'un réseau de partenaires comme auprès des usager·es et de leurs proches.

Quels que soient le niveau hiérarchique et le diplôme, plus de 98 % des professions interrogées disent que leur métier demande un fort engagement et de prendre des responsabilités.

Le bien-être et la santé des personnes est une responsabilité partagée par 97 % des interrogé·es et concerne autant les personnels soignants que le travail social (tableau 4). Pour cette Atsem : « [la] plus grosse responsabilité reste la sécurité des enfants ainsi que leur bien-être en répondant à leurs besoins. Ensuite, bien sûr, assister l'enseignante puis maintenir les locaux et le matériel propres. »

96 % de l'ensemble des professions interrogées ont la charge de la sécurité et de la protection des personnes, ce qui élève cette dimension au deuxième rang des responsabilités déclarées.

La confidentialité des informations et le secret professionnel sont aussi évoqués et font partie intégrante des exigences professionnelles des métiers du soin et du lien. Pour cette assistante de service social, il s'agit notamment de « permettre un accueil digne et inconditionnel, la coordination des différents acteurs sur une même situation tout en maintenant une confidentialité et une discrétion pour la personne accompagnée ».

Tableau 4 - **Les responsabilités des métiers du soin et du lien***

En %

	Oui	Non	NSP
Budget	29	48	23
Équipe ou collègues	71	22	7
Confidentialité des données	89	8	3
Sécurité et protection des personnes	96	3	1
Bien-être et santé des personnes	97	2	1

* La question posée est : « estimez-vous avoir des responsabilités ? » sur les cinq domaines indiqués ; elle est fermée.

Lecture : 29 % des répondant·es estiment avoir des responsabilités sur un budget.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Ce sont aussi des activités de supervision ou de coordination, non reconnues comme de véritables responsabilités hiérarchiques « officielles » : 71 % déclarent avoir la responsabilité d'une équipe ou de collègues. C'est surtout le cas des EJE (91 %), des infirmier·es (87 %) et des sages-femmes (87 %). Le métier d'aide-soignant·e est également fortement concerné (81 %). On retrouve, dans de nombreux témoignages, une forte responsabilité concernant l'encadrement d'étudiant·es, stagiaires et personnes débutantes ou nouvelles arrivantes dans l'établissement, un encadrement nécessaire et important pour ces professionnel·les et pour le travail collectif mais qui demande du temps.

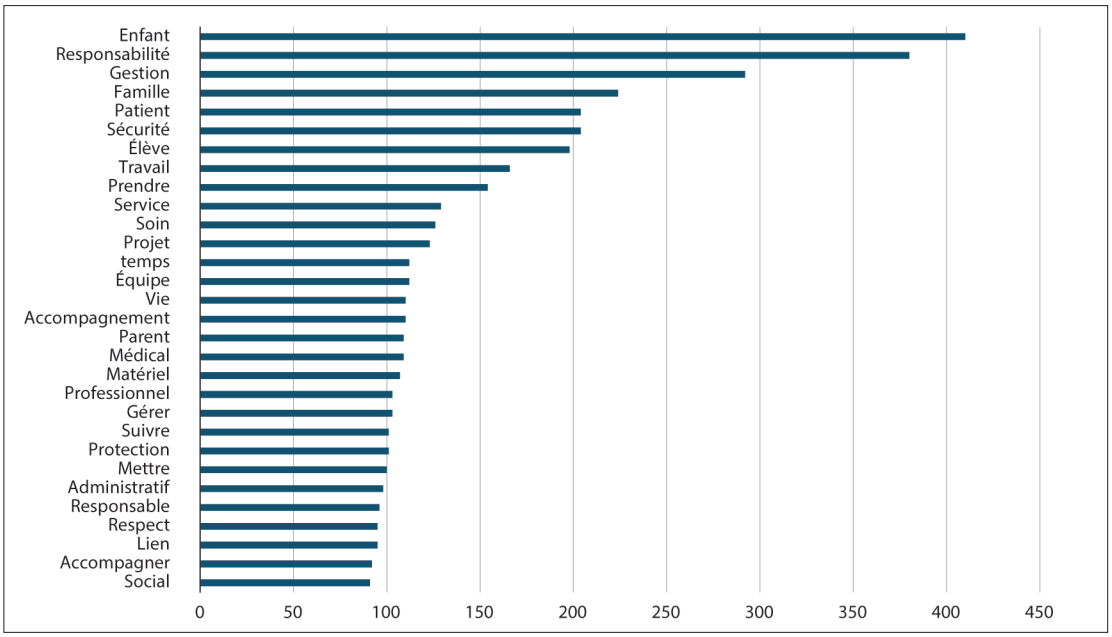
La diversité des responsabilités ressort dans le graphique 3. Les termes « enfant », « gestion », « famille », « sécurité » et « patients » sont les plus fréquents.

Le niveau d'autonomie est aussi significatif du niveau de responsabilité que l'organisation octroie à l'emploi et le distingue des fonctions d'exécution normalisées.

Moins d'un quart des répondant·es se dit peu ou pas autonome dans son travail, soit en étant sans cesse contrôlé·e (4 %), soit parce que des consignes précises doivent être respectées (21 %). Ainsi, la grande majorité des professionnel·les relève l'autonomie de leur travail : 56 % ont de vraies marges de manœuvre même si elles sont contrôlées et près de 20 % sont même tout à fait autonomes (tableau 5). Si ce résultat peut être relié au niveau de diplôme des métiers, soulignons que les aides à domicile, auxiliaires de vie ou assistant·es maternel·les sont aussi très autonomes. Travailler à domicile sans hiérarchie directe sur place explique certainement cette réalité relevant davantage d'une carence d'encadrement, de procédures, de moyens et d'appuis collectifs, de la « débrouille », plutôt que de l'autonomie à proprement dit. La notion d'autonomie semble alors se comprendre de deux manières opposées, « allant de la marge de manœuvre dans un contexte

donné, à la contrainte » : certain·es professionnel·les peuvent travailler avec une « zone d'autonomie » dans laquelle ils et elles sont à l'aise compte tenu de leurs compétences alors que d'autres subissent des carences de leur organisation, des contraintes et « font alors ce qu'elles peuvent » (Noël-Hureaux, 2004).

Graphique 3 - **Principales occurrences à partir des réponses à la question ouverte « Quelles autres responsabilités avez-vous dans votre travail ? »**



Lecture : « enfant » est le terme le plus fréquent de l'ensemble du corpus de réponses (avec 410 occurrences sur un total de 41 629 mots) à la question ouverte sur les autres responsabilités dans leur travail. Le mot « social » est le moins fréquent des 30 principaux mots avec 91 occurrences.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

La gestion d'un incident ou d'une situation inhabituelle rend aussi compte du degré d'autonomie et de responsabilité des emplois. En cas d'incident, 42 % des personnes interrogées font généralement appel à une autre personne (supérieur·e hiérarchique, collègue, service spécialisé) et 21 % règlent l'incident selon une procédure prévue d'avance. On note toutefois que 30 % des professionnel·les gèrent personnellement les incidents, sans procédure, et c'est nettement plus le cas pour les assistant·es maternel·les (54 %) et les professeur·es des écoles (53 %), professions situées aux extrémités de l'échelle des diplômes.

Un autre élément complexifie les responsabilités assumées dans les métiers du soin et du lien : 77 % font en effet face à des attentes contradictoires des usagers, familles et employeurs. Cette AMP affirme qu'elle doit « apporter un accompagnement de qualité tout en étant obligée de suivre des consignes de restriction budgétaire. Par exemple, la

quantité et la qualité des aliments diminuent fortement pour répondre à un prix fixé d'avance par la direction, prix qui est tiré vers le bas ». Les questions d'organisation et leurs contradictions doivent être résolues non par l'employeur mais directement par le personnel (Jaeger, 2002). Cette assistante de service social résume la difficulté de concilier ses responsabilités et les objectifs de son institution et dénonce la « pression pour faire sortir les patients à n'importe quel prix ».

Tableau 5 - **Êtes-vous autonome ?**

En %

Oui, je suis tout à fait autonome, j'ai beaucoup de liberté dans mon travail	19
Oui, je suis plutôt autonome, j'ai des vraies marges de manœuvre, même si je suis contrôlé·e	56
Non	24
NSP	1

Lecture : 19 % des répondant·es estiment être tout à fait autonomes et avoir beaucoup de libertés dans leur travail.

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

IV. Des métiers écrasés par les exigences organisationnelles

Selon la définition de la loi Roudy de 1983, la « valeur comparable » des emplois intègre aussi des « charges physiques et nerveuses » comparables. Lors de nos analyses précédentes (Becker *et al.*, 2013), nous avions adapté ce terme de charges physiques ou nerveuses en reprenant la notion d'« exigences organisationnelles », telle que définie par Gollac et Bodier (2011). Nous décomposerons ici ces exigences en trois axes : les contraintes physiques que subissent les professionnel·les, les contraintes horaires et les exigences dites « émotionnelles » auxquelles ils et elles doivent faire face et qui demandent de développer des savoirs et des compétences professionnelles spécifiques.

97 % des répondant·es disent que le métier est difficile sur le plan émotionnel et 84 % le considèrent difficile physiquement. Ainsi, l'une des principales caractéristiques de ces professions du soin et du lien est de cumuler les différentes exigences organisationnelles.

IV.1. S'abimer au travail

Les salarié·es sont interrogé·es sur huit contraintes physiques. 67 % des professionnel·les assument des charges physiques (tableau 6) alors que ce n'est le cas que de 41 % des personnes en emploi en France. « Toutes choses égales par ailleurs », selon l'enquête

Conditions de travail 2019, les professionnel·les du soin et du lien ont 3,6 fois plus de risques de porter ou de déplacer des charges lourdes. Il s'agit de porter, déplacer, manipuler des malades, des personnes âgées ou des enfants en bas âge. Cette aide-soignante explique « lever des personnes sans matériel élévateur, 3 ou 4 douches dans la matinée pour des personnes très dépendantes, surveiller en même temps et seule 6 personnes dépendantes ». Cette Atsem évoque ainsi le « mobilier adapté aux enfants, de ce fait tout le temps accroupie ou baissée… ». Il en va de même pour les assistant·es maternel·les (95 %) : « Être à la hauteur des enfants (dans les deux sens du terme), les prendre dans les bras et être toujours vigilante, cela crée des contraintes physiques ».

Tableau 6 - **Les contraintes physiques des métiers du soin et du lien**

En %

Charges physiques (port de personnes, charges lourdes…)	67
Postures pénibles (piétiner, être assis·e sur des petites chaises, rester longtemps debout…)	83
Bruit	74
Gestes répétitifs	65
Promiscuité physique très grande avec des personnes	82
Risques liés à des produits, des équipements ou engins dangereux	33
Exposition aux saletés	60
Trajets entre vos différents lieux de travail	40

Lecture : 67 % des répondant·es estiment que leur métier comporte des charges physiques.
Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Les trois quarts travaillent également au quotidien dans le bruit, notamment dans la petite enfance. Pour cette professeure des écoles, « l'exposition au bruit en classe de maternelle est très épuisante nerveusement. Le soir, une heure de silence, voire parfois plus, est nécessaire pour récupérer de la fatigue sonore de la journée. » Une étude menée en Pologne précise que le bruit est la principale nuisance en milieu scolaire, capable d'occasionner des lésions, des troubles de l'audition ou de la voix (Augustyńska *et al.*, 2010).

IV.2. Subir des horaires atypiques

Dans un rapport publié en 2021, la Dares révèle que « les horaires atypiques concernent principalement les professions qui assurent la continuité de la vie sociale, la permanence des services de soins et la sécurité des personnes » (Dares, 2021). La même année, une étude de la Drees (Pisarik, 2021) montre que l'exposition aux contraintes

horaires et aux horaires atypiques est plus forte dans le secteur hospitalier[3]. Dans notre consultation, le travail le dimanche est particulièrement fréquent (38 % ; tableau 7) et concernent surtout les aides-soignant·es (86 %), les sages-femmes (71 %), les infirmier·es (62 %) et les aides à domicile (61 %). Travailler tard le soir, tôt le matin ou la nuit est aussi fréquent : 43 % des professionnel·les disent travailler entre 18 heures et minuit, notamment dans le soin, alors que moins d'un tiers des salarié·es sont concernées par ces horaires décalés.

Tableau 7 - Les horaires atypiques dans les métiers du soin et du lien

En %

Le matin tôt (entre 5 et 8 h)	36
Le soir (entre 18 h et minuit)	43
La nuit (de minuit à 5 h)	12
Le samedi	41
Le dimanche	38
Des heures d'astreinte	7
En équipes alternées (jour et nuit), ou en 12 heures…	15
Avec des coupures de plus de deux heures dans la journée	12

Lecture : 36 % des répondant·es déclarent travailler tôt le matin.
Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Dans notre consultation, en plus de travailler le week-end, tôt le matin ou à des horaires tardifs, les sages-femmes, infirmier·es et aides-soignant·es sont aussi plus concerné·es par le travail de nuit et les horaires alternés. Plus de 60 % de sages-femmes et un peu plus d'un quart d'infirmier·es et d'aides-soignant·es déclarent des horaires de nuit contre seulement 12 % parmi l'ensemble. L'organisation du travail se fait également plus souvent en équipes alternées.

Certaines professions du soin et du lien aux autres se distinguent en outre par un morcellement important de l'activité professionnelle (Barrois, Devetter, 2017). Si seulement 12 % de l'ensemble déclarent avoir des coupures de plus de deux heures dans la journée, c'est le cas de 53 % des aides à domicile, loin devant les aides-soignant·es (17 %) ou les AESH (19 %). Ce morcellement de l'activité se cumule bien souvent à un temps partiel, le plus souvent imposé par l'employeur, très fréquent pour les aides à domicile et les AESH.

3. Du fait de la permanence et de l'organisation des soins, les aides-soignant·es, infirmier·es, sages-femmes et médecins (ou assimilés) sont les plus concerné·es par le travail le week-end et les horaires atypiques.

De plus, 32 % des professionnel·les disent avoir régulièrement des changements d'horaires. Ce sont aussi les aides à domicile qui sont les plus concerné·es (à 75 %). Parmi ces salarié·es aux horaires changeants, la majorité déclare n'être pas prévenu·es assez tôt[4].

IV.3. Assumer de très lourdes contraintes émotionnelles

« Toutes choses égales par ailleurs », selon l'enquête Conditions de travail 2019, les professionnel·les du soin et du lien aux autres ont 50 % de risques supplémentaires d'être bouleversé·es, secoué·es ou ému·es dans le travail. Selon notre enquête, 94 % déclarent faire face à la souffrance des autres (tableau 8). Ce que résume cette assistante de service social : « Gérer la détresse de familles pour lesquelles le dossier Caf [Caisse d'allocations familiales] est bloqué, qui n'ont que les prestations familiales pour vivre et que je ne peux pas aider par manque d'interlocuteurs et de circuits rapides dans mon institution. » Cette éducatrice spécialisée se confie aussi : « Difficile de ne plus penser en dehors du travail aux jeunes qui nous livrent leur souffrance au quotidien ». Faire face à la souffrance est aussi la réalité du personnel soignant, comme l'évoque cette sage-femme : « Prendre en charge des patientes avec de lourds antécédents, suspicion de violences conjugales, morts fœtales in utéro, fausses couches, situations où l'accouchement ne se passe pas bien, où le bébé ne va pas bien… La charge mentale de la gestion de la situation, la prise en charge, le recul émotionnel est important. »

À la souffrance s'ajoute la question de l'isolement pour les aides à domicile. Pour cette aide à domicile : « Le soir quand on ferme la porte de l'usager à clef, j'entends ses cris, la peur d'être seul la nuit. » Pour une autre aide à domicile : « Beaucoup de personnes âgées souffrent de grande solitude. Il est difficile de rester une heure pour un repas et repartir aussitôt. J'aimerais que soit reconnu d'intérêt médical l'accompagnement "social". Des heures juste pour prendre un café et juste pour jouer à des jeux et discuter. Quand on repart, on voit cette solitude… »

Si, plus largement, 53 % se sentent isolé·es au travail, c'est surtout le fait des assistant·es maternel·les (77 %), et, dans une moindre mesure, des professeur·es d'école (69 %) et des aides à domicile (64 %). Pourtant, le travail émotionnel repose en grande partie sur la nécessité de partager et d'échanger au sein d'un collectif afin de « favoriser la récupération » (Noiret, Virat, 2023).

89 % des professionnel·les doivent cacher leurs émotions au travail. Face à la charge de travail, près des trois quarts ont peur de ne pas y arriver, de ne pas avoir le temps de finir une toilette, d'écouter une détresse, de détecter une souffrance.

4. Les questions posées ici étaient : « avez-vous des changements horaires ? » et si oui, « êtes-vous prévenu·es suffisamment tôt ? ».

Tableau 8 - **Les contraintes émotionnelles des métiers du soin et du lien**

En %

Avez-vous peur parfois ? (à cause de certains comportements, de machines, de situations…)	71
Faites-vous face à la souffrance des autres ?	94
Devez-vous gérer des personnes agressives ou violentes ?	77
Devez-vous cacher vos émotions ?	89
Vous sentez-vous isolé·e dans votre travail ?	52
Êtes-vous inquiet·e ? (par exemple, de ne pas maîtriser votre travail, de ne plus faire face à la surcharge de travail et au manque de personnel qualifié)	80
Devez-vous faire face à des ordres contradictoires de votre employeur ?	65
Devez-vous faire face à des attentes contradictoires émanant de différents acteurs (employeurs, usagers, famille…) ?	77

Lecture : 71 % des répondant·es déclarent avoir peur parfois dans le cadre de leur métier.
Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Ces contraintes sont accentuées par les fréquentes interruptions du travail, comme le mentionne cette aide-soignante : « reprendre le fil demande de la concentration, identifier les priorités peut avoir des conséquences psychologiques ». Une professeure des écoles partage sa fatigue : « Diriger un atelier tout en gérant trois autres tâches effectuées en "autonomie" par des enfants. Cela implique de sauter d'une activité à une autre, d'un schéma de pensée à un autre afin de comprendre le raisonnement, les difficultés d'élèves tous différents… tout en gérant le bruit de la classe, les crises éventuelles d'un enfant en situation de handicap ne bénéficiant pas d'AESH. Six heures, c'est parfois épuisant psychiquement… »

IV.4. Des métiers impossibles à tenir jusqu'à la retraite

Face à l'ensemble de ces exigences, 73 % des personnes interrogées, tous métiers confondus, déclarent ressentir une dégradation de leur santé du fait du travail. Dans 10 professions sur les 15 retenues, ce chiffre est plus élevé, notamment chez les auxiliaires de puériculture (88 %), les aides-soignant·es (87 %) et les Atsem (86 %).

Finalement, 64 % de l'ensemble ne se sentent pas capables de faire ce métier jusqu'à leur retraite (c'est seulement le cas de 43 % des personnes en emploi dans l'enquête Conditions de travail 2019) et c'est encore plus vrai parmi les plus jeunes de l'échantillon (plus de 70 % des moins de 30 ans). De fait, les métiers en contact avec le public et les expositions aux risques professionnels sont associés à une insoutenabilité accrue (Beatriz, 2023). Cette Atsem explique : « Ce n'est pas un métier dans lequel on peut vieillir.

Le bruit, les sollicitations des enfants, la non-considération des parents, la pression des enseignants, la manipulation des matériels (lits, tables, chaises et…), les postures professionnelles à la va-vite (notamment lorsque l'on doit changer des enfants sans matériel adéquat), le bruit… font qu'à partir de 55 ans, il devient vraiment difficile d'échapper à de gros problèmes de santé souvent non reconnus par la médecine du travail. »

Rappelons que selon l'Anact (2022), l'évolution générale des accidents du travail et des maladies professionnelles masque d'importantes différences entre les femmes et les hommes. Même si une partie de ces accidents ou maladies professionnelles ne sont pas déclarés, entre 2001 et 2019, la baisse générale des accidents du travail (-11 %) est due à un recul pour les hommes (-27 %), tandis que pour les femmes, ils augmentent de 41 %. La progression générale des maladies professionnelles (+108 %) correspond à une forte augmentation pour les femmes (+158 %), alors qu'elles régressent pour les hommes de 74 %. Ce sont surtout les secteurs de la santé, de l'action sociale et du nettoyage qui sont responsables de cette exposition.

Compte tenu de l'ensemble de ces contraintes physiques et émotionnelles, plus de la moitié des répondant·es demande la reconnaissance de la pénibilité avec un départ anticipé en retraite. C'est même la mesure prioritaire pour 82 % des Atsem et 81 % des aides-soignant·es. Or le compte professionnel de prévention (C2P), qui accorde en fonction de critères de pénibilité des points utilisables pour un passage à temps partiel ou un départ anticipé à la retraite, exclut la fonction publique du dispositif et par ailleurs ne retient aucun critère lié aux exigences émotionnelles (Coutrot, Sandret, 2022).

V. L'invisibilité des réelles qualifications des métiers du soin et du lien

Parmi les 15 professions étudiées, plus de la moitié relève du champ des professions réglementées diplômées d'État. On pourrait penser que l'articulation entre emploi et formation y est évidente ; on y observe d'ailleurs logiquement une forte cohérence entre les niveaux de diplôme requis et acquis. Pourtant, dans certains cas, et notamment parmi les métiers moins qualifiés, des personnes exercent sans avoir le niveau de diplôme requis. On peut en partie expliquer ces résultats par les évolutions récentes de la formation et des diplômes de certains métiers. Par exemple, ce n'est que depuis 2007 que les formations d'aide-soignant·e et d'auxiliaire de puériculture sont sanctionnées par un diplôme d'État de niveau bac. Parallèlement, dans la majorité des professions demandant peu ou pas de diplôme, bon nombre de professionnel·les ont en réalité un niveau de formation supérieur au niveau requis. Ce que la consultation montre est qu'au-delà des diplômes, les qualifications réellement mises en œuvre pour bien occuper les métiers du soin et du lien sont bien plus larges et diverses que celles de leur diplôme ou fiche de poste.

V.1. Des connaissances et du temps pour maîtriser le métier

On observe, en premier lieu, un déclassement professionnel – c'est-à-dire le fait d'occuper un emploi dont le niveau de qualification est en dessous de son niveau de formation – dans les professions demandant peu ou pas de formation. Les ASH et les aides à domicile par exemple n'ont, officiellement, pas de diplôme requis, alors que près de 35 % des ASH et 45 % des aides à domicile possèdent un diplôme supérieur ou égal au Bac. Par ailleurs, alors que 70 % de l'ensemble de répondant·es affirment que leur diplôme correspond à leur emploi, plus de la moitié des professions citées précédemment déclarent avoir un diplôme sans aucun lien avec leur métier. C'est aussi le cas pour un peu plus de quatre aides à domicile sur dix. Ce déclassement quasi systématique au sein des professions féminisées moins qualifiées et moins réglementées est alors, comme le rappelle *Le Guide du Défenseur des droits*, « susceptible de modifier à la hausse la qualité de la prestation de travail réalisée [par les professionnel·les qui mobilisent alors les connaissances et savoir-faire acquis dans leur formation et améliorent] les "process de travail" (…) sans que cette contribution soit valorisée en termes de rémunération » (Becker *et al.*, 2013:54).

Un autre indicateur de ces qualifications non reconnues est synthétisé par le temps nécessaire à la bonne maîtrise de son métier. On a coutume de considérer que ces métiers reposent sur des qualités « innées » ou « naturelles », en lien bien sûr avec l'assignation traditionnelle des femmes aux tâches relevant du soin, de l'aide et de l'assistance aux personnes en difficulté que recouvre finalement la dénomination anglaise du *care* (Molinier, 2020). La surreprésentation des femmes dans le travail social par exemple, nous dit Marc Bessin (2005), comme dans les secteurs de la santé ou de la petite enfance, « reflète le poids de la norme qui affecte des tâches à chaque sexe ». La reconnaissance des formations propres à chaque métier illustre en partie la difficulté à sortir de la distribution des rôles sexués et à faire reconnaître les qualifications des professionnel·les. Sur cette question, le positionnement des professionnel·les est pourtant clair. Plus de la moitié (54 %) des personnes interrogées considèrent que la durée nécessaire pour bien maîtriser son travail est de plus d'un an. Bien sûr, cette part augmente pour les emplois les plus qualifiés, comme les professeur·es des écoles et les sages-femmes. Mais c'est aussi le cas de plus de 46 % des AESH ou de 57 % des assistant·es maternel·les, alors que ce sont des professions considérées comme peu qualifiées. Les connaissances techniques et pratiques professionnelles sont acquises par la pratique et la socialisation (Grasser, Rose, 2000). Elles se substituent à la formation dans certains cas ou viennent la compléter dans d'autres, à chaque fois elles sont essentielles mais se font sans reconnaissance.

Plus de 84 % des répondant·es indiquent que leur métier exige de plus en plus de procédures administratives et gestionnaires. Ce pourcentage augmente pour les métiers les plus qualifiés. Cette infirmière décrit « de plus en plus de réunions pour rendre des comptes et de plus en plus de tâches administratives pour satisfaire la

hiérarchie à vouloir mettre les choses dans des cases ». Cette sage-femme explique aussi : « Les femmes qui donnent naissance ont besoin de présence et d'accompagnement. J'ai tellement de papiers à faire pour une naissance que je ne peux pas rester autant qu'il le faudrait auprès d'elles pour leur apporter de la sécurité et toutes choses qui pourraient réduire leur douleur ou leur angoisse. »

Par ailleurs, face à la diversité des tâches à effectuer, le besoin d'informations et de formation se fait ressentir et il devient alors une nouvelle activité dont se chargent les professionnel·les, le plus souvent en dehors de leur temps de travail : cette AESH parle de ses « recherches sur Internet sur les handicaps concernant le ou les enfants dont [elle a] la charge ». Le niveau de qualification reconnu semble ici loin du besoin de formation et de la diversité des connaissances nécessaires pour bien occuper ces métiers.

En cas de manque de moyens, 61 % des professionnel·les disent trouver des solutions par elles-mêmes, ce qui signifie développer ses compétences, comprendre quelles ressources trouver dans l'organisation, quels acteurs internes ou externes solliciter… Bref des savoirs, des savoir-faire et des comportements professionnels développés individuellement, utilisés en situation de travail ; de réelles compétences indispensables mais non reconnues et non formalisées dans la fiche de poste.

V.2. Des fiches de poste insuffisantes et lacunaires face à la multi-dimensionnalité des métiers

Environ 22 % ont une fiche de poste et la respectent. La même proportion n'en a pas ou ne le sait pas. Près de 60 % des assistant·es maternel·les et 50 % des professeur·es des écoles sont dans cette situation.

Plus de la moitié des répondant·es (56 %) disent avoir une fiche de poste ne correspondant pas à la réalité de leur travail, car il leur arrive de faire des activités supplémentaires et plus de 76 % estiment que ces activités sont indispensables à la bonne réalisation de leur travail. Cette aide à domicile explique : « On a de plus en plus d'usagers âgés avec des pathologies de plus en plus lourdes. De plus en plus, on nous demande de faire des actes qui ne sont pas dans nos attributions et notre fiche de poste. »

V.3. Quand le caractère « tout en un » des métiers nie leurs qualifications

Derrière la reconnaissance du travail réalisé, certain·es professionnel·les se heurtent à l'invisibilité des résultats de leur travail. Ce travail invisible renvoie à ce que Pascale Molinier (2010) appelle les « savoir-faire discrets » du *care* qui implique ce « supplément » indispensable au travail bien fait. Cette assistante de service social à l'hôpital explique : « On a l'impression que le social est une option. On dénigre la fonction par ignorance, mais lorsque l'on n'est pas là, c'est la catastrophe. » Cette ASH précise : « Le

métier de femme de ménage est appauvrissant intellectuellement et socialement. On n'est jamais ou presque félicité quand le travail est bien fait et toujours critiqué quand quelque chose n'est pas fait comme les "usagers" le souhaitaient. »

Les employeurs semblent ainsi faire reposer sur ces métiers beaucoup de dysfonctionnements organisationnels rendant le périmètre de ces emplois flous. Or les frontières poreuses de ces métiers et leur caractère « fourre-tout » constituent des freins importants à la reconnaissance de leurs qualifications.

L'enquête montre la grande diversité des activités et compétences nécessaires à la réalisation des métiers du soin et du lien aux autres, mais on comprend aussi que « travailler avec l'humain » exige une remise en cause constante de ses pratiques professionnelles et donc un développement empirique des compétences.

V.4. Des compétences qui se consolident de manière empirique en analysant ses pratiques professionnelles

Faire face aux exigences émotionnelles demande de développer des compétences, c'est-à-dire des savoir-faire et des comportements professionnels spécifiques et adaptés. Ce ne sont donc pas seulement des contraintes, des conditions de travail ou des risques professionnels qui s'imposent aux professionnel·les. Faire face à toutes ces exigences organisationnelles est en soi du travail et est au cœur de la valeur de ces emplois et des compétences nécessaires pour les occuper. C'est ce qu'explique cette éducatrice spécialisée : « Une personne accompagnée qui explique sa situation et qui se met à pleurer = trouver la posture juste pour être en empathie sans tomber dans le pathos. Une personne qui met des freins à tout ce qu'on peut lui proposer comme solution et qui dit que je ne fais rien pour lui = garder son calme et chercher encore… Une personne qui contredit systématiquement tout ce que vous pouvez dire = ne pas s'énerver. »

Face à l'ensemble des caractéristiques des métiers du soin et du lien aux autres, des dispositifs de supervision ou d'analyse des pratiques professionnelles peuvent être mis en place. Ils permettent aux équipes de retravailler les situations d'accompagnement les plus difficiles et complexes, et ainsi de partager la charge émotionnelle et les décisions à prendre et de consolider et développer ses compétences (Hoogland, Jochemsen, 2000). « Toutes choses égales par ailleurs », selon l'enquête Conditions de travail de 2019, les professionnel·les du soin et du lien aux autres ont 20 % de chances en moins d'aborder collectivement des questions d'organisation ou de fonctionnement de leur unité de travail. Selon notre propre enquête, seul·es 22 % des répondant·es disent avoir un dispositif formel d'accompagnement de leur employeur. Les professions pour lesquelles un tel recours est encore plus rare sont surtout concentrées dans le système scolaire. Pour cette AESH, « un enfant qui refuse votre aide et vous repousse en faisant des remarques très désagréables, blessantes, sans filtre à cause de son handicap, il ne faut pas le prendre

personnellement mais la répétition fait que ça atteint le moral et la motivation. Il n'y a aucune aide psychologique de la part de l'employeur pour gérer ces difficultés. »

Fort heureusement, certaines professions bénéficient d'un accompagnement informel, entre collègues : 62 % des professeur·es des écoles, 57 % des sages-femmes, 55 % des infirmier·es et 52 % des aides-soignant·es.

VI. Fier·es de leur métier malgré un manque de reconnaissance

Moins d'un·e professionnel·le sur deux (49 %) recommanderait son métier à d'autres. Seul·es les EJE dépassent très largement ce seuil (76 %). Inversement, c'est nettement moins le cas des professeur·es des écoles (seulement 29 %, ce qui est le taux le plus faible), des infirmier·es (37 %) et des sages-femmes (38 %), professions pourtant les plus diplômées. Cette insatisfaction repose sur le manque de moyens pour bien travailler et surtout sur la faiblesse des rémunérations. Malgré ces conditions déplorables, la consultation révèle que la grande majorité est fière de son travail.

VI.1. Ne pas avoir les moyens de bien faire son travail

83 % des professionnel·les estiment ne pas avoir les moyens de faire leur travail (tableau 9), et plus d'un·e professionnel·le sur six déclare que cela les rend insatisfait·es. Ces résultats sont à relier à la crise sanitaire où ce sont précisément ces métiers qui ont ressenti à la fois une hausse du sentiment d'utilité sociale, mais aussi une baisse de la « cohérence éthique » de leur travail, du fait de pressions intenables (Coutrot, Perez, 2022:21).

Tableau 9 - **Estimez-vous avoir les moyens de bien faire votre travail ?**

En %

Oui	16
Non, je ne suis pas satisfait·e du rendu de mon travail	22
Non, mais je trouve des solutions pour bien faire mon travail	61
NSP	1

Source : consultation « Mon travail le vaut bien ! », 2022.

Cet éducateur spécialisé explique : « Les politiques de régulation administrative et financière, les politiques de contrôle et les politiques de management et de restrictions budgétaires sont aussi sources de contraintes émotionnelles. Elles finissent par détourner le sens premier du service public et de la mission confiée et anéantissent le sentiment du travail bien fait, du service rendu, de fierté d'apporter à la communauté… ». Cette auxiliaire de puériculture déplore : « Les conditions de travail se dégradent et on

ne respecte plus le rythme de l'enfant. On n'est pas assez en nombre. Parfois, j'ai l'impression d'être dans une usine à bébés. » Et pour cette EJE : « Il y a un fossé entre pourquoi on se lance dans le métier et la réalité du terrain : on travaille avec de l'humain, en l'occurrence de jeunes enfants, et on vous demande juste de rentabiliser. J'ai l'impression qu'on cherche à les mettre dans des clapiers à lapins… ou des cages à poule… Bientôt, les animaux seront plus respectés que nos enfants, citoyens de demain… »

C'est ainsi la perte du sens du travail qui est mise en avant. Pour cette assistante de service social : « Le management d'entreprise a envahi les métiers du social au point où ce qui compte c'est renseigner des questionnaires absurdes pour faire rentrer les problématiques des gens dans des cases. Aujourd'hui, je ressens une perte de valeurs et de sens dans mon métier qui ne correspond plus à ce pourquoi je me suis engagée. »

Nombreuses sont les professionnel·les qui articulent ainsi les difficultés de leurs métiers à des enjeux économiques et sociaux plus larges, remettant en cause les choix sociétaux et politiques de leurs secteurs d'activité et la politique du « management par le chiffre », dénoncée par Thomas Coutrot et Coralie Perez.

VI.2. Des salaires jugés en deçà de la valeur du travail

Pour 92 % des répondant·es, leur salaire ne correspond pas à la juste « valeur » de leur travail. C'est encore plus vrai pour les professions faiblement rémunérées (les AESH ou les Atsem), et pour les métiers les plus diplômés (sages-femmes, professeur·es des écoles).

Les faibles rémunérations sont l'argument principal pour ne pas recommander son métier. Par exemple, pour cette assistante maternelle : « Faire 56 heures par semaine à 3,25 euros[5] de l'heure, est-ce à recommander ? », ou pour cette sage-femme : « Six ans d'études pour gagner moins de 2 000 euros nets par mois (en comptant les "augmentations" et primes obtenues cette année) et en ayant les responsabilités que l'on a, la suractivité avec le manque de personnel, et ne pas pouvoir faire son travail. Je ne vais pas recommander cela alors que moi-même, je ne sais pas jusqu'à quand je vais tenir ! » Cette contradiction entre utilité sociale et manque de reconnaissance monétaire est une spécificité notable des professionnel·les de l'action sociale et de l'orientation, infirmier·es et sage-femmes et professions paramédicales (Bèque, 2021).

VI.3. Et pourtant des professions utiles aux autres

Une grande majorité des professionnel·les est fière de son métier, car il est utile aux autres et a de fortes valeurs. C'est la réponse la plus fréquente. C'est le cas de plus de 80 % des sages-femmes, des assistant·es des services sociaux, des éducateurs et éducatrices

5. Le tarif horaire minimal des assistant·es maternel·les est de 2,85 euros par enfant et varie selon le lieu de résidence.

spécialisé·es et des EJE. C'est moins le cas des assistant·es maternel·les (53 %) et des Atsem (54 %), encore moins des ASH (35 %).

Seuls 2 % de l'ensemble ne sont pas fier·es de leur métier et l'exercent uniquement pour un salaire. S'il est assez logique que les ASH soient plus nombreux·ses à partager ce propos (16 %), c'est curieusement aussi le cas de certain·es professeur·es d'école (12 %) pour qui la dégradation de l'image de ce métier est forte. On aurait pu penser que des métiers comme les aides à domicile, les Atsem ou les AESH auraient à l'inverse retenu plus souvent cette réponse, mais c'est le cas de seulement 6 % environ de ces professions. De même, seulement 1 % disent que ce n'était pas le métier qu'elles ou ils voulaient faire jeunes.

Les raisons d'être fier·e de son travail sont nombreuses, comme l'illustrent ces verbatims :

- « Parce que la lumière dans les yeux d'un enfant lorsqu'il est heureux, qu'il réussit ou qu'il joue, est magnifique » (une Atsem) ;
- « Aider nos anciens à pouvoir rester chez eux le plus longtemps possible est très gratifiant. Donner de la joie et le sourire aux personnes malades et handicapées. Se sentir profondément utile » (une aide à domicile) ;
- « C'est quand même une passion. On prend soin de personnes vulnérables à un moment de leur vie. J'aimerais qu'on le fasse pour moi, pour ma famille. Je le fais pour les autres… » (une aide-soignante) ;
- « C'est un métier qui permet aux gens de retrouver leur pouvoir d'agir dans le meilleur des cas, ou de les aider simplement à se retrouver dans cette société inégalitaire. Il est source de solidarité et d'humanisme » (une assistante de service social) ;
- « Nous faisons un métier "utile" parce que nous permettons à des parents de partir au travail le cœur léger. Notre bienveillance dans les premières années de vie d'un enfant est extrêmement importante » (une assistante maternelle).

La notion d'utilité sociale est largement mobilisée dans l'ensemble des témoignages que nous avons reçus. Pour Christophe Dejours (2003), la reconnaissance passe notamment par le jugement des pairs – celui de la hiérarchie mais aussi celui des subordonné·es ou des « clients » – sur l'utilité « technique, sociale ou économique de la contribution ». Et c'est cette « validation du travail par la reconnaissance accordée par les autres [qui] contribue de façon majeure à la construction du sens du travail » (Gernet, Dejours, 2009:30-31). À côté du jugement d'utilité du travail, la reconnaissance repose aussi sur le sentiment du « travail bien fait », fondé sur les règles de l'art du métier, au cœur de la construction d'une identité professionnelle et d'un collectif de travail. C'est d'ailleurs ce que développent Thomas Coutrot et Coralie Perez (2022) en observant que ce sont les professions du soin et du lien aux autres (assistant·es maternel·les, aides à domicile, enseignant·es ou professionnel·les de l'action sociale) qui ont « le plus fort sens du travail ». Selon notre enquête, si ces professionnel·les gardent ce sens du travail, leur

reconnaissance est désormais mise à mal et c'est avant tout la question du salaire et de sa revalorisation qui est centrale, à laquelle s'ajoute la nécessité de créations d'emplois et d'une meilleure prise en compte de leurs conditions de travail.

Conclusion

Si cette consultation a certaines limites, du fait d'un échantillon spécifique, plus âgé, plus souvent en emploi stable, moins à temps partiel et plus syndiqué que l'ensemble des professionnel·les du soin et du lien aux autres, elle reste unique en son genre. Elle a permis de donner la parole à près de 7 000 professionnel·les en France, et ceci après la période de grave crise sanitaire causée par le Covid.

Ces métiers sont différents sur de nombreux points : ils ne requièrent pas le même niveau de diplôme ; certains relèvent du secteur public, d'autres du privé lucratif ou de l'associatif ; certains travaillent à domicile et sont isolés, d'autres en équipe ; ils s'adressent à des populations diverses et ils couvrent des besoins et des publics différents, de la petite enfance au grand âge, des soins ou de l'accompagnement social, sans oublier les personnes en situation de handicap… Pour autant, les résultats de la consultation révèlent bien davantage de points communs que de différences. Ce sont :

- des métiers complexes, « tout en un », où l'anticipation des besoins d'autrui est centrale et le rapport au temps paradoxal entre le temps long du soin et du lien, et devoir tout faire en même temps, tout en étant constamment interrompu·e ;
- des métiers avec des responsabilités humaines, en termes de sécurité et de protection des personnes, de confidentialité, d'animation d'équipe, d'autonomie et de prise de décision face à des attentes souvent contradictoires ;
- des métiers qui doivent faire face à des exigences organisationnelles importantes, des exigences physiques, temporelles et émotionnelles, et demandent beaucoup d'adaptation et un développement implicite des compétences ;
- des métiers où les qualifications réelles sont très diversifiées et peu mesurables par une simple fiche de poste ou un référentiel de formation du fait de la multidimensionnalité des activités menées.

Tous ces métiers ont en commun d'être ultra-féminisés. Ils restent marqués par une dévalorisation symbolique, sociale et économique et continuent à représenter des professions faisant appel à des « compétences jugées naturelles » parce qu'elles seraient assurées par les femmes au sein de la sphère familiale et domestique. La vocation et le dévouement imprègnent l'ensemble de ces métiers du soin et du lien aux autres.

Se pose alors le besoin de reconnaître la valeur professionnelle de ces métiers : reconnaître l'ensemble des savoirs, des savoir-faire, des techniques et des exigences nécessaires pour bien les occuper, ce qui renvoie aux critères de la loi Roudy. Or quelles que soient les professions, les résultats de la consultation montrent une sous-valorisation

et une invisibilisation des qualifications, des responsabilités, de la complexité du travail ou encore des exigences organisationnelles.

On retrouve ici le paradoxe entre valeur sociale et professionnelle de ces métiers. Les personnes interrogées sont à bout. Elles parlent toutes de l'usure, de la fatigue accumulée, au-delà de la crise sanitaire, et d'un mal-être au travail, du fait des choix budgétaires de ces dernières décennies, engendrant des baisses d'effectifs, un travail toujours plus pressé et une forte dégradation des conditions de travail. Nombre de professionnel·les interrogé·es ne s'y retrouvent plus, la technique, les protocoles et la rentabilité prenant le dessus sur le lien et l'accompagnement.

Enfin, c'est bien parce qu'il s'agit de professions ultra-féminisées que cette reconnaissance reste limitée et que la question des salaires est aussi prioritaire. Pour cette sage-femme, « nous sommes la seule profession médicale si mal rémunérée, uniquement car nous sommes une majorité de femmes ».

Références bibliographiques

- Anact (2022), *Photographie statistique de la sinistralité au travail en France selon le sexe entre 2001 et 2019*, juin, https://bit.ly/3vk1HRD.
- Augustyńska D., Kaczmarska A., Mikulski W., Radosz J. (2010), « Assessment of teachers' exposure to noise in selected primary schools », *Archives of Acoustics*, vol. 35, n° 4, p. 521-542, https://doi.org/10.2478/v10168-010-0040-2.
- Avril C. (2014), *Les aides à domicile : un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.
- Barrois A., Devetter F.-X. (2017), « Durées courtes, journées longues. Fragmentation du temps de travail et pression sur le salaire », *La nouvelle revue du travail*, n° 11, https://doi.org/10.4000/nrt.3272.
- Beatriz M. (2023), « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? », *Dares Analyses*, n° 17, mars, https://bit.ly/4cpZIvJ.
- Becker M., Lemière S., Silvera R. (2013), *Un salaire égal pour un travail de valeur égale. Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Le Défenseur des droits, https://bit.ly/3IHiBNf.
- Bèque M. (2021), « Conflits de valeurs au travail : qui est concerné et quels liens avec la santé ? », *Dares Analyses*, n° 27, mai, https://bit.ly/3IN3nGq.
- Bessin M. (2005), « Le travail social est-il féminin ? », *in* Ion J. (dir.), *Le travail social en débat(s)*, Paris, La Découverte, p. 152-169, https://shs.hal.science/halshs-00010600/document.
- Blanchard S., Pochic S. (dir.) (2021), *Quantifier l'égalité au travail : outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, PUR.
- Buchet-Molfessis C. (2008), « Glissements de tâches de l'infirmier vers l'aide-soignant : le lien entre la formation initiale et le positionnement des nouveaux diplômes », *Recherche en soins infirmiers*, n° 92, p. 68-94, https://doi.org/10.3917/rsi.092.0068.
- Chassoulier L., Devetter F.-X., Lemière S., Pucci M., Silvera R. (coord.), Valentin J. (2023), *Investir dans le secteur du soin et du lien aux autres: Un enjeu d'égalité entre les femmes et les hommes*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, janvier, https://bit.ly/3Pw9hPZ.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.

- Coutrot T., Sandret N. (2022), « Quels salariés bénéficiaient d'un compte pénibilité en 2017 ? », *Dares Analyses*, n° 28, 24 juin, https://bit.ly/3TLNAxO.
- Dares (2021), « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », *Synthèse - Stat'*, n° 37, Dares, août, https://bit.ly/3PvaMxW.
- Dejours C. (2003), « Critique et fondements de l'évaluation », *in* Dejours C. (dir.), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Versailles, Éditions Quæ, p. 9-56, https://www.cairn.info/l-evaluation-du-travail-a-l-epreuve-du-reel--9782759224609-p-9.htm.
- Devetter F.-X., Dussuet A., Puissant E. (2023), *Aide à domicile, un métier en souffrance : sortir de l'impasse*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- Devetter F.-X., Pucci M., Valentin J. (2024), « Réduire les disparités et les coûts pour les finances publiques : vers un secteur public du *care* », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 75-116.
- Garabige A., Trabut L. (2020), « 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, p. 53-84, https://doi.org/10.15122/ISBN.978-2-406-11409-3.P.0053.
- Gernet I., Dejours C. (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, p. 27-36, https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027
- Gollac M., Bodier M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000201/index.shtml.
- Grasser B., Rose J. (2000), « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation », *Formation Emploi*, n° 71, p. 5-19, https://doi.org/10.3406/forem.2000.2372.
- Grosjean V. (1995), « Temporal strategies of operators dealing with numerous parallel processes: A field study », *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, vol. 5, n° 2, p. 123-137, https://doi.org/10.1002/hfm.4530050202.
- Hirata H. (2021), *Le care, théories et pratiques*, Paris, La Dispute.
- Hoogland J., Jochemsen H. (2000), « Professional autonomy and the normative structure of medical practice », *Theoretical Medicine and Bioethics*, n° 21, p. 457-475, https://doi.org/10.1023/A:1009925423036.

- Jaeger C. (2002), « L'impossible evaluation du travail des téléoperateurs. Le cas de deux centres d'appel », *Réseaux,* n° 114, p. 51-90, https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2002-4-page-51.htm.
- Lemière S., Silvera R. (2010), « Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes. Résultats de comparaisons d'emplois », *La Revue de l'IRES*, n° 66, p. 63-92, https://goo.gl/gf5UgF.
- Meurs D. (2023), *Les entreprises et l'égalité femmes-hommes*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Molinier P. (2010), « Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care », *Champ Psy*, n° 58, p. 161-174, https://doi.org/10.3917/cpsy.058.0161.
- Molinier P. (2020), *Le travail du care*, Paris, La Dispute.
- Noël-Hureaux E. (2004), « Un concept polysémique : l'autonomie (à partir du cas des infirmières) », *Recherche en soins infirmiers*, n° 78, p. 59-70, https://doi.org/10.3917/rsi.078.0059.
- Noiret A., Virat M. (2023), « Faire face à des émotions négatives intenses en protection de l'enfance : un travail émotionnel qui mobilise des processus de régulation de l'anxiété et de la colère avec le soutien de l'équipe », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 29, n° 2, p. 61-80, https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.12.001.
- Pisarik J. (2021), « L'exposition à de nombreuses contraintes liées aux conditions de travail demeure, en 2019, nettement plus marquée dans le secteur hospitalier qu'ailleurs », *Études et Résultats,* n° 1215, Drees, novembre, https://bit.ly/3x2i8m6.
- Silvera R. (2014), *Un quart en moins : des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte.

L'étude du syndicalisme au prisme des dominations croisées

Cristina NIZZOLI

La mondialisation des activités de production, la tertiarisation de l'économie et les nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre ont modifié les conditions de représentation et de lutte des travailleuses et travailleurs. À travers une enquête sur les pratiques de la CGIL italienne dans le secteur du nettoyage, l'article montre en quoi la prise en compte des dominations croisées est féconde pour étudier les rouages de la représentation syndicale. Lorsque la représentation syndicale est composée de personnes blanches, italiennes, n'ayant jamais travaillé dans ce secteur et ne partageant pas l'expérience de la domination des salarié·es de ce « sale boulot », le seul vecteur de lien entre elles et eux est le rapport de confiance. Il est toutefois difficile à maintenir dans le temps et, lorsqu'il n'est pas accompagné de changements structurels dans les modalités de représentation, il échoue à constituer un levier d'engagement syndical dans la durée de ces salarié·es.

The globalisation of production, the tertiarization of the economy and new modes of labour management have altered the conditions of representation and conflict for workers. Through a study on the practices of the Italian CGIL in the cleaning sector, this article shows how the observation of multiple and intersecting dominations is fertile ground to study the workings of union representation. Where union representation is staffed by white Italians, having never worked in the sector and not sharing the workers' experience of oppression in this « dirty job », the only link between them is the relationship of trust. It is nevertheless difficult to maintain over time and, when it is not accompanied by structural changes in the modalities of representation, it fails to constitute a long-term driver of union engagement for these employees.

Cristina Nizzoli est chercheure à l'Ires.

La mondialisation des activités de production, la tertiarisation de l'économie et les nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre ont modifié les conditions de représentation et de lutte des travailleuses et travailleurs. Le déclin des bastions industriels traditionnels d'implantation syndicale s'est accompagné du développement de petites entreprises dans les services, de la fragmentation des relations d'emploi et de l'apparition d'un flou autour de la responsabilité des employeurs.

Ces bouleversements ont représenté, et représentent encore, un défi de taille pour les organisations syndicales, le thème de la « crise du syndicalisme » faisant l'objet d'une importante littérature depuis les années 1980 (Labbé, 1992 ; Mouriaux, 1998). Toutefois, la conflictualité sociale et le syndicalisme continuent d'exister même dans les secteurs les plus précaires (Bret, 2023 ; Jan, 2022 ; Doumenc, 2019 ; Ires, 2017 ; Béroud, 2013), où les organisations syndicales continuent de représenter, par le biais de leurs structures, les salarié·es les plus en « bas de l'échelle » du marché du travail.

Dans cet article, je reviens sur les dynamiques propres au syndicalisme italien – plus précisément celui de la Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL, Confédération générale italienne du travail) – dans un secteur emblématique de la précarité laborieuse, celui du nettoyage. Une activité non délocalisable, où l'emploi à temps partiel se combine avec une très forte flexibilité, des horaires éclatés et des rapports de sous-traitance (Devetter, Valentin, 2021). Ce secteur se caractérise par un « cumul des précarités » (Denis, 2009) dans lequel des salariées[1], plus souvent immigrées[2] et racisées que dans l'ensemble de l'économie (Benelli, 2011 ; Chaïb, 2006), agissent dans un espace marqué par des rapports de domination multiples. Leur travail est aussi fortement stigmatisé en raison du contact direct avec la saleté, ce qui contribue à dévaloriser ce métier et, par-là, le statut de ces salariées (Hughes, 1962).

Dans ce contexte, cet article a pour objectif de montrer en quoi la prise en compte des dominations croisées est féconde pour la compréhension du syndicalisme. Sans prétendre aborder ici les débats théoriques sur l'intersectionnalité[3], je souhaite montrer en quoi la prise en compte de l'expérience que les salarié·es et les syndicalistes font de leur position dans les rapports sociaux (de dominé·es ou de dominant·es) est indispensable pour appréhender les pratiques syndicales en milieu précaire. Je m'inspire du cadre théorique de la « consubstantialité des rapports sociaux » de Kergoat, en ce qu'il permet d'appréhender les phénomènes sociaux dans une perspective matérialiste, historique et dynamique. Les rapports sociaux s'entrecroisent, « chacun imprimant sa marque

1. Le secteur étant majoritairement féminin, j'ai pris le parti de parler de salariées.

2. En Italie, 70 % des salariées du secteur sont des femmes et 15 % des personnes étrangères : voir L. Dorigatti, A. Mori, R. Pedersini, *Procufair Country Report, Italy. Promoting Decent Work Through Public Procurement in Cleaning & Private Security Services,* Università degli studi di Milano, 2023.

3. Pour en savoir plus sur ce débat, voir Galerand, Kergoat (2014) ; Gallot *et al.* (2020).

sur les autres ; ils se modulent les uns les autres, se construisent de façon réciproque » (Kergoat, 2009:119-120). Il s'agit de prendre en compte ce que l'assignation à une position de dominé produit sur l'expérience sociale des salariées du nettoyage, là où le contenu et la forme de cette assignation sont le résultat d'un ensemble de rapports de domination socialement et historiquement situés. Plus précisément, dans ce secteur d'activité, la naturalisation des compétences féminines agit en même temps que le processus de racisation qui produit de la différence sociale sur la base d'une supposée appartenance à une race fantasmée. Autrement dit, et afin de saisir en finesse les dynamiques à l'œuvre sur le marché du travail, et par conséquent dans la sphère syndicale, le fait de nettoyer est socialement considéré comme une compétence innée pour une catégorie particulière de personnes : des femmes des classes populaires occupant une position de dominées dans les rapports sociaux de race (des femmes racisées). D'après Guillaumin, la race « désigne sous une forme symbolique la radicalisation de toute différence, son inscription dans l'inchangeable » (Guillaumin, 1972, édition 2002:97). Un caractère physique permet alors de justifier socialement une race et devient le signifiant d'une différence radicale. Comme le montre Scrinzi (2013) dans son étude sur les aides à domicile en France et en Italie, c'est le cas lorsque les formatrices italiennes des intervenantes à domicile immigrées identifient les salariées issues de pays latino-américains comme des bonnes aides à domicile. Cette assignation est le résultat des rapports sociaux de sexe, de race et de classe qui produisent une association entre le métier de l'aide à domicile auprès de bénéficiaires italien·nes et l'idée, fantasmée, qui associe les femmes latino-américaines à « la déférence » et à « l'humilité », ces facteurs étant considérés comme constitutifs d'une « prétendue "tradition culturelle sud-américaine" » (2013:108).

De la même manière que les travaux de Kergoat ont permis de comprendre les pratiques sociales des ouvrières et leurs spécificités – en sortant l'oppression de classe de ce qu'elle qualifie de « solipsisme masculin »[4] (Galerand, Kergoat, 2014:52) –, je m'efforce ici d'analyser la façon dont l'expérience particulière que les salariées du nettoyage font des dominations croisées informe leur manière de se rapporter à la sphère syndicale, de résister, voire de militer.

Ainsi, en allant au-delà du constat selon lequel le syndicalisme est aussi traversé par des mécanismes de domination, l'enquête a permis d'en analyser les répercussions concrètes sur la sphère syndicale. Plus en détail, j'ai décortiqué les mécanismes qui produisent l'infériorisation de la parole des salariées du nettoyage et contribuent à les éloigner de la sphère syndicale. Un phénomène qui demeure très peu investigué dans les

4. Considérer que l'oppression de classe est enfermée dans un solipsisme masculin revient à pointer qu'il existe une seule réalité possible de l'oppression de classe, celle des hommes. Kergoat emprunte le concept à Adrienne Rich qui parle de « solipsisme blanc » pour rendre compte de la manière dont le mouvement féministe étasunien s'est construit autour d'un sujet politique basé sur l'identification à des femmes blanches (Rich, trad. fr. 2010).

études sur le syndicalisme, en raison de la difficulté à lui conférer de la légitimité sur le plan scientifique[5].

Encadré 1 - **Méthodologie**

Cet article repose sur une recherche comparative – menée entre 2009 et 2012 – entre les pratiques syndicales de la Confédération générale du travail (CGT) et de la CGIL. Dans le contexte italien, j'ai mené des observations à la Bourse du travail de Bologne lors de permanences juridiques et rencontré les salariées que j'interviewais, par la suite, dans un café. Les grèves et les assemblées ont aussi été des moments pertinents pour l'observation de la relation entre représentant·es et représentées. Le choix a été fait de rendre explicite mon statut de chercheuse. La place occupée par le chercheur ou la chercheuse ne peut que difficilement être pré-définie (Arborio, Fournier, 2005), nos attentes devant s'ajuster aux contraintes imposées par la structure de l'organisation, ainsi qu'aux réactions des personnes rencontrées (Broqua, 2009). La posture que j'ai adoptée n'a donc jamais été exactement la même selon les personnes côtoyées, mais elle a été réinventée dans un contexte d'extériorité par rapport au jeu d'acteurs.

Participer à une situation signifie faire preuve de formes d'engagement différentes (Doumenc, 2023). Dans le contexte syndical, ma présence en situation s'est souvent traduite par une participation de type émotionnel : mettre en avant l'empathie et l'intérêt que je portais à certaines situations (harcèlement moral et physique, licenciements abusifs, comportements racistes de la part des employeurs) a eu un effet positif sur des salariées invisibilisées. Quant au rapport avec les syndicalistes, mettre en avant mon incompétence dans le domaine du droit du travail a permis à mes interlocuteurs et interlocutrices de prendre la posture de pédagogues en me facilitant l'accès à des informations clés. Lors des permanences, cette posture a consisté à écouter avec vif intérêt les salariées qui s'y rendaient, tout en épaulant le travail des permanent·es et des délégué·es syndicaux et syndicales par exemple lors de la rédaction de lettres adressées aux employeurs. Tout a été sujet de réflexion : de la manière de m'habiller à la place à occuper dans l'espace au moment de l'interaction, en passant par la langue à utiliser pour rédiger le carnet d'observations (l'italien à Marseille et le français à Bologne)[1].

1. Pour plus de détails sur l'observation menée lors de cette enquête comparative, voir Nizzoli (2013).

5. S'il existe une tendance à minorer certains phénomènes dans la sphère de la recherche, c'est aussi parce que les chercheur·es ont une expérience des rapports de domination qui est souvent (très) éloignée de celle des salarié·es les plus dominé·es.

La première partie de cet article est consacrée aux contraintes multiples qui pèsent sur les salariées de ce « sale boulot » (I). Les interactions qui ont lieu, au moment des permanences syndicales de la Bourse du travail CGIL de Bologne, entre les permanent·es et les salariées font l'objet de la deuxième partie (II). Il s'agit ensuite de présenter la trajectoire du permanent syndical responsable du secteur – le seul à mener des négociations sur les lieux de travail – afin de situer son rôle dans la dynamique de représentation (III). Enfin, à travers l'analyse des interactions entre ce syndicaliste et les salariées au moment des assemblées syndicales qui déboucheront sur une grève, j'aborde les différentes formes prises par l'infériorisation du point de vue des salariées du nettoyage et de ses implications pour le syndicalisme (IV).

I. Évoluer dans un marché du travail sexué et racisé

En Italie comme en France, les salariées du nettoyage évoluent dans un marché du travail sexué et racisé qui les assigne aux postes les plus « au bas de l'échelle » (Chaïb, 2006). Contribuant à dessiner les rapports sociaux dans lesquels ces personnes évoluent, ces dynamiques doivent être explicitées afin de contextualiser la situation où le syndicalisme se développe. À cet égard, il est important de souligner que l'entrée de cette enquête a été l'organisation syndicale. De ce fait, les problématiques liées au travail recensées à travers l'observation ou lors des entretiens sont intimement liées à ce biais ; elles ne sont pas représentatives de l'ensemble des problématiques des salariées du secteur, mais elles nous renseignent sur les raisons qui poussent les travailleurs et travailleuses, dans le contexte de la CGIL de Bologne, à s'adresser à l'organisation syndicale.

I.1. Un secteur marqué par la sous-traitance et le temps partiel

Les entreprises de propreté réalisent des prestations d'entretien de locaux destinés à un usage professionnel. Au moment de l'enquête, l'Italie comptait plus de 400 000 personnes employées par plus de 20 000 entreprises de propreté[6]. Depuis les années 1980, le secteur a subi un fort processus d'externalisation. Les salariées rencontrées sur le terrain travaillent toutes dans des entreprises externalisées, qui facturent leurs services à des tiers (les donneurs d'ordre). Affectées à un ou plusieurs sites – dits chantiers – appartenant au donneur d'ordre, les salariées changent d'employeur à chaque fois qu'une nouvelle entreprise prestataire remporte le marché, tout en continuant d'opérer sur le même site. Mais une même entreprise emploie aussi des salariées qui opèrent sur des chantiers différents, ce qui engendre une forte dispersion du collectif de travail (Tinel *et al.*, 2007). Parmi les effets engendrés par la sous-traitance, Devetter et Valentin (2021) identifient la dégradation des conditions de travail, là où Magaud, dès les années 1970, avait sou-

6. Chiffres qu'il faut revoir à la hausse puisque les entreprises de taille très réduite, ainsi que celles qui évoluent aux marges de la légalité, ne communiquent pas leurs chiffres à la Fédération européenne du nettoyage industriel (FENI).

ligné à quel point ce système participe à fracturer le collectif de travail entre « vrais et faux salariés » (Magaud, 1974 ; voir aussi Puech, 2004) en fragilisant la socialisation professionnelle et syndicale (Denis, 2009).

Le recours massif au temps partiel imposé contribue aussi à précariser le travail et l'emploi. Souvent présentée comme une norme d'emploi adaptée aux femmes auxquelles on permettrait – par une idéologie de la « conciliation » – de conjuguer travail domestique et salarié, le temps partiel doit être questionné à travers le prisme des conditions d'emploi et des formes de pauvreté qu'il engendre pour ces travailleuses (Angeloff, 1999). Car dans la plupart des cas, il n'a pas été choisi, et il se traduit par des situations de pauvreté (Maruani, 2003). Les modalités d'emploi du temps partiel dans ce secteur ont aussi pour conséquence l'éclatement des horaires de travail et contribuent à invisibiliser des salariées qui travaillent tôt le matin et tard le soir afin de ne pas gêner les employé·es du donneur d'ordre et le public fréquentant les lieux (Barnier, 2012 ; Bretin, 1995).

L'intensification du rythme de travail, obtenue par l'augmentation des tâches à accomplir ou par la diminution du temps à disposition pour les réaliser, est aussi un facteur important.

Ainsi, Ana explique avoir 15 minutes pour nettoyer 5 toilettes[7].

Q. : « Combien de temps serait nécessaire, d'après toi, pour nettoyer 5 toilettes ?

R. : Si elles sont propres, OK, 15 minutes, mais s'il faut vraiment les nettoyer [si elles sont sales], tu dois les nettoyer pendant au moins une demi-heure. Une demi-heure, au moins[8] ! »

Toujours concernant la charge de travail, l'une de ses collègues explique que « depuis que [notre] employeur nous a diminué le temps, il nous dit qu'il faut passer seulement la serpillière, mais comment puis-je laver par terre sans avoir d'abord balayé[9] ? »

Cette organisation du temps de travail est le résultat d'une « entente implicite » entre les entreprises clientes et les employeurs visant à baisser le coût du nettoyage (De Troyer *et al.*, 2013).

I.2. Des dominations multiples à l'origine de l'invisibilité sociale des salariées du nettoyage

Le nettoyage est socialement construit comme une continuation du travail domestique dans la sphère du rapport salarial. Les femmes sont alors considérées, par essence, comme les plus aptes à ce type de métier (Perrot, 1987). Le temps partiel et les plages

7. En Italie, les toilettes contiennent aussi des lavabos et parfois des bidets.

8. Entretien de l'autrice avec Ana, mars 2011. Ana est arrivée en Italie à l'âge de 37 ans depuis le Brésil où elle travaillait dans une bibliothèque universitaire à la suite d'une maîtrise en langues et littérature et d'une spécialisation en bibliothéconomie et restauration de documents.

9. Entretien de l'autrice avec Giulia, mars 2011.

horaires contribuent à différencier la situation des hommes et des femmes. Obligées de mettre en œuvre des stratégies afin de tenir ensemble travail domestique et salarié, les femmes se trouvent précarisées par une gestion du temps beaucoup plus contraignante, ce qui explique le lien important qui subsiste entre les inégalités de sexe et la précarité du travail (De Troyer *et al*., 2013 ; Maruani, 2000).

Du point de vue de l'organisation du travail et de la division des tâches, Scandella, décrivant un chantier bruxellois, observe que les postes d'inspecteur de chantier et de chef d'équipe sont occupés par des hommes, alors que les tâches d'exécution sont attribuées exclusivement aux femmes (Scandella, 2009). Ceci est aussi attesté par Puech, pour qui on est face à une division sexuée à la fois du temps, de l'espace et des tâches : si les lieux extérieurs sont le domaine des hommes, c'est dans les espaces les moins visibles que l'on retrouve les femmes (Puech, 2004). Bien que l'enquête sur laquelle repose cet article – de par la spécificité de son entrée – n'ait pas permis de rendre compte de la relation entre visibilité des espaces et division sexuelle du travail, ce cadrage demeure indispensable pour cerner les dynamiques qui traversent le secteur de manière structurelle. La racisation des rapports sociaux, qui s'entrecroise avec les rapports sociaux de sexe, doit aussi être prise en compte en raison de ses effets sur la division et l'organisation du travail (Benelli, 2011). Si aucune exigence n'est formulée concernant le profil des travailleuses affectées aux sites nouvellement construits, des critères de couleur de peau apparaissent pour les cabinets de médecin, dentiste, etc. où les employeurs privilégient des personnes socialement considérées comme blanches (Chaïb, 2006). Ces observations sont confirmées par Bataille (1997) qui relate comment dans les hôpitaux le choix d'une main-d'œuvre féminine blanche prédomine sur celui d'une main-d'œuvre non blanche et racisée.

Mais c'est aussi la nature du travail qui contribue à invisibiliser et à dévaloriser une profession dont les salariées opèrent constamment en lien avec la saleté (Corteel, Le Lay, 2011 ; Hughes, 1962). Reyssat (2013) souligne d'ailleurs à quel point la hiérarchie entre salarié·es prend appui sur le rapport à la saleté de la tâche et il observe que c'est aux salarié·es considéré·es comme noir·es que l'on confie les tâches les plus sales.

Le statut d'étranger·e est aussi à prendre en compte du fait des contraintes spécifiques qu'il fait peser sur une partie des salarié·es immigré·es, dans un contexte où la loi impose d'avoir un emploi en mesure d'apporter des ressources minimales comme condition du renouvellement du titre de séjour. Pour les étranger·es, la nécessité de faire des heures supplémentaires répond donc à des raisons économiques tout en étant liée à la possibilité de rester en Italie.

II. Des syndicalistes éloigné·es de la base

La Fédération italienne des travailleurs du commerce, hôtel, cantines et services (Filcams)-CGIL, qui représente les salariées des entreprises de nettoyage, occupe le premier étage de la Bourse du travail de Bologne où, à côté des bureaux des syndicalistes

permanent·es, se trouvent les salles destinées aux rendez-vous avec les salarié·es (voir encadré 2 pour l'ensemble des services apportés par la CGIL). Ici, des cloisons divisent les espaces pour garantir la discrétion de l'interaction. Quatorze permanent·es y travaillent, dont sept sont directement recruté·es par la fédération et les autres sont mis·es à disposition par leurs employeurs (rémunérés par la CGIL, ces permanent·es peuvent retrouver leur emploi à tout moment).

Encadré 2 - **La prestation de services au cœur du syndicalisme CGIL**

La CGIL est la plus importante des confédérations italiennes. Si historiquement, celles-ci correspondent aux orientations de différents partis politiques, ces clivages font moins sens aujourd'hui. Saisir les enjeux propres au syndicalisme italien suppose de rendre compte de sa vocation à prendre en charge des questions allant au-delà du statut de travail de ses adhérent·es.

Dans l'après-guerre, l'Italie connaît une période de renforcement des institutions démocratiques visant la défense des travailleurs et travailleuses, et la mise en place d'une sécurité sociale. Les blessures laissées par le fascisme contribuent à la mise en œuvre de services dont la gestion n'est pas assurée par l'État. Ainsi, en dehors de toute intervention étatique, les *patronati* sont mis en place pour répondre aux besoins de distribution des services sociaux pour les travailleurs et travailleuses. L'Institut national confédéral d'assistance (Inca) est donc créé en 1945 par la CGIL dans le but d'assurer une assistance sociale aux travailleurs et travailleuses italien·nes.

L'activité de prestation de services ne se résumant pas à la seule activité de l'Inca, au rez-de-chaussée de la Bourse du travail de Bologne sont hébergés, entre autres, les locaux du Centre autorisé d'assistance fiscale (CAAF)[1], le syndicat des locataires (SUNIA), le guichet qui accueille les femmes ayant subi des violences conjugales (*sportello donna*), le guichet nouveaux droits à destination des personnes LGBTQIA+ (*sportello nuovi diritti*), etc.

Concernant le financement, les cotisations constituent la principale ressource des confédérations syndicales. Néanmoins, le CAAF et le Centre pour les travailleurs étrangers perçoivent un financement forfaitaire de l'État pour chaque dossier traité. Dans ce contexte, les nombreux services proposés garantissent un lien constant avec les syndiqué·es.

1. Les CAAF délivrent un service indispensable au contribuable, à savoir la rédaction des déclarations de revenus pour les impôts.

Du lundi au vendredi, trois permanent·es ou plus accueillent des travailleurs et travailleuses du tertiaire : nettoyage, restauration, hôtellerie, agences de voyage, agences de sécurité, etc. En plus de ces permanences, un bureau ouvre deux fois par semaine, exclusivement pour les salariées du nettoyage qui, exceptionnellement, peuvent s'y rendre sans rendez-vous. Ce bureau est tenu par Emma qui est la seule, parmi les syndicalistes qui animent les permanences Filcams au sein de la Bourse du travail, à être à la fois déléguée et issue du secteur du nettoyage. Elle a dépassé la cinquantaine, n'a pas d'enfants et elle est célibataire. Issue d'une famille originaire de Sardaigne, elle a arrêté ses études juste après l'école obligatoire.

Les salariées qui se rendent aux permanences d'Emma et des autres permanent·es le font majoritairement pour que l'organisation syndicale rédige pour elles des lettres en réponse aux procédures de sanction disciplinaire de leur employeur. En effet, d'après l'article 46 de la convention collective du nettoyage en vigueur au moment de l'enquête, lorsqu'un·e salarié·e reçoit une sanction disciplinaire sous forme d'une « lettre de reproche », il ou elle a cinq jours pour se justifier par une réponse écrite. Ce délai dépassé, ou lorsque ces lettres s'accumulent, l'employeur peut procéder au licenciement. Vingt-et-une des vingt-neuf interactions syndicalistes/salarié·es[10] observées lors de l'enquête ont été consacrées à la rédaction d'une réponse à une ou plusieurs lettres de ce type. Par ces lettres, le ou la salarié·e s'engage auprès de son employeur à ne plus jamais commettre la faute reprochée. Ce courrier sert alors à s'excuser pour le fait contesté, qu'il soit vrai ou faux. Tantôt ce dernier est difficilement prouvable, tantôt le reproche est un véritable moyen de pression.

Or, l'analyse des notes d'observation prises lors des permanences montre que, alors que les syndicalistes sont au courant des dynamiques qui animent le secteur du point de vue de l'augmentation des cadences, du non-respect du droit du travail, ainsi que des pratiques de harcèlement, leur manière de traiter les problèmes demeure standardisée et se résume à la rédaction d'une réponse « acceptable ».

À l'occasion de ma première permanence, Fathia, une salariée marocaine qui réside en Italie depuis 10 ans, rentre dans la salle. Emma lui demande sa carte, aussi pour pouvoir vérifier ce qui est marqué dessus : « Parce que tu sais – affirme-t-elle – l'autre jour, une personne s'est présentée avec la carte d'une autre ! ». Une fois constaté que la salariée est effectivement inscrite à la CGIL, Emma peut s'occuper de son cas. Elle travaille à temps partiel avec un contrat de dix heures par semaine et se rend à la Filcams pour répondre à une lettre où il lui est reproché d'avoir pris les produits pour nettoyer sans demander l'autorisation. Après avoir rédigé une lettre dans laquelle la salariée s'engage, pour les fois suivantes, à demander la permission pour prendre les produits,

10. Parmi les personnes qui se sont présentées à ces permanences, seules quatre étaient des Italiennes nées en Italie, dont deux des immigrées de l'intérieur (nées en Italie du Sud).

Emma l'imprime pour que Fathia puisse la signer avant de la transmettre, par fax et par courrier, à l'employeur.

« Emma commence à lire la lettre recommandée où l'employeur accuse Fathia de s'être disputée et battue avec une de ses collègues, chose qui va "contre l'esprit de solidarité qu'il devrait y avoir entre travailleurs d'un même groupe (…) et contre l'image de l'entreprise" (comme on peut lire dans la lettre). "C'est très grave. On peut être licencié pour une chose pareille – lui dit Emma très contrariée – parfois vous allez vraiment chercher les problèmes, vous[11] !" »

Le « vous » ne marque pas ici le vouvoiement, qui en italien s'exprime par la forme de politesse de la troisième personne du singulier féminin (*lei*). Dans un contexte où Emma ne connaît pas cette salariée, ni ses collègues, ce « vous » est un marqueur d'altérité. Par le « vous », on désigne un groupe imaginaire ou fantasmé auquel cette femme est assignée. Une caractéristique physique (cette femme est perçue comme arabe) est associée à des caractéristiques morales (la tendance à se disputer). L'emploi du « vous » pour désigner la catégorie fantasmée des travailleurs et travailleuses socialement considérés comme « immigré·es » est courante en Italie et elle est apparue plusieurs fois lors de mes observations (Nizzoli, 2013).

Le service rendu par la Filcams-CGIL s'inscrit donc dans une pratique syndicale fortement bureaucratisée, où la parole des salariées sur leur travail n'a pas sa place, voire est infériorisée, notamment lorsqu'il s'agit de personnes racisées.

« Cynthia est nigériane et femme de chambre dans un hôtel. Son contrat de travail est un "contrat sur appel[12]" et son dernier jour de travail date d'il y a une semaine. Dans la lettre, elle est accusée d'avoir agressé une de ses collègues, fait qu'elle récuse fermement. Cela fait longtemps, nous explique-t-elle, que son employeur exerce sur elle des pressions et cette lettre s'inscrit, pour elle, dans cette stratégie. Mais Emma ne la croit pas et se dirige dans la salle à côté pour discuter avec Fabio, le responsable syndical du secteur du nettoyage, pendant que Cynthia attend. Emma sait que Cynthia n'est pas adhérente, mais avant même de lui avoir expliqué la démarche pour s'inscrire, elle dit à Fabio : "Elle refuse de prendre sa carte ! Tu sais ?" Le responsable syndical affirme croire la salariée puisqu'il sait que ce genre de pressions sont monnaie courante dans ce secteur. Retournée dans la salle où Cynthia l'attend, la syndicaliste refuse néanmoins d'écrire une réponse et la salariée quittera le local sans avoir trouvé une solution à son problème[13]. »

11. Notes de terrain de l'autrice, avril 2011.

12. La salariée se met à disposition de son employeur qui l'appelle seulement en cas de besoin.

13. Notes de terrain de l'autrice, mars 2011.

La non-prise au sérieux de la parole de Cynthia de la part d'Emma, qui ment à Fabio alors même que je suis témoin de l'interaction, se traduit ici dans une discrimination qui exclut cette femme noire de la possibilité de recourir au service proposé par la Filcams-CGIL.

Lors des échanges entre syndicalistes auxquels je participe au moment des pauses café ou des repas, des situations vécues lors des permanences (qui s'adressent aussi aux autres salarié·es du tertiaire représenté·es par la Filcams) sont évoquées :

« Lors de la pause, avec Emma, nous allons dans la cour où on retrouve Marta et Gabriella, deux des syndicalistes qui animent les permanences juridiques. (…) Marta commence à évoquer "cet immigré" qui, lors de la permanence du matin, "s'est montré agressif" lorsqu'elle lui a dit que ses bulletins de salaire étaient corrects. "Ils ne sont jamais contents ! Ils pensent toujours que l'employeur est en train de les arnaquer !" Emma et Gabriella hochent la tête, pour montrer leur accord avec Marta[14]. »

Ces échanges confortent ce que j'ai observé lors des permanences et des grèves (Nizzoli, 2015) et montrent comment la figure de l'« immigré·e » tend à fonctionner comme une catégorie de l'altérité justifiant une frontière entre « nous » et « eux ». La parole des personnes racisées – auxquelles on applique le stigmate d'« immigrés·e » – est alors délégitimée et infériorisée, mais ce processus de stigmatisation n'agit pas de la même manière selon qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme « immigrée ». Si les hommes sont considérés avant tout comme agressifs et sexistes notamment lorsqu'il s'agit d'hommes arabes[15], les femmes sont considérées comme menteuses. Bien sûr, selon les situations, ces stigmates prennent des formes spécifiques, par exemple selon qu'il s'agit d'un travailleur ou une travailleuse socialement considéré·e comme noir·e, comme arabe ou comme issu·e d'Europe de l'Est.

Le dernier exemple est celui de Yohanna. Salariée érythréenne, elle s'est déjà rendue au CAAF de la CGIL où elle a été renvoyée vers sa fédération, car le problème était lié au fait que son employeur ne lui avait pas remboursé 30 euros de trop-perçu d'impôts[16].

« Et nous[17], qu'est-ce qu'on peut faire ? », lui dit Marta, très contrariée. Ensuite, elle se lève et s'adresse à une collègue qui lui suggère d'appeler l'employeur. Mais elle n'est pas d'accord et préfère proposer à Yohanna de déclarer cet argent dans sa prochaine décla-

14. Notes de terrain de l'autrice, mars 2011.

15. Un homme marocain qui s'adresse à la permanence pour faire contrôler les bulletins de salaire de sa femme – dont les horaires de travail ne lui permettent pas de se rendre à la Bourse du travail – est renvoyé au prétexte qu'il faut que sa femme soit présente. Une fois qu'il a quitté la salle, je découvre que la syndicaliste était persuadée qu'il empêche sa femme de sortir de chez elle.

16. En Italie, on applique le prélèvement à la source et il n'est pas rare que les employeurs de ce secteur soient fautifs lorsqu'ils doivent opérer des remboursements.

17. Le « nous » qualifie la fédération Filcams et sert à faire la distinction avec les services qui s'occupent des impôts.

ration de revenus, l'année suivante. Marta décide finalement de renvoyer cette salariée vers le CAAF en lui disant : "Ton[18] entreprise n'y peut plus rien maintenant !"

Avant de quitter la salle, Yohanna pose une dernière question sur les aides aux familles avec un faible revenu[19] dont elle a constaté que le montant avait diminué. Marta rétorque avec irritation : "Tu as dû faire la demande en retard !" À la suite d'un échange que je décide d'engager avec Yohanna, Marta semble prête à traiter ce problème en analysant les bulletins de salaire dont elle voudrait garder les originaux. Mais Yohanna, qui en a besoin pour renouveler son titre de séjour, propose de faire des photocopies, suscitant à nouveau l'irritation de la syndicaliste : "Tu ne me fais pas confiance alors ? Tu penses que je vais les perdre ?"[20] »

Pourtant centrale pour qu'elle puisse continuer à vivre et travailler en Italie, la question du renouvellement du titre de séjour ne fait pas sens pour Marta qui est italienne, blanche et n'est pas confrontée au racisme et au mépris des employeurs du nettoyage.

Les permanences sont révélatrices de la forte distance qui demeure entre représentées et représentant·es. Les personnes immigrées et racisées voient leur parole constamment minorée par des syndicalistes qui occupent une place de dominant·es dans les rapports sociaux de race et de classe[21] .

À l'instar de Mélis (2011), on peut parler d'une reproduction des rapports de domination au sein de la sphère syndicale. Par des comportements paternalistes, parfois agressifs, qui s'appuient sur un processus d'altérisation qui construit l'autre (« les immigré·es ») comme foncièrement différent de la norme (« nous »), les syndicalistes reproduisent des rapports de domination. La matérialité de ce processus s'exprime alors par une mise à l'écart de la sphère syndicale des personnes les plus dominées, lorsqu'elles se retrouvent par exemple privées de l'accès aux services proposés lors des permanences. La prise au sérieux des dominations croisées permet aussi de cerner les spécificités et la nature des rapports de domination. Par exemple, entre d'un côté, des syndicalistes-femmes-blanches-italiennes et, de l'autre côté, des hommes ou des femmes-racisé·es-du nettoyage, là où, les stigmates qui pèsent sur les hommes et les femmes racisé·es sont toujours à historiciser et à appréhender en lien avec les contextes socio-historiques (Kergoat, 2009 ; Guillaumin, 1972).

18. Le racisme paternaliste se matérialise ici par le tutoiement qui, on le rappelle, est la norme en Italie lorsqu'on s'adresse à des personnes racisées socialement perçues comme « immigrées ».

19. Versées directement aux salarié·es, elles apparaissent sur les bulletins de salaire.

20. Notes de terrain de l'autrice, mai 2011.

21. Rappelons qu'à l'exception d'Emma, aucun·e permanent·e n'a jamais travaillé dans le nettoyage. Lorsqu'il ne s'agit pas de personnes avec un haut niveau de diplôme à l'image de Fabio ou de la secrétaire de la fédération qui a fait des études de droit, ils et elles appartiennent à des franges plutôt stables des classes populaires.

Dans le prolongement de cette réflexion, il est aussi indispensable de se pencher sur le rôle tenu par le permanent syndical responsable du secteur, dans la mesure où c'est aussi à travers lui que le syndicalisme CGIL « se présente » aux salariées du nettoyage de Bologne.

III. Un positionnement ambigu du *leader* syndical, entre engagement auprès des plus précaires et reproduction des mécanismes de domination

Responsable du secteur de la propreté de la CGIL de Bologne, Fabio est né à Reggio Emilia, une des villes emblématiques du mouvement ouvrier italien proche de Bologne, en 1978. Inscrit à l'Université de Bologne, il a terminé ses études par une maîtrise en sciences physiques suivie d'un master en communication de la science[22], à Trieste. C'est lors de son master qu'on lui propose de travailler à la Bourse du travail de Bologne :

« On me l'a proposé car pendant toute ma formation universitaire (…) en 2000, 2001, 2002, 2003, j'avais fait de la politique plus ou moins à temps plein, au niveau de la fac. Avec le *collettivo* [mouvement étudiant], j'avais déjà eu des rapports étroits avec la Bourse du travail. Donc ils me connaissaient. Et sur la base d'un tel type de connaissance et de rapport, il y a eu une forme de cooptation politique[23]. »

Second de la fratrie, il est le fils d'une mère *bidella*[24] d'école et d'un père syndicaliste et ouvrier. Ce dernier a commencé à travailler à l'âge de 11 ans en tant que *garzone*[25] de la métallurgie dans un atelier. Puis, dans les années 1970, alors qu'il était déjà délégué CGIL, il est devenu permanent à la Fédération italienne des ouvriers de la métallurgie (Fiom). Des années 1980 à la moitié des années 1990, il a assumé la charge d'administrateur de la Bourse du travail de Reggio Emilia.

III.1. Un positionnement entre syndicalime de services et organizing

En 2006, Fabio est recruté par la CGIL pour travailler au sein de la structure qui représente les précaires (NIdiL[26]), où il s'occupe principalement des permanences juridiques lors du suivi individuel, en vérifiant les bulletins de salaire des intérimaires. En choisissant Fabio, l'organisation syndicale a recours à une personne dont le profil et la trajectoire n'ont que très peu un commun avec ceux des salarié·es qui se rendent aux per-

22. Il s'agit d'une formation de vulgarisation scientifique.

23. Entretien de l'autrice avec Fabio, avril 2011.

24. La *bidella* est à la fois surveillante et chargée de ménage dans une école.

25. Par *garzone* on entend une ancienne signification du mot « garçon » en français. D'après le dictionnaire Larousse : « Garçon : Vieilli. Employé subalterne affecté à certains travaux ».

26. Nuove Identità del Lavoro : Nouvelles Identités du Travail.

manences. En 2008, lorsque la NIdiL et la Filcams-CGIL portent de manière conjointe une campagne de syndicalisation auprès des précaires des grandes chaînes d'habillement situées dans le centre de Bologne, Fabio est muté d'une fédération à l'autre. Les raisons qu'il met en avant pour expliquer cette première mutation expriment son envie de se mettre à l'épreuve en s'engageant pour la syndicalisation des plus précaires, dans un contexte où il considère de manière assez critique le recours massif de son organisation au suivi individuel :

« Moi, je suis entré à la CGIL pour faire du syndicalisme et d'une certaine manière, en laissant derrière moi ma formation universitaire (…). C'était une décision assez difficile et après… je me suis retrouvé à faire une activité de suivi individuel pendant deux ans… »

La Filcams, qui représente les travailleurs et travailleuses sur une base sectorielle et non pas en lien avec leur statut d'emploi, lui apparaît alors comme le terrain idéal pour déployer une stratégie capable de sortir le syndicalisme des murs de la Bourse du travail. Se rapprocher des salariées du nettoyage, en allant au-delà de la seule prestation de services lors des permanences, tel est l'objectif de Fabio. Bien qu'isolé au sein de la fédération, il décide d'organiser ces salariées à partir de leur lieu de travail afin de construire une démarche plus revendicative, ce qui ne va pas sans rappeler le rôle de l'*organizer* des campagnes d'*organizing* étasuniennes (Milkman, Ott, 2014).

Lors de la première année de mon enquête, Fabio occupe le rôle de permanent responsable du secteur du nettoyage, branche d'activité dans laquelle il n'a jamais travaillé[27]. Il est important de souligner que Fabio est isolé dans sa démarche visant à impulser des dynamiques de mobilisation à partir de l'organisation d'assemblées sur le lieu de travail. Lors de nos entretiens, il revient sur ce que ce lien avec le terrain lui a permis de comprendre : « Ce que j'ai découvert, c'est que très souvent je fais du travail culturel » en expliquant à ces travailleuses et travailleurs les droits les plus élémentaires, comme par exemple le fait qu'« il existe [un] droit à ne pas être licencié ». La méconnaissance de ces droits apparaît alors comme un trait spécifique à cette catégorie de travailleurs et travailleuses.

« Si demain je mets le gars de la propreté à travailler dans une usine de la métallurgie syndicalisée, dans un an il aura une perception de ce qu'est le syndicat et de ce que sont les rapports avec l'entreprise, [rapports] différents de ceux qui s'instaurent pour la personne qui se forme au sein du secteur de la propreté. Sur ça il n'y a aucun doute ! »

27. La deuxième année il est muté à la Fiom de la ville de Reggio Emilia. Cette mutation représente une promotion en raison de sa forte connotation symbolique : cette fédération est considérée comme l'une des plus fortes et combatives au sein de la CGIL et c'est à Reggio Emilia qu'ont d'abord milité les derniers secrétaires nationaux de cette fédération, l'un d'entre eux étant actuellement le secrétaire général de la CGIL.

Dans cette région fortement imprégnée d'une histoire et d'une culture syndicale liées aux importantes luttes ouvrières du siècle passé, l'« usine » et la « culture syndicale » ont une puissante valeur symbolique. Dans le récit de Fabio, le travail à l'usine – qui dans l'imaginaire dominant est celui des ouvriers, blancs et italiens – est considéré comme le principal vecteur de la construction d'une culture syndicale légitime. Toutefois, cet élément discursif est en partie en contradiction avec ce qu'il affirme au sujet de la manière dont le syndicat est perçu, d'après lui, par le personnel du nettoyage :

« Le syndicat arrive devant ces travailleurs [du nettoyage] comme un sujet externe, il est perçu comme tel. Avant de mettre en œuvre n'importe quelle initiative collective, il est perçu comme une institution presque étatique. Comme s'il s'agissait de l'inspection du travail… Pour certains peut-être, cette distinction n'existe même pas. En ce sens, c'est un sujet exclusivement externe. Le syndicaliste propose une initiative collective et il est quand même un sujet externe parce que cette initiative est proposée par une personne qui ne travaille pas là-dedans. (…) Après, la confiance se construit et se détruit en une minute pour des conneries aussi, mais… je crois que cela fait partie de l'honnêteté avec laquelle une personne fait son métier [de syndicaliste]. »

Cet extrait contient plusieurs éléments intéressants. En premier lieu, il sous-entend que le fait de considérer le syndicat comme « un sujet externe », « une institution presque étatique », serait lié à la spécificité de cette catégorie de salariées – catégorie sur laquelle pèse un stigmate qui découle de leur position dans les rapports sociaux de sexe, de race et de classe. Or, le fait que ces salariées aient intériorisée cette image du syndicat n'est pas questionné au prisme de la fonction principale du syndicalisme CGIL, du moins dans le secteur d'activité du nettoyage, à savoir la prestation de services qui s'exprime à travers la tenue des permanences juridiques.

Mais un autre élément clé est à souligner : la question de la confiance. De ce fait, ce récit confirme ce que j'ai observé lors de l'enquête, à savoir que dans un contexte où aucun·e permanent·e n'a jamais travaillé dans le nettoyage et où l'organisation syndicale opère presque essentiellement par le biais de la prestation de services, la confiance joue un rôle clé pour contrer la précarité de la relation qui s'instaure entre un·e représentant·e et des représentées ne partageant pas la même expérience des dominations plurielles. Un rapport de confiance qui demeure toutefois fragile et difficile à maintenir dans le temps. Ainsi, lorsque Fabio est muté à la Fiom et une nouvelle responsable, beaucoup moins engagée, prend sa place, nombre de salariées se sont senti délaissées par un syndicat qui était jusque-là incarné par sa personne.

« Alors que Fabio n'est plus le responsable du syndicat du nettoyage depuis quelques mois, plusieurs salariées se présentent à la Bourse du travail en demandant à le voir. Beaucoup d'entre elles me reconnaissent et me demandent des nouvelles de lui. La plupart font part de leur insatisfaction quant à la conduite de la nouvelle responsable. Une

autre partie ne veut même pas tenter de s'adresser à un nouveau syndicaliste car Fabio représentait pour elles le syndicat et qu'en son absence, elles sentent qu'elles ont perdu un point de référence important[28]. »

III.2. Le discours syndical sur les « immigré·es », révélateur de dominations plurielles

Nous l'avons dit, l'imbrication des rapports de domination est à l'origine d'un processus de stigmatisation qui, dans le contexte étudié, produit une catégorie sociale spécifique : celle d'un travailleur, ou plutôt d'une travailleuse, qui est à la fois femme-immigrée-racisée et assignée à un « sale boulot ». Dans ce contexte, je m'inspire de l'analyse que Tripier fait dans son texte « L'immigré, analyseur de la société (note critique) », lorsqu'elle affirme que « [la] présence durable [des immigrés] a interrogé les grandes catégories de la sociologie [et] elle a contribué à un renouveau de l'analyse de la société française » (2004:173). Or, j'ai décidé de m'intéresser à la manière dont le responsable syndical du nettoyage mobilise, dans son discours, la catégorie d'« immigré·e » car je considère cette catégorie, où plutôt les différentes manières qu'ont les organisations syndicales de se rapporter à cette question, comme un révélateur des mécanismes profonds du syndicalisme contemporain :

« (…) Au début, quand j'ai commencé à suivre ce secteur qui a un niveau culturel et syndical très bas, aussi à cause d'une haute concentration d'étrangers (…), ces deux choses mises ensemble produisent des dégâts, une tendance à la résignation et au *statu quo* (…), parce que tu es dans un secteur où il n'y a pas d'histoire syndicale, où il n'y a pas de mémoire des luttes, une mémoire de résistance que tu peux amener avec toi (…). Il faut ajouter le fait que (…) ceux qui viennent s'y insérer sont des travailleurs qui n'ont même pas de mémoire familiale ou biographique, parce qu'ils viennent d'un autre pays. »

Fabio associe la forte présence d'étranger·es[29] à la résignation et ceci après avoir souligné qu'une des spécificités des travailleuses de ce secteur (majoritairement immigrées et racisées) est celle d'un « niveau culturel et syndical très bas », ce qui le placerait face à la nécessité de mener une activité qu'il qualifie de « travail culturel ». La tendance au *statu quo* désigne dans ce récit la faible disposition de ces salariées à s'engager, une faible disposition qui serait, d'après lui, le résultat d'un « déficit linguistique » accompagné d'une « expérience d'immigration courte » en Italie. L'essentialisation dont ce récit est révélateur est à inscrire dans le contexte social italien, où le discours dominant au sujet des immigré·es ou des étranger·es est le résultat de mécanismes de racisation.

28. Notes de terrain de l'autrice, avril 2012.

29. Lorsque Fabio parle d'étranger·es, il fait référence aussi aux travailleurs et travailleuses aujourd'hui italiennes, mais ayant entrepris un parcours migratoire, souvent extra-européen.

Ainsi, bien qu'il se détache du discours porté par les médias qui reproduisent les préjugés racistes sur les « immigré·es » (à savoir les atteintes à la sécurité et les enjeux de criminalité), Fabio contribue à essentialiser les salariées qu'il représente en mettant en avant une (supposée) différence culturelle pour expliquer ce qui, d'après lui, serait une différence d'attitude entre les Italiennes et les « immigrées » (Miranda *et al.*, 2011). Puisqu'immigrée, la salariée du nettoyage aurait ainsi une conscience moindre de sa condition d'exploitée et serait donc peu disposée à s'engager dans la lutte. À l'instar de Scrinzi (2013), on peut affirmer que derrière cette vision des travailleurs et travailleuses immigré·es comme culturellement différent·es, on retrouve le résultat du racisme différentialiste. Ce dernier produit et naturalise la différence culturelle qui apparaît comme absolue et incommensurable là où les individus apparaissent comme des êtres surdéterminés par leur culture.

L'analyse conjointe du récit de ce syndicaliste et des pratiques syndicales observées au moment des permanences fait apparaître une contradiction fondamentale dans le discours de Fabio. Lorsque ce dernier s'attarde sur la supposée différence culturelle des « salariées du nettoyage » (qui sont en même temps perçues comme des « immigrées »), il semble oublier le fait que les règles les plus élémentaires du droit du travail ne sont que rarement respectées par les employeurs du secteur. Ainsi, le même syndicaliste qui, à d'autres occasions, n'a pas d'hésitation à définir la situation du secteur comme « catastrophique » du point de vue des comportements patronaux, omet ici ce facteur. Il évoque en revanche la surprise des salariées immigrées lorsqu'il les informe du fait qu'un employeur ne peut pas les licencier ou les déplacer d'un chantier à un autre selon ses envies. D'après Fabio, si elles sont surprises, ce n'est pas parce qu'elles n'ont vu que très rarement ces règles respectées, mais parce que ce sont des immigrées « sans mémoire » de lutte, syndicale et même « biographique ». Son discours tend aussi à effacer le vécu de l'immigrée dans le pays d'origine, avant l'émigration. Cette dynamique rappelle celle analysée par Sayad lorsqu'il soulignait l'importance de la prise en compte, pour la sociologie française, de l'origine de l'immigré·e, trop souvent considéré·e « comme si son existence commençait au moment où il arrive en France, c'est l'immigrant – et lui seul – et non l'émigré qui est pris en considération » (Sayad, 1977:59). De ce fait, à la personne qui émigre ne sont reconnus ni passé familial, ni de lutte.

« L'élément qui en réalité différencie un travailleur italien d'un travailleur étranger est un élément de différence culturelle. Un travailleur italien semi-analphabète est tout de même au courant de certaines choses sur ses propres droits parce qu'à la maison il en a entendu parler. (…) Il s'agit d'une grammaire des droits de base, et si on ne l'a pas, on ne l'a pas ! Ce n'est pas une question de gènes, évidemment, mais c'est dû au fait que la personne ne connaît pas bien l'histoire de notre pays, qu'elle n'y a pas vécu assez longtemps et que dans le pays d'origine il y a probablement un système juridique différent, une histoire de luttes différente, des relations industrielles différentes, etc. (…) Ceci, je

le vois quotidiennement, quand je parle avec les Bengalis qui se mettent en grève pour la première fois et qui me disent : "Dans notre pays, on ne se met pas en grève, on met le feu au bureau de notre employeur." J'ai entendu ça dans la bouche de quatre ou cinq personnes et je leur ai dit : "On se calme, les gars." »

Alors que ce qui est mis en avant par Fabio pour expliquer la faible disposition à s'engager de la part des salarié·es qu'il représente est l'absence de culture syndicale et de lutte, l'exemple du travailleur Bengali montre bien que ce n'est pas la disposition à se révolter qui est en jeu, mais la légitimité des registres d'action à déployer. Dans ce sens, le défi qui se pose au syndicalisme n'est pas tant celui de la présence de personnes qui, puisqu'immigrées, seraient dépourvues d'une disposition à se révolter, mais plutôt celle d'être confronté à des salarié·es qui, du fait de leur trajectoire de vie, de migration et de travail – ainsi que de leur expérience dans les rapports sociaux de race, de sexe et de classe –, participent à bouleverser les pratiques syndicales (Mélis, 2011). Ce phénomène fait écho à ce qu'affirme Yates lorsqu'elle parle des « *misconceptions* » (idées reçues) dans son étude quantitative sur les pratiques d'*organizing* (2006), où elle montre que les syndicalistes choisissent d'investir davantage les petites entreprises du privé, où les hommes sont majoritaires, alors que d'un point de vue quantitatif il est démontré que l'engagement des femmes qui opèrent dans ces mêmes contextes est plus important que celui des hommes. Il en résulte que les pratiques syndicales sont influencées par le fait que l'on considère les femmes comme plus soumises à la direction et plus difficiles à mobiliser que leurs collègues hommes.

Les rapports sociaux qui traversent le syndicalisme participent à infériorisier la parole des salarié·es les plus dominé·es, ce qui est montré par l'analyse des assemblées organisées par le *leader* syndical.

IV. Les assemblées, lieux d'expression des salariées du nettoyage

À la Filcams de Bologne, les assemblées sont généralement convoquées en vue de la participation à des grèves nationales : les adhérent·es se rendent alors à la Bourse du travail pour prendre connaissance des revendications de la grève, dans la majorité des cas très éloignées de leur expérience concrète de travail (réformes institutionnelles, opposition à la loi finance, etc.). Or, les assemblées organisées par Fabio sont d'une tout autre nature, dans la mesure où elles visent à réunir des salarié·es d'un même secteur (voire d'une même entreprise) pour qu'ils et elles puissent échanger sur leur travail, avec l'objectif d'impulser une dynamique pouvant déboucher sur des mobilisations.

Ici, des salariées du nettoyage exerçant dans une usine de fabrication de machines conçues pour produire et emballer des cigarettes s'adressent à Fabio, inquiètes de la décision de leur employeur d'apporter des modifications importantes à l'organisation

du travail, ainsi qu'à leurs plannings : dorénavant, il s'agirait d'accomplir le même travail qu'auparavant, mais avec une demi-heure de moins, ce temps devant être consacré à se rendre sur un nouveau chantier (les locaux d'une banque), puis à le nettoyer.

Cette décision suscite un fort mécontentement, notamment des travailleuses, qui s'y opposent fermement.

IV.1. « On nous prend pour des connes ?! »

Nous sommes le 6 mars 2011 et le rendez-vous a été fixé à 8 heures devant l'usine. Lorsque Fabio arrive, une partie des agentes de nettoyage a déjà terminé le service du matin, le suivant commençant à 19 heures. Connaissant bien les pressions patronales dans le secteur, Fabio a décidé de convoquer l'assemblée en dehors des horaires de travail afin de faciliter la participation des salariées. De plus, cette usine n'accorde pas la possibilité d'organiser des assemblées dans son périmètre aux salariées des entreprises sous-traitantes du nettoyage. Fabio a choisi le café juste en face de l'usine. Jusqu'alors bondé d'ouvriers, il est complétement vide au moment où nous nous installons. Ceci est révélateur des obstacles qui s'opposent à la création d'un collectif de travail dans un système de sous-traitance : les horaires décalés rendent impossible la rencontre entre salarié·es d'une même entreprise.

Nous rentrons et nous dirigeons dans l'arrière-salle. Fabio s'installe au fond. En face de lui, les 11 salariées, pour la plupart des femmes immigrées, s'assoient derrière des tables, comme si elles s'apprêtaient à suivre attentivement un cours. Sont présentes à l'assemblée : une femme née à Bologne ; Giorgia, immigrée d'Italie du sud ; Tatiana, chef d'équipe, immigrée d'Europe de l'Est ; Ana et Solange, immigrées brésiliennes ; trois femmes philippines ; une femme Bengalie et trois hommes philippins qui ne prendront jamais la parole, se remettant aux décisions prises par leurs collègues femmes. Toutes inscrites à la CGIL[30], ces salariées ont appelé Fabio après avoir refusé de signer la feuille qui les oblige à accepter les modifications dans l'organisation du travail. Aujourd'hui, elles craignent la réaction de l'employeur.

Fabio a sorti son cahier pour prendre soigneusement note de tout ce qui est dit. D'après lui, les salariées auraient dû signer ce papier car il est convaincu qu'une opposition frontale peut nuire à l'amorce d'un processus de négociation avec l'employeur. Pour ce permanent, il aurait été mieux de faire une période d'essai, afin de « démontrer qu'une telle organisation du travail est intenable ». Les salariées sont claires quant à leur refus de rentrer dans une dynamique pour laquelle elles devraient démontrer quelque

30. Comme dit précédemment, les femmes étant majoritaires, l'emploi du féminin l'emporte, mais les trois hommes sont également inscrits à la CGIL.

chose qui relève pour elles de l'évidence. Elles perçoivent aussi, derrière la signature de cette feuille, le risque de ne plus pouvoir revenir en arrière.

Le tour de table est lancé, pendant lequel Fabio demande à chacune de s'exprimer avec précision sur ce qui leur pose problème. Les esprits s'échauffent rapidement et la discussion entre Daniela, l'une des salariées philippines, et Tatiana se fait âpre. Daniela n'hésite pas à rapporter ce qu'aurait dit Tatiana : « [que] le syndicat ne sert à rien, et ces assemblées sont inutiles ». Mais Tatiana est aussi accusée par toutes les autres d'« être du côté du patron », ce qui serait démontré par le fait que l'employeur n'a pas modifié son planning. Tatiana reste calme et réplique en disant qu'effectivement elle n'a pas confiance dans le syndicat. Néanmoins, elle tient à souligner que sa charge de travail a aussi augmenté, bien que l'organisation de ses plages horaires n'ait pas été bouleversée. Fabio les écoute et les laisse parler sans les interrompre, même lorsque le débat tourne à la dispute. Sa stratégie vise à la constitution d'un lien entre des salariées mises en compétition par les stratégies patronales, souvent avec l'objectif de diviser les salariées sur la base de leurs supposées appartenances ethniques ou nationales : « C'est mieux que ces choses sortent ici plutôt que dans les couloirs », affirme-t-il pour souligner que le conflit est bienvenu à condition qu'il permette de se fédérer autour d'une solution partagée. Fabio travaille ici à la collectivisation des plaintes afin d'obtenir une définition partagée du problème. Le concept de « cadre » tel que mobilisé par Benford et Snow permet ici d'analyser l'assemblée en tant qu'étape centrale du « processus dynamique de l'activité de cadrage qui vise la production et la définition du sens des idées destinées à mobiliser ou à contre-mobiliser » (2012:223).

Le seul moment où Fabio hausse le ton est à appréhender dans ce processus de cadrage : « Cette entreprise a gagné l'appel d'offre puisqu'elle a baissé les prix. Mais cette baisse du marché, c'est vous qui la payez ! La crise n'a rien à voir là-dedans ! », dit-il pour motiver son public. Ensuite, toujours assis face à l'ensemble des participantes, il appelle l'employeur au téléphone pour fixer un rendez-vous afin d'entamer une négociation sur la question de la charge de travail : « Mais si on n'obtient rien avec cette rencontre [à laquelle il participera seul] – affirme-t-il avant d'entamer l'appel –, alors il faudra se mettre en grève ! » L'assemblée terminée, j'attends le départ de Fabio pour discuter avec certaines participantes afin de comprendre ce qu'elles pensent de l'idée de s'engager dans une grève : à la suite de cette première rencontre, cette idée apparaît encore très lointaine.

La deuxième assemblée, qui se tient à la Bourse du travail après la rencontre entre Fabio et l'employeur[31], voit la participation de huit salariées (dont un homme philippin qui ne s'exprimera pas). Cette fois, Fabio a invité deux salariées qui travaillent pour la

31. Lors de mon terrain, même lorsque des déléguées sont présentes dans l'entreprise, les négociations sont toujours menées par Fabio qui s'y rend seul.

même entreprise, mais dans un autre chantier avec l'idée de tisser des liens entre salariées d'une même entreprise sous-traitante.

Fabio commence en revenant sur ce que l'employeur lui a dit lors de leur rencontre : la réduction de 30 minutes serait accompagnée d'une baisse de la charge de travail, les salariées n'étant plus obligées de passer deux fois la serpillière dans les toilettes. À ces mots, l'ensemble des participantes bondit. Elles sont contrariées et l'une d'entre elles objecte : « Ce n'est pas vrai ! Le "deuxième passage" aux toilettes, on le fait toujours ! On le fait l'après-midi ! »

Mais c'est aussi par la promesse de l'introduction d'une nouvelle machine que l'employeur a essayé de convaincre Fabio de la faisabilité de la mise en œuvre de la nouvelle organisation du travail : cette machine serait censée réduire le temps de travail. Cette nouvelle rend les salariées furieuses. Comment leur employeur peut-il imaginer une chose pareille ? Elles n'ont aucun doute : ce modèle de machine est trop volumineux pour nettoyer des salles de réunion qui contiennent des tables lourdes et encombrantes, mais aussi pour nettoyer des escaliers et des ascenseurs : « On va perdre plus de temps à déplacer les chaises et les meubles qu'à nettoyer. Et en plus, les machines ne rentrent pas dans les ascenseurs ! »

Fabio relaie une autre proposition de l'employeur qui viserait à appliquer cette réduction à une partie des salariées. Il s'agirait de muter définitivement Giorgia (la seule italienne du groupe) dans l'autre chantier (la banque). Présente à l'assemblée, cette salariée, qui est aussi la plus âgée, est visiblement stressée, craignant que cette proposition soit acceptée par les autres. Lorsqu'elle prend la parole, elle expose sa difficulté à pouvoir travailler très tôt le matin, à des horaires où les transports en commun ne sont pas encore en fonction, alors qu'elle est une des seules à ne pas avoir le permis de conduire. Mais ses collègues ne semblent pas vouloir céder à ce compromis, qu'elles considèrent comme une ruse : « Maintenant, si Giorgia s'en va aussi, on va se retrouver avec deux personnes en moins [le dernier départ à la retraite n'ayant pas été remplacé]. Ce n'est pas possible ! », affirme alors Ana.

Lors de la réunion, on découvre que l'employeur a transmis à Fabio les nouveaux plannings, que ce dernier décide de discuter point par point, voulant « comprendre s'il s'agit d'une arnaque ou d'un malentendu ». Aucun doute pour les salariées, pour qui ce planning « bouleverse l'organisation précédente en augmentant les tâches à accomplir ». Elles se sentent menées par le bout du nez. Daniela est furieuse lorsqu'elle consulte son nouveau planning qui lui impose des tâches supplémentaires impliquant des déplacements entre plusieurs étages de l'établissement : « Ce n'est pas logique. Le résultat, c'est qu'ils ont rajouté du travail à tout le monde ! » L'analyse du planning canalise la plupart des énergies de cette assemblée. Lors de ces longs échanges, Fabio prend note de ce qu'elles disent quant à l'impraticabilité de telles consignes. Ces nouveaux plannings ne prenant pas en compte des éléments concrets de leur travail, ils symbolisent avant tout

un manque de respect : « on nous prend pour des connes ou quoi ? » C'est la question de la reconnaissance de leurs savoirs situés sur leur travail, de leur expérience, et par là de leur point de vue, qui est ici remise en question. Elles se sentent ridiculisées par cette proposition de planning. Alors que Fabio accepte les règles du jeu imposées par l'employeur, en souhaitant qu'elles essaient ce planning, les salariées les refusent.

IV.2. Une visibilisation des salariées du nettoyage par la grève

Le débat autour de la mise en œuvre des plannings est emblématique du processus d'infériorisation du point de vue du personnel du nettoyage au sein du syndicalisme CGIL. Une infériorisation qui peut prendre des formes variées (mise à l'écart de salariées racisées lors des permanences juridiques ou, comme ici, le fait que Fabio accepte les règles imposées par l'employeur), mais qui a pour point commun le fait qu'il soit empêché à ces salariées – dont l'expérience sociale est celle de la domination liée au fait d'être socialement considérées comme des femmes-racisées exerçant un « sale boulot » – de prendre part à l'interaction sociale sur un pied d'égalité avec les autres (Fraser, 2011). Le fort décalage entre l'expérience que Fabio et ces salariées font des rapports de domination de sexe, de race et de classe est ici centrale pour comprendre les différentes facettes de ce processus. Il ne s'agit pas de procéder à un classement manichéen entre dominant·es d'un côté et dominées de l'autre, mais de disséquer les dynamiques parfois subtiles qui se produisent lorsque des rapports de domination sont à l'œuvre en lien avec la spécificité du contexte observé. Or, si Fabio ne suit pas la décision de ces femmes, ce n'est pas parce qu'il ne les croit pas. Cela s'explique à la fois par le fait que ce permanent n'est pas soutenu par sa fédération dans sa stratégie de mobilisation, mais aussi par sa position d'extériorité à ce monde du travail, qui ne lui permet pas de partager les risques d'un refus (par exemple le risque d'être licencié ou de subir différentes formes de pressions et de harcèlement). En effet, si une situation de conflit non maîtrisé devait se produire, les répercussions pourraient être désastreuses en termes de confiance dans le syndicat. De plus, dans le nettoyage, et à la différence de secteurs tels que la métallurgie où ce sont plutôt des hommes, blancs et italiens à être représentés, la négociation est menée exclusivement par le permanent syndical et non pas par des salariées ayant un mandat syndical. Aucune stratégie n'est mise en œuvre au sein de la CGIL afin de promouvoir l'accès de ces salariées à des postes de responsabilité au sein de l'organisation syndicale (Guillaume, Pochic, 2009). Dans des contextes marqués par des rapports de dominations structurels qui agissent tant dans la sphère du travail que dans celle du syndicat, le rapport de confiance apparaît alors comme l'une des voies permettant de créer des liens entre représentant·es et représentées.

« Je lui donne la possibilité de faire une autre proposition ! », dit Fabio pendant qu'il s'apprête à appeler l'employeur. « Cette comédie doit prendre fin à un moment donné ! », réplique alors Giorgia. Sans attendre, Fabio appelle l'employeur devant son

auditoire, ce qui lui permet de prouver aux présentes qu'il est ouvertement rangé de leur côté et donc de maintenir leur confiance. Une négociation est alors menée pour chaque cas, sur la base des échanges précédents. Une fois l'appel terminé, Fabio propose d'essayer de travailler quelques jours avec ce nouveau planning pour prouver son infaisabilité avant toute rupture de la négociation. Bien que convaincues de l'inapplicabilité de ces plannings, elles suivent la décision de Fabio en lequel elles ont confiance notamment en raison du fait qu'il est l'un des rares syndicalistes disposé à les écouter.

La troisième assemblée a de nouveau lieu dans le café situé devant l'usine, à la suite de la période d'essai des nouveaux plannings. À mon arrivée, seul·es Fabio et Ana sont présent·es. Ana, très tendue, craint que personne d'autre ne participe : « On dirait que je suis la seule à avoir un problème. Je ne voudrais pas non plus me retrouver dans une situation où l'employeur va m'accabler de mises à pied disciplinaires ! » Fabio aussi est inquiet à l'idée de se retrouver avec une seule participante alors qu'il envisageait de faire le point en vue de la préparation de la grève. Le choix de travailler pendant un laps de temps avec le nouveau planning semble avoir démoralisé une bonne partie des salariées. Ana raconte avoir arrêté d'accomplir certaines tâches faute de temps, alors que les autres passent tout de même la serpillière là où c'est trop sale. Ne pas réussir à mener à bien son travail constitue un élément de frustration important. Nous découvrons aussi que l'employeur a continué à tromper Fabio en lui disant le contraire de ce qu'il imposait aux salariées. D'après Ana, la responsable du chantier lui aurait dit que tout ce que l'entreprise promet à Fabio serait couché sur le papier mais qu'une fois sur le lieu de travail, elles seraient obligées de suivre les consignes de l'employeur. De plus, l'employeur a informé Fabio du fait que le donneur d'ordre a commencé à se plaindre de la qualité du service de nettoyage.

Après quelques dizaines de minutes, l'assemblée commence à réunir du monde. Cette fois, Fabio semble décidé à s'engager dans une grève : « Même si un seul d'entre vous a un problème, il doit être clair pour l'entreprise que tout le monde est disposé à se mettre en grève ! ». Compte tenu de la stratégie patronale qui met en compétition ces salariées, en s'appuyant par ailleurs sur les différences de nationalité, l'objectif premier demeure la consolidation des liens de solidarité sur la base d'une revendication commune. Néanmoins, alors que les salariées apportent des preuves concrètes de l'impossibilité de mettre en œuvre les plannings – impossibilité confirmée par la plainte du donneur d'ordre –, le choix est fait de se revoir la semaine d'après.

Une nouvelle assemblée a donc lieu le lundi suivant, toujours dans le même café. Fabio envisage de mener une grève dès le lendemain : « Vous, demain, vous faites grève pour demander de revenir aux anciens horaires de travail[32] ». Bien qu'en partie motivées par l'idée de se mobiliser, les salariées sont inquiètes : « Mais on est sûres que la grève

32. Les mots employés pour exhorter les salariées à se mobiliser sont révélateurs de sa posture extérieure par rapport au déclenchement d'un éventuel conflit, ainsi que de son « activité de cadrage », qui vise à créer un collectif soudé.

ne va pas empirer les choses ? », demande l'une d'entre elles. « Pire que ça ? » réplique Ana avec sarcasme. Une autre craint que les courriers de reproche soient la première réponse : « Je sais que beaucoup de lettres vont nous arriver après cette grève car ça sera tout sale ! ». « Et à nous, qu'est-ce que ça nous fait si tout est sale ? » rétorque à nouveau Ana. Toutes sont conscientes du fait que la grève rendra la saleté visible aux yeux du donneur d'ordre et de ses salarié·es. La responsabilité retombera alors sur l'entreprise prestataire qui ne tardera pas à leur adresser des reproches. Mais Fabio continue : « La grève est une forme de pression pour faire reculer l'entreprise sur ses décisions. Ils ont beaucoup à perdre, eux ! Si vous faites grève, ils risquent de perdre le marché ! Il faut être déterminé ! Vous partez ensemble et vous terminez ensemble ! Le donneur d'ordre ne veut pas qu'on parle de lui dans les journaux ! »

La grève ayant eu lieu (elle a pris la forme d'un piquet de grève devant l'usine pendant quelques heures[33]), on se rencontre pour faire une nouvelle assemblée. Le rendez-vous est fixé à 17 heures au café habituel, mais lorsque j'arrive avec Fabio, les salariées sont à l'extérieur. La gérante nous interdit de nous réunir dans son café en prétextant que nous n'aurions rien consommé les fois précédentes, ce que je peux démentir[34]. Nous nous dirigions vers un autre café. Les participantes sont beaucoup plus nombreuses, il s'agit d'Ana, de Daniela, d'une salariée brésilienne, de Renaldo (Philippin), de Sofia et son mari (qui est aussi son collègue et ne s'est jamais exprimé lors des assemblées). Plus tard, nous rejoindrons une salariée népalaise et une salariée du Bangladesh accompagnée de son mari. Fabio explique que le jour suivant la grève, l'entreprise a écrit au syndicat une lettre lui reprochant une action « inacceptable ». L'employeur aurait alors proposé à Fabio de reprendre la négociation, ce que le permanent a accepté à condition que les rythmes de travail précédents soient rétablis. Lors de cette assemblée, Fabio propose de faire grève une deuxième fois, le jour d'une négociation entre la direction de l'usine et les représentants du syndicat de la métallurgie (Fiom). Son objectif est de rendre les agentes de nettoyage visibles en tant que grévistes, lors d'une négociation qui formellement ne les concerne pas. On termine l'AG en se donnant rendez-vous pour le lendemain à 6 heures devant l'usine, pour le piquet de grève. Fabio s'engage à appeler les responsables Fiom pour qu'ils viennent soutenir le piquet de grève. De leur côté, les salariées se montrent très favorables à l'idée de mener une nouvelle grève. La salariée originaire du Népal, parmi les plus inquiètes lors de la première grève, est aujourd'hui enthousiaste à l'idée de poursuivre la lutte : d'un air étonné, elle explique qu'en dépit de ce qu'elle craignait, elle avait remarqué qu'après la grève la responsable de l'entreprise de nettoyage les avait plutôt bien traitées. Cette grève marque un tournant surtout

33. Le choix a été fait de cibler dans cet article les seules dynamiques relevant des assemblées en raison de leur spécificité. Pour une analyse approfondie de cette grève, voir Nizzoli (2015).

34. Bien qu'on n'ait pas d'éléments permettant de comprendre les raisons de cette interdiction, il est important de restituer les entraves auxquelles ces salariées se trouvent confrontées.

symbolique en ce qui concerne le processus de mise en visibilité de ces salariées : elles deviennent visibles auprès des salarié·es du donneur d'ordre (cadres et ouvriers), qui les rencontrent parfois pour la première fois, mais elles apparaissent aussi comme des grévistes, ce qui participe à renverser le stigmate de la salariée immigrée ayant intégré le rôle de dominée qui lui est accordé par la société d'accueil. Toutefois, peu d'acquis seront maintenus sur le long terme (d'autres plannings seront finalement mis en œuvre sans que les salariées reprennent contact avec Fabio), le collectif s'effritera sous les pressions de la direction et en raison de l'absence d'une présence syndicale sur le lieu de travail.

Conclusion

Dans cet article, j'ai essayé de montrer en quoi une analyse attentive aux rapports de domination est heuristique pour la compréhension des dynamiques qui traversent le syndicalisme en milieu précaire. Le choix a été fait d'analyser les pratiques syndicales dans un secteur d'activité emblématique de la précarité laborieuse, le nettoyage, auprès d'une organisation syndicale où c'est avant tout la prestation de services qui permet de maintenir un lien avec les travailleurs et travailleuses les plus au « bas de l'échelle ».

La prise en compte de l'expérience que les syndicalistes et les salarié·es font de leur assignation dans les rapports de sexe, de race et de classe a permis de montrer les différentes facettes prise par la délégitimation de la parole des plus dominé·es. Or, cette délégitimation du point de vue est structurelle et elle se matérialise aussi bien lors des permanences que lors des assemblées organisées par le responsable syndical du secteur, alors même que ce dernier se montre souvent empathique vis-à-vis des agentes du nettoyage qu'il représente. À l'instar de Fraser, on peut parler d'un déni de reconnaissance qui est la « conséquence de modèles institutionnalisés de valeurs culturelles qui constituent certaines personnes en êtres ne méritant pas le respect ou l'estime » (2011:50). Les rapports de domination croisés produisent alors des dynamiques où les plus dominé·es ne sont pas reconnu·es comme ayant le droit de prendre part à l'interaction sociale sur un pied d'égalité avec les autres.

L'irritation et le fort mécontentement des participantes aux assemblées, dont j'ai été témoin en tant qu'observatrice, sont une réaction au manque de considération pour leur travail, leurs compétences, ou leur parole. Elles ne se reconnaissent pas dans une négociation dont les règles, établies par l'employeur, sont vécues comme une forme de mépris, voire comme une négation de leurs savoir-faire.

Mais si leur point de vue est infériorisé au moment des négociations avec l'employeur, l'enquête montre qu'il a aussi du mal à être reconnu, de manière plus générale, au sein de la sphère syndicale. Le système de représentation et le fonctionnement du syndicalisme CGIL – où les permanent·es syndicaux et syndicales sont blanc·hes, italien·nes et n'ont jamais travaillé dans le nettoyage – constitue une entrave

à l'expression de la parole des salariées du nettoyage. Dans ce contexte, même lorsqu'on est face à un militant très investi et disposé à l'écoute, le seul vecteur qui permet d'entretenir un lien avec les salariées du nettoyage est le rapport de confiance. Or, par sa nature, le rapport de confiance demeure fragile à construire et à maintenir dans le temps. Lorsqu'il n'est pas accompagné de changements structurels dans les modalités de représentation des travailleurs et travailleuses, il échoue à constituer un levier permettant l'engagement syndical dans la durée des travailleuses et travailleurs du « bas de l'échelle ».

Références bibliographiques :

- Angeloff T. (1999), « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 1, p. 43-70, https://doi.org/10.3917/tgs.001.0043.
- Arborio A.-M., Fournier P., de Singly F. (2005), *L'observation directe*, Paris, Armand Colin.
- Barnier F. (2012), « Emploi précaire, travail indigne : condition salariale moderne dans le nettoyage », *Interrogations*, n° 12, https://bit.ly/4dDJkbP.
- Bataille P. (1997), *Le racisme au travail*, Paris, La Découverte.
- Benelli N. (2011), « Divisions sexuelle et raciale du travail dans un sale boulot féminin. L'exemple du nettoyage en Suisse », *Raison présente*, n° 178, p. 95-104, https://doi.org/10.3406/raipr.2011.4307.
- Benford R. D., Snow D. A. (2012), « Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan », *Politix*, n° 99, p. 217-255, https://doi.org/10.3917/pox.099.0217.
- Béroud S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, Genre et Sociétés,* vol. 30, n° 2, p. 111-128, https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111.
- Bret H. (2023), « L'université : un terrain de lutte pour les agents de nettoyage en sous-traitance ? », *Mouvements*, n° 113, p. 40-51, https://doi.org/10.3917/mouv.113.0040.
- Bretin H. (1995), « Nettoyer dans la ville », *Futur antérieur,* n° 30-32, p. 159-177.
- Broqua C. (2009), « L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant », *Genèses*, n° 75, p. 109-124, https://doi.org/10.3917/gen.075.0109.
- Chaïb S. (2006), « Femmes immigrées et emploi : le bas de l'échelle pour propriété ? », *in* Cours-Salies P., Le Lay S. (dir.), *Le bas de l'échelle*, Toulouse, Érès, p. 146-165, https://doi.org/10.3917/eres.lelay.2006.01.0146.
- Corteel D., Le Lay S. (2011), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Érès, https://www.cairn.info/travailleurs-des-dechets--9782749214368.htm.
- De Troyer M., Lebeer G., Martinez E. (2013), « La précarité des ouvrières du nettoyage en Belgique. Des réponses collectives à la dérégulation », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 29, p. 87-104, https://doi.org/10.3917/tgs.029.0087.
- Denis J.-M. (2009), « "Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !" » : implantation et stratégies syndicales dans le secteur

du nettoyage industriel », *Politix*, n° 85, p. 105-126, https://doi.org/10.3917/pox.085.0105.

- Devetter F.-X., Valentin J. (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières : l'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, Paris, Les Petits matins.
- Dorlin E. (dir.) (2009), *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination,* Paris, Puf.
- Doumenc S. (2019), « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du travail,* vol. 61, n° 4, https://doi.org/10.4000/sdt.28336.
- Doumenc S. (2023), « Le renouvellement syndical en quête d'alternative : les ambivalences du recours à l'*union organizing* dans le secteur du nettoyage en France », *La Revue de l'IRES*, n° 109, p. 89-114, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/08/R109_4.pdf.
- Fraser N. (2011), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte.
- Galerand E., Kergoat D. (2014), « Consubstantialité vs intersectionnalité ? À propos de l'imbrication des rapports sociaux », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 26, n° 2, p. 44-61, https://doi.org/10.7202/1029261ar.
- Gallot F., Noûs C., Pochic S., Séhili D. (2020), « L'intersectionnalité au travail », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 44, p. 25-30, https://doi.org/10.3917/tgs.044.0025.
- Guillaume C., Pochic S. (2009), « Quand les politiques volontaristes de mixité ne suffisent pas : les leçons du syndicalisme anglais », *Cahiers du genre*, n° 47, p. 145-168, https://doi.org/10.3917/cdge.047.0145.
- Hughes E. C. (1962), « Good people and dirty work », *Social Problems,* vol. 10, n° 1, p. 3-11, https://doi.org/10.2307/799402.
- Ires (2017), « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », n° spécial, *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, https://bit.ly/3FrkAmm.
- Jan A. (2022), « Des salariés comme les autres ? La CGT au défi de la syndicalisation des autoentrepreneurs des plateformes de livraison de repas », *La Revue de l'IRES*, n° 106, p. 63-94, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/02/R106_4.pdf.
- Kergoat D. (2009), « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux », *in* Dorlin E. (dir.), *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*, Paris, Puf, p. 111-125.

- Labbé D. (1992), « La crise des syndicats français », *Revue française de science politique,* vol. 42, n° 4, p. 646-653, http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1992_num_42_4_404331.
- Magaud J. (1974), « Vrais et faux salariés », *Sociologie du travail,* n° 16, p. 1-18, https://doi.org/10.3406/sotra.1974.1774.
- Maruani M. (2000), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.
- Maruani M. (2003), « Les *working poor* version française : travailleurs pauvres et/ou salariés pauvres ? », *Droit social*, n° 7-8, juillet-août, p. 696-702.
- Mélis C. (2011), « "Des syndicalistes comme les autres ?" L'expérience syndicale de migrantes et de filles d'immigrés d'Afrique du Nord et sub-saharienne », *L'Homme & La Société*, n° 176-177, p. 131-149, https://doi.org/10.3917/lhs.176.0131.
- Milkman R., Ott E. (eds.) (2014), *New Labor in New York: Precarious Workers and the Future of the Labor Movement*, Ithaca, Cornell University Press.
- Miranda A., Ouali N., Kergoat D. (2011), « Les mobilisations des migrantes : un processus d'émancipation invisible ? », *Cahiers du genre*, n° 51, p. 5-24, https://doi.org/10.3917/cdge.051.0005.
- Mouriaux R. (1998), *Crises du syndicalisme français,* Paris, Montchrestien.
- Nizzoli C. (2013), *SyndicalismeS et travailleurs du « bas de l'échelle ». CGT et CGIL à l'épreuve des salariés de la propreté à Marseille (France) et Bologne (Italie),* Thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00950342v1.
- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Puf.
- Perrot M. (1987), « Qu'est-ce qu'un métier de femme ? », *Le Mouvement social*, n° 140, p. 3-8, https://doi.org/10.2307/3778672.
- Puech I. (2004), « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre », *Sociologie du travail,* n° 46, p. 150-167, https://doi.org/10.4000/sdt.28802.
- Reyssat F. (2013), « Travail sale et sale boulot, de la résistance à l'émancipation. Les ouvriers du nettoyage en région parisienne », *Revue de l'École doctorale ED 382*, p. 41-53, https://bit.ly/4bJY4od.
- Rich A. (2010 - trad. fr.), *La contrainte à l'hétérosexualité et autres essais*, Mamamélis/Antipodes, Genève/Lausanne.

- Sayad A. (1977), « Les trois “âges” de l'émigration algérienne en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 15, p. 59-79, https://doi.org/10.3406/arss.1977.2561.
- Scandella F. (2009), « Tel un phénix renaissant des poussières : renouveau syndical dans le secteur du nettoyage. Analyse de la campagne londonienne “Justice for cleaners” », *in* Béroud S., Bouffartigue P. (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute, p. 117-131.
- Scrinzi F. (2013), *Genre, migrations et emplois domestiques en France et en Italie : construction de la non-qualification et de l'altérité ethnique*, Paris, Pétra.
- Tinel B., Perraudin C., Thévenot N., Valentin J. (2007), « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, n° 41, p. 153-164, https://doi.org/10.3917/amx.041.0153.
- Tripier M. (2004), « L'immigré, analyseur de la société (note critique) », *Terrains & travaux*, n° 7, p. 173-185, https://doi.org/10.3917/tt.007.0173.
- Yates C. (2006), « Challenging misconceptions about organizing women into unions », *Gender, Work & Organization*, n° 13, p. 565-584, https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00323.x.

Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services[1]

Sophie LOUEY

Si le télétravail était utilisé dans certaines entreprises de services avant les années 2020, il semblait alors peu concerner les collectifs syndicaux. Or, lors de la crise sanitaire, voire après, des militant·es syndicaux et syndicales sont devenu·es, comme bien d'autres salarié·es, des télétravailleurs et télétravailleuses, et ont dû adapter leurs pratiques afin de poursuivre leurs activités dans un contexte professionnel et syndical modifié. Nous avons mené une enquête collective sur les effets du télétravail sur les activités syndicales dans des entreprises de l'assurance et de l'assistance : elle nous a permis d'observer que le télétravail, d'une part, y était déjà utilisé avant la crise sanitaire, d'autre part qu'il était devenu massif depuis la crise du Covid-19 et mettait à l'épreuve des collectifs syndicaux, obligeant les militant·es à modifier leur organisation et leurs pratiques dans un contexte d'alourdissement des tâches syndicales.

While remote working has been used in some service companies since before the 2020s, it seems to have been of little interest to unions. Yet, during the health crisis, and since, union activists have, like many other employees, become remote workers, and have had to adapt their practices in order to pursue their activities in a changed professional and union context. We have carried out a collective study on the effects of remote working on union activity in insurance and assistance companies: through this study we are able to observe that remote working, on the one hand, was already in use before the health crisis, but on the other hand became widespread during the Covid-19 crisis and laid down a challenge for unions, requiring union representatives to change their organisation and practices in a context of increasing union workloads.

Postdoctorante en sociologie, Chaire transformation des organisations et du travail Sciences Po Paris, membre associée du CSO, CEET-Cnam, CURAPP-ESS.

1. L'autrice tient à remercier Henri Bergeron et Jérôme Pélisse avec lesquels l'enquête a été réalisée ainsi que les membres du comité de pilotage de l'étude de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT (Louey *et al.*, 2023) : Christophe Clayette, Amanda Cristini, Fabien Guimbretière, Laurine Omnes, Fabienne Phocas. Elle ajoute un second remerciement à Jérôme Pélisse pour les relectures et conseils sur une première version de ce texte. Elle remercie également Anaïs Bonanno et Gabrielle Schütz pour leurs échanges au cours de cette enquête. Enfin, elle remercie les membres du comité de *La Revue de l'IRES* pour leurs discussions et conseils de réécriture.

Le télétravail est une modalité d'organisation du travail peu répandue en France avant les années 2020. Son recours massif dans certains secteurs d'activité, pendant les périodes de confinement, s'est parfois prolongé au-delà de ce moment exceptionnel. Si le télétravail modifie les conditions de travail des salarié·es, il peut aussi avoir des effets sur une catégorie singulière de salarié·es que sont les représentant·es du personnel et, plus largement, les militant·es des organisations syndicales. Bien que les travaux sur le télétravail se soient multipliés depuis la crise pandémique, on en sait encore peu sur les manières dont le télétravail impacte les organisations et sections syndicales. D'autant que les syndicalistes prennent doublement en charge le télétravail : par leur rôle de négociateurs et négociatrices de sa régulation et le suivi de sa pratique au niveau de la structure employeuse d'une part, et par les pratiques militantes au niveau de la section syndicale ou encore dans les rapports aux salarié·es d'autre part. Dès lors, on peut s'interroger sur les effets du télétravail sur les collectifs syndicaux et leurs pratiques.

Ces effets prennent place dans un contexte de modification du travail syndical, pour les élu·es, par la fusion des instances représentatives du personnel opérée par la loi Travail et les ordonnances Macron de 2017. La mise en place du comité social et économique (CSE) dans les entreprises[2] entraîne une surcharge de travail renseignée par des études menées sur la mise en place des ordonnances (Chabbert *et al.*, 2022).

Je m'appuie, pour explorer ce sujet, sur une enquête collective menée dans des entreprises de services, principalement de l'assurance et de l'assistance (encadré 1).

Dans un premier temps, je me penche sur les grandes étapes du recours au télétravail, qui a été l'objet d'une série d'ajustements en particulier dans le secteur enquêté (I). L'entrée par une sociologie des organisations (Schütz, Noûs, 2021) permet de relever que si la crise sanitaire en a accéléré le recours, elle n'en a cependant pas été le point de départ. En effet, avant les années 2020, on repère déjà un recours significatif au télétravail dans le secteur enquêté. Si le télétravail était déjà présent dans les entreprises du secteur, il n'était pour autant pas suffisamment massif avant la crise sanitaire pour impacter les collectifs syndicaux. C'est en ce sens que dans un second temps, je me focalise sur ces collectifs afin d'explorer les façons dont le télétravail joue sur l'organisation du travail et des tâches syndicales (II).

I. Les ressorts du développement du recours au télétravail dans des entreprises de services

Le télétravail est défini par l'article L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exercé dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux

2. Tout au long du texte, j'utilise le mot « entreprise » de façon extensive, c'est-à-dire qu'il ne qualifie pas strictement les formes juridiques des structures économiques. Pour autant, je précise celles des trois organisations économiques enquêtées dans l'encadré.

de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Ce télétravail est ainsi une modalité d'organisation du travail. Ses contours sont fixés et régulés par des chartes d'entreprise et/ou des accords collectifs (de branche et/ou d'entreprise) et par des avenants aux contrats de travail signés par les salarié·es y recourant. Pour comprendre comment ce télétravail, conditionné notamment par un « volontariat » érigé comme central, est devenu incontournable dans le secteur d'activité enquêté, je reviens d'abord sur les manières dont il a progressivement été mobilisé en France (I.1). En effet, le télétravail n'a pas été intégré dans le panel des modalités d'organisation du travail au même moment selon les pays ou encore les secteurs d'activité. Des entreprises, comme celles enquêtées, disposaient néanmoins de toutes les caractéristiques rendant le recours au télétravail possible. L'extension du recours à celui-ci s'articule néanmoins à une série de changements organisationnels (I.2) dans le secteur enquêté. Ainsi, il est possible de distinguer des grandes étapes de régulation du recours au télétravail (I.3).

I.1. Initialement, désintérêt des directions comme des syndicats

Si le télétravail bénéficie d'une forte mise en visibilité lors de, et après, la crise sanitaire du Covid-19, des enquêtes avaient déjà été menées sur celui-ci précédemment mais rarement à partir d'une entrée par les organisations (Schütz, Noûs, 2021). Revenir dans un premier point sur ces résultats permet d'éclairer comment le télétravail a été saisi (ou non) au cours de ces dernières décennies par différentes parties. Cela contribue aussi à distinguer des principes généraux selon les entreprises qui, historiquement, ont d'abord pratiqué le télétravail (secteurs d'activité, profils des télétravailleurs ou télétravailleuses, effets du télétravail). Dans un second point, il s'agit de s'intéresser aux façons dont le secteur enquêté paraissait propice à un recours au télétravail, et ce avant la crise sanitaire.

En France, le développement du télétravail s'est heurté à deux grands freins. D'une part, les directions ne voyaient pas d'intérêt à le pratiquer et craignaient la suppression « d'un contrôle direct » (Craipeau, 2010). D'autre part, les syndicats y résistaient, le considérant alors comme un possible « procédé de déréglementation du travail » (*ibid.*). Un premier tournant s'observe par la signature d'accords relatifs au télétravail tels que l'accord-cadre européen en 2002 et l'accord national interprofessionnel télétravail en 2005. Pour autant, ces signatures d'accords ne semblent pas entraîner une forte extension du recours puisqu'avant les périodes de confinement, une étude de la Dares fait état d'une moyenne en France de 3 % de salarié·es qui télétravaillent (Hallépée, Mauroux, 2019).

Les premières entreprises qui recourent au télétravail inscrivent cet usage dans le travail mobile, comme IBM, organisation internationale, qui dès 1998 engage une restructuration de l'organisation du travail faisant que dès 2004, 30 % des salarié·es peuvent

Encadré - **Méthodologie de l'enquête**

Le présent article repose sur une enquête collective menée par trois chercheur·es du Centre de sociologie des organisations (CSO) ayant donné lieu à la publication d'un rapport (Louey *et al.*, 2023)[1].

L'enquête, qui s'est déroulée entre 2022 et 2023, portait sur le télétravail à partir de trois axes : les négociations du télétravail à l'échelon d'une branche (celle des assurances) et à l'échelon d'entreprises de l'assurance et de l'assistance ; les effets du télétravail sur les collectifs syndicaux ; les effets du télétravail sur les collectifs de salarié·es.

D'après plusieurs rapports publiés par des observatoires de l'assurance et de l'assistance[2], il y a des différences notables concernant les populations de salarié·es de l'assurance d'une part et de l'assistance d'autre part. L'assurance compte parmi ses effectifs plus de cadres que de non-cadres (51 % en 2020), alors que dans l'assistance ils et elles sont minoritaires (27 % en 2020). En revanche, assurance et assistance présentent des taux de féminisation plutôt proches puisqu'ils sont de 60 % dans l'assurance et de 65 % pour l'assistance. Les domaines de métiers exercés y sont variés : distribution commerciale, développement commercial, systèmes d'information, relation client, pilotage financier, conseil juridique, communication, planification, marketing, assistance, etc.

En 2019, soit avant les périodes de confinement, il existe selon ces mêmes études un écart de recours au télétravail entre l'assurance (avec un taux de 25 % de télétravailleurs et télétravailleuses) et l'assistance (13 %). Cette même année, la proportion de cadres qui télétravaillent dans le secteur de l'assurance est plus importante que celle des non-cadres puisqu'elle est de 34,4 % pour les premier·es et de 12,5 % pour les second·es. Dans le secteur de l'assistance, les écarts entre ces catégories sont plus faibles mais sont aussi à des niveaux moins élevés puisque 15,6 % des cadres télétravaillent et 12,3 % des non-cadres. Si ces études rendent compte de l'augmentation du recours au télétravail dans l'assurance après le confinement (en 2021, 62,2 % de télétravailleurs et télétravailleuses parmi les cadres et 43,3 % pour les non-cadres), elles ne précisent pas comment il a évolué du côté de l'assistance. Le cas des activités d'assurance montre une augmentation du recours, et un maintien de l'écart entre cadres et non-cadres. D'après les enquêté·es du côté de l'assistance, l'augmentation du recours au télétravail n'aurait pas entraîné un écart significatif entre les cadres et non-cadres qui resterait peu élevé. Si l'on se penche cette fois sur les métiers, certains d'entre eux sont explicitement exclus du télétravail dans les accords d'entreprise explorés de façon aléatoire tant du côté de l'assurance que

de l'assistance : il s'agit surtout de métiers commerciaux, d'entretien des locaux (lorsque ceux-ci sont internalisés) ou encore de certains métiers administratifs (traitement du courrier par exemple).

Pour mener l'étude, nous avons déployé un dispositif qualitatif et quantitatif. Tout d'abord, nous avons réalisé une analyse des accords de branche (assurance[3]) et d'entreprise sur le télétravail ainsi que des documentations produites par des organisations patronales et entreprises de l'assurance et de l'assistance. Ensuite, nous avons mené trois monographies d'entreprises (plus précisément une entreprise dans l'assurance, une entreprise dans l'assistance et un établissement d'assurance mutualiste) à partir d'entretiens menés auprès d'élu·es et d'adhérent·es de différents syndicats de celles-ci, et dans un cas de membres de la direction générale. Ces entreprises sont situées en Île-de-France.

Nous avons réalisé 36 entretiens[4] avec 41 militant·es syndicaux et syndicales (toutes organisations syndicales confondues) qui ont permis d'avoir une entrée à la fois par une branche et par des sections syndicales d'entreprises. Ces syndicalistes sont presque toutes et tous cadres (à deux exceptions près) et télétravaillent toutes et tous mais dans des proportions variables et irrégulières. Si certain·es ont confié parfois télétravailler quasi intégralement (ne se rendant sur le site de travail qu'une à trois fois par mois), d'autres ont indiqué télétravailler le moins possible (une journée par semaine *a minima*). Nous n'avons rencontré aucun·e enquêté·e ne télétravaillant pas.

Lors des entretiens avec les enquêté·es, j'ai bénéficié de visites commentées des locaux des entreprises enquêtées.

Enfin, nous avons réalisé un questionnaire[5] diffusé en ligne en mars 2023, auquel 1 130 adhérent·es d'une fédération de la CFDT (incluant la banque) ont répondu. Parmi les répondant·es, 308 occupent ou ont occupé un mandat représentatif. Les répondant·es ne sont pas représentatifs et représentatives ni des syndiqué·es du secteur ni des adhérent·es de cette fédération, nous considérons dès lors qu'il s'agit d'un panel non représentatif permettant cependant de dégager des résultats le concernant.

---

1. L'étude, financée par l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, est disponible en ligne ici : https://bit.ly/3VSksqm.

2. Rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2021 ; Rapport sur le télétravail dans les sociétés d'assurance et de l'assistance, 2021 ; Rapport triennal 2018-2020 de l'Observatoire des métiers et des qualifications et de l'égalité professionnelle de l'assistance, 2021.

3. Il n'y a pas d'accord télétravail de branche dans l'assistance.

4. 31 entretiens ont été réalisés par S. Louey, 2 coréalisés par H. Bergeron, S. Louey et J. Pélisse ; 1 coréalisé par H. Bergeron et S. Louey ; 1 coréalisé par S. Louey et J. Pélisse ; 1 réalisé par J. Pélisse.

5. Je remercie à nouveau Amanda Cristini, gestionnaire d'enquête pour la CFDT, qui a contribué à chaque étape de la constitution de ce questionnaire et en a permis le déploiement et l'exploitation.

Tableau 1 - **Principales caractéristiques des trois entreprises enquêtées***

	Type d'entreprise et secteur	Localisation des sites	Nombre de salariés	Organisation des espaces de travail sur site	Taux de représentativité syndicale (en %)
Couvrance	Établissement Mutuelle	Île-de-France	570	*Flex-office*	UNSA (51) CFDT (17) CFE-CGC (12) FO (10)
AssistPlus	Entreprise Assistance	Île-de-France et une ville située à moins de deux heures de Paris	1 250	*Flex-office*	CFDT (48) FO (18) CFTC (16) CFE-CGC (15)
Horizon	Entreprise Assurance	Île-de-France	Environ 10 000	*Flex-office*	CFE-CGC (37) CFDT (30) UNSA (14) FO (13) CGT (5) CFTC (1)

* Les entreprises tout comme les enquêté·es cité·es sont anonymisé·es. Afin de garantir cet anonymat, je ne précise pas les mandats ou encore les positions professionnelles des personnes enquêtées.

Tableau 2 - **Évolutions de la régulation du télétravail dans les trois entreprises enquêtées (avant les années 2020-2023)**

	Régulation du télétravail avant 2020	Régulation pendant la pandémie (années 2020 et 2021)	Régulation en sortie et après la pandémie (depuis 2022)
Couvrance	Charte en 2018	1er accord en 2021	2e accord en cours de négociation en 2023
AssistPlus	Accord pilote en 2011, reconduit en 2013 (peu de salariés concernés) ; accord en 2018 qui l'étend et le met vraiment en place	Révision de l'accord en 2021	Anticipation d'une nouvelle négociation à venir par les OS
Horizon	Accord test en 2010, étendu en 2013 (pour 500 salarié·es mais 250 volontaires) ; nouvel accord en 2016	Révision de l'accord en 2021	Anticipation d'une nouvelle négociation à venir par les OS

travailler de façon mobile sans avoir de bureaux fixes sur le ou les sites de travail de l'entreprise ou même à l'extérieur. Ce cas d'IBM est éclairant sur plusieurs points puisqu'emblématique de l'une des principales caractéristiques rendant possible l'organisation du télétravail : les activités et services de l'entreprise reposent sur un travail numérique réalisable à distance grâce au recours à des équipements informatiques portables et donc déplaçables. En ce sens, un portrait-type des télétravailleurs et télétravailleuses de ces décennies a été réalisé : il s'agit surtout de personnes exerçant des postes d'ingénieur·es (et surtout des hommes) et/ou cadres (Craipeau, 2010) qui exercent plutôt des postes en

autonomie. Les études réalisées en France révèlent dès les années 2000 que le télétravail est porteur de nombreuses ambivalences (Taskin, 2003), en particulier en raison du brouillage de frontières entre les vies professionnelle et personnelle qu'il génère.

Ainsi, eu égard à ces différents éléments, les entreprises de l'assurance et de l'assistance semblent propices au télétravail. Les structures investissent constamment dans l'innovation, digitalisant leurs pratiques et recourant à des outils numériques de plus en plus performants qui sont complétés par la mise en place de process favorisant le travail autonome mais aussi collectif à distance (Allam-Firley, 2021). Cette digitalisation concerne tant les outils des salarié·es (traitement de dossiers numériques et par le numérique qui se faisait auparavant sur papier) que les outils à destination des assuré·es (consultation de ses dossiers numériques, transmission de documents ou encore réclamations passant par le numérique). Dans ce contexte, le télétravail semble alors au moins pour partie possible.

Les données chiffrées montrent une croissance progressive mais nette de la proportion de télétravailleurs et télétravailleuses (tableau 3). Entre 2017 et 2019, le taux d'accès[3] au télétravail a doublé. En revanche, le nombre moyen de jours télétravaillés est resté plutôt stable. Les données rendent visible le tournant de 2020 avec une nouvelle hausse du taux d'accès qui se poursuit les années suivantes, y compris en 2022. On observe aussi qu'en 2020 le nombre moyen de jours télétravaillés augmente nettement, y compris après la période de confinement, avant de diminuer en 2022 sans pour autant – et loin de là – redescendre aux niveaux d'avant crise sanitaire.

Tableau 3 - **Taux d'accès et nombre de jours télétravaillés dans les assurances (2017-2022)**

	Taux d'accès (en %)	Nombre de jours télétravaillés annuellement en moyenne
2017	11,9	40,4
2018	16,7	40,3
2019	23,5	42,9
2020	53,1	75,0
2021	60,9	89,6
2022	67,1	69,5

Lecture : en 2017, le taux d'accès au télétravail dans le secteur des assurances est de 11,9 % et la moyenne annuelle du nombre des jours télétravaillés est de 40,4.

Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (2023) : https://bit.ly/4aM8WkH.

3. J'invite à une grande prudence sur l'appellation de cet indicateur dont je conserve l'usage dans la mesure où c'est celui des documentations. Néanmoins, ce taux « d'accès » correspond en fait à un taux de recours.

Pour autant, si le télétravail était pratiqué avant la crise sanitaire dans le secteur, il l'était surtout par certains profils de travailleurs et de travailleuses soit selon leur statut (cadres) et activités (pratiques professionnelles digitalisées), soit pour des motifs médicaux (préconisation de la médecine du travail[4]). Si la seconde configuration conduisait à une formalisation du télétravail, c'était rarement le cas de la première. Dans les trois entreprises sur lesquelles nous avons porté la focale (voir *supra*, tableau 1), le télétravail est ainsi d'abord l'objet de certaines restrictions d'accès, comme le confie Marc Gambier, élu FO de l'établissement Couvrance :

« La première personne [que je connais] qui a eu droit[5] au télétravail, c'était la responsable de service… [rires] et pas les autres [rires]… Donc, on trouvait ça injuste, surtout qu'on nous retournait comme argument : "Le télétravail, c'est compliqué quand on manipule des [données sensibles]", donc on disait : "Mais la responsable [du service], elle ne manipule pas de [données sensibles] ? C'est quand même bizarre !" Quand on lui posait la question, elle jurait ses grands dieux qu'elle ne consultait pas de [données sensibles]. On n'y a pas trop cru, du coup ça a créé… Mais après, ça a été réglé puisque tout le monde l'a eu [avec les confinements][6]. »

L'argument utilisé par la hiérarchie, et plus généralement la direction, justifiant l'accès ou non accès au télétravail ne convainc pas l'élu qui y voit une injustice. Ces restrictions d'accès au télétravail se retrouvent aussi dans le récit d'une élue CFDT de l'entreprise Assist-Plus ayant participé à toutes les négociations des accords télétravail de son organisation :

« [Le télétravail], le temps que ça se mette en place… On sentait qu'il n'y avait pas vraiment de volonté… Il y avait eu cet accord sur le télétravail [en 2018] (…) c'était… Une nécessité, il fallait avancer dans le temps, dans le progrès on va dire, c'était quelque chose… Il ne fallait pas rester en rade mais on sentait bien que derrière, il n'y avait pas la volonté de mettre tous les moyens informatiques, de sécuriser tout ça, de manière à le généraliser très rapidement donc, tout doucement, ça se mettait en place avec des pilotes de mise en place, des machins et on avance, on recule, on avance, on recule. Ça a été assez compliqué et il y avait uniquement [certains métiers qui pouvaient télétravailler], de façon à contrôler, s'assurer… En fait, je dirais qu'on avait l'impression qu'il y avait une espèce de frilosité par rapport à ça. Alors, je ne sais pas par contre après… Pour quelles raisons… Est-ce que c'était à cause de la sécurité informatique, est-ce que c'était… Peut-être aussi parce que les moyens techniques étaient importants à déployer aussi donc… ça a été très long [rires]… très, très long[7] ».

4. Les motifs de ces préconisations sont variés : accidents restreignant la mobilité des salarié·es, mise en place de mi-temps thérapeutiques associés à du télétravail ou encore aménagement des présences sur site suite à des *burn-out*.

5. Il est particulièrement intéressant de souligner l'usage de cette expression. Bien que le télétravail ne soit pas un droit et que son recours se soit parfois fait hors réglementation, il est souvent considéré comme tel y compris par des syndicalistes.

6. Entretien avec Olivier Gambier, élu FO, Couvrance, novembre 2022.

7. Entretien avec Christelle Seigneur, élue CFDT, AssistPlus, avril 2023.

Christelle Seigneur décrit ici une sorte d'obligation réglementaire à aller vers le télétravail en 2018 alors que bien d'autres entreprises (notamment du groupe dont AssistPlus fait partie) ont déjà négocié depuis plusieurs années les règles du télétravail[8]. Pour autant, cette mise en place passe par des avancées et reculs selon ses mots. Les acteurs et actrices hésitent quant à la portée et les modalités d'organisation du télétravail (nombre de jours, format, mode de déclaration et/ou de modification et de suivi, mode de validation ou non par des hiérarchies, etc.). Le télétravail est alors réservé, en test et en pratique, à certain·es salarié·es qui sont plutôt des cadres autonomes comme elle l'évoquera plus loin dans l'entretien.

Cette configuration d'un télétravail d'abord majoritairement réservé à certain·es travailleurs et travailleuses autonomes est observé dans d'autres entreprises comme dans celles du secteur bancaire (Le Gagneur, Noûs, 2021) et concerne ainsi un « salariat de confiance » dont les cadres sont une « figure typique » (Bouffartigue, 2001:109). Il s'agit de salarié·es dont la loyauté et l'autonomie sont reconnues par leurs directions. Ces configurations d'usage du télétravail semblent proches de celles autour des horaires variables de travail. Des travaux montrent en effet que si les directions comme les représentant·es syndicaux et syndicales en viennent finalement à modifier les règles en matière d'horaires de travail, c'est parfois « curieusement sans action collective » que vont avoir lieu « des transformations spectaculaires sans qu'il soit simple d'en identifier les porteurs collectifs » (Lichtenberger, 2003:58). Ainsi, lors de l'enquête, il a été difficile de retracer quelle partie avait pu être à l'origine d'ouverture de négociations des premiers accords, y compris lorsque ces derniers semblaient récents. Nous pouvons de plus émettre l'hypothèse que les évolutions du salariat dans ces entreprises, composé de plus en plus de cadres au cours de ces dernières décennies, au moins dans les assurances, a peut-être aussi contribué à une augmentation de cette pratique, d'abord individuelle, qui sans conduire à des actions collectives, a plutôt été défendue par des représentant·es syndicaux et syndicales eux et elles aussi cadres et potentiellement télétravailleurs et télétravailleuses. En tous les cas, ces évolutions quant au recours au télétravail s'inscrivent dans un contexte singulier ayant favorisé son extension.

I.2. Une extension du télétravail superposée à des changements organisationnels

Les entreprises du secteur enquêté procèdent régulièrement à des restructurations (de groupe, d'établissements, de sites ou encore de directions ou même de services). Elles sont situées en Île-de-France : les mouvements immobiliers y semblent particulièrement forts et se superposent à l'extension du télétravail.

8. Des travaux révèlent combien la structuration même du groupe a des effets importants sur les négociations, pouvant aller d'une « centralisation impliquant une coordination renforcée des activités syndicales au niveau du groupe » à une « dispersion bloquant toute négociation » en passant par des formes de négociations aménagées selon les sujets (Didry, Giordano, 2022).

Tous et toutes les enquêté·es nous ont fait les récits de vente et de réaménagement de sites réalisés avant la crise sanitaire. Ces changements d'espaces physiques sur les sites étaient directement corrélés à des extensions progressives de recours au télétravail. Les réaménagements s'inscrivent dans un processus de « financiarisation des bureaux » (Butin, 2022). Chantal Cossalter avait déjà relevé, il y a plus de 20 ans, combien les structurations des espaces de travail dans les banques et assurances étaient liées à l'organisation du travail pratiquée et aux outils techniques pour l'exercer (Cossalter, 2002). Elle montrait ainsi que les plateaux téléphoniques mis en place dans le secteur étaient couplés au développement d'un système informatique dans l'entreprise. Elle observait également combien le recours à ces outils de travail conduisait à « s'affranchir des contraintes spatiales » (*ibid.*) et contribuait à une délocalisation d'activités (notamment par des sous-traitants), mais aussi, pourrait-on ajouter, à une mobilité des salarié·es. Le développement des espaces de travail en *flex-office* et l'extension du télétravail s'inscrivent pleinement dans cette continuité, montrant combien « les avancées technologiques ont participé aux innovations organisationnelles » (*ibid.*). Dans les trois entreprises enquêtées (tableau 1), les espaces sont organisés sous forme de *flex-office* depuis 7 à 10 ans. En plus du *flex-office*, les espaces sont régulièrement réaménagés de façon à diminuer le nombre de postes par salarié·e selon les syndicalistes. Du côté de la direction, il s'agit de mettre en avant des enjeux d'économies d'énergie (moins d'espaces vides) ou encore de dynamiser les collectifs de salarié·es en créant des espaces collaboratifs et/ou récréatifs (installation de canapés, baby-foot, etc.). Le cas de l'entreprise Horizon est particulièrement éclairant de ces stratégies de gestion d'espaces. Une élue CGT[9], en décrivant sa carrière, indique qu'au moment de son recrutement il y a 20 ans, l'entreprise occupait 9 bâtiments et qu'aujourd'hui, elle en occupe 4 alors même que le nombre de salarié·es a augmenté dans le même temps de près de 15 %. Autre indicateur de ces changements, alors qu'elle a toujours exercé le même métier et dans le même service, cette enquêtée a, au cours de sa carrière, déménagé d'espace de travail à 7 reprises (dont 6 sur les 10 dernières années). Ces modifications ne sont pas seulement liées à des reventes d'espaces mais aussi à des restructurations de groupes ayant par exemple conduit dans le cas de Couvrance et AssistPlus à des déménagements dans des locaux partagés avec d'autres entreprises faisant partie de leurs groupes. En plus de ces modifications sur les sites, les espaces de travail sont eux-mêmes restructurés et ont pour effet direct de diminuer le nombre de postes par salarié·e. Dans les trois entreprises enquêtées, il est en 2023 de 6 postes pour 10 salarié·es, si bien que les élu·es, tous syndicats confondus, nous ont sans cesse répété pendant l'enquête qu'un « retour en arrière sur le télétravail serait impossible ».

Si le télétravail était déjà à l'œuvre dans le secteur enquêté, avant la crise sanitaire, il l'a aussi été pendant et à l'issue de celle-ci. Ce télétravail est passé par une régulation progressive qui est l'objet d'ajustements au fil des négociations.

9. Entretien avec Muriel Kolodiez, élue CGT, juin 2023.

I.3. Une régulation progressive du télétravail dans les entreprises

Malgré un télétravail accordé – et parfois même négocié – de façon individuelle, ce mode d'organisation prend progressivement de l'ampleur dans le secteur enquêté, lui donnant dès lors une dimension collective.

Une publication de la Dares révèle qu'en 2021, 4 070 accords d'entreprise et avenants sur le télétravail ont été signés en France contre 390 en 2017, soit plus de 10 fois plus (Pesenti, 2022). La crise pandémique a conduit à une massification inédite de négociations sur le télétravail. Si cette dynamique de régulation se retrouve dans le secteur enquêté, ce sont surtout des « re »-négociations qui ont été réalisées puisqu'en 2020, 9 entreprises sur 10 du secteur de l'assurance étaient déjà dotées d'un accord télétravail[10] et un an plus tard, un accord de branche est même conclu. Nous revenons ici sur les étapes de ce cadrage du télétravail auquel les élu·es syndicaux et syndicales enquété·es ont participé.

L'enquête permet de distinguer trois grandes générations d'accords ces dernières années (voir *supra*, tableau 2). Les accords télétravail d'entreprise signés avant la crise sanitaire dans le secteur enquêté sont qualifiés par un enquêté de « néo-accords télétravail[11] » tant ils sont perçus comme expérimentaux en termes de régulation du télétravail. Cette désignation renvoie aussi aux multiples formes alors prises par ces « accords » (charte, accord, accord-test, etc.) ; aux négociations successives de ces versions ; ou aux variations des positions des acteurs sur certains points (nombre de jours télétravaillés, indemnités, lieu, etc.). Dans l'enquête par questionnaire, 22,2 % des répondant·es (des branches de l'assurance et de la banque) indiquent que l'accord ou la charte en vigueur au moment de l'enquête (mars 2023) l'est depuis 2019, 2018 ou avant, signalant que plus d'un texte sur 5 a non seulement été adopté avant la pandémie, mais qu'en plus ce texte n'a pas été modifié depuis. Les monographies montrent néanmoins que cette formalisation du télétravail, certes minoritaire, avait déjà connu des fluctuations : dans les cas les plus anciens où il avait été pensé, sinon régulé (au tournant des années 2010 donc), des négociations et des ajustements avaient déjà eu lieu pour en adapter les règles durant la décennie, et ce avant l'année 2020, une charte devenant un accord, ou un accord étant renégocié. Ces textes de première génération formalisent le télétravail souvent de manière expérimentale et limitée (à certains postes, à un nombre fixé de salarié·es « tests ») dans des structures où il existait auparavant sous forme d'arrangements plus ou moins formalisés et surtout individualisés.

Pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement, c'est-à-dire surtout en 2020 et début 2021, on distingue une seconde génération d'accords qui permet de formaliser l'exercice du télétravail. 18 % des répondant·es au questionnaire indiquent que la charte

10. Document de communication résumé de l'Accord relatif au télétravail dans les sociétés d'assurances du 9 novembre 2021, p. 2.

11. Négociateur de branche CFDT ; entretien avec une négociatrice et un négociateur de branche CFDT, octobre 2022.

ou l'accord en vigueur en mars 2023 a d'ailleurs été adoptée en 2020. Et presque 23 % que c'est en 2021, période aussi marquée par la pandémie, que les règles en vigueur au moment de l'enquête ont été établies. L'enquête qualitative montre elle aussi combien les règles ont été fréquemment ajustées pendant la pandémie.

À partir de l'année suivante, fin 2021, on distingue une troisième génération d'accords qui correspond à des formes d'ajustement des précédents accords, conclus dans une période extraordinaire (celle de la crise sanitaire), pendant une période redevenue plus ordinaire. Je signalerais cependant qu'en 2024 de nouveaux enjeux sont au cœur d'une extension ou d'ajustements en matière de télétravail (comme avec les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ou encore les enjeux en matière de développement durable).

Les négociations sur la régulation du télétravail sont révélatrices de l'importance qu'il a aujourd'hui pris dans le quotidien professionnel, voire militant, des salarié·es.

II. Pratiquer le travail syndical en contexte de télétravail

Les syndicalistes mènent un « travail d'organisation », c'est-à-dire qu'ils et elles conduisent des « action[s] permanente[s] de production de règles pratiques » (de Terssac, 2011:104) mises au service de la production reposant sur la mobilisation de ressources. Ces dernières varient selon les entreprises mais aussi selon les sections syndicales d'une même entreprise.

Le télétravail et l'éclatement spatial des collectifs de travail a particulièrement modifié les pratiques de dialogue social et plus largement les pratiques syndicales, au moins pendant la crise pandémique et particulièrement pendant le premier confinement. Les travaux de Haute révèlent, à partir d'une exploitation de données quantitatives de l'enquête REPONSE et de Tracov[12], que les effets du télétravail sur le dialogue social diffèrent selon que l'on est avant ou pendant et après la crise sanitaire (Haute, 2021, 2022, 2023). Il montre qu'avant la crise sanitaire, on n'observait pas d'effets notables du télétravail sur les relations entre les représentant·es des salarié·es et les salarié·es ou sur les visions des syndicats par les salarié·es à partir de la distinction entre ceux et celles qui télétravaillaient et ceux et celles qui ne télétravaillaient pas (*ibid.*). En revanche, la distinction opère sur les situations pendant et après la crise sanitaire. Haute relève que le télétravail a affaibli les relations entre les représentant·es syndicaux et syndicales et les salarié·es des entreprises. Ainsi, « les télétravailleurs ont, par rapport aux autres salariés, environ 1,3 fois plus de chances de ne pas solliciter l'avis d'un représentant du personnel

12. L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) englobe depuis 1993 une série d'études qui sont relancées tous les six ans afin de mesurer les évolutions du travail. Tracov, sur le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire, est une enquête menée en deux volets portant sur les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail. Une première vague s'est déroulée entre janvier et mars 2021 et une seconde entre janvier et avril 2023.

en cas de problème » (*ibid.*). Ces résultats peuvent être complétés en entrant par des collectifs syndicaux et en s'intéressant à leurs pratiques. Le travail syndical est à considérer au regard des ressources qui sont mobilisables par les militant·es pour le mener (II.1). Ces ressources différenciées montrent certaines inégalités selon les sections et selon les entreprises dont elles font partie. La crise du Covid-19 a conduit à une accélération de la digitalisation de certaines pratiques (II.2). Si certaines d'entre elles ont disparu à l'issue des périodes de confinement, d'autres se sont pérennisées. Pourtant, elles sont perçues de façons très diverses par les personnes enquêtées. Pour autant, face à des difficultés rencontrées liées à un éloignement physique des salarié·es mais parfois aussi des militant·es eux et elles-mêmes, les syndicalistes travaillent à adapter leurs pratiques syndicales (II.3).

II.1. Des ressources syndicales inégales pour répondre aux enjeux de la digitalisation

Les usages digitaux différenciés (canaux numériques utilisés, régularités d'usage, etc.) sont directement liés à des ressources syndicales inégales pour investir dans ces outils. Je distingue ici deux types de ressources : celles financières, qui permettent ou non de sous-traiter la création, voire la gestion d'outils de communication digitale ; celles réglementaires, par l'accord de droit syndical, qui permettent ou non de contacter numériquement les salarié·es. Si ces ressources dépendent ici directement des entreprises employeuses, les militant·es peuvent parfois mobiliser des ressources internes au syndicat (section, fédération) pour atteindre ces mêmes objectifs cités.

Certaines sections syndicales sous-traitent une partie voire presque toute leur communication digitale, ce que d'autres n'ont pas les moyens de faire. Parmi les trois entreprises enquêtées, l'une d'elles se distingue en matière de ressources syndicales. Chez Horizon, les organisations syndicales bénéficient historiquement de plus de ressources que dans les autres entreprises. Cette configuration unique a permis aux syndicalistes de « mieux » vivre l'extension du télétravail dans la mesure où les sections utilisaient déjà des outils numériques avant les périodes de confinement, à l'inverse de plusieurs sections syndicales dans d'autres entreprises qui n'en disposaient, et parfois n'en disposent toujours pas au moment de l'enquête. Chez Horizon, des ressources financières exceptionnelles permettent aux sections représentatives de sous-traiter leur communication digitale à des agences spécialisées, ce que les sections des autres entreprises enquêtées, même lorsqu'elles sont majoritaires, n'ont pas les moyens de faire. Ainsi, dans cette entreprise, les sections ont pu faire réaliser des sites internet par des professionnel·les et les élu·es sont formé·es à leur alimentation. Outre ces sites internet, les sections syndicales font réaliser des vidéos ou encore sont accompagnées dans l'animation de pages sur des réseaux sociaux variés (LinkedIn ou encore Facebook) et font aussi mettre en pages leurs tracts numériques par ce biais en utilisant parfois des médias ori-

ginaux, comme la bande dessinée. Dans les autres entreprises enquêtées, Couvrance et AssistPlus, les sections (toutes organisations syndicales confondues) passent soit par leurs fédérations, soit par leurs propres moyens (c'est-à-dire leurs compétences internes), ce qui n'est pas sans poser problème : par exemple, le site internet créé par un syndicaliste rencontré a été hacké. Trois ans après sa création, il est devenu une page pornographique que ni la section ni la fédération n'ont les moyens de restaurer. Outre le fait de pouvoir mettre en place une communication digitale, l'alimentation des pages elle-même peut s'avérer chronophage, en particulier dans des petites sections, mais même dans des sections plus grandes qui peinent à trouver des volontaires faute de compétences ou de temps.

En outre, concernant la communication directe auprès des salarié·es par des outils digitaux de l'entreprise, la configuration est là aussi inégale selon les entreprises en raison de réglementations différentes. Ici, c'est encore Horizon qui se distingue : l'entreprise permet déjà aux organisations syndicales de communiquer par mail auprès des salarié·es, alors que dans d'autres entreprises comme chez Couvrance et AssistPlus, ce n'est pas le cas. L'absence d'accord y oblige les militant·es et les élu·es à « bricoler » pour atteindre numériquement les salarié·es, ce qui contribue à alourdir la charge militante. C'est tout particulièrement le cas à AssistPlus où les facilités octroyées par la direction pendant le confinement (deux mails par mois et par organisation syndicale à l'ensemble des salarié·es) ont cessé après la crise sanitaire. La négociation d'un accord incluant la possibilité pour les syndicats de contacter les salarié·es est alors un enjeu majeur dans les entreprises dans un contexte de télétravail élargi.

Si les organisations syndicales chez Horizon bénéficient de ressources exceptionnelles par rapport à ce qui s'observe dans d'autres entreprises, on constate certaines différences en entrant par les sections d'une même entreprise. Chez Couvrance comme chez AssistPlus, où aucune sous-traitance n'est possible, on observe néanmoins des recours inégaux pouvant se faire d'une part auprès des fédérations et d'autre part en sollicitant les compétences internes à la section.

Les sections syndicales ayant des ressources permettant d'investir dans des outils digitaux se distinguent des autres par une forte activité qui semble porteuse d'effets (adhésions syndicales, augmentation de la représentativité aux derniers scrutins). Dans les trois entreprises enquêtées, la section syndicale ayant le plus utilisé des outils numériques pendant les périodes de confinement afin de maintenir le contact avec les salarié·es est aussi celle qui continue à mobiliser le plus d'outils numériques aujourd'hui et qui souvent en profite électoralement, même si elle n'est pas toujours majoritaire en termes de représentativité. C'est plusieurs fois la CFE-CGC qui s'en sort le mieux[13], ce

13. Sa représentativité est en augmentation dans de nombreuses entreprises des secteurs et elle a même dépassé la CFDT, longtemps majoritaire, dans plusieurs très grandes entreprises.

qui peut s'expliquer assez aisément par le fait que ses membres, principalement cadres ou encadrant·es (Béthoux *et al.*, 2013), sont eux et elles-mêmes rompu·es professionnellement à l'usage de ces outils numériques, de modalités de communication à distance et d'animations de collectifs loin d'être, avant même la pandémie, toujours sous leur regard. Si ces ressources syndicales conduisent à des investissements différenciés dans les outils numériques, il n'en demeure pas moins que nombre de pratiques syndicales ont été (ou ont dû être) digitalisées pour garantir la poursuite du travail militant.

II.2. Une digitalisation accélérée des pratiques syndicales et des appréciations contrastées des effets du télétravail

La crise sanitaire a conduit à une accélération de la digitalisation des pratiques syndicales plus ou moins facilitée par les ressources dont disposaient les sections syndicales (par les directions, leurs fédérations, leurs propres entreprises, etc.). En ce sens, un premier point porte sur la façon dont les organisations syndicales ont été poussées à digitaliser certaines de leurs pratiques pendant la crise du Covid-19 et les confinements. Le second point relève combien, au-delà de cette période exceptionnelle, les militant·es des organisations syndicales ont digitalisé une partie de leurs pratiques. Cette entrée par les éventuelles modifications des pratiques induites par le télétravail permet aussi d'approcher les (in)satisfactions des militant·es. Le travail syndical, parce qu'il ne repose pas que sur une présence physique mais plus généralement sur une certaine disponibilité, nécessite le recours à des outils numériques qui permettent de la garantir.

Tout d'abord, lors de la crise du Covid-19, le gouvernement français, comme d'autres, a pris « des mesures fortes de confinement et d'imposition du télétravail » (Gillet, Tremblay, 2023). Dans les entreprises enquêtées, cela a conduit à ce que des directions mettent en place des outils digitaux à disposition des organisations syndicales concernant deux types de tâches syndicales : les négociations et le contact avec les salarié·es.

Les travaux menés sur les modalités de cadrage, de recours et de pratique du télétravail spécifiques à la période de la crise sanitaire ont souligné « la dynamique, la variété et la fragilité » des processus de négociations du télétravail pendant cette période (Giotto, Thoemmes, 2022 ; Thoemmes, 2023). Les élu·es ont été confronté·es – comme les directions – aux négociations en distanciel sur le télétravail lui-même mais aussi, plus largement, sur le travail. En effet, les délégué·es syndicaux et syndicales ont été en première ligne dans ces enjeux d'organisation du travail, *via* des échanges réguliers avec les directions sur les plans de continuité de l'activité ou encore de la mise en place de mesures pour faire face à la pandémie (Michelon, 2022 ; Dupuy, Simha, 2021). Pendant l'enquête, les syndicalistes enquêté·es ont alors contribué à des négociations qu'ils et

elles ont jugé « dures » non pas tant par leur contenu que par leur format, à distance des autres parties, comme décrit par Aziz Hassan, élu UNSA dans l'entreprise Couvrance :

« [Pendant les confinements] la négociation en Teams c'était très, très dur. Moi je suis quelqu'un qui, en négociation, aime avoir son interlocuteur en face, pour discuter, voir les réactions de son visage. Il y a une palette d'émotions qui disparaissaient par le biais de Teams en fait, et c'était très difficile finalement. (…) Chacun a appris en marchant[14]. »

Ces difficultés à négocier sans voir les interlocutrices et interlocuteurs sont aussi relevées par des membres de directions comme dans le cas de François Fontaine, membre de la DRH de Couvrance :

« Pour moi, si vous voulez, c'[est] important de serrer des mains, le contact physique dans la négociation est quelque chose d'extrêmement important et vous ne l'avez pas à l'écran, ce contact-là. (…) Quand vous êtes en visio, vous ne voyez pas les gens, donc en plus quand ils ne mettent pas leurs caméras… Et pour peu que quand ils mettent les caméras, ils soient peu expressifs au niveau du visage, finalement, vous perdez beaucoup en qualité de négociation et en qualité de relations humaines. Je pense que pour eux, c'est pareil, quand ils négocient, ils m'analysent en tant que négociateur et moi aussi, en fonction de ma gestuelle, je montre des choses que je ne montre pas à l'écran. (…) Moi, en tant que membre de la DRH, si vous voulez, le télétravail me perturbe beaucoup parce que j'ai la même vision que les organisations syndicales (…)[15]. »

Malgré un équipement numérique permettant d'exercer des tâches à distance, on observe que le travail des négociateurs et négociatrices s'est trouvé complexifié pendant la crise sanitaire, notamment par la diminution de la qualité des négociations qui se déroulaient alors en distanciel. Pour autant, cette digitalisation des négociations n'était que temporaire puisque, passées les périodes de confinement, elles se sont à nouveau déroulées en présentiel. Le retour au présentiel des négociations paritaires a été concomitant au retour au moins partiel des salarié·es sur les lieux de travail. Ce retour a aussi entraîné la fin de certains arrangements autorisés et même mis en place par les directions malgré les revendications des syndicalistes comme celui de pouvoir communiquer auprès des salarié·es.

Malgré la fin de certaines pratiques (négociations en distanciel et contacts massifs des salarié·es par le numérique), de nombreuses autres pratiques ont été digitalisées avec l'extension du télétravail. De fait, distinguer les pratiques syndicales et tenter d'y cerner les effets du télétravail permet de voir quelles appréciations les représentant·es en ont.

14. Entretien avec Aziz Hassan, élu UNSA, décembre 2022.

15. Entretien avec François Fontaine, membre de la DRH de Couvrance, février 2023.

On observe alors que ces appréciations sont contrastées parmi les répondant·es sur certaines tâches telles que : le contact des salarié·es, le recrutement d'adhérent·es, l'animation de la section syndicale ou encore le travail syndical au sein d'instances et par les négociations avec les directions des entreprises. Le tableau 4 expose ces résultats en proposant aux répondant·es, après avoir indiqué que les effets du télétravail étaient souvent ambivalents, d'indiquer si ces effets – s'il y en a – sont selon eux et elles, plus ou moins facilitants sur une série de pratiques syndicales.

On y relève d'abord que si, selon les répondant·es, certaines activités paraissent peu impactées, d'autres le sont beaucoup plus, sachant que les « je ne sais pas » oscillent entre 7,5 et 19,5 % selon les pratiques. Pour 70 % des répondant·es, le télétravail n'a pas d'effet particulier sur la négociation d'accords collectifs, ni – pour 65 % des répondant·es environ – sur l'élaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise (même si presque 20 % ne savent pas si cela a des effets ou pas) ou sur la participation aux instances. Cependant, ces pratiques sont revenues en présentiel dans tous les cas que nous avons rencontrés, sauf rares réunions exceptionnelles. L'articulation de l'enquête qualitative à ces résultats permet de comprendre certaines des appréciations. En effet, dans plusieurs cas, les militant·es relèvent que la préparation des réunions d'instance est facilitée par la possibilité du travail à distance, source d'économies de trajets pour les sections mais aussi de gain de temps avant, après et lors des réunions. Lorsque le collectif est petit et que les membres se connaissent (comme pour des élu·es d'une instance – CSE en particulier mais aussi d'une délégation syndicale, d'une commission du CSE, d'une instance interne au syndicat), la visioconférence peut faciliter les échanges. En revanche, concernant la représentation des salarié·es devant la hiérarchie, les avis sont plus partagés : 56 % trouvent que le télétravail n'a pas d'effet, mais 13 % que cela facilite cette activité et 17 % que cela la rend plus difficile, presque 14 % indiquant ne pas savoir.

Pour 38 % des élu·es répondant·es au questionnaire, les réunions de section sont désormais organisées en mode hybride, 28 % utilisent un système d'alternance (tantôt en distanciel et tantôt en présentiel), 20 % indiquent qu'elles se déroulent le plus souvent en présentiel et pour 13 % elles se tiennent le plus souvent en distanciel. Si le questionnaire n'est pas représentatif, on observe que le panel est relativement divisé entre plusieurs formats de réunions mais que le tout présentiel n'est plus un format qui domine. L'enquête qualitative montre que les syndicalistes sont satisfait·es de cette hybridation permettant de réaliser des économies en matière de déplacement, de temps mais aussi de réunir parfois davantage de personnes. On constate que c'est pour l'animation de la section syndicale et le recrutement de nouvelles et nouveaux adhérent·es et les contacts avec les salarié·es que les effets du télétravail sont les plus nets. 38 % des répondant·es pour la première activité et moins de 30 % pour la seconde disent que le télétravail n'a pas d'effet sur ces pratiques. Et dans les deux cas, les avis sont plutôt partagés : le télétravail rend plus difficile ces der-

nières, surtout pour les contacts avec les salarié·es (presque 54 % l'indiquent). De fait, ce constat retrouve celui fait qualitativement par les syndicalistes rencontré·es dans les trois entreprises étudiées. Même à Horizon où le télétravail est considéré par tous et toutes les représentant·es rencontré·es comme ayant une dimension positive concernant l'organisation des activités syndicales au sein de la section, le lien avec les salarié·es est *a contrario* pointé comme le point noir des effets du télétravail.

Tableau 4 - **Effets facilitants ou non du télétravail sur des pratiques syndicales**

En %

	Pas d'effet particulier	Plus faciles	Moins faciles	Je ne sais pas	Sans réponse	Total
Contacts et discussions avec les salarié·es	29,5	9,1	53,6	7,5	0,3	100
Animations de la section, syndicalisation des salarié·es	37,7	11,4	35,7	14,9	0,3	100
Représentation de salarié·es devant la hiérarchie	56,2	12,7	17,2	13,6	0,3	100
Participation aux instances de représentation	64,0	14,3	12,7	9,1	0,0	100
Élaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise	64,6	7,1	8,4	19,5	0,3	100
Négociation d'accords collectifs (dans l'entreprise)	70,5	9,4	5,8	13,3	1,0	100

Champ : les 308 répondant·es au questionnaire déclarant exercer un mandat de représentant·e du personnel.

Lecture : parmi l'ensemble des répondant·es exerçant un mandat syndical, 53,6 % estiment que le télétravail rend moins faciles les contacts et discussions avec les salarié·es.

II.3. Adaptations de pratiques pour réduire la distance aux militant·es et salarié·es

De fait, les différentes sections syndicales enquêtées ont conservé la plupart de leurs pratiques syndicales (réunions, visites sur site, diffusion fréquente d'informations aux salarié·es) tout en les adaptant au contexte de télétravail : réunions en présentiel (lorsque les échanges sont souhaités) ou en distanciel (lorsqu'il s'agit de diffuser des informations descendantes, la visioconférence permet à davantage de syndiqué·es de participer) ; visites sur site moins fréquentes mais plus longues, afin de voir un maximum de salarié·es en restant plusieurs jours, pour mieux comprendre les situations ; diffusion d'informations aux salarié·es en face-à-face, sans tract papier mais avec un

QR code donnant accès un document numérique (dans un souci, aussi, d'économie de papier). Outre ces pratiques, on observe par l'enquête que certaines OS ont mis en place des rôles ou outils spécifiques pour conserver et/ou créer des liens, que ce soit avec les salarié·es de l'entreprise ou avec les adhérent·es : digitalisation de la prise ou de l'entretien de contacts ; distinction de relais syndicaux ; mise en place de groupes numériques d'échange. Ces adaptations renvoient plus largement aux enjeux de distanciation entre les syndicalistes et les salarié·es (voir *infra*).

S'il apparaît plus difficile de déranger quelqu'un sur Teams qu'en glissant une tête dans la porte entrouverte d'un bureau, la mise en place de guides pratiques semble permettre aux militant·es d'être plus à l'aise avec ces nouvelles technologies de la communication. Dans plusieurs sections chez Horizon, des scripts ont été construits et sont utilisés pour faciliter la prise de contact à distance avec les salarié·es. Mathieu David, un élu CFDT, décrit au cours d'un entretien en quoi cela consiste :

« On reprend les éléments du tract [qu'on a fait avant] : "Bonjour, est-ce-que tu vas bien ? On voulait te faire remonter notre dernière communication", et on donne les éléments essentiels et (…) un lien vers le tract qui permet de le lire. L'idée, c'est d'individualiser un peu le contact pour avoir une chance que notre communication soit lue[16]. »

À la digitalisation de la prise de contact peut s'ajouter la mise en place de groupes numériques de discussions. Nombre de syndicalistes ont indiqué avoir créé des groupes sur l'application WhatsApp rassemblant soit les adhérent·es de la section, soit les adhérent·es et les sympathisant·es ou encore les seul·es élu·es. Ces groupes permettent aux militant·es d'échanger rapidement et l'usage de l'instantané a selon eux et elles supplanté le recours au mail. Bien que décrit comme plutôt efficace, cet usage peut aussi poser problème (confidentialité des échanges, droit à la déconnexion, etc.).

Outre ces formats digitaux, certains rôles, comme celui de « relais », ont aussi pu être mis en place par des sections syndicales dans leur entreprise. Il s'agit de distinguer une personne qui dans les services permet aux syndicalistes d'y garder un point d'ancrage. Ce rôle est similaire à celui des représentant·es de proximité syndicaux et syndicales, interne à l'entreprise, rappelant d'autres exemples relevés dans des enquêtes portant sur la mise en place du CSE (Pélisse, Wolmark (coord.) *et al.*, 2021 ; Michelon, 2022).

Si les pratiques syndicales, comme la prise de contact ou les échanges, font l'objet d'adaptations, elles ne sont pas pour autant toutes jugées positivement. Ainsi, les enquêté·es expriment d'importants regrets sur la distanciation physique et la diminution des interactions en présentiel qui sont devenues rares, y compris parfois entre les acteurs et actrices d'une même section. Les échanges en présentiel restent souvent considérés

16. Entretien avec Matthieu David, élu syndical CFDT, Horizon, juin 2023.

comme plus faciles ou fluides, même si le distanciel a aussi introduit parfois une proximité autre avec des salarié·es. Par exemple, échanger avec un·e salarié·e qui est chez lui ou elle en télétravail plutôt que dans un espace collectif sur le lieu de travail aux yeux de toutes et tous permet, selon certain·es syndicalistes rencontré·es de l'entreprise Horizon, de mieux contourner certains stigmates professionnels liés à des rapprochements syndicaux qui seraient visibles. Ainsi, certain·es encadrant·es de proximité sembleraient pouvoir davantage faire état de leurs problèmes auprès de syndicalistes, grâce à des échanges plus discrets, menés à distance et en télétravail. Cet usage permettrait même parfois de favoriser des adhésions :

« Je trouve ça plus facile d'adhérer [avec le télétravail] parce que, quand tu [étais] à 100 % sur site, [quand on était vu] avec une personne syndiquée ou en tout cas un élu on était mal vu, on se faisait convoquer : "Pourquoi il t'a parlé ?"[17] »

Au contraire, dans les deux autres entreprises (AssistPlus, Couvrance), toutes les sections syndicales peinent à conserver le lien avec les salarié·es. Certaines poursuivent des pratiques jugées inefficaces (distributions de tracts, visites de site peu productives car à des moments où les lieux sont en partie vides, permanences qui ne sont plus investies par les salariés et ne débouchent sur aucun contact), d'autres les arrêtent complètement. Par exemple, à AssistPlus, la section de la CFDT assurait une permanence quotidienne dans le local syndical entre 12 heures et 14 heures, ce qu'elle ne fait désormais plus. Le télétravail n'a plus rendu possible cette pratique selon les élu·es et il était devenu difficile de trouver des syndicalistes acceptant d'adapter leur propre télétravail pour assurer physiquement cette présence. Enfin, le format hybride, même s'il se diffuse et apparaît assez fréquent, est relevé comme peu adapté aux échanges de fond.

Dans ce contexte de télétravail élargi, ayant des effets sur les modes et fréquences d'interactions avec les salarié·es mais aussi sur les modalités d'organisation du travail militant lui-même, les élu·es tentent d'adapter leurs pratiques soit en modifiant des pratiques anciennes et/ou en mobilisant de nouveaux outils.

Conclusion

Au sein des entreprises de l'assurance et de l'assistance, le télétravail en tant que modalité d'organisation du travail n'est pas apparu avec la crise sanitaire. Cela n'empêche pas, comme ailleurs, que le télétravail ait été d'abord sujet de réticence tant du côté des directions d'entreprises que des représentant·es des salarié·es. Au fil de la décennie 2010, le télétravail a néanmoins fait l'objet de discussions et de négociations progressives. La distinction de trois grandes générations d'accords à l'échelon des entreprises dans le secteur enquêté montre bien combien le recours au télétravail s'est progressivement élargi

17. Entretien avec Amel Jardiam, élue CFDT, Horizon, juin 2023.

mais qu'il n'a pris une dimension centrale et massive qu'au cours de la crise sanitaire, y compris dans ces entreprises où il était déjà présent.

Le développement du télétravail s'est accompagné d'une importante mobilisation « d'outils de travail à distance » (Bellini, De Carvalho, 2022:108). Ce télétravail élargi, négocié en situation de télétravail par les négociateurs et négociatrices, plonge alors ces acteurs et actrices dans la digitalisation de certaines tâches dont le déroulement des négociations en distanciel est le symbole. Pour autant, si ces négociations paritaires ne se déroulent plus aujourd'hui en distanciel, l'enquête montre que les pratiques syndicales sont plus largement modifiées par ce mode d'organisation du travail individuel et collectif.

Les sections où des outils digitaux étaient déjà mobilisés pour réaliser des tâches sont celles qui sont le mieux parvenues à poursuivre leurs activités sous des formats hybrides ou distanciels. L'enquête montre par ailleurs un net effet des ressources syndicales sur ces aptitudes. Les sections situées dans des entreprises avec des accords de droit syndical favorables (allant plus loin que le cadre légal) sont celles qui ont déjà pu opérer des investissements dans des outils numériques par des sous-traitances professionnelles. Dans les entreprises ayant des accords moins favorables (se limitant au cadre légal), les sections syndicales ont bénéficié de moins voire d'aucun moyen pour le faire mais certaines se distinguent néanmoins. Ce sont des sections qui sont animées et investies par des profils de syndicalistes utilisant déjà fortement les outils numériques dans le cadre professionnel, ce qui peut expliquer, dans plusieurs entreprises, le succès de sections de la CFE-CGC, même si ce résultat n'est pas généralisable – d'autres syndicats attirant aussi des adhésions de cadres bénéficiant du télétravail ou y aspirant depuis plusieurs années.

Le contact avec les salarié·es est néanmoins un point noir des effets du télétravail reconnu par tous et toutes les représentant·es rencontré·es, qui sont peu nombreux et nombreuses à déclarer avoir suivi des webinaires ou des formations sur l'articulation entre activités syndicales et télétravail. Sur les 308 répondant·e·s ayant un mandat, 28 % l'évoquent (17 % dans un cadre syndical et 11 % dans un cadre professionnel), ces formations étant nettement insuffisantes pour presque 10 % des répondant·e·s. De fait, 47 % disent n'en avoir pas suivi et en ressentir le besoin. Il est clair néanmoins que la capacité à toucher numériquement les salarié·es est un enjeu pratique rarement à l'avantage des élu·es et syndicalistes, les directions continuant à contrôler fortement la circulation de l'information, en présence ou non d'accord en la matière.

De fait, la diffusion du télétravail se mêle avec la mise en œuvre de la réforme de la représentation du personnel de 2017, et la fusion des instances, effective le plus souvent en 2020 quelques mois avant le premier et le plus radical des confinements. Cette simultanéité de la diminution du nombre de mandats, réduisant et complexifiant le travail

de proximité, et de la rationalisation des procédures d'information-consultation d'une part, et du télétravail massif et imposé par la crise pandémique d'autre part, a conduit à une surcharge de travail « en réduisant les moyens et en intensifiant le travail syndical », contribuant à un épuisement militant (Guillaume, Rey, 2023:7). L'enquête montre ainsi que même dans un établissement où les moyens syndicaux sont bien supérieurs aux règles légales (chez Horizon), les syndicalistes rencontrent des difficultés relatives à l'augmentation de la charge syndicale. Cela tient pour une part au télétravail qu'eux et elles-mêmes pratiquent, mais aussi aux mandats qui sont bien plus coûteux qu'auparavant. Les deux se conjuguent et on peut noter que les syndicalistes à temps plein semblent mieux parvenir à articuler leurs tâches en contexte de télétravail que les syndicalistes n'ayant pas de décharge à temps plein et pour lesquel·les les pratiques syndicales seraient plus difficiles à articuler en contexte de télétravail. Plusieurs élu·es et syndicalistes ont ainsi clairement souligné qu'ils et elles pratiquaient moins le télétravail que leurs collègues, car ils et elles conçoivent leur travail syndical comme exigeant une présence sur site.

Le télétravail modifie le lien physique des travailleurs et travailleuses à leur structure employeuse (entreprise, dirigeant·es, collègues, etc.) mais aussi d'un·e syndicaliste à son entreprise et aux salarié·es qu'il ou elle représente. Les travaux réalisés sur le télétravail montraient déjà dans les années 2000 que le télétravail conduisait certain·es salarié·es à un affaiblissement de « loyauté » à l'égard de l'entreprise (Taskin, 2003:123). La poursuite d'enquêtes sur les façons dont le télétravail impacte les collectifs syndicaux permettrait d'explorer si la « loyauté », ou plutôt l'engagement syndical se réduit, se maintient ou augmente par l'extension du recours au télétravail, dans un contexte d'épuisement syndical croissant.

Références bibliographiques

- Allam-Firley D. (2021), *Spécificités de l'innovation dans les services d'assurance : le cas de l'agent général,* Thèse en sciences de gestion et du management, Université Paris-Nord-Paris XIII, https://theses.hal.science/tel-03367488.
- Bellini S., De Carvalho D. (2022), « Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre », *Innovations,* n° 68, p. 105-134, https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0124.
- Béthoux É., Desage G., Mias G., Pélisse J. (dir.) (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel : la CFE-CGC ou la fin d'une exception,* Paris, Armand Colin.
- Bouffartigue P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », *Travail et Emploi,* n° 86, p. 107-125, https://bit.ly/44afbfQ.
- Butin A. (2022), « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies pratiques,* n° 44, p. 93-104, https://doi.org/10.3917/sopr.044.0093.
- Chabbert E., Rey F., Thobois P. (2022), *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, Agence d'Objectifs de l'IRES pour la CFDT, novembre, https://bit.ly/49J96bi.
- Cossalter C. (2002), « Les plateaux téléphoniques dans les banques et les assurances. Continuité et rupture dans la dynamique d'organisation », *Réseaux*, n° 114, p. 23-50, https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2002-4-page-23.htm.
- Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n° 71, p. 107-120, https://doi.org/10.4000/quaderni.534.
- Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 051, novembre, https://bit.ly/3J5Fvy4.
- de Terssac G. (2011), « Théorie du travail d'organisation », *in* Maggi B. (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Puf, p. 97-121, https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0097.
- Didry C., Giordano D. (2022), « Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 41-69, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/R107-108_3.pdf.

- Dupuy C., Simha J. (2021), « Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie », *Connaissance de l'emploi,* n° 176, Le Cnam CEET, novembre, https://shs.hal.science/halshs-03411457.
- Gillet A., Tremblay D.-G. (2023), « Dynamiques et effets du télétravail », Introduction au Dossier « Télétravail et Inégalités », *SociologieS,* https://doi.org/10.4000/sociologies.21060.
- Giotto T., Thoemmes J. (2022), « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, n° 38, p. 35-53, https://doi.org/10.3917/neg.038.0035.
- Guillaume C., Rey F. (2023), « La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical », *Note thématique*, n° 6, « Une société fatiguée ? », Fondation Jean Jaurès, https://bit.ly/49OfRbJ.
- Haute T. (2021), « Diversité et évolutions des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Travail et Emploi*, n° 164-165, p. 137-160, https://bit.ly/3UcqJMs.
- Haute T. (2022), « Recours au télétravail et transformation des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France », *Négociations*, n° 38, p. 55-71, https://doi.org/10.3917/neg.038.0055.
- Haute T. (2023), « Travail à distance, distance aux syndicats ? Le cas du télétravail », *in* Senik C. (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte, p. 149-164, https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0150.
- Le Gagneur M., Noûs C. (2021), « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 29-40, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0029.
- Lichtenberger Y. (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », *in* de Terssac G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 51-60, https://doi.org/10.3917/dec.terss.2003.01.0051.
- Louey S., Bergeron H., Pélisse J. (2023), *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?,* Agence d'objectifs de l'IRES pour la CFDT, décembre, https://bit.ly/3VEkq5b.
- Michelon A. (2022), « Quelle mise à l'épreuve des comités sociaux et économiques en période de crise ? », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 103-124, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/R107-108.pdf.

- Pélisse J., Wolmark C. (coord.), Blondet C., Dabosville B., Fleury N., Ilieva V., Langaney C., Lay-Dufant M., Le Lay G., Michelon A., Odoul-Asorey I., Peskine E., Rémond A., Rustique A. (2021), *Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation collective des salariés*, Rapport final pour le Comité d'évaluation des ordonnances Travail, 15 novembre, https://bit.ly/3Je7URF.
- Pesenti M. (2022), « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n° 57, novembre, https://bit.ly/3xQMsk8.
- Schütz G., Noûs C. (2021), « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 1-12, https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001.
- Taskin L. (2003), « Télétravail : les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Gestion 2000*, n° 2, p. 113-125, https://shs.hal.science/halshs-03511615.
- Thoemmes J. (2023), « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 119-136, https://hal.science/hal-04206134.

IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

BULLETIN D'ABONNEMENT 2025

NOM

PRÉNOM

ORGANISATION

FONCTION

ADRESSE

TÉL.

E-MAIL

Je désire m'abonner à :

- ☐ *La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Chronique internationale* + *La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur www.ires.fr.

Règlement par :

- ☐ Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- ☐ Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
  IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

Date et signature

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :

IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr

Institut de Recherches Économiques et Sociales

LA REVUE DE L'IRES

La Revue de l'IRES est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), *La Revue de l'IRES* porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à *La Revue de l'IRES* sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à *La Revue de l'IRES* vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES (www.ires.fr).

IRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités :

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.
- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau
Raphaëlle BERTHOLON (*CFE-CGC*)
Jean-Marc BŒUF (*UNSA Éducation*)
Bernard IBAL (*CFTC*) - Lionel LEROGERON (*CGT*)
Éric PÉRÈS (*CGT-FO*) - Anne-Florence QUINTIN (*CFDT*)

Administrateurs, représentants des syndicats
Sébastien DUPUCH (*CGT-FO*)
Fabien GUIMBRETIÈRE (*CFDT*)
Fabienne ROUCHY (*CGT*)

Quatre représentants du Premier ministre
Cédric AUDENIS, *Commissaire général par intérim, France Stratégie*
Nicolas CARNOT, *Directeur des études et des synthèses économiques, Insee*
Michel HOUDEBINE, *Dares*
Fabrice LENGLART, *Drees*

Neuf personnalités scientifiques

Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMAN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2*

Ce numéro de *La Revue de l'IRES* propose un dossier sur la question du genre dans la régulation du travail, étudiée dans cinq articles de manière variée tant du point de vue des méthodes empiriques mobilisées que des perspectives d'analyse. Deux axes d'interrogation traversent les articles de ce dossier : la question de l'égalité professionnelle femmes-hommes et celle de la reconnaissance des métiers du *care*. Les deux premières contributions éclairent la façon dont les institutions politiques, les employeurs et les organisations syndicales s'emparent ou pas de la question de l'égalité professionnelle pour réguler le travail dans l'entreprise, et soulignent les biais qui tendent à minorer les inégalités subies par les femmes. Les trois autres articles mettent en lumière différentes incidences du manque de reconnaissance du travail de *care* sur les conditions de travail et d'emploi des femmes qui le réalisent : la fragmentation et l'hétérogénéité du secteur du *care*, à laquelle on pourrait remédier grâce à la mise en place d'une fonction publique du *care*, qui garantirait une égalité d'accès aux services sur le territoire français ; la sous-évaluation de la complexité, des compétences et responsabilités de ces métiers, qui se traduit par leur manque de reconnaissance notamment financière ; enfin, la disqualification de la parole de ces travailleuses qui subissent des dominations croisées, y compris dans le syndicalisme. Ces différents articles apportent de nouvelles connaissances sur les mécanismes sociaux, économiques et politiques qui contribuent à reproduire les inégalités de genre dans le monde du travail, mais ils ouvrent également des pistes de réflexion et d'action pour renforcer le principe d'égalité entre les femmes et les hommes dans la régulation du travail.

Enfin, hors dossier, un dernier article montre comment les collectifs de travail et les collectifs syndicaux sont affectés par le télétravail, notamment depuis la crise sanitaire. L'enquête permet d'observer que le télétravail met à l'épreuve des collectifs syndicaux, obligeant les militants à modifier leur organisation et leurs pratiques dans un contexte d'alourdissement des tâches syndicales.

IRES
Institut de Recherches Économiques et Sociales

16, bd du Mont d'Est ▪ 93192 Noisy-le-Grand Cedex
Tél. : +33 (0)1 48 15 18 90 ▪ E-mail : contact@ires.fr ▪ www.ires.fr

ISSN 1145-1378 ▪ Prix du numéro : 25 €