



**HAL**  
open science

## Quels effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels? Volet qualitatif du projet Impact

Alexandra d'Agostino, Catherine Galli, Ekaterina Melnik-Olive

### ► To cite this version:

Alexandra d'Agostino, Catherine Galli, Ekaterina Melnik-Olive. Quels effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels? Volet qualitatif du projet Impact. [Rapport de recherche] Céreq Etudes n°37, Céreq. 2022, 46 p. hal-03551340

**HAL Id: hal-03551340**

**<https://hal.science/hal-03551340>**

Submitted on 1 Feb 2022

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

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



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Céreq ÉTUDES

37  
2022

Quels effets de la crise  
sanitaire sur les projets  
et aspirations  
professionnels ?

Volet qualitatif du projet Impact

Alexandra d'AGOSTINO, Catherine GALLI,  
Ekaterina MELNIK-OLIVE



## Synthèse

L'évènement brutal et imprévu qu'a constitué la crise sanitaire a diversement interféré avec les processus de reconversion, et ce, en lien avec la temporalité des projets professionnels. Celle-ci pouvait se rapporter à des phases de réflexion (phase de « latence »), de formulation du projet et de prise de décision (délibération), ou encore de mise en œuvre du changement voire de réengagement dans un nouveau métier (bifurcation)<sup>1</sup>.

D'une manière globale, moins le projet était précis plus la période de crise a entravé le processus de conversion. À partir des entretiens conduits auprès de salariés peu qualifiés<sup>2</sup>, quatre situations-types se dégagent.

En premier lieu, **le processus de reconversion est freiné** avec en parallèle une reconsidération du projet, ou même un renoncement. Les inquiétudes et les difficultés engendrées par la crise ont pour certaines personnes fait ressortir un renforcement de la primauté donnée à la sécurité de l'emploi. Entre obtenir un emploi « coûte que coûte », ou préserver son emploi, le contenu du travail semble minoré ou même effacé, les conditions de travail relativisées. L'isolement social, l'âge et l'étape de carrière, la faible qualification, les renoncements nécessaires face aux situations personnelles et familiales, l'incertitude des perspectives d'activité sont ici autant de facteurs bloquants qui ont été exacerbés par la crise.

Dans un deuxième cas de figure, les projets sont **reportés à une période ultérieure** sans que l'objectif professionnel ne soit révisé, ou en le reformulant. La poursuite du processus de conversion est dans ce cas retardée en particulier du fait de conditions pratiques non réunies et d'une situation peu propice. Il peut s'agir de la levée de freins périphériques, sans lien avec la crise Covid, ou en « attendant » que le contexte général se soit stabilisé.

Dans une troisième configuration, la période de crise Covid a constitué une **opportunité pour « se lancer »**. Un temps dégagé en dehors du temps travail, offert par une longue période de chômage partiel, mis à profit afin d'affirmer un projet, de le déclencher. Ici le projet est bien étudié et mûri en amont, les conditions pour sa mise en acte sont jugées comme étant réunies.

Une dernière situation-type rassemble les personnes qui ont **gardé le cap** en dépit des effets de la crise sanitaire sur les conditions de réalisation de leur projet dans le cadre d'une formation déjà en cours par exemple. La projection professionnelle était déjà bien établie, l'accompagnement mis en place. Les personnes ont « fait face » et se sont adaptées à cette mise à l'épreuve, au bouleversement des conditions de mise en œuvre du projet, tout particulièrement concernant les modalités formatives marquées par le passage subit au distanciel. Ici, la crise a surtout affecté la mise en œuvre de leur projet, notamment *via* les effets, parfois ambivalents, du confinement et du protocole sanitaire sur la formation. Le soutien familial et pédagogique, mais également les ajustements opérés par les organismes de formation ont été une ressource nécessaire pour la réalisation de la formation dans ce contexte.

---

<sup>1</sup> Mazade, 2004 ; Denave, 2006 ; Negroni, 2007 ; Negroni et Mazade, 2019.

<sup>2</sup> Voir l'encadré méthodo.



# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 4  |
| 1. Préambule méthodologique .....   | 6  |
| 1.1. Le champ et l'échantillon de l'enquête qualitative .....                                       | 8  |
| 1.2. Le contexte de réalisation des entretiens .....  | 9  |
| 2. Les effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels .....             | 9  |
| 2.1. Quand le projet professionnel est réalisé peu avant ou pendant la crise .....                  | 10 |
| 2.2. Entre concrétisation et renoncement au projet de reconversion déjà formulé .....               | 14 |
| 2.3. Les projets en réflexion .....   | 17 |
| 3. Les effets de la crise sanitaire sur l'organisation et les conditions de travail .....           | 23 |
| 3.1. Le protocole sanitaire : une introduction à géométrie variable .....                           | 24 |
| 3.2. Trois types de comportements face à une absence de concertation .....                          | 25 |
| 3.3. Dans les métiers en contact avec le public, une dégradation ressentie .....                    | 26 |
| 3.4. Un impact sur la socialisation et les motivations au travail .....                             | 27 |
| 3.5. La possibilité du télétravail : entre découverte et contraintes .....                          | 28 |
| 3.6. Le bouclier du chômage partiel .....   | 30 |
| Conclusion .....  | 32 |
| Références bibliographiques .....   | 34 |
| Annexe 1. Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) .....        | 36 |
| Annexe 2. Les profils des personnes interviewées dans le volet qualitatif de l'enquête IMPACT ..... | 37 |

## Introduction

La crise sanitaire a profondément impacté le monde du travail depuis mars 2020. Les mesures prises par le gouvernement pour amortir les conséquences économiques de la crise se sont traduites par un recours massif au chômage partiel jamais vu. En 2009, au plus haut de la crise économique précédente, le nombre de salariés ayant effectué du chômage partiel au cours de l'année a été estimé à moins de 673 000 (Calavrezo & Lodin, 2012). De mars à juillet 2020 des demandes d'autorisation préalable d'activité partielle ont été déposées par plus d'un million d'entreprises et ont concerné 14 millions de salariés. En avril 2020, selon la Dares, 8,4 millions de salariés ont été effectivement en chômage partiel, et en fin de l'année 2020, en novembre, ils étaient encore 2,9 millions (soit environ 16 % des salariés du privé).

En parallèle des mesures de chômage partiel, le dispositif FNE-Formation a été élargi de manière à permettre aux entreprises concernées par l'activité partielle de former leurs salariés quelle qu'en soit la catégorie, dans le but de protéger l'emploi, d'éviter des pertes de compétences au moment de la reprise ou d'en assurer la pérennité. Face à l'impossibilité de proposer des formations en présentiel durant la crise sanitaire, le ministère du Travail a annoncé début avril 2020 une mise à disposition massive de ressources pédagogiques en ligne par des organismes de formation pour favoriser la formation à distance aussi bien pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi. Le nombre de formations à distance proposé dans le cadre du compte personnel de formation (CPF) a doublé durant cette période<sup>3</sup>. Selon la Dares, le taux de recours au CPF a connu une forte hausse en 2020 (2,8 % de la population active contre 1,5 % en moyenne entre 2016 et 2019). Parmi les formations suivies dans le cadre du CPF en 2020, la Dares note une forte augmentation de la part des formations « *pouvant conduire à une activité indépendante* »<sup>4</sup>, ainsi que des formations dans le domaine du « *développement des capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion sociales et professionnelles* » (15,2 % contre 11 % en 2019) (Bismuth & Valero, 2021, p. 2).

Dans le même temps, de nombreuses entreprises ont été contraintes de recourir au télétravail, dont on peut supposer qu'il a pu faire apparaître des besoins de formation et de compétences nouveaux, mais aussi favoriser le développement de nouvelles compétences. Le déploiement du télétravail, lorsque cela a été possible, a également permis de limiter le recul du temps travaillé (Jauneau & Vidalenc, 2020) et d'améliorer les conditions de travail pour certaines catégories (Beatriz *et al.*, 2021).

Les analyses de la Dares (Otte, 2021<sup>5</sup>) et de l'Insee (Pinol & Levasseur, 2021<sup>6</sup>) montrent que le chômage partiel a pu atténuer, ou du moins retarder, l'impact de la crise sur l'emploi, en protégeant tous les profils de salariés. Cependant, dans les branches les moins épargnées (notamment la métallurgie, les bureaux d'études, l'hôtellerie-restauration et le transport), on observe un nombre particulièrement élevé de ruptures de contrats. De même, si le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) apparaît actuellement bien inférieur à celui durant la crise survenue en 2008-2009, entre mars et mai 2021 on comptait plus de 146 000 personnes inscrites à Pôle emploi suite à un licenciement économique, soit une hausse de 7 % (Ghrai, 2021).

Dans ce contexte, que peut-on dire de la mobilisation réelle de la formation ? Selon la Cour des comptes, le recours à la formation dans le cadre du FNE-Formation, « *ne saurait être comparé à celui, hors norme, des bénéficiaires de l'activité partielle (3,7 millions de salariés en moyenne en 2020 contre 437 000 salariés placés en formation au 31 décembre 2020)* ». En juillet 2021, la Cour des comptes a souligné le fait que les cadres ont été surreprésentés parmi les formés dans le cadre du FNE-Formation, tandis que les salariés les moins qualifiés, en contrats précaires, et les entreprises de certains secteurs les plus touchés n'ont pas été suffisamment engagées dans les actions prévues par ce dispositif (Cour des comptes, 2021, p. 76).

<sup>3</sup> Centre Inffo, interview de Michel Yahiel, Caisse des Dépôts. Source : <https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/le-quotidien-de-la-formation/le-compte-personnel-de-formation-a-joue-son-role-damortisseur-de-crise-michel-yahiel-caisse-des-depots>.

<sup>4</sup> Par exemple, les « actions de formation dispensées aux créateurs/repreneurs d'entreprise ont été multipliées par onze entre 2019 et 2020 et représentent 7,7 % des formations réalisées » (Bismuth & Valero 2021, p. 2).

<sup>5</sup> <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/en-2020-lactivite-partielle-concerne-tous-les-secteurs-et-tous-les-profil-de-salaries>.

<sup>6</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5019406>.

Accélérés par la crise, les restructurations et les changements organisationnels risquent d'avoir de lourdes conséquences sur les trajectoires individuelles, non seulement *via* les départs subis suite aux licenciements, mais également en introduisant une instabilité dans les situations d'emploi (Perez, 2013 ; Melnik-Olive & Stephanus, 2019a, 2019b). L'augmentation des ruptures de contrats place les problématiques de retour à l'emploi et de reconversions professionnelles au cœur des enjeux, et ce particulièrement pour les salariés en emplois les moins qualifiés (Brochier, 2021). En effet, plus souvent en contrats précaires et plus soumis au risque d'un départ contraint, ces salariés accèdent le moins à la formation et à l'information quant aux possibilités de se former pour sécuriser leur parcours (Brunet & Rieucan, 2019 ; Dubois & Melnik-Olive, 2017 ; Melnik-Olive & Stephanus, 2019a, 2019b ; d'Agostino, Fournier & Stephanus, 2021).

Enfin, au-delà de ses conséquences économiques réelles ou anticipées, la crise sanitaire semble être, pour beaucoup de salariés, l'occasion de s'interroger sur son parcours et le sens accordé à son travail. Selon une enquête flash conduite vers la fin du premier confinement, plus d'un Français sur deux a été amené à réfléchir à ces questions depuis le début de la pandémie de Covid-19<sup>7</sup>. Les recherches récentes nuancent et montrent que les conditions de travail pendant la crise ont évolué de manière différenciée selon les catégories de salariés et les secteurs d'activités (Beatriz *et al.*, 2021). De même, la crise a pu avoir des effets ambivalents sur le rapport au travail – le gain ou la perte d'intérêt au travail, la « fierté du travail bien fait » ou l'utilité sociale – selon les évolutions dans les situations de travail et les catégories sociales (Leroyer *et al.*, 2021 ; Beatriz *et al.*, 2021).

Devant ces différents constats, l'une des questions centrales posées dans ce projet concerne l'accès à la formation dans ce contexte particulier, en lien avec l'organisation et les conditions de travail et les changements induits par la crise, ainsi que la manière dont la crise a pu impacter les aspirations et projets professionnels des personnes. Quels effets la crise a-t-elle pu exercer sur les aspirations et les projets professionnels ? Qui a pu accéder à la formation, dans quelles conditions et dans quels objectifs ? Quels en sont les freins, les obstacles ou, au contraire, les ressources ou les motivations des salariés ? Un essor inédit des formations à distance durant la crise sanitaire interroge les perspectives pour le développement et la professionnalisation de cette modalité de formation. Quelles sont sa portée et ses limites ? Quelles difficultés spécifiques les publics ciblés par le PIC (Plan d'investissement dans les compétences) ont-ils pu rencontrer ? Comment les personnes ayant suivi ces formations, ont-elles perçu cette expérience ?<sup>8</sup>

Pour apporter des éléments de réponses à ces nombreuses questions, l'équipe du département Formation et Certification du Céreq a réalisé une enquête *ad hoc* avec la participation financière de la Dares dans le cadre d'un appel à projets de recherche sur « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle vague 1 » organisé sous l'égide du conseil scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences. Baptisée IMPACT (Impact de la crise sanitaire sur les mobilités, les projets, les aspirations professionnelles, les compétences et le travail), cette enquête, conduite entre mars et mai 2021, contient un volet statistique<sup>9</sup> et un volet qualitatif.

Dans la conception de ses deux volets, l'enquête IMPACT a pris appui sur le dispositif d'enquêtes couplées entreprise-salariés Defis, consacré aux formations et itinéraires des salariés, qui a été réalisé par le Céreq en 2014-2019 en lien avec France compétences (Guillemot & Melnik-Olive, 2019). L'originalité de l'enquête IMPACT réside notamment dans la possibilité de relier les informations portant sur la période de la crise sanitaire avec les données Defis recueillies sur les salariés, leurs emplois et leurs parcours avant la crise (Annexe 1).

Le volet qualitatif, dont les résultats sont présentés dans ce rapport, a été réalisé en complément du volet statistique, dans le cadre d'une post-enquête Defis. Il porte plus spécifiquement sur les effets de

<sup>7</sup> Enquête YouGov pour Monster.fr réalisée auprès de 2.021 personnes, entre le 29 avril et le 1er mai. Source : <https://www.monster.fr/recruter/conseil-en-ressources-humaines/marche-emploi/les-francais-inquiets-de-retourner-au-travail-et-soucieux-de-trouver-du-sens-dans-leur-emploi/>.

<sup>8</sup> Des travaux montrent que la séparation physique en soi ne constitue pas nécessairement un handicap, mais que la qualité de la relation pédagogique dépend des contraintes qui s'exercent sur la communication par la distance, qui peuvent être spécifiques à certains publics (Maurin, 2004 ; Vidal, Grandbastien & Mœglin, 2010).

<sup>9</sup> Les premiers résultats du volet statistique ont été fournis dans un rapport séparé et sont en cours d'exploitation approfondie.



la crise sur les projets et aspirations professionnels des salariés les moins qualifiés (cf. préambule méthodologique). L'étude est centrée sur les processus de construction et de mise en œuvre des projets professionnels et, plus particulièrement, ceux visant une reconversion, comprise comme un changement de métier (Denave, 2017 ; Negroni, 2007 ; Negroni & Mazade, 2019), ainsi que le rôle joué par la formation dans ce processus. Que la reconversion soit subie, volontaire (Negroni, 2007 ; Negroni & Mazade, 2019), ou hybride (Berton, 2013 ; Melnik-Olive & Stephanus, 2019a) en s'expliquant tout à la fois par des contraintes structurelles externes et des motivations internes (Fournier *et al.*, 2019), elle implique des remises en question professionnelles et identitaires, des logiques d'action en contexte différenciées, parfois coûteuses, difficiles et longues. Dans la lignée de travaux sociologiques autour des parcours professionnels, nous considérons la reconversion comme un processus séquentiel articulatif différentes temporalités, en particulier incluant des phases de réflexion (phase de « latence »), de formulation du projet et de prise de décision (délibération), de mise en œuvre du changement (bifurcation ou transition) ou encore le réengagement dans un nouveau métier (Mazade, 2004 ; Denave, 2006 ; Negroni, 2007 ; Negroni & Mazade, 2019).

La crise sanitaire est considérée ici comme un aléa, c'est-à-dire un événement brutal et imprévu, pouvant, selon les situations, constituer une contrainte supplémentaire, ou, au contraire, être un élément déclencheur, présenter une opportunité pour mettre en œuvre un projet professionnel, notamment en bénéficiant des mesures prises dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi par les pouvoirs publics. De plus, par ses effets sur les situations de travail (protocole sanitaire, distanciation sociale, etc.), la crise est susceptible d'impacter les éléments centraux intervenant dans ce processus complexe que représente la construction d'un « projet professionnel » : la satisfaction au travail (par exemple en ce qui concerne sa reconnaissance ou, au contraire, la lassitude, les conditions de travail, son organisation), l'ambiance au travail (le management, les relations avec les collègues, le stress) et le sens attribué au travail (Negroni & Mazade, 2019 ; Bertrand *et al.*, 2010 ; Nohara, 2016).

Le document est organisé de la manière suivante. À la suite d'un préambule méthodologique, la première partie est consacrée aux effets « directs » de la crise sanitaire sur les projets et les aspirations professionnels selon les temporalités (séquences) des projets. Puis dans la seconde partie, nous présentons les effets de la crise perçus par les salariés sur les situations de travail, en particulier, la mise en place du protocole sanitaire dans les entreprises, le télétravail et le chômage partiel. Enfin, nous concluons sur les effets de la crise sur les aspirations et les projets professionnels et leur mise en œuvre.

## 1. Préambule méthodologique

L'investigation qualitative a été guidée par des questionnements autour des projets professionnels en cours ou déjà réalisés, sur la manière dont la crise sanitaire a pu être un événement déclencheur d'un projet professionnel ou, au contraire, en quoi elle a constitué une entrave. Quelles sont les motivations et les freins à la réalisation d'un projet professionnel ? Quelle place occupe la formation dans ce processus ?

Le guide d'entretien (cf. l'encadré) a été organisé autour de trois parties : présentation de la personne et de son parcours professionnel, sa situation professionnelle actuelle et ses projets, son vécu personnel et professionnel depuis mars 2020, soit une sorte de bilan de l'année écoulée.

Pensés dans une complémentarité avec le volet statistique du projet IMPACT, les entretiens ont été à la fois l'occasion d'approfondir certains aspects difficilement abordables par une approche quantitative (situation personnelle, ressources, parcours antérieur, projets et aspirations) et d'en nuancer ou préciser certains (impact de la crise sanitaire sur les projets et les aspirations, le travail et les apprentissages, la gestion de la crise sanitaire dans les entreprises, la formation durant le confinement, la mobilisation et l'apport des différents dispositifs publics).

## Encadré 1 • Le guide d'entretien du volet qualitatif de l'enquête IMPACT

### Introduction

Présentation de l'enquête (cadre, qui sommes-nous), temps d'entretien, rappel anonymat et consentement RGPD, brève présentation des thématiques du guide.

### Présentation de la personne et parcours professionnel

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Âge, situation familiale... Quelle est votre situation professionnelle actuelle ? Quelles ont été les grandes étapes de votre parcours professionnel ? Les études, temps forts, changement de statut, de fonction, d'entreprise, périodes d'inactivité...

### Situation actuelle et projet d'évolution professionnelle

Pouvez-vous nous décrire votre emploi actuel ? Ce que vous faites ? Comment vous positionnez-vous/vous sentez-vous vis-à-vis de votre emploi ? L'ambiance, la satisfaction au travail, le sens donné... *Si période de chômage, les questions sur les domaines de la recherche d'emploi, les liens avec Pôle emploi, les circonstances de perte d'emploi ou de départ...* Avez-vous en projet de vous reconverter/de vous réorienter/investir un nouveau projet ? Pouvez-vous nous le décrire ?

**Si reconversion :** pouvez-vous nous dire quelles sont les raisons de cette reconversion/réorientation ? Cela vous a-t-il été imposé (restructuration, plan économique...) ou cela émane de votre envie personnelle ? Changement de statut, de domaine, d'avancement, complément de revenus, de situation familiale, géographique... Comment avez-vous mis/envisagé-vous de mettre en place ce nouveau projet ? Quelles ressources avez-vous/comptez-vous mobiliser pour élaborer/réaliser ce projet ?

Ressources issues de l'entourage familial, amical ou exemples pris sur des personnes de l'entourage ayant déjà entamé une reconversion, un changement professionnel.

Ressources institutionnelles : formations professionnelles (CEP, CPF, Pro A, VAE...), Pôle emploi, missions locales ; ressources internes à l'entreprise ; comment cela s'est-il concrètement passé ou se passe actuellement ? Étapes importantes, facilités, difficultés, freins/encouragements de la part de votre entourage professionnel/personnel...

### Année 2020-2021 : crise sanitaire, confinements et changements professionnels

Comment s'est passée cette année 2020 pour vous (personnellement/professionnellement) ? Comment cela s'est-il manifesté ? Comment avez-vous géré la situation ? En période de confinement, avec les contraintes du distanciel (si télétravail ou formation à distance), vis-à-vis de votre entourage professionnel/personnel, chômage partiel, garde d'enfants. Est-ce que cette situation particulière a eu un impact sur votre travail ? sur vos projets ? Accélérateur, frein, report, arrêt, initiateur, révélateur de nouveaux projets. Le confinement a-t-il été l'occasion d'une nouvelle approche de votre vie professionnelle et familiale, de vos envies, souhaits de mobilité ou de changement complet de votre itinéraire professionnel ? Avez-vous profité du temps de chômage partiel pour développer d'autres projets professionnels ou personnels, avec votre conjoint et votre entourage familial ? Avez-vous connu des difficultés familiales, des personnes touchées par la maladie qui vous ont fait appréhender la vie en général et votre rapport au travail d'une autre manière ? Que pensez-vous des ressources dont vous avez pu bénéficier au niveau de l'entreprise, des institutions, Pôle emploi, Etat Région, service RH de votre entreprise, etc. ?

### Questions conclusives

Lorsque vous pensez à votre travail (futur ou actuel) qu'est ce qui est important pour vous ? La crise a-t-elle rendu certains aspects plus importants qu'avant ? Avez-vous d'autres questions à aborder que nous n'avons pas évoquées et qui vous tiennent à cœur ? S'il y n'y avait pas eu cette période si particulière, votre projet *[de réorientation ou autre]* aurait-il été différent ?

## 1.1. Le champ et l'échantillon de l'enquête qualitative

Comme pour l'ensemble du projet IMPACT, les personnes interrogées dans le cadre du volet qualitatif sont issues du champ de l'enquête Defis, il s'agit donc d'une post-enquête de ce dispositif.

La sélection des personnes à interviewer s'est effectuée en plusieurs étapes, avec pour le premier critère le consentement préalable obtenu lors de la dernière vague de Defis (en 2019). Ensuite, nous avons présélectionné les personnes ayant *a priori* un faible niveau de qualification, soit au regard de l'emploi occupé en 2019, soit de leur niveau de diplôme renseigné dans Defis (ou l'absence de diplôme). La sélection a ensuite été affinée en utilisant les réponses obtenues à la question ouverte de Defis en 2019 concernant le projet professionnel de la personne pour les cinq années à venir. Nous avons ainsi sélectionné les personnes ayant indiqué en premier lieu des projets de réorientation, de création d'entreprise, mais également d'autres projets d'évolution professionnelle (par exemple, la mise en application d'un titre professionnel obtenu, une évolution envisagée au sein de l'entreprise). L'objectif était de se focaliser sur les effets de la crise sanitaire sur des souhaits d'évolution professionnelle déjà exprimés avant la crise, mais également de voir si et comment les aspirations professionnelles ont été impactées par cette période. D'autres critères de sélection ont été mobilisés afin de diversifier le profil des personnes interrogées : l'âge, le sexe, la situation d'activité fin 2019 et la localisation géographique.

Au total, vingt entretiens ont été réalisés par téléphone, compte tenu des contraintes sanitaires, entre mars et mai 2021. La durée variait entre 20 minutes (la personne ne maîtrisant pas complètement le français) à près d'une heure et demie. De manière générale, les parcours des personnes interviewées sont marqués par des changements de métiers et/ou d'employeurs parfois nombreux. Cinq personnes au moins l'ont conduit récemment (au cours des 5 dernières années), d'autres ont connu des changements de métier, plus ou moins contraints, dans le passé, comme en témoigne par exemple le cas de M. Leroy (41 ans) :

*« ... Vous voyez, j'ai fait un peu de tout ! J'ai fait un CAP peintre en bâtiment jusqu'à 19 ans. Ensuite, ça ne me plaisait plus, j'ai pris ce qu'il y avait dans le monde du travail. J'ai été au plus simple. J'ai travaillé 7 ans, après, dans le nettoyage industriel. Ensuite, j'ai eu l'opportunité d'entrer chez XX, justement. Je suis resté 15 ans. Et aujourd'hui, je suis chauffeur de bus. »*

Le profil des personnes interviewées et les résumés des entretiens sont présentés dans le tableau en annexe 2. Parmi les personnes interviewées, on compte 9 hommes et 11 femmes. L'âge moyen des personnes interviewées est de 45 ans pour les hommes et 44 ans pour les femmes (l'âge minimum est de 27 ans et l'âge maximum est de 54 ans). Les lieux de vie des personnes s'inscrivent dans une diversité territoriale : plusieurs régions (Normandie, Bretagne, Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, etc.) et départements différents sont représentés ainsi que les villes de différentes tailles et les communes rurales.

Il s'agit très majoritairement des personnes avec un niveau de diplôme obtenu en formation initiale n'excédant pas un CAP/BEP ou sans diplôme, mais une personne (employé de commerce) possède un BTS et une autre, diplômée à bac+5, occupe un emploi précaire de téléconseiller. À l'exception d'une personne en inactivité (congé maternité), au moment de l'enquête tous exercent une activité, sur des statuts différents et dans des secteurs d'activité variés. Les salariés en contrat à durée limitée ou en intérim continuent à être inscrits à Pôle emploi.

Sur les 20 personnes interrogées, 8 ont connu une période plus ou moins longue de chômage partiel. Ces périodes dépendent fortement des secteurs d'activités (bâtiment, transports, vente, service, éducation nationale), et parfois des choix gestionnaires des entreprises. Dans notre *corpus*, aucune des personnes interrogées n'a mentionné des initiatives de la part de leur employeur concernant la mise à profit du chômage partiel pour des formations. Une personne a entamé une VAE de sa propre initiative grâce au temps dégagé par une longue période de chômage partiel.

Quatre salariées ont expérimenté le télétravail durant la crise sanitaire. Elles sont assistante achats, employée de bourse, technicienne hotline, responsable administratif de la fonction publique.

## 1.2. Le contexte de réalisation des entretiens

Nous n'avons eu que peu de refus de répondre à notre enquête, quand bien même ces personnes avaient toutes donné leur accord préalable pour rencontrer un chercheur lors de la dernière vague de Defis en fin 2019. Les refus explicites (2 au total) ont été motivés par un manque de disponibilité. Un seul rendez-vous téléphonique fixé n'a pas été honoré, il s'agissait d'une personne se trouvant visiblement dans une situation difficile, se disant peu disponible et en fin de droits au chômage.

Globalement, les chercheurs ont bénéficié d'un accueil plutôt favorable de la part des interviewés, même si certains ont été plutôt réticents au départ à répondre. Contactés chaque année depuis 2015 par le Céreq, il s'agissait des personnes pour qui le nom de l'institution était familier.

D'une part, certains ont exprimé un intérêt pour les problématiques autour de la formation professionnelle, en posant parfois des questions sur les possibilités de formation et la législation dans ce domaine. Ceci dénote à la fois un intérêt pour la formation et les perspectives qu'elle peut ouvrir et un besoin d'information sur cette question. Cependant, les interviewés ont été sélectionnés parmi les personnes « fidélisées » et ayant participé aux différentes vagues de l'enquête Defis. On peut donc supposer qu'il s'agit en grande partie des personnes plus intéressées par la formation que la moyenne, voire qui ont été sensibilisées à la question grâce à l'enquête elle-même au fil du temps.

D'autre part, l'enquête portant sur les effets de la crise sanitaire sur les projets, les parcours et le travail des personnes, l'objet de l'enquête a été largement compris. Elle a été généralement perçue comme une opportunité de s'exprimer, de bénéficier d'un espace de parole, de transmettre un message ou de poser quelques questions sur la formation, voire d'avoir une démarche réflexive sur son propre parcours.

## 2. Les effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels

Les résultats présentés ici portent sur les effets de la crise sanitaire sur les projets et les aspirations professionnels des personnes, ainsi que sur l'organisation et les conditions de travail.

D'après nos observations, la crise a pu impacter les projets professionnels des personnes sur deux registres. D'une part, le contexte économique et les difficultés connues par certains secteurs d'activités se sont répercutés sur le projet en lui-même (par exemple renoncer à se mettre à son compte, ou se diriger vers un secteur très impacté par la crise). D'autre part, le contexte de crise a pu complexifier la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire le processus de réalisation et les ressources mobilisées, notamment la formation.

Pour saisir les effets de la crise dans leur diversité, une prise en compte de la temporalité des projets paraît nécessaire. En effet, selon les personnes, la crise intervient à des étapes différentes de leurs parcours. Nous relevons trois catégories selon les temporalités du projet, en référence aux étapes identifiées par les travaux en sociologie des parcours (Denave, 2006 ; Negroni, 2007). Une première catégorie regroupe les personnes ayant réalisé leur projet professionnel peu avant ou pendant la crise. De ce point de vue, elles se trouvent à une étape où la transition professionnelle (ou la bifurcation) est accomplie (ils sont déjà réengagés dans leur nouvelle voie professionnelle) ou en passe de s'accomplir (elles ont finalisé une formation et sont en train de s'engager dans une nouvelle voie). Une deuxième catégorie regroupe les personnes qui se trouvent à une étape plus ou moins avancée de formulation de leur projet, où un début de concrétisation est engagé grâce notamment aux différentes démarches déjà effectuées dans ce sens. Enfin, une troisième catégorie regroupe les personnes dont le projet est en réflexion, une étape que les sociologues qualifient de phase de « latence » (Negroni & Mazade, 2019).

## 2.1. Quand le projet professionnel est réalisé peu avant ou pendant la crise

Cette catégorie regroupe les personnes ayant réalisé leur projet professionnel peu avant la crise, ou l'ayant poursuivi durant la période de la crise. Il peut s'agir ici de projets de reconversion déjà concrétisés ou en cours de finalisation durant le confinement de 2020 (M. Leroy, Mme Bleuet, Mme Rodriguez, Mme Martin), mais également des projets d'évolution professionnelle en interne (Mme Legrand) ou d'un projet de départ de l'entreprise pour un nouvel emploi (Mme Dauphin).

D'un point de vue temporel, la crise sanitaire est intervenue à des étapes des parcours de réalisation variées. Pour celles et ceux arrivés à la finalité, c'est-à-dire installés dans un nouvel emploi ou ayant pris de nouvelles responsabilités peu avant la crise sanitaire (M. Leroy, Mme Legrand), celle-ci a pu influencer sur le rapport au travail, mais n'a pas impacté leur projet professionnel, ni sa mise en œuvre du fait de sa récente réalisation. Fortes d'une expérience positive, et n'étant pas sur des emplois menacés par la crise, ces personnes aspirent à poursuivre leur parcours auprès de leur employeur.

C'est par exemple le cas de M. Leroy (41 ans, titulaire d'un CAP Peintre en bâtiment, 15 ans dans la maintenance d'arrêts de bus, devenu chauffeur de bus) qui dit être au courant des possibilités d'évolution dans sa nouvelle entreprise, mais pour l'instant n'a « *pas envie de se lancer* ». Il pourrait s'agir d'une mobilité horizontale (devenir conducteur de tram), mais cela exige une formation lourde pour un salaire inchangé et surtout l'intéressé aime ce qu'il fait actuellement. Avec plus d'ancienneté, il pourrait également suivre une formation pour devenir chef de secteur, mais cela n'est pas d'actualité pour l'heure. Ayant connu plusieurs changements de métier et une dernière reconversion réussie, il n'exclut pas pour autant des changements dans un avenir plus lointain : « *Dès que je me sens pas bien, ça me fait pas peur de changer...* ». Pour lui, ce sont surtout les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail (une agressivité accrue du public, refus du port du masque...), sur les gestes professionnels (pas de vente de tickets à bord, une circulation différente à bord), sur l'organisation de travail (horaires changés) et sur la socialisation qui sont mis en avant :

*« Forcément c'est plus comme avant... je reste dehors, je vais éviter le contact parce que j'ai des personnes fragiles dans mon entourage... ».*

Mme Legrand (43 ans, titulaire d'un Bac STT, puis BTS Assistant Manager obtenu en VAE en 2016, fonctionnaire) a réalisé en 2017 une reconversion professionnelle en passant du secteur privé (17 ans de secrétariat dans une clinique privée) vers le secteur public (enseignement et la recherche). Titularisée il y a trois ans, elle « *s'est formée sur le tas* » dans un environnement propice aux apprentissages informels, puis promue, début 2020, au poste de responsable administrative. Elle semble très satisfaite de son parcours et de son intégration au sein de son établissement, aussi bien professionnellement qu'en tant que personne à mobilité réduite. Cela contraste avec son ancien emploi où elle se sentait dévalorisée et « *au bout de sa carrière* ». Intervenue presque dans le même temps que la prise de ses nouvelles responsabilités, la crise a fortement impacté son organisation de travail. Pour elle l'élargissement du télétravail est vécu comme plutôt positif, mais elle constate une surcharge de travail due au passage en distanciel et des difficultés de gérer son équipe en télétravail contraint. Sa récente reconversion ayant eu un effet extrêmement redynamisant sur sa carrière, son projet actuellement est de poursuivre sa progression dans la fonction publique.

Quatre autres cas présentés dans cette catégorie concernent les situations où la mise en œuvre du projet professionnel envisagé en fin 2019 s'est déroulée, du moins en partie, en pleine crise sanitaire. Ici la crise a eu un impact plus ou moins important sur le projet en lui-même (en impactant certains secteurs d'activités visés par la reconversion) et sur sa mise en œuvre (le passage brutal vers la formation en distanciel).

L'exemple de Mme Dauphin (34 ans, en couple, enfant en bas âge, titulaire d'un CAP Esthétique, téléconseillère en rupture conventionnelle, assistante d'achat depuis avril 2020, intérim reconduit en CDD) illustre une **réorientation du projet** partiellement en lien avec la crise, mais aussi en lien avec d'autres facteurs. Téléconseillère dans une très grande entreprise depuis 7 ans, elle a demandé une rupture conventionnelle fin 2019 pour quitter ce métier : « *Honnêtement se faire insulter au téléphone...*

*j'ai craqué quelquefois... ».* La rupture conventionnelle lui a permis de réaliser son projet de changer de métier et d'envisager un déménagement pour se rapprocher de sa famille :

*« S'ils ne m'avaient pas accordé la rupture comme tout le monde, trois, quatre mois de carence ça ne fait pas du bien et puis il faut trouver ».*

Mais la suite du projet ne s'est pas déroulée comme prévu.

En effet, initialement elle projetait de se mettre à son compte, se former à distance et travailler pour une agence immobilière. Elle a entamé des démarches administratives qui se sont avérées longues et compliquées *« pour créer sa propre immatriculation ça prend une éternité, tout dépend qui tombe sur votre dossier ».* Alors elle s'est tournée vers la recherche d'un emploi alimentaire :

*« J'avais décidé de trouver autre chose entre-temps, je ne pouvais pas rester sans rémunération, et en fin de compte j'ai bien fait parce que la boîte à Paris pour qui on devait être en autoentrepreneur ne marche plus du tout parce que les visites sont difficiles maintenant avec le Covid, entre le confinement, etc. Donc... pas de regrets ».*

Elle a trouvé son emploi actuel après avoir envoyé de nombreuses candidatures. Elle a reçu une promesse d'embauche peu avant le premier confinement, mais n'a pas pu commencer avant la fin avril :

*« Je me suis dit je vais perdre mon taf... c'est cuit, mais en fin de compte, ils m'ont rappelée, ils m'ont gardée en CDD et puis là ça continue. C'est impeccable du moins pour l'instant... et on a beaucoup de boulot ».*

Aujourd'hui Mme Dauphin espère avoir trouvé un emploi stable et prendre davantage de responsabilités :

*« J'espère qu'ils vont me prendre en CDI... qu'ils vont me donner un petit peu plus de choses à faire, je ne dis pas non. Et puis rester là où je suis ».*

Enfin, nous avons trois cas où les personnes ont **maintenu le cap** sur leur projet, déjà bien engagé, en dépit de la crise. Il s'agissait de personnes déjà en formation, soutenues par leur entourage (familial ou professionnel) pour lesquelles la crise a mis à l'épreuve la réalisation de leur projet à différents niveaux. En 2017, Mme Bleuet (54 ans, en couple, 1 enfant, titulaire d'un CAP, bac obtenu en 2019 en VAE, diplôme d'une école de sophrologie en 2020, employée en bourse depuis 30 ans et sophrologue) avait engagé à 50 ans une reconversion qui a duré 5 ans, *« un long chemin ».* Au fil du temps, son emploi en bourse est devenu alimentaire et elle réfléchissait à une reconversion. Elle a eu une véritable *« révélation »* pour la sophrologie suite à un grave accident survenu il y a quelques années : *« Un mal pour un bien »* car elle se tourne vers la sophrologie via un médecin spécialisé dans la douleur. Aidée par une amie, elle repère et prend contact avec une école de sophrologie. Pour l'intégrer, il fallait un bac, ce qui a failli la décourager. Elle le passe du deuxième coup via la VAE sur son temps libre (en travaillant à 80 %), s'inscrit en parallèle à l'école en dépit du refus de financement par le Fongecif (plus tard, la moitié de la formation a pu être prise en charge). Elle a mis du temps pour parler de son projet de reconversion au travail, malgré une incompréhension qu'elle a ressentie en demandant un temps partiel. Mais lorsqu'elle se décide, elle se sent *« reboostée »* grâce à la réaction valorisante de la part de sa responsable hiérarchique. Au moment du confinement elle télétravaille *« sans que les clients s'en rendent compte »* et termine son mémoire d'études. Tout en travaillant, elle en profite pour se concentrer sur son mémoire :

*« [...] le confinement m'a un peu arrangée parce que j'ai été obligée de m'y mettre, et de se mettre sur un mémoire ce n'est pas facile. À chaque fois je me disais faut vite que tu le fasses avant de sortir... ».*

Après l'obtention de son diplôme, elle a eu besoin d'une *« digestion de ces 5 ans de formation »* avant de se lancer. Les inquiétudes et les difficultés engendrées par la crise l'ont également **retardée** dans la concrétisation de sa reconversion qu'elle vit comme une nécessité presque vitale :



*« À 55 ans bientôt, je suis plus proche de la retraite que de mon activité, mais aujourd'hui aucun regret avec tout ce que ça m'a coûté en temps et en argent, aucun regret, une reconversion peut sauver ».*

Elle finit par co-louer un local en avril 2021 pour se lancer en tant que sophrologue. Par sécurité, elle souhaite garder son emploi alimentaire, d'autant que son compagnon est intermittent :

*« Je ne suis pas complètement folle quand même il faut que je vive... quand on a un travail on a énormément, énormément de chance ».*

Pour elle, la crise l'a confortée dans son choix de reconversion :

*« La chose principale que le Covid m'a appris c'est la notion de liberté... et en même temps ça a aussi conforté ce que je pensais, ça vient de mon âge j'ai 50 ans maintenant passés, mais je pense que la vie est bien courte et... il faut vraiment se faire plaisir parce que par exemple côté professionnel on passe beaucoup trop de temps à son travail... j'ai de gros regrets aujourd'hui... on n'était absolument pas respectés [par la hiérarchie]... je regrette d'avoir attendu 50 ans pour avoir ce déclin ».*

Mme Martin (52 ans, mariée, 2 enfants, conjoint au chômage, initialement sans diplôme, obtient un CAP de cuisine en juin 2020, demandeur d'emploi suite à un licenciement économique, enchaîne des missions d'intérim) a aussi maintenu le cap sur son projet de reconversion malgré la crise. Le contexte sanitaire a fortement **impacté les conditions de la mise en œuvre** de son projet puisqu'elle a dû suivre une partie de sa formation à distance, avec beaucoup de difficultés. Mme Martin a été ouvrière dans une usine de céramique, avant d'être licenciée économique, peu avant la cinquantaine, dans le cadre d'un plan social. Après près de 30 ans d'ancienneté, ses indemnités de licenciement sont largement inférieures à ses espérances, notamment à cause de son âge : *« Vous auriez eu 50 ans, vous auriez eu 20 mille »*. En voyant les conditions d'emploi dans son usine se dégrader petit à petit, suite à plusieurs rachats, avant même d'être licenciée, elle a commencé à se tourner vers la cuisine en effectuant des petites missions d'intérim. Son travail à l'usine lui plaisait : *« Je l'aimais bien... c'était physique... le matin c'était de 4h à midi ou midi-20h ou 20h-4h... mais bon c'était un travail qui m'intéressait »*. Après le licenciement, elle n'a eu que des missions d'intérim alimentaires : *« Je trouvais [du travail], c'était dans n'importe quoi mais je trouvais quoi »*. À deux reprises elle s'est vue proposer une mission d'intérim par son ancien employeur (une première fois un mois à peine après son licenciement) : *« Alors là j'ai pas compris... on me vire et là on me demande un intérim... il y a un problème... c'est abusé quoi »*. Orientée par Cap Emploi, elle a entamé son CAP précédé d'une formation de remise à niveau :

*« Il y avait de tout... l'informatique – je connaissais pas ça du tout –, il y avait du français, maths... Au début j'hésitais de le faire à cet âge... ».*

La formation a été financée par le conseil régional, et elle a mobilisé son CPF. Pour monter son dossier, elle a été aidée par le Greta : *« Franchement c'était super, sans ça, je sais pas comment j'aurais fait »*. Le confinement a commencé au moment où son groupe préparant le CAP devait partir en formation, juste à la fin du stage :

*« Alors là c'était dur... il fallait qu'on le fasse à la maison... c'est pas pareil... À la maison il fallait faire les cours comme si on était en formation ».*

N'étant pas équipée en outils numériques usuels, elle recevait les devoirs par courrier et les renvoyait avec son smartphone. Elle a particulièrement apprécié les encouragements de ces formateurs : *« Ils me donnaient confiance quoi... j'avais pas eu ça, ça aurait pas marché »* ; et les conférences téléphoniques qui lui ont permis de se sentir moins seule : *« je déprimais quand même »*. *« Le pire c'était en cuisine, on n'avait pas beaucoup de cours de cuisine »*, on leur proposait de pratiquer à la maison mais *« il fallait avoir les moyens d'acheter ce qu'il fallait »*. Elle raconte que sur la douzaine des formés, seules deux personnes, dont elle, sont allées au bout de cette formation.

Le contexte de la crise sanitaire a introduit une difficulté supplémentaire pour Mme Martin, non seulement *via* le passage imprévu de sa formation en distanciel, mais aussi en rendant la recherche d'emploi plus difficile encore (même si avec la Covid, elle a eu des missions courtes dans le nettoyage). Habitante en zone rurale, elle espérait travailler dans la cuisine d'un Ehpad, où elle avait effectué son stage mais les repas n'y sont plus cuisinés sur place. Toujours en recherche d'emploi, elle n'a jamais cessé de travailler :

*« Je me suis toujours débrouillée toute seule et puis je me suis inscrite [en téléchargeant des applis] à Indeed, à Metajob, j'ai Adecco, j'ai Manpower... même si c'est pour 2 jours j'y vais ».*

Demander d'emploi en fin de droits, elle aspire à un emploi stable à maximum 25 km de chez elle pour des raisons de santé : *« Je voudrais avoir un emploi fixe, c'est tout »*. En introduisant les difficultés supplémentaires à la formation et la recherche d'emploi, la crise apparaît ici comme un **catalyseur des freins**, déjà connus, à la reconversion subie des personnes peu qualifiées (Roupenel-Fuentes, 2017 ; Negroni & Mazade, 2019).

Si pour les uns le confinement pouvait menacer la mise en œuvre de leur projet, notamment en raison du passage de la formation en distanciel, pour d'autres, bien équipés et à l'aise avec les outils informatiques, la formation dans ce contexte particulier s'est déroulée plutôt sans encombre. Une réorganisation de la formation par rapport aux contraintes liées à la crise, un cadre bien défini et une durée courte de la formation à distance semblent avoir joué un rôle facilitateur dans ce contexte. Pour autant, d'une manière générale, le parcours de formation est le plus souvent vu comme un parcours de combattant : *« C'était long, mais il faut savoir se battre... »*.

C'était le cas pour Mme Rodriguez (47 ans, mariée, deux enfants, bac Pro Hygiène et sécurité, BEP Laboratoire, puis diplôme d'Etat en secrétariat en formation continue, vient de finir sa formation en contrat pro). Au moment de l'enquête elle est en attente des résultats de son certificat de qualification paritaire de la métallurgie (CQPM) passé en plein confinement et de la signature d'un CDD dans l'entreprise où elle a été formée (elle est très confiante). En 2018 elle a quitté son emploi grâce à une rupture conventionnelle pour se rapprocher de son domicile. Elle a repéré une grande entreprise industrielle qui se trouvait à dix minutes de chez elle et y avait envoyé trois candidatures spontanées qui n'ont pas abouti. Étant accompagnée par Pôle emploi, on lui a proposé de participer à une MRS (méthode de recrutement par simulation) pour cette même entreprise. Mise en place par Pôle emploi, en relation avec certaines entreprises, *« la méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Elle sort des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme. Cette méthode de recrutement est utilisée sur une centaine de plates-formes de vocation sur tout le territoire »*<sup>10</sup>. Elle a passé avec succès la MRS (des tests de plusieurs heures) pour deux métiers différents et a choisi de suivre la formation d'agent de maintenance au Greta avec plusieurs autres candidats retenus. Informée de son CPF par Pôle emploi, elle n'y a « pas touché » : *« Je sais combien d'heures j'ai et je me dis que ça peut encore me servir pour autre chose »*. La formation a été prise en charge par l'entreprise et le département. Cette formation en alternance dans le cadre d'un contrat pro a duré au total un an et demi. À l'annonce du confinement, la formation a été tout de suite réorganisée :

*« Au début on aurait dû avoir des heures de cours mais comme les écoles étaient fermées donc le Greta n'a pas ouvert non plus puisque c'est un centre de formation, donc on va dire que les deux premiers mois où on aurait dû avoir des cours on n'en a pas eu du tout mais en contrepartie on est resté dans l'entreprise. Ils ont revu l'emploi du temps et on a rattrapé les heures qu'on n'avait pas faites, on les a faites un peu plus tard. [...] pour nous il [l'impact de la crise] a été assez positif étant donné qu'il y avait moins de commandes donc il y avait un petit peu moins de travail et les gens étaient plus tranquilles pour vous expliquer les choses ».*

<sup>10</sup> <https://www.pole-emploi.fr/employeur/vos-recrutements/selectionnez-des-candidats/la-methode-de-recrutement-par-si.html>



L'introduction des gestes barrières a eu un impact important sur les apprentissages en situation de travail :

*« On nous a bien informés des gestes barrières, de bien se tenir à une certaine distance les uns des autres, même si en maintenance c'est un peu dur parce que quand on vous parle d'un moteur vous êtes obligé de vous rapprocher de votre collègue, on s'est fait engueuler parce qu'on s'approchait trop. Après il faut comprendre que quand vous êtes sur un moteur, que vous devez tenir un truc et que votre collègue vient juste à côté... vous ne pouvez pas vous mettre à 1 m 50 l'un de l'autre, le moteur fait 30 centimètres. Il y a des choses que vous ne pouvez pas malgré tout faire ».*

Au total, la formation à distance de Mme Rodriguez a duré une semaine ou un peu plus (35 heures de cours par semaine) puisque le Greta a pu rouvrir en mai. Elle avait tous les outils nécessaires et était à l'aise dans cette situation : *« J'ai une faculté à m'adapter très rapidement... quand il y a un ordinateur à la maison, c'est moi qui l'installe... »*. Les cours se sont déroulés principalement en « face-time » (et via une plate-forme pour l'anglais) : les apprenants non équipés pouvaient bénéficier d'un prêt d'ordinateur, les horaires de présence en ligne ont été fixés et le professeur donnait des cours en direct. Pour des raisons différentes seules deux personnes sur six (deux femmes), dont Mme Rodriguez, sont allées au bout de leur reconversion : une a voulu arrêter car ça ne lui plaisait pas, une autre était empêchée par un handicap, une autre devait éviter les contacts pour préserver les personnes fragiles dans sa famille, une dernière n'a pas été retenue (*« il était trop nonchalant »*). Mais à la fin de son contrat pro, son superviseur ne souhaite pas recruter de femmes dans son service « masculin ». Le service RH avec lequel elle a un contact facile, lui propose un poste dans un autre service, elle devra donc apprendre finalement un nouveau métier sur le tas. Faute d'un salaire stimulant, apprendre des choses nouvelles est ce qui la motive :

*« C'est pas le salaire qui me fait me lever le matin... c'est vraiment la misère... on est payé au SMIC... C'est vraiment pour sortir de la maison, j'ai besoin de faire autre chose... J'aime bien apprendre des choses que je connais pas ; je suis très curieuse de mon travail ; c'est un secteur polyvalent ; le fait de changer... pour moi j'adore ».*

Son projet aujourd'hui est de *« découvrir le nouveau boulot »* et peut-être évoluer plus tard *« j'ai toujours évolué »*.

Ces différents cas de figure illustrent les effets que la crise sanitaire a pu exercer sur les projets professionnels et leur mise en œuvre dans ce contexte particulier. Certains ont dû renoncer et se réorienter vers autre chose, d'autres ont gardé le cap. Pour ces derniers, la crise a surtout affecté la mise en œuvre de leur projet, notamment via les effets différenciés sur les conditions dans lesquelles la formation a pu se poursuivre. Ces effets du contexte spécifique à la crise (confinement, gestes barrières, baisse d'activité de l'entreprise où se déroule la formation) sur la formation pouvaient être ambivalents, lorsqu'il s'agissait des apprentissages en situation de travail, comme ce fut le cas de Mme Rodriguez (les tuteurs plus disponibles, mais la distanciation rendant les apprentissages plus difficiles). Enfin, la crise apparaît aussi comme un catalyseur des freins à la reconversion des personnes faiblement qualifiées, en rendant non seulement les conditions de la formation, mais aussi la recherche d'un emploi stable plus difficiles encore.

## 2.2. Entre concrétisation et renoncement au projet de reconversion déjà formulé

Nous nous situons ici dans une mise en œuvre partielle des projets de reconversion, une étape que l'on pourrait qualifier de « phase de formulation » avec des effets plus ou moins forts de la période Covid sur leurs finalités. Il s'agit de personnes ayant déjà entamé des démarches d'information ou de formation pour leur projet de reconversion, de réorientation ou encore de mobilité, que cela se soit fait avant ou pendant la période de crise sanitaire.

Il semblerait que trois cas de figure se dessinent parmi les ambitions professionnelles de ces interviewés. Tout d'abord ceux dont le projet de reconversion a été mis en attente du fait de la crise : le projet restera le même mais est reporté. Ensuite les personnes qui ont saisi durant cette période l'opportunité de se lancer dans leur projet, et enfin ceux pour qui la crise apparaît comme un frein.

La mise en attente du projet de reconversion est vécue comme un moment de pause ne venant pas altérer sa nature même. En effet, le projet ayant déjà été réfléchi, voire expérimenté en amont, les personnes dans cette situation ne font que le mettre en attente du fait de la situation limitant certains secteurs, ici le tourisme par exemple ou encore le bâtiment. Prenons le cas de M. Nisbet (39 ans, chef de chantier chauffagiste, sans diplôme) qui a pour ambition de se mettre à son compte en tant qu'installateur thermique et sanitaire. Ayant déjà vécu une reconversion par le passé, il possède les ressources nécessaires pour mener à bien son projet et s'est déjà renseigné auprès de la chambre des métiers pour connaître les démarches administratives et matérielles afin de se mettre à son compte (mobilisation du CPF, habilitation chauffagiste). La période de crise vient juste mettre en attente son futur professionnel en ajoutant certes une part d'incertitude, mais sans pour autant altérer son idée de départ :

*« Laissons d'abord passer le temps, et puis quand tout ça reviendra à l'ordre, on reprendra tranquillement ».*

Du côté de Mme Roiffé (27 ans, surveillante dans un lycée, bac pro), il s'agit d'un ajustement de son projet par rapport aux contraintes engendrées par la crise sanitaire. Souhaitant partir pour l'étranger à la découverte des différents pays et des métiers, notamment celui du tourisme, elle a mis en attente son projet de départ à l'étranger, mais fait une demande de reconversion dans le tourisme auprès du Pôle emploi, réalise un stage en été 2020 et se renseigne pour un CAP à la rentrée 2021-22. Là aussi, son projet est pensé et réfléchi en amont, ce qui la conforte, incertitude ou pas, dans son idée de changement professionnel :

*« En fait, à la base, on devait partir cet été [2021], et on a repoussé à l'année prochaine, du coup à l'été 2022. Mais ce sera en fonction du Covid... en fait, on va partir là où il y a du travail, et puis après, l'idée, c'est de travailler pendant quatre, cinq mois, mettre de côté, et puis voyager pendant deux... trois mois... Le but, ce n'est pas que de faire des vacances en fait, c'est vraiment de rencontrer du monde, et du coup, le travail, c'est plus facile pour apprendre à rencontrer du monde... C'est pour découvrir les autres pays, et puis aussi découvrir de nouveaux métiers en fait, de nouveaux endroits où on pourrait peut-être se trouver un futur professionnel [...] Le seul truc que ça a changé peut-être dans ma tête, c'est cette incertitude du métier, mais je vais quand même me lancer. Qui ne tente rien, n'a rien. C'est la vie ».*

L'incertitude supplémentaire introduite par la crise a pour effet de repousser la réalisation des projets, mais les effets de la crise se ressentent moins dans ces situations où le projet est préparé et réfléchi en amont.

Pour une seule personne dans notre corpus, le contexte spécifique à la crise a été mis à profit pour se lancer et se former. C'est le cas de Mme Ferrier, vendeuse-esthéticienne dans un grand groupe, qui y a vu l'opportunité d'entamer une VAE afin d'obtenir un BTS pour une reconversion en tant que professeur en école d'esthétique.

*« J'ai entamé une démarche après le premier confinement, dans l'été, ça fait longtemps que ça me trotte dans la tête, c'est-à-dire travailler dans mon métier mais dans l'enseignement. Et pour ça j'ai fait des enquêtes auprès des écoles et j'ai déjà postulé dans des écoles d'esthétique, il faut le BTS que je n'ai pas. Je n'en ai pas parlé à mon employeur mais il a fallu que je fasse des démarches pour passer une VAE, et je me suis dit c'est la bonne année parce qu'on est à l'arrêt, on a moins de travail, le confinement... et donc j'ai lancé la démarche ».*

Si la démarche est personnelle, elle semble être non sans lien avec le contexte de l'entreprise où elle travaille. Celui-ci paraît plutôt favorable à la formation et au développement des compétences des salariés : une plate-forme numérique permet aux salariés, bien avant la crise, d'accéder à des contenus pédagogiques selon leurs besoins, des entretiens professionnels « très codifiés » durant lequel le CEP (conseil en évolution professionnelle) est régulièrement abordé, des formations sont proposées par les fournisseurs (formations marque, produit). Il y a quelques années, lors du rachat de son institut par le groupe, une formation proposée par l'entreprise l'a marquée : un voyage de plusieurs jours avec des intervenants issus des « écoles réputées » qui lui a beaucoup apporté « en termes de développement personnel ».

Le temps dégagé par le chômage partiel, combiné notamment avec les conditions personnelles réunies (son enfant grandi, plus de disponibilité) un projet déjà mûri et un contexte d'entreprise favorable, lui a ainsi permis de concrétiser son projet de formation mais aussi d'une certaine façon de prendre sa décision pour entamer une reconversion. En effet, en parallèle de ce projet qu'elle compulse depuis plusieurs années, elle avait aussi l'idée de se mettre à son compte. Or, les effets économiques de la crise dans son secteur, l'ont complètement dissuadée de se lancer :

*« J'ai dû visiter en mars l'institut pour avoir son plan de rachat et tout ça, ses bilans, et puis boum le Covid est arrivé. Je me suis dit, c'est un signe ce n'est pas pour moi en tout cas pas celui-là et pas maintenant ».*

D'une certaine façon cette période lui a permis d'aiguiser son projet de reconversion et d'enclencher son processus.

Mais la période de crise a aussi mis un terme à certains projets de mobilité externes ou internes. C'est le cas de M. Roumens (46 ans, agent de sécurité, bac) qui éprouve une perte de sens au travail depuis que sa société de sécurité a été rachetée par un groupe bancaire. Son employeur ne connaît pas le métier (ce n'est pas son cœur de métier), il n'entend pas le besoin de renfort de l'équipe soucieux avant tout de la rentabilité des activités, impose des formations sans rapport avec le travail effectif, déconnecté de ses besoins, qu'il juge « ridicules, inutiles ». Les conditions de travail sont difficiles (au-delà des contraintes de nuit), le manque de considération est total et de surcroît M. Roumens n'a plus de perspectives de progression salariale. Bref, la motivation pour l'avenir a disparu.

*« Et étant gouvernés par des banquiers je fais les formations de banquier. L'illogisme dans tout ça est assez formidable. Une formation que j'ai eu la semaine dernière et que j'avais déjà fait l'année dernière, j'ai fait une formation sur les relations internationales, alors comme mon travail c'est d'appeler un client par exemple un Carrefour ou un Intermarché je l'appelle pour lui dire qu'il a un problème de frigo, vous pouvez m'expliquer à quoi me sert de savoir que l'Iran et l'Irak sont des pays avec qui il ne faut pas faire de marché, je ne comprends pas le but de ça, en tant que délégué syndical ça me hérise le poil ».*

Malgré l'ambiance délétère au sein de son entreprise actuelle et un projet de changement d'employeur et de rapprochement familial, il a dû mettre un terme à son projet. Pour lui, le contexte pandémique n'est pas propice à « l'aléatoire » :

*« Je l'ai [son projet] mis complètement de côté parce que j'ai la chance d'avoir un salaire, d'avoir un fixe, j'ai la chance d'être tranquille à ce niveau-là, et donc partir sur quelque chose d'aléatoire c'est compliqué ».*

Notons aussi qu'il y a dans ses propos une certaine relativisation vis-à-vis de son emploi, qui pour lui dans ce contexte est une « chance ».

*« Là j'aurais eu du mal je pense. Le marché est bouché de toute façon, il y a trop d'incertitudes créées en plus par le gouvernement. Si on va là-dessus, aujourd'hui les gens ne savent pas de quoi demain sera fait. La restauration, on parlait des avions tout à l'heure, l'aéroport tout ça, les voyages, toute l'économie est touchée ».*

*de plein fouet par ça, c'est compliqué. J'ai préféré la stabilité, à savoir, il faut réfléchir dans ces moments-là, la stabilité de l'emploi plutôt que de tout sacrifier et de me rater ».*

Cette relativisation se retrouve aussi chez Mme Vialas (49 ans, technicienne hotline, bac pro), qui connaissant déjà les rouages de la reconversion par le passé, ne souhaite pas aujourd'hui s'y remettre, même dans le cadre d'une mobilité interne à son entreprise. Pour elle, même si l'âge joue pour beaucoup, cette période permet de relativiser sur le plan professionnel :

*« [...] c'est vrai que peut-être une relativisation sur le plan professionnel. Je relativisais déjà avant, mais peut-être plus maintenant, mais peut-être pas uniquement lié au Covid ».*

Grâce à ces exemples de parcours, nous avons pu mettre en lumière les effets différenciés selon les situations, de la crise sur les projets de reconversion. Cette période a pu retarder la mise en œuvre, tout en ayant que peu d'influence quant aux finalités de projet quand celui-ci a été bien engagé et réfléchi en amont. Rarement, elle a pu être aussi, en quelques sorte, l'élément « déclencheur » pour se lancer. Mais elle a également pu constituer un frein à ces projets pour les personnes ne souhaitant pas remettre en question la stabilité de leur emploi actuel. D'un côté les salariés accordent beaucoup de valeur à la stabilité de leur emploi, largement perçue comme « une chance » en temps de crise. D'un autre côté, cela les amène à relativiser les éléments de l'insatisfaction de leur propre situation professionnelle (conditions de travail pénibles, manque de reconnaissance, sentiment de dévalorisation, etc.) : « *on sait ce qu'on peut perdre, mais on ne sait pas ce que l'on va trouver* ».

## 2.3. Les projets en réflexion

Cette catégorie rassemble les situations pour lesquelles la crise Covid est intervenue à un moment où les personnes concernées n'étaient pas dans une phase active de mise en œuvre de leur projet, mais à une étape que les sociologues qualifient de « phase de latence » (Negroni & Mazade, 2019). Elles étaient davantage dans une phase de réflexion quant à leur futur professionnel, d'exploration (voire de pré-formulation) de leurs objectifs professionnels, de l'étendue des possibles, des marges de manœuvre et des renoncements nécessaires. Ici donc, la projection professionnelle et les moyens d'y aboutir nécessitaient encore du temps pour la précision, la réflexion et la maturation. Neuf personnes sont concernées ici (cf. tableau Annexe 2).

### 2.3.1. À l'origine, des situations de travail difficiles

Avant la survenue de la crise, les personnes interrogées envisageaient toutes un changement d'emploi/d'employeur, un changement de métier tantôt proche de leur activité de travail, tantôt plus éloigné, plus radical avec le souhait de quitter le domaine ou la filière professionnelle.

Quitter ou même fuir, tant les personnes ont expérimenté une grande souffrance psychique au travail, des conflits de valeurs. La reconversion s'inscrit pour elles dans une démarche de reconsidération de leur rapport au travail, une rupture nécessaire dans leur processus de redéfinition de leur identité de travailleur, de quête de sens. C'est notamment le cas de M. Felix (49 ans, père célibataire, BEP froid et climatisation, monteur frigoriste en CDI) qui a fait toute sa carrière au sein d'une même entreprise. En 2005, il y prend des responsabilités de délégué syndical, ce qui a freiné sa carrière, généré une situation très conflictuelle avec son employeur jusqu'à altérer son état de santé. Il nous dira avoir subi « *à la fois de la répression et de la discrimination syndicale qui a déclenché une inaptitude au travail en 2013 ; les choses ne se sont pas arrangées. Probablement avec mes responsabilités syndicales les choses ne se sont pas arrangées donc aujourd'hui je suis effectivement en procès de reclassement et l'entreprise ne souhaite pas me reclasser* ». Cette période d'inaptitude a été le déclencheur d'une introspection personnelle, de « *faire le point avec moi-même en tant que personne* », pour commencer à questionner son futur professionnel « *c'était entre 40 et 45 ans, c'est peut-être en 2015, 2016 j'ai commencé véritablement à dire et demain, qu'est-ce que je fais* ». Ce processus sera renforcé par la réalisation d'un bilan de compétences en 2019 qui lui a « *beaucoup apporté* » et lui permettra de préciser sa projection professionnelle. Il a le « goût du social » grâce à ses activités syndicales, le « goût du

tourisme » en côtoyant un ami agent de voyages, et il ressort alors du bilan de compétences deux pistes de réorientation : inspecteur du travail ou exercer dans le tourisme social. Très au fait des outils de la formation professionnelle continue (il a un mandat syndical au sein du CA de son OPCO), il souhaite engager une VAE M (VAE des militants), nécessitant une importante mobilité géographique. Mais cela représente un budget trop conséquent pour lui. Il met également de côté la piste d'inspecteur du travail, qui nécessite une mobilité géographique ce qui est incompatible avec sa situation familiale actuelle. Aujourd'hui, il souhaite un accompagnement dans le cadre d'un conseil en évolution professionnelle.

L'expérience de travail de Mme Cabasson (49 ans, célibataire, sans enfant, bac pro communication administrative, manager dans le tracing Covid en intérim) est, elle aussi, douloureuse. Toute jeune, elle désirait embrasser une carrière artistique, mais pour elle, son origine sociale fut un frein pour sa poursuite d'études. Elle s'est alors orientée, par défaut, vers le secrétariat et a pu très rapidement s'insérer professionnellement. Elle intègre une grande entreprise spécialisée dans l'accueil, le marketing, l'événementiel et les centres d'appels. Elle y débute comme hôtesse puis, en 18 ans de carrière, y a évolué vers un poste de superviseur... jusqu'à un *burn out* qui l'a conduite à « tout plaquer », son emploi et Paris, en 2019. Elle a su négocier son départ (licenciement pour faute grave), bénéficier d'indemnités chômage, et a déménagé en Normandie pour se rapprocher de sa famille. Là, elle a intégré Activ'projet dans le cadre d'un accompagnement Pôle emploi, avec le souhait initial de devenir formatrice. Ce projet est abandonné faute de débouchés sur son territoire. Quant aux autres propositions de métier, issues des tests métiers Pôle emploi, elle n'était pas « emballée ». De surcroît, la perspective de suivre une formation diplômante longue l'inquiétait du fait de sa situation financière :

*« Non, parce que par rapport aux métiers proposés je me suis posée la question, je me suis dit, qu'est-ce que je vais faire par rapport à ce qui était proposé, point d'interrogation. Je n'ai pas réussi à retrouver... et en plus on m'a dit c'est un an minimum de formation et ça je crois que c'était un blocage quand on m'a dit ça, parce qu'on m'a dit il faut que ça soit diplômant, attention il y a le Pôle emploi il faut que ça soit forcément diplômant, la formation dure minimum un an et là je me suis dit avec les indemnités que j'ai est-ce que je vais m'en sortir, et en plus je ne trouvais pas. J'ai eu peur ».*

Elle a donc arrêté Activ'projet et a de nouveau cherché tous azimuts du boulot. Elle obtient une mission d'intérim de 3 jours en décembre 2019 comme assistante commerciale, puis enchaîne d'autres missions précaires.

La situation est semblable pour M. Autin (44 ans, célibataire sans enfants, diplômé à bac+5) qui, après avoir démissionné de son poste de cadre à 35 ans, navigue entre les périodes de chômage et de boulots alimentaires, essentiellement comme téléconseiller. Il avait l'idée de monter sa propre activité dans les services d'accompagnement et de portage de repas aux personnes dépendantes. Il s'est alors renseigné sur des réseaux de franchise, mais ce projet n'a pas abouti. Grâce au Pôle emploi il a été mis en relation avec la « référente transport », mais étant en emploi, n'a pu suivre les ateliers. Il a l'impression de ne pas rentrer dans les « cases », car « trop diplômé » pour bénéficier des programmes spécifiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi. En bref, son projet est en berne. En 2020, il réfléchissait à partir à l'étranger, un projet avorté en raison de la pandémie. Arrivé en fin de droit au chômage, il a dû reprendre un emploi de téléconseil dans le traçage Covid (contrat de moins de deux mois). Son témoignage décrit une expérience de travail très difficile :

*« Il y a une violence du monde du travail qu'on n'imagine pas. Ça ne prend pas les formes de la violence qu'on imagine, ce sont des violences insidieuses. Il faut être bien solide pour tenir par rapport à tout ça. Je comprends qu'il y ait des gens qui pètent les plombs ».*

Pour d'autres personnes, les projections professionnelles étaient davantage circonscrites autour d'une aire de mobilité professionnelle proche. L'origine est à nouveau dans un rapport au travail compliqué mais de manière nuancée.

La reconversion peut notamment être subie, imposée en raison d'une usure professionnelle empêchant de poursuivre son activité. Pour M. Marmet (51 ans, aucun diplôme, Ouvrier polyvalent/plâtrier en CDI) et Mme Berger (54 ans, mère célibataire de deux enfants, BEP comptabilité informatique, aide-ménagère), ayant tous deux dépassés la cinquantaine, il s'agit de pouvoir continuer de travailler, de « *gagner sa vie* », en se repositionnant sur le marché de l'emploi. Mais cela n'est pas sans difficultés, à l'instar de la situation de M. Marmet qui souhaite changer de métier depuis plusieurs années mais « *n'y arrive pas* » en évoquant les freins liés à sa qualification (il maîtrise imparfaitement la langue française) :

*« Nous on n'a pas fait d'études, on ne peut pas changer de boulot parce qu'on n'a pas fait d'études. C'est un peu dur, mais on n'a pas le choix ».*

Il a plusieurs pistes de reconversion, élaborées grâce aux avis de collègues ou proches :

*« Je voulais demander à mon collègue s'il y avait du boulot dans le nettoyage ».*

Il envisage également de passer son CACES pour travailler dans des entrepôts. Informé par un collègue de travail sur ses droits CPF, il se renseigne actuellement pour les mobiliser en ce sens :

*« C'est mon collègue de travail qui m'a parlé de ça, moi je ne connaissais pas ça. J'ai créé un compte, j'ai vu qu'il y avait un peu d'argent... Je ne me suis pas bien renseigné. Je vais me renseigner après... J'ai demandé à quelqu'un qui n'a pas répondu, j'ai demandé à un autre ».*

Pour Mme Berger, la prospection procède également selon le système du « bouche à oreille » ou de la « débrouille » personnelle. Standardiste pendant plusieurs années au début de sa carrière, elle a quitté son employeur car « *il faut que ça bouge dans le travail* ». Elle aura du mal par la suite à trouver du travail (faute de qualifications en anglais notamment) et se réoriente, en 2011, vers le métier d'aide-ménagère, d'abord en travaillant pour une agence, puis se mettant à son compte (salariée de plusieurs employeurs) :

*« Comme j'avais eu mes deux enfants, la dernière j'avais fait appel à une agence et je me suis dit comme l'agence fait aussi du ménage, garde d'enfants, je vais faire ça ; et ça fait 10 ans, presque 11 ans que je fais ça ».*

En 2015, elle décide de quitter Paris lors d'un séjour à Bordeaux. Elle veut changer de cadre de vie. Elle retrouve facilement des « clients » toujours dans son métier d'aide-ménagère. Elle aura deux particuliers employeurs réguliers, plus des petits compléments. L'année 2019 fut difficile car elle a « perdu » ses deux principales clientes. Elle a dû « *relever les défis, et c'est fatiguant de relever les défis* ». Elle récupère une clientèle, ne comptant pas ses heures, via un site de petites annonces. Elle souhaiterait changer d'activité :

*« Parce que le métier d'aide-ménagère c'est sollicitation du bras, des mains, moi je commence un peu à fatiguer, j'ai un peu mal à la main des fois ».*

Elle a pour projet d'être « famille d'accueil » (assistante familiale). Elle s'est renseignée sur le métier et ses conditions d'exercice en glanant des informations sur internet. « *J'ai regardé sur Internet, c'est vrai qu'ils parlent des tarifs qui ne sont pas chers, ce n'est pas bien rémunéré. J'ai relevé des petites informations mais dans mon entourage chez une dame qui l'a fait, elle m'a dit qu'on pourra en discuter* ». Elle ne connaît pas les dispositifs existants et n'a pas d'idée précise sur ses besoins éventuels en formation. Elle dit manquer de réseau personnel.

Dans un dernier cas de figure, le souhait d'une réorientation professionnelle est davantage volontaire, motivé par une insatisfaction au travail, liée à une lassitude professionnelle et une absence de perspectives d'évolution en interne, ou encore à une volonté de concilier sa vie familiale et professionnelle. M. Carmet (50 ans, 2 enfants, BEP agricole et viticole, puis bac pro commerce et services, ouvrier caviste en CDI), après plus de 20 ans d'ancienneté chez son employeur, nourrit un sentiment de manque de reconnaissance au travail, dans un climat social dégradé :

*« On a l'impression, au bout de 25 ans, qu'on est dévalorisé, qu'on est des "bons à rien", alors que non, justement, c'est là qu'on a acquis le plus d'expérience, qu'on est encore performant, et qu'on a encore plein de choses à apporter ».*

Il souhaite s'épanouir au travail et voudrait rester dans le même secteur d'activité, *« aller... dans les structures un peu plus grosses. Pas forcément plus rémunératrices, mais plus sortir de ma routine, à nouveau me challenger »*. Il envisageait initialement d'entreprendre une VAE, perçue comme un marqueur social sur le plan identitaire :

*« De me prouver à moi-même que sans mon diplôme, j'étais capable, par rapport à mon expérience, de valoir autant que ces gens-là qui avaient fait un peu plus d'études que moi ».*

Ancien élu du personnel, la question des droits des salariés à la formation ne lui est pas étrangère. Il en a discuté avec ses amis *« qui ont fait tout ça »*, mais ne se sentait pas soutenu par son employeur :

*« Ils n'en ont rien à faire quand je vais leur parler de mon compte formation, tout ça, ce n'est pas leur problème ».*

Plusieurs obstacles sont venus contrarier ce projet : le planning des absences à mettre en place avec son entreprise, les financements, sa vie familiale si la formation est loin de son lieu de vie. Il s'est alors tourné vers la perspective de réaliser un bilan de compétences pour faire le point sur sa situation :

*« On est un peu déstabilisé au bout de 25 ans dans la même entreprise, et je pense qu'on perd ses repères, et le bilan de compétences, c'était un moyen pour moi de voir où j'en étais ».*

D'une manière générale, ici rares sont ceux qui avaient d'ores et déjà pu s'appuyer sur des dispositifs institutionnels pour prédéfinir leurs objectifs professionnels en lien avec leurs aspirations. De surcroît, aucun ne bénéficie d'un soutien de leur employeur, ne serait-ce qu'informationnel sur leurs droits formatifs. Avant la crise, leur réflexion était essentiellement orientée par leurs ressources proximales, l'avis et les conseils de leur entourage (proches ou collègues), par leurs propres recherches et grappillages d'informations sur les différents médias. À ce stade du processus de réorientation/reconversion, il s'agit essentiellement de continuer d'y *« voir plus clair »* sur l'étendue des souhaitables et possibles.

### **2.3.2. La crise Covid : entre frein et report du processus de conversion**

La période de crise Covid n'a pas été l'occasion pour tout le monde de réfléchir plus finement à son projet professionnel, préciser l'opérationnalité de ce dernier, quand bien même certaines personnes ont connu un arrêt ponctuel de leur activité. Elles sont restées comme chevillées à leur situation d'activité antérieure, privilégiant la sécurité et la stabilité, ou la reprise d'un emploi quel qu'en soit le domaine, pour les demandeurs d'emploi. Enchâssées dans leur propre environnement personnel et professionnel, parfois confrontées à de graves problèmes (santé, famille), ces personnes ont dû *« faire avec »*, se focaliser sur leurs conditions matérielles d'existence ici et maintenant. La période a en quelque sorte coïncidé avec une recomposition des attentes et des possibles individuels à court terme, jusqu'à en relativiser leur situation, voire s'estimer *« chanceux »*, ou *« résigné »* et en arriver *« à se contenter de peu à la fin »*.

Si aucun n'abandonne totalement l'idée de la transition professionnelle au moment de l'enquête, que la décision ait été subie ou choisie, le processus de conversion s'en est trouvé comme suspendu ou figé dans cette période marquée par l'incertitude et les efforts d'accommodation de toutes parts.

Les projets et les démarches sont pour certains freinés, la précaution exacerbée face à la crainte de l'insécurité sociale. Leur contexte de vie en période Covid les a conduits à reconsidérer, voire douter de leur projet. *« Sauter le pas »* ou *« relever le défi »* représente pour eux une prise de risques qu'ils ne peuvent ou ne souhaitent se permettre à ce jour.

M. Carmet (51 ans, formation initiale BP viticole et bac pro commerce et service, ouvrier caviste dans une société réputée depuis 25 ans) nous dira :

*« Et puis c'est le manque de courage, parce qu'on a peur de l'inconnu, et quand on n'a pas de formation, faire un pas dans le vide, des fois, c'est très dur. On a quand même des bonnes conditions de travail dans l'ensemble, et de bons salaires, donc on a du mal à les laisser tomber ».*

Ayant eu un gros problème de santé durant la période Covid, il met de côté ses projets :

*« Maintenant, j'ai plus besoin de tranquillité, donc ça remet un peu tous les projets aussi à plat... je me dis que j'ai une deuxième chance qui se présente à moi, donc aujourd'hui, plus de philosophie, puis plus de stabilité. Parce que physiquement, on est un petit peu diminué ».*

Aujourd'hui, son souhait est d'arriver à la retraite en bonne santé et pourquoi pas changer d'employeur si une opportunité se présente. Cependant, il estime qu'à son âge cela sera difficile, d'autant plus qu'il a des exigences salariales et proximité de son lieu de travail et de son domicile.

Le processus est également jugé hasardeux pour M. Masson (44 ans, en concubinage, un enfant, bac pro Comptabilité puis CAP Agent de sécurité incendie, agent de sécurité incendie en CDI) notamment du fait de ses qualifications :

*« Oui, c'est toujours plus ou moins le cas... après c'est une question d'opportunité et de bagages d'études, je n'ai pas grand-chose c'est clair donc c'est difficile. Les reconversions dès qu'on sort de la sécurité ils nous renvoient tout de suite à la sécurité, ce n'est pas évident de changer complètement. Si je n'ai pas de bagages assez suffisants pour retrouver autre chose, je ne sais pas quoi à la rigueur, là avec les points de formation on a un quota d'heures, le CPF, avec ça je peux peut-être me réorienter vers la télésurveillance, ça reste dans la sécurité mais c'est différent, il faut que je passe un CQP pour pouvoir postuler ».*

Il a besoin d'avoir plus de certitudes, d'informations concrètes quant à son projet. Bloqué dans sa carrière après 13 ans d'ancienneté, son emploi est aujourd'hui « alimentaire ». Pour autant, pendant la crise, il a continué son activité en présentiel et a totalement relativisé son rapport au travail :

*« Non, parce qu'en fin de compte le travail se passait très bien pendant cette période, j'étais même limite heureux et content d'aller au travail parce que je mesurais la chance que j'avais de pouvoir aller travailler même si c'était contraignant mais je préférais quand même aller travailler que de rester bloqué. Donc non c'était vraiment une bonne période pour moi pour le travail déjà ».*

Désormais, il « attend » que ses conditions de travail soient très dégradées (une réorganisation des équipes est en préparation), d'être en quelque sorte « au pied du mur » pour se lancer car :

*« Je ne sais pas ce que je vais gagner ou perdre après, je ne suis pas du style à partir à l'aventure donc j'appréhende beaucoup ».*

Mme Cabasson (49 ans, célibataire sans enfant, formation initiale bac pro Communication administrative) a, quant à elle, traversé une première période difficile, son père étant décédé en mars 2020. Elle a dû en urgence se rendre dans une autre région, mais s'est retrouvée bloquée là-bas pendant trois mois, ne pouvant justifier de motifs « valables » pour rentrer chez elle (ni en emploi, ni d'enfant). Au chômage, elle n'a pu retrouver d'emploi, non sans effet sur sa situation financière. C'est à cette période, en échangeant avec sa famille qui la conseillait, qu'elle a développé une nouvelle idée de réorientation dans le secteur du bien-être à la personne (massages/shiatsu en particulier). Rivée sur sa priorité de retrouver un emploi, elle a dû faire un retour forcé à son ancien métier en acceptant une nouvelle mission d'intérim comme manager de tracing Covid :



*« Du coup je suis un peu frustrée de vous parler du métier que j'exerce, parfois je me dis qu'est-ce que je vais faire. Et arrivée à presque 50 ans, quand on commence à entamer une formation c'est minimum un an de formation, et du coup il faut avoir le courage après ».*

Elle tient le coup, mais cette activité la stresse (pression du chiffre, rythme de travail), elle nous dira même en fin d'entretien qu'elle est « *dégoutée* » par son travail, du fait de la surcharge. Pour autant, elle se dit prête à conserver son poste si la mission est prolongée (sans aucune certitude à l'heure actuelle). Seule, elle est inquiète quant à ses conditions matérielles d'existence, ce qui la freine dans un départ en formation, plus globalement à quitter le salariat pour une situation d'emploi instable (en qualité d'auto-entrepreneur) :

*« Je préfère être salariée je vous dis très franchement parce qu'être auto-entrepreneur ça me fait peur à l'âge que j'ai, j'ai peur de me casser la figure. J'ai une crainte par rapport à ça, surtout ici... J'ai peur de l'instabilité c'est ça. Comme je suis toute seule, quand on est à deux c'est différent. Je ne peux pas trop me permettre, je peux essayer, mais du coup c'est quand même une inquiétude pour moi ».*

Quant au recours à un nouvel accompagnement par Pôle emploi, il semble buter sur son sentiment de culpabilité :

*« Depuis non je n'ai pas échangé et en plus ça me gêne un peu parce que comme j'avais dit la première fois, j'ai effectué ce stage et finalement il n'y a pas eu d'aboutissement, je me sens un peu bête de dire finalement j'ai eu tort j'aimerais bien refaire une formation ; je ne sais pas trop comment ça peut être perçu mais enfin je le ferai quand même parce que je ne vais pas faire ça toute ma vie ».*

Pour d'autres personnes, les projets sont mis en sommeil et reportés à une période ultérieure, plus propice à leur opérationnalisation, leur mise en actes. La crise intervient dans une période où les contraintes personnelles prédominent.

Dans un premier cas, la période de crise Covid n'a pas altéré leur souhait de changement, cela étant, leurs aspirations professionnelles ont été mises en sommeil. Il en est ainsi pour Mme Berger (54 ans, mère célibataire, BEP comptabilité informatique, aide-ménagère pour employeurs particuliers) ou M. Marmet (51 ans, sans diplôme, ouvrier polyvalent dans une entreprise de bâtiment depuis 2003). Les deux, bien qu'ayant connu le chômage partiel durant environ un mois, ont repris leur activité et n'ont pas précisé davantage leur projection. Pour eux, le souhait de changer de métier est lié aux difficultés croissantes, avec l'âge, de faire face à la pénibilité physique de leur travail. D'ailleurs, pour M. Marmet, les effets de la crise semblent imperceptibles derrière ses conditions de travail habituelles :

*« Il n'y a rien qui a changé, c'est pareil. Je n'ai pas beaucoup de problèmes. Le problème c'est ne pas avoir une bonne santé, c'est le seul problème. On prend le sac avec nos habits tous les jours, dans le métro, sur les terrains, des fois, on marche même 20 minutes pour prendre le bus et aller à la maison, aller au chantier, le problème pour nous c'est ça ».*

La crise ne semble pas impacter non plus les projections pour M. Jacques (40 ans, en couple, BTS action commerciale, vendeur en CDI), qui n'a pas de perspectives d'évolution au sein de son entreprise et avait fin 2019 un projet de se reconvertir dans l'informatique. Il s'était renseigné sur Internet pour faire un bilan de compétences, sans prendre de conseils au-delà, ni même auprès de proches. Aujourd'hui, il attend son premier enfant, a acheté un terrain pour construire une maison, c'est cette situation personnelle qui l'a conduit à reporter son projet de réorientation à plus tard (peut-être en 2023). Il se dit bien dans son travail, l'ambiance y est bonne.

Dans un second cas, la période de crise Covid fut l'occasion de revisiter leurs objectifs. M. Felix n'envisage plus de perspectives possibles à court terme dans la filière du tourisme (domaine touché de plein fouet par la crise sanitaire et qui est appelé à se réinventer). Ce projet est donc reporté du fait d'une anticipation difficile de l'évolution du métier. Il se projette toujours en tant qu'inspecteur du

travail... mais à moyen terme (d'ici 3 ans minimum) car à l'heure actuelle il doit privilégier la stabilité de vie de son fils dont il a la garde exclusive :

*« Oui, je pense qu'il est probable que je l'aurais tenté. Au regard de la situation du métier du tourisme ces derniers mois, il est probable qu'effectivement je l'aurais tenté s'il n'y avait pas eu ce frein de mobilité avec mon fils qui va mieux, qui grandit, qui est mature et qui est autonome, il est probable que je l'aurais tenté. Sauf à avoir un très bon dossier. Les inspecteurs m'ont dit, il faut vraiment que tu réfléchisses avant de te lancer à être certain de pouvoir être mobile ».*

Enfin, la période a été l'occasion pour Mme Vincent (30 ans, mariée, deux enfant, bac SES option sport, puis diplôme bac+2 d'éducateur spécialisé) de la conforter dans ses objectifs. La famille a toujours été très importante pour elle, elle reste toujours ce qui lui importe le plus. Elle un parcours professionnel varié dans le domaine social, marqué par la priorité de concilier le travail et la vie familiale, ce qui était parfois la raison de ses ruptures d'emploi. Au début de la crise sanitaire, elle travaillait avec les demandeurs d'asile et a été vite confrontée, en tant que femme enceinte, aux incertitudes et au manque d'informations sur la Covid. Considérée comme une personne à risque, elle a mis un terme à son contrat pour partir en congé maternité. Elle espère retrouver du travail plutôt en tant qu'assistance sociale, ne se retrouvant plus dans le métier d'éducatrice spécialisée. Pour elle, la crise sanitaire a mis en avant l'importance de la solidarité :

*« Au niveau du travail, de la solidarité, et d'essayer d'être moins égocentrique qu'avant... mais bon ça reste dans ma branche sociale... les maisons de services au public typiquement ce sont des choses qui vont continuer peut-être qui vont être amenées à se développer par rapport à tout ça ». Cela renforce sa perspective : « C'était déjà mon idée de travail avant mais ça va rester ».*

### 3. Les effets de la crise sanitaire sur l'organisation et les conditions de travail

Documenter les effets de la crise sur les conditions et l'organisation du travail nous a paru important à plus d'un titre. D'une part, cela apporte des éléments sur la question de changements induits par ce contexte : s'agit-il des effets conjoncturels, ou plus structurels qui vont perdurer après la sortie de la crise dans certains métiers ? D'autre part, les conditions de travail durablement dégradées et les transformations de pratiques dans certains métiers peuvent influencer sur la satisfaction et l'ambiance et le sens du travail, et par ce biais, les projets ou souhaits de reconversion (Denave, 2015 ; Dieu & Delhay, 2009 ; Negroni, 2007).

Nos entretiens ont fait ressortir un impact fort des mesures sanitaires (protocole sanitaire, gestes barrières, distanciation sociale), mais aussi du contexte social tendu, sur les conditions de travail dans les différents secteurs d'activité. Pour beaucoup, on observe les effets des mesures sanitaires sur les relations sociales en entreprise, à l'instar de la socialisation en général empêchée par le confinement et la distanciation. Pour les salariés en contact avec le public (transport public et esthétique), les salariés mettent en avant une dégradation de la relation client. Le confinement et les fermetures temporaires ont eu pour effet une répartition inégale de l'activité dans le temps, avec des rattrapages et des surcharges lors de la reprise, qu'il s'agisse du bâtiment, de l'esthétique ou du commerce par exemple. Si les salariés interviewés portent majoritairement un regard positif sur la façon dont la protection des salariés a été assurée au sein de leur entreprise, on observe une variété des pratiques au niveau de la mise en place du protocole sanitaire. Certains entretiens laissent apercevoir les contraintes auxquelles sont soumises les entreprises elles-mêmes, avec des tensions entre le besoin de protéger les salariés, les directives du siège et la pression de la part des actionnaires.

Malgré la diversité des pratiques de la mise en place du protocole sanitaire, l'absence de concertation semble être un point commun aux différents entretiens. Si globalement les salariés ont adhéré aux

mesures de protection prises en entreprise, l'absence de concertation a parfois eu pour conséquence le contournement de certaines mesures jugées inutiles, ou des réactions conflictuelles visant la recherche d'un dialogue.

### 3.1. Le protocole sanitaire : une introduction à géométrie variable

Interrogés sur les conditions de la mise en place du protocole sanitaire dans leur entreprise, les salariés décrivent des mesures de protection plutôt drastiques, mais à géométrie variable.

Globalement, la plupart des salariés interviewés, portent un regard plutôt positif sur la façon dont l'entreprise a géré l'introduction du protocole sanitaire. La mise en œuvre de ce dernier a pu différer selon que l'entreprise ait continué ou interrompu temporairement son activité ou selon que les mesures d'hygiène faisaient ou pas partie de la routine professionnelle. Elle semble également liée à la capacité d'action de la direction de l'établissement, elle-même soumise à des contraintes (financières, actionnariat).

Ainsi, la société de télésurveillance de M. Roumens n'a pas connu d'interruption d'activité. Il décrit alors une réaction rapide et efficace de sa direction locale. Cette dernière a été précurseur au niveau de l'entreprise pluri-établissements, mais, au début de la crise, a dû faire face aux critiques de la part du siège :

*« Je ne vais pas dresser un tableau trop noir, il y a quatre entités par rapport à mon métier, il y a quatre PC en France... Ces quatre sites ont appliqué les procédures anti Covid. Au départ on s'est foutu de nous parce qu'au tout départ du Covid ils ont installé du plexiglas. Il a fallu justifier aux actionnaires, tenez-vous bien, prendre des photos et expliquer pourquoi ce plexiglas était nécessaire. Aujourd'hui les quatre PC ont du plexiglas... On a été les premiers... Prise de température quand vous rentrez dans le PC par le sas sécurisé, avant de rentrer dans le sas sécurisé, deuxième prise de température à l'étage pour vérifier au cas où le premier ne marchait pas. De ce côté-là la direction propre avec XX a fait son travail. Mais elle aurait pu, parce que ça coûte de l'argent [...] être sanctionnée par la direction nationale. Donc ce n'est pas très motivant tout ça ».*

M. Leroy décrit l'introduction du protocole sanitaire dans son entreprise de transport public de manière plutôt positive. Selon lui, bien qu'il y ait eu des collègues malades, l'entreprise a bien géré la crise dès le début et avait rapidement pris les mesures sanitaires (port du masque, points d'info, désinfection des bus, suppression de la vente des tickets à bord, etc.) :

*« C'était assez drastique, à chaque fois que le bus arrivait au dépôt, une entreprise de nettoyage était là pour désinfecter le bus, des mesures de sécurités prises... On a eu des réunions, comment se protéger, désinfecter le bus, mettre les masques ».*

Pour assurer la continuité de l'activité, les entreprises ne l'ayant pas interrompue ont dû faire face au déficit des moyens de protection au début de la crise. Mme Rodriguez (47 ans, en contrat pro) explique :

*« Ils nous ont changé nos horaires, les distances de sécurité, on nous prenait la température tous les jours, et après les masques sont arrivés et toutes les semaines on avait droit à dix masques... Au début vous savez, comme dans n'importe quelle société, tout le monde a eu des problèmes pour avoir des masques, même s'ils avaient été commandés ils ont mis un temps fou à arriver. Donc ils nous ont fait faire des masques maison. Moi j'ai acheté des masques homologués dans le commerce... je les ai achetés moi-même parce que les trucs qu'ils avaient faits, ces espèces de tissus, je n'avais pas confiance ».*

Mme Ferrier (esthéticienne et conseillère de vente en institut) met en avant une introduction des mesures de protection drastiques (« on était même surprotégées ») dans une entreprise qui a eu le

temps de préparer la réouverture. Ici, il s'agit d'un secteur où l'hygiène fait partie de la routine professionnelle :

*« On ne peut pas dire qu'elle [entreprise] ait mal géré ça ; il n'y a pas eu comme le gouvernement "je viens, je reviens, je défais les décisions" non, ça a été ça depuis le début, les mesures ont été quasiment toujours les mêmes depuis mai 2020, nettoyer mais ça on était déjà coutumiers du fait de l'hygiène, notre métier c'est quand même l'hygiène plus plus, donc tout désinfecter, on le faisait déjà en tout cas tout ce qui était instrument, là on a rajouté juste les vestiaires et la table... »*

Avec le protocole sanitaire, de nouveaux gestes professionnels ont été introduits, mais des pauses désormais imposées entre les clients ont permis de ne pas augmenter la cadence déjà jugée très élevée :

*« Là on a un petit peu plus d'organisation c'est sûr, plus de boulot, plus de ménage, mais on nous a donné du temps pour le faire ce qui était quand même correct ; moi j'avais peur qu'ils nous imposent les mêmes cadences avec le ménage en plus. Mais là non, on a 10 minutes entre chaque client en plus, des fois ce n'est pas assez et des fois c'est largement suffisant... Mais moi je leur ai dit, à chaque fois je leur dis qu'on aurait dû l'avoir depuis toujours, mais bon après on est moins rentable, on prend moins de clients dans la journée, le chiffre est moins élevé ; donc un jour ils vont lever ça mais pour l'instant ils ne peuvent pas ».*

### 3.2. Trois types de comportements face à une absence de concertation

Le point commun qui ressort des entretiens est l'absence de concertation avec les salariés. Malgré cela, dans les cas évoqués plus haut, les salariés ont **globalement adhéré** à la façon dont le protocole sanitaire a été mis en place :

*« Ils ont eu un peu de mal à consulter, mais on est tellement nombreuses, je pense que ça s'est fait plus haut au niveau des managers de l'institut, je ne sais pas, mais pas trop. Les protocoles ont été vite déployés c'était tous les mêmes pour toutes les esthéticiennes, il n'y a pas vraiment eu de choix ou de choses à trancher » (Mme Ferrier).*

Au total, nous avons observé trois types de comportement face aux nouvelles règles. Un premier, décrit **une acceptation totale ou partielle de ces nouvelles pratiques**. Ainsi, M. Roumens (télésurveillant) semble y adhérer sans réserve :

*« Je dis peut-être du mal de ma société mais je vais dire aussi du bien. Ils ont sectorisé les gens, du gel, distanciation sociale, prise de température, mis en place de tout ce qu'il fallait pour éviter les contacts... Il n'y a eu qu'un cas Covid depuis que j'y suis et c'est un Covid d'un autre boulot... Moi je trouvais ça exceptionnel... »*  
Mais dans le même temps il décrit un contournement qu'il observe de la part de certains collègues : *« Ce n'est pas tout le temps respecté parce que le Français est réfractaire ».*

**Les comportements de contournement** sont observés aussi pour d'autres salariés dès lors que les mesures sont jugées excessives ou inapplicables.

Mme Ferrier, l'esthéticienne, explique qu'il n'était pas toujours possible pour elle et ses collègues de respecter pleinement certaines mesures de protection :

*« Ils ne nous ont pas assez consultées là-dessus. Parce que la plupart de mes collègues ne l'ont pas mis, je vous le dis franchement, c'était infaisable au mois d'août une visière plus masque en faisant un soin du corps, franchement on en fait*

*un mais on n'en fait pas deux. Donc oui, on disait qu'on la mettait, heureusement qu'il n'y avait pas de caméras dans la cabine, pour être honnête. Mais on lui a dit [à la manager], je te mets au défi de faire un massage avec tout ça sur la tête et de respirer et de ne pas avoir de syncope [...] il y en a qui auraient menti en disant qu'elles l'ont portée, qu'elles portaient tout, tout le temps, mais moi je trouvais qu'on avait déjà beaucoup de sécurité avec un masque, avec l'aération de la cabine, avec le changement de masque, on trouvait que c'était déjà beaucoup de choses et en plus la visière, on a passé l'été sans visière... Après moi c'est vrai qu'au deuxième confinement je l'ai mise parce qu'il y a eu l'hiver, la peur encore que ça recommence, les variants, après on fait un peu au feeling, selon comment on sent le danger, pour soi... ».*

Face à l'absence de concertation avec les salariés, un troisième type de comportement que nous avons observé est caractérisé par un rapport conflictuel et une **recherche de dialogue**.

Surveillante dans un établissement de l'éducation nationale, Mme Roiffé a une vision très critique du protocole sanitaire déployé sans concertation avec les personnels : « [...] .la suite du Covid, cette année, c'est une catastrophe » Elle se confronte aux contradictions entre les directives qu'elle reçoit et la réalité de son travail :

*« [...] c'est fatigant, très fatigant psychologiquement, parce qu'en plus, on leur interdit [aux élèves] de faire des choses qui font simplement vivre en fait. Et du coup, c'est très agaçant, on leur enlève toute leur liberté, et moi ça m'énerve au plus profond. Mais voilà, je suis obligée de répondre aux directives, donc au niveau de ma hiérarchie, on le fait, mais c'est vraiment à contrecœur. Je pense que ça joue, et c'est aussi pour ça que l'année prochaine, je n'ai pas du tout envie de continuer une année dans XX ».*

Elle et ses collègues « se sont rebellés contre la direction », en faisant une grève pour demander à rencontrer la direction et le rectorat : « Des choses ont été entendues, d'autres pas du tout... aujourd'hui ça a fait un peu bouger des choses, mais on reste toujours des pions, c'est vraiment le terme... on vous prend, on vous dit vous faites ça et même si ça le fait pas on s'en fout ». Pour elle, certaines mesures sont insensées et sont en dissonance avec l'idée qu'elle a de son rôle en tant que surveillante :

*« Les jeunes n'ont pas le droit de jouer au ballon, ils peuvent pas rester dans le couloir, ils ont droit de rien faire, c'est très compliqué... Les élèves sont supers... des fois un peu à cran... mais ils essaient de faire au mieux ».*

### 3.3. Dans les métiers en contact avec le public, une dégradation ressentie

Les salariés en contact direct avec le public en période de confinement et au-delà, décrivent des relations avec les clients ou usagers devenues plus difficiles à gérer, voire dégradées.

M. Leroy (chauffeur de bus) déplore les comportements et l'agressivité accrue de certains usagers :

*« On est en première ligne. Les gens qui montent dans le bus sont plus agressifs. Vous avez dû entendre aussi aux informations, le chauffeur de bus qui s'est fait tuer à cause d'un masque. Il y a des gens qui montent dans le bus sans masque. Oui, les gens sont devenus un peu fous par rapport à ça, mais je ne suis pas là pour faire la loi dans le bus. Il y a des personnes, dont les contrôleurs, qui sont là pour ça. Je ne vais pas me faire tuer pour un masque. Ça a beaucoup changé ».*

Pour Mme Ferrier (esthéticienne) l'anxiété induite par le contexte sanitaire et les « stop and go » de l'activité ont fortement impacté la relation client :

*« J'avoue, presque on se disait toutes, à quand le troisième confinement, parce qu'on était cuites. Mais ce n'était pas bien il ne faut pas penser ça pour la société ni*

*pour l'entreprise, pour personne, mais à la fois on avait presque besoin parce que les gens étaient exécrables et tout, tout de suite, et agressifs, et nous on est un commerce où normalement ça se passe plutôt bien, et on vient plutôt pour prendre du plaisir et se détendre, et là en boutique c'était quand même nerveusement très, très pénible... quand il y a affluence il y a limite excitation "je ne suis pas servi le premier" ou "je n'aurai pas le produit le premier" et puis aussi le fait que les gens ne soient pas bien et inquiets et puis pas comme d'habitude parce qu'ils sont tourmentés, bouleversés par ce qui se passe, nos habitudes, le masque, plein de choses qui énervent [...] ou alors des gens qui ont perdu, ceux-là ne sont pas forcément agressifs, mais qui ont perdu un être cher du Covid, ils ont besoin de raconter... ».*

Ce contexte anxigène impacterait l'essence même, voire le devenir de son métier d'esthéticienne et de conseillère de vente :

*« Le fait de ne pas rester trop longtemps dans le magasin de peur d'être contaminé, il y en a de très sympas mais il y en a quand même ça ressort avec cette anxiété un peu nerveuse et pénible en commerce alors que c'est un commerce où on faisait des choses plutôt sympas où on avait envie un peu de rêver, là on sent qu'on est moins dans leur rêve parce qu'ils ont préféré commander leurs parfums sur Internet parce que c'est toujours le même et du coup ils ne viennent pas en boutique et du coup on ne leur vend pas autre chose et du coup notre métier se perd aussi un peu parce qu'ils viennent moins ».*

### 3.4. Un impact sur la socialisation et les motivations au travail

Nos entretiens font ressortir également l'impact des mesures sanitaires en entreprise sur l'ambiance au travail et la socialisation. Cet impact est particulièrement mis en avant lorsque l'ambiance au travail et le contact humain occupent une place importante parmi les motivations au travail. Tel est le cas de M. Carmet (51 ans, ouvrier caviste), pour qui le protocole sanitaire a fortement impacté la socialisation en entreprise et au-delà :

*« Moi, j'ai besoin de mon salaire, naturellement pour vivre, mais j'ai aussi besoin d'un épanouissement professionnel, social, avec des collègues. Quelque chose pour moi de normal dans une entreprise... [Les mesures sanitaires] ça impacte forcément. Après, c'est vrai que ce n'est pas toujours évident non plus à expliquer. Puis c'est vrai qu'on bossait la semaine, on rentrait le week-end, on ne pouvait rien faire. Donc ça fait un peu comme en ce moment, à 6 heures, on doit être rentré, on a l'impression qu'on est bon qu'à travailler. Le côté humain a vraiment perdu ».*

Pour M. Leroy, chauffeur de bus, son entreprise a préservé le cadre pour des échanges informels, mais il est devenu plus restreint : *« Forcément c'est plus comme avant, c'est restreint »*. Il a toujours des occasions de se voir avec ses collègues et supérieurs hiérarchiques, même si pour les salles de pause le nombre de personnes est désormais limité :

*« On a une salle de pause où on se rejoint avec les autres collègues, on a les chefs qui sont là aussi. Les chefs sont disponibles, même l'entreprise en elle-même est assez disponible, assez ouverte en cas de problème. On arrive à échanger avec des collègues quand on est en pause, on a une demi-heure avec des collègues ».*

Toutefois, par prudence, il limite les contacts : *« Je reste dehors... je vais éviter le contact parce que j'ai des personnes fragiles dans mon entourage... »*



### 3.5. La possibilité du télétravail : entre découverte et contraintes

Dans notre échantillon, quatre femmes salariées ont expérimenté le télétravail durant la crise sanitaire. Elles sont assistante achats, employée de bourse, technicienne hotline, responsable administratif de la fonction publique. Le déploiement de cette modalité de travail en temps de Covid, forcé à partir du premier confinement, a la particularité de n'avoir pas procédé d'un choix de la part des salariées, ni d'avoir été parfaitement formalisé, planifié ou encadré par les entreprises loin d'être toutes convaincues. Cette généralisation contrainte du télétravail semble introduire un changement de perceptions du télétravail, le déstigmatiser, procéder à des ajustements nécessaires à cette nouvelle organisation (Barrero *et al.*, 2021). Globalement le télétravail a été perçu positivement par les personnes qui l'ont pratiqué, aussi bien d'un point de vue personnel (notamment diminution du temps de trajets) que professionnel (l'efficacité au travail). Cependant, les retours d'expérience sont nuancés, notamment en fonction de l'évolution des pratiques de travail générée dans un contexte plus ou moins propice.

Le vécu a pu être positif, à l'instar de Mme Vialas (technicienne hotline) pour qui cette modalité de travail fut une découverte, son entreprise n'autorisant pas le télétravail avant la crise. En télétravail total depuis le confinement, elle apprécie cette forme d'organisation qui lui évite les temps de trajets domicile-travail (une heure et demie par jour). Son volume d'activité est selon elle resté identique, les outils de contrôle des temps s'appliquent de la même manière. Elle bénéficie d'un contexte propice au télétravail : elle dispose d'un équipement adéquat pour exercer son activité, l'entreprise lui verse une indemnité de 3 euros/jour pour les frais Internet. Plus encore, cette « culture numérique », la maîtrise des outils informatiques était d'ores et déjà une composante essentielle de son activité de travail :

*« Après, c'est peut-être plus facile sur un service comme le mien, dans une entreprise comme la mienne, puisque quand on fait ce métier-là, c'est qu'on est quand même un peu geek, j'ai envie de dire, et donc on avait quasiment tous des ordinateurs chez nous, avec une capacité suffisante pour installer les outils nécessaires à notre travail. Donc en fait, on a un VPN, un accès sécurisé qui nous permet de nous connecter à nos postes de travail, qui sont restés dans l'entreprise, et qui nous permet d'avoir accès à toutes ces ressources de la société, tous nos outils de travail ».*

Pour d'autres salariées, le vécu est en demi-teinte, notamment en raison des contraintes d'équipements informatiques, des difficultés liées à la gestion des documents avec des fichiers physiques et de l'adaptation des pratiques de travail. C'est le cas de Mme Dauphin (assistante achats en CDD, moins d'un an d'ancienneté) pour qui le télétravail n'est que d'un jour par semaine :

*« Mais après c'est vrai que... Ma collègue peut travailler de chez elle complètement, autant moi j'ai accès aux factures, à tout, aux archives et j'ai besoin de plein de choses sur place ; donc c'est un peu compliqué pour moi ».*

Pour Mme Bleuet (employée de bourse), son entreprise avait mis en place le télétravail peu avant la crise sanitaire, lorsque les grèves des TGV ont impacté l'activité de la société et tous les salariés étaient équipés d'un ordinateur portable :

*« [...] tous mes collègues parisiens qui des fois n'arrivaient pas au travail, arrivaient avec des heures de retard, ça a été très compliqué, donc nous à XX on a pris beaucoup de surcharge de travail. Et XX qui est mon employeur a un peu réfléchi à ça en se disant il va falloir trouver des solutions comme peut-être le télétravail... » Ils étaient donc "prêts" ». Pour autant, subsistent quelques difficultés matérielles : « Ce n'est pas toujours évident parce que les gens ne comprennent pas, mais chez moi je n'ai pas forcément le scanner super performant, la photocopieuse super performante, et puis ce n'est pas à moi à prendre en charge 15 photocopies non plus ».*

Une autre difficulté réfère au brouillage des frontières entre les temps de repos et le temps de travail :

*« [...] franchement quand on est en télétravail on travaille plus que quand on est sur place, parce qu'on se reconnecte sans arrêt et plus tôt et plus tard et même les week-ends... »*

L'effet crise réside indéniablement dans une évolution des mentalités notamment en levant certaines réticences de l'employeur : *« Le Covid ça a fait avancer ça parce qu'au départ on nous avait dit que le télétravail en bourse c'est impossible... j'ai travaillé à 100 % en télétravail pendant le confinement de chez moi sans que les clients ne s'en rendent compte »*. Cette évolution des mentalités de la part de l'employeur apparaît directement liée à l'intérêt que peut représenter le télétravail pour l'entreprise pour faire face aux imprévus, voire aux arrêts maladie :

*« [...] tous les quatre on a eu le Covid. Moi ça ne m'a pas empêchée de travailler. Sauf que comme j'étais Covid je n'ai fait que du télétravail. C'est pour ça que notre boîte a mis en place le télétravail maintenant parce que Covid ou pas Covid, cas contact ou pas cas contact, on reste chez nous et on travaille »*.

Ce sentiment mitigé est également partagé par Mme Legrand (responsable administratif de la fonction publique) qui a également expérimenté le télétravail avant la crise (un jour par semaine) en tant que personne à mobilité réduite grâce à la médecine du travail :

*« [...] quand j'ai fait ma visite annuelle à la médecine du travail qui m'a dit que je pouvais prétendre à une journée et que mon supérieur n'avait rien à dire. Du coup je l'ai demandée parce que c'est vrai que c'était assez intensif pour moi ces grosses journées de travail, par rapport à la manipulation d'un fauteuil roulant c'est vrai que ça me permettait de m'alléger un peu. Mais non ils n'ont pas trop, trop communiqué parce qu'ils n'étaient pas trop pour le télétravail. Après il y a eu le confinement, maintenant tout le monde est en télétravail donc ils n'ont pas eu le choix ; mais c'était un sujet un petit peu compliqué à aborder avec les responsables... ça n'a pas été très bien vu parce qu'en plus ils le refusaient pour tous les autres qui n'avaient pas de handicap et moi ils étaient obligés de me l'accorder »*.

Aujourd'hui elle considère qu'*« on a admis qu'on pouvait être aussi efficace chez soi »*, en parlant aussi bien d'elle-même que de sa hiérarchie. Mais pour elle, qui venait de prendre les responsabilités managériales, la généralisation du télétravail a laissé la place à une forme de désenchantement tant les relations avec l'équipe sont devenues compliquées, le travail intensifié, aussi parce qu'elle seule était équipée pour le télétravail :

*« J'étais la seule à gérer XX, le secrétariat n'étant pas équipé et qu'on ne savait pas du tout à quoi on s'attendait »*.

Manager récemment arrivée sur son poste, elle évoque les difficultés à gérer une équipe à distance durant cette période. De plus, le contexte sanitaire a généré une surcharge de son activité de travail en ajoutant des nouvelles tâches à gérer, comme la mise en place des enseignements à distance, etc.

*« Il y a des moments où ça ne se passe pas toujours très bien, il y a des moments où je n'arrive pas à les joindre, il y a des moments où ils n'ont pas fait le travail. Pour ma part en tant que responsable le télétravail dans cette partie-là ce n'est pas la fête. J'ai des employés qui ne travaillent pas. Malheureusement si vous n'avez pas votre hiérarchie derrière vous, ils s'en foutent en fait. Donc malheureusement ce n'est pas le pied pour tout le télétravail. Moi je vis dans mon travail donc ça va mais il y en a qui ne le sont pas du tout... »*

Pour elle, cela n'a rien à voir avec le statut plus ou moins sécurisé de l'emploi, mais une question du rapport au travail :



*« Je pense que c'est juste la mentalité. C'est juste sa façon d'être face à son travail, je pense que c'est simplement ça. Parce qu'il y a des collaborateurs avec qui ça se passe très bien, leur télétravail est très sérieux ».*

Elle a dû faire preuve d'adaptation, par exemple apprendre un nouveau logiciel (Zoom) et expliquer son fonctionnement aux enseignants pour la mise en place des enseignements à distance. Elle dit s'être débrouillée seule, mais a pu aussi avoir recours à l'assistance informatique de son employeur. Aujourd'hui, elle trouve qu'il « y a trop de numérique, il faut revenir au contact physique [...] toute la semaine en télétravail c'est trop pour moi, j'ai besoin d'interactions avec mes collègues, j'ai besoin de manger le midi avec mes collègues, ça c'est vraiment le côté relationnel ».

### 3.6. Le bouclier du chômage partiel

Sur les 20 personnes interrogées, 8 ont vécu une période plus ou moins longue de chômage partiel ou d'arrêt de leurs activités. Ces périodes sont fortement liées aux secteurs d'activités de nos interviewés (bâtiment, transports, vente, service, Éducation nationale) mais aussi aux choix gestionnaires de leurs entreprises.

#### 3.6.1. Chômage partiel et choix gestionnaires

Pour M. Leroy (chauffeur de bus), qui a connu 2 jours de chômage partiel imposé sur toute la période de confinement, cette mise en place a été répartie entre les personnels :

*« Certaines personnes ont continué à travailler, donc il a toujours fallu des bus. L'avantage de notre métier, c'est que les bus circulaient quand même. Ensuite, forcément, avec des circuits jusqu'à 22 heures maximum à la place d'une heure du matin, donc un peu moins de bus. On a continué à travailler quand même. Après, certains chauffeurs ont accepté d'être en chômage partiel. Puis ça les arrangeait aussi d'être en chômage partiel. Forcément, ils ont sauvé d'autres chauffeurs, et comme eux sont partis, d'autres chauffeurs ont pu continuer à travailler, comme moi. Du coup, j'ai été au chômage partiel forcé que deux jours. [...] On a imposé le chômage partiel. Ça n'a pas non plus été catastrophique. Ils ont eu le salaire de l'entreprise, et une partie par l'État, ce qui avait été mis en place. [...] Ils ont perdu juste les primes. Forcément, quand vous n'êtes pas au travail, vous ne touchez pas les primes. Ils ont juste perdu ça, mais l'un dans l'autre, après, ça vous permet de vous reposer aussi. Ce n'était pas non plus énorme. D'après ce qu'ils m'ont dit, ce n'était pas énorme ».*

Le maintien de salaire apparaît donc essentiel dans la gestion des périodes de chômage partiel, ce qui peut parfois dans certaines entreprises être conjugué avec la prise de congés. C'est le cas pour Mme Ferrier (vendeuse esthéticienne, « stop and go » car activité de vente), dont l'employeur s'est adapté aux différentes périodes d'arrêt en demandant à ses employés de prendre des périodes de congés :

*« Pour le premier confinement oui, de mars, avril et mi-mai ; deux mois et demi donc on ne nous a pas imposé mais on nous a fortement recommandé de mettre des congés de toute façon on avait déjà programmé dans ces dates-là, donc c'est passé comme ça. Donc on a bénéficié de pas de perte de salaire puisqu'en posant des congés la petite perte était compensée comme ça ; donc je ne peux pas dire que financièrement le premier confinement m'ait touchée. Le deuxième aussi, activité complètement arrêtée donc chômage partiel en novembre. On ne savait pas trop à l'époque mais on ne pensait pas que ça allait durer vu les fêtes de Noël, vu notre activité, on s'est dit quand ça va rouvrir ça va être vraiment la folie et ça a été le cas. Du coup là je n'ai pas constaté de perte de salaire, minime on va dire. Celui-là je ne sais pas trop, on n'a pas encore eu le résultat de ce qu'on va avoir parce que finalement on a un système de primes, les primes du mois de mars, moi j'avais très,*

*très bien travaillé en mars donc j'ai quand même quelque chose qui était versé en avril ; donc finalement mon salaire va être impacté là sur ce mois de mai je pense. »*

Toujours dans le cas de maintien de salaire, d'autres entreprises ont préféré ne pas mettre en place le chômage partiel et se « reposer » sur les congés de leurs employés. Comme en témoigne M. Carnet (ouvrier caviste, un mois d'arrêt d'activité) :

*« Alors justement, j'y pensais à midi, ça va faire un an demain, le 17 mars. On a dû arrêter entre trois et quatre semaines, et après, dès que le gouvernement a dû lâcher du lest, avec des attestations, on a pu revenir en petit effectif et remettre un peu la production en route. Et après le souci, c'est qu'on nous avait parlé de chômage partiel, ça n'a pas été mis en place, donc on nous a retiré en fait des systèmes de semaine zéro, des vacances. L'avantage, c'est que c'est vrai, on n'a rien perdu au niveau salaire, mais l'inconvénient, c'est que les salariés se sont retrouvés avec beaucoup de congés en moins. La disposition de l'entreprise, ils ont fait ce qu'ils ont voulu avec nous jusqu'à la fin de l'année. »*

### 3.6.2. Une période peu propice à la formation

Dans notre *corpus*, aucune des personnes interrogées ne nous a mentionné des initiatives de la part de leur employeur concernant la mise à profit du chômage partiel pour des formations. Seule Mme Ferrier qui en a profité pour débiter sa VAE, l'a fait de sa propre initiative sans en informer son employeur. Ce constat est ainsi à souligner, malgré la modeste taille de notre *corpus*, dans la mesure où le chômage partiel devait permettre ce genre d'initiative avec notamment la mise en place de la convention Fond national emploi-formation (FNE-formation). En effet, dès le premier confinement, le FNE-formation fut élargi à tous les salariés placés en activité partielle (voire aux salariés dont l'entreprise a été concernée par ce dispositif), puis en activité partielle de longue durée. Il a consisté en une prise en charge par l'État d'une partie des coûts pédagogiques du projet de formation dans les entreprises, dans le but de favoriser la formation des salariés. Cependant, aucune des personnes interviewées n'a reçu de proposition de formation de la part de son employeur en lien avec le chômage partiel.

Cette période d'arrêt d'activité a été vécue pour les personnes concernées plutôt comme le moyen de « se reposer », de passer du temps avec leur famille, ou de gérer le quotidien et les problèmes (parfois liés à la crise sanitaire), ou encore de mettre à profit ce temps pour des projets personnels (recherche d'un nouveau logement, déménagement). Une période donc plus souvent tournée vers la sphère personnelle que celle du travail.

### 3.6.3. Un retour au travail positif

Enfin, le point commun entre les personnes ayant été en chômage partiel est le fait que le retour au travail ait été vécu comme positif, voire salutaire.

Pour Mme Berger (aide-ménagère), le travail est le moyen de couper avec son quotidien, ce qui lui a manqué pendant la période de confinement :

*« Ce qui m'embêtait c'était de rester à la maison, de ne pas pouvoir aller travailler. Le reste comme tout le monde les courses, sortir on est obligé, mais travailler c'était ma bouffée après, quand j'ai pris la voiture... Moi, la voiture et le travail c'est un ensemble ».*

Pour M. Carnet aussi, malgré de gros soucis de santé qui l'ont poussé à reprendre au bout de six mois, la reprise du travail était attendue :

*« Parce que physiquement, on est un petit peu diminué. Mais j'étais vachement content de reprendre le travail. Comme j'étais à risque par rapport au Covid, j'ai quand même insisté avec la médecine du travail. Au bout de six mois, j'en avais vraiment ras le bol. Depuis que j'ai repris le boulot, vous voyez, même si je vous dis*

*que ça ne va pas, je suis quand même content d'être revenu. Parce qu'on revoit les collègues, et on se sent utile à quelque chose dans la boîte ».*

D'autres aussi ont été heureux de reprendre leur activité dans la mesure où le confinement avec des enfants fut vécu assez durement. C'est le cas de M. Nisbet (chauffagiste, un mois de chômage partiel) et de M. Jacques (cuisiniste, « *stop and go* ») qui soulignent cette situation :

*« J'étais content de reprendre on va dire. Le premier confinement a été très dur, deux mois à la maison avec les enfants. [...] Ça a été. On a la chance d'avoir un jardin. On était contents de reprendre quand même. »*

Très largement répandu, parfois soumis aux choix gestionnaires des employeurs, le chômage partiel apparaît comme un dispositif qui a indéniablement contribué à sécuriser la situation des salariés, du moins à court terme. Cependant, malgré les mesures exceptionnelles prises par le gouvernement pour inciter les employeurs à profiter de la conjoncture défavorable pour former leur salariés, aucun salarié de notre *corpus* ne s'est vu proposer une formation par son employeur durant son chômage partiel. La seule personne qui a mis au profit une période de chômage partiel plutôt longue pour se former (entamer une VAE), l'a fait sans lien avec son employeur. Il n'est cependant pas exclu que le peu de formations dont certains salariés ont pu bénéficier durant cette période (dont il est difficile de dire si elles étaient proposées ou imposées, tant la frontière est floue dans les discours), ont pu être pris en charge par le FNE-Formation. D'une manière générale, les salariés qui murissent un projet de formation, que ce soit dans le but de se reconverter, ou d'augmenter leurs qualifications sans projet bien précis, se tournent plus souvent vers leur entourage (collègues, amis, famille...), que vers leur employeur. Plus encore, certains évitent d'en parler à leur employeur ou responsable hiérarchique de peur de donner l'impression de se désinvestir ou par autocensure. En revanche, les ressources telles que l'entourage (collègues, amis, connaissances), mais également les médias sont largement mobilisés pour s'informer et mettre en œuvre son projet. Pour autant, lorsque l'entreprise joue son rôle, une simple information sur les droits de formation venant d'elle peut parfois déclencher le processus de reconversion.

## Conclusion

Les entretiens ont fait ressortir l'impact de la crise sur les projets professionnels des personnes sur deux registres. D'une part, le contexte économique et les difficultés connues par certains secteurs d'activités se sont répercutés sur le projet en lui-même (par exemple renoncer à se mettre à son compte, ou à se diriger vers un secteur très impacté par la crise). D'autre part, le contexte de crise a pu introduire des difficultés supplémentaires dans la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire le processus de réalisation et les ressources mobilisées, notamment la formation. Pour les personnes les moins qualifiées, la crise apparaît comme un catalyseur des freins à la reconversion en rendant sa réalisation (les conditions de la formation impactées par les protocoles sanitaires), et sa concrétisation (la recherche d'un emploi conforme aux aspirations) encore plus difficiles.

L'analyse fait ressortir les effets de la crise dans leur diversité, en lien avec la temporalité des projets, c'est-à-dire selon l'avancée des personnes dans leur projet de reconversion. Trois catégories sont relevées en fonction des temporalités du projet. Une première catégorie regroupe les personnes ayant eu un projet professionnel réalisé peu avant ou pendant la crise ; une deuxième, celles dont la concrétisation du projet est déjà engagée ; une troisième catégorie regroupe les personnes dont le projet est en réflexion.

Le degré de maturité et d'avancement d'un projet a eu des répercussions sur sa poursuite en temps de crise. En effet, moins le projet était précis plus la crise a freiné le processus de conversion. Par ailleurs, l'accompagnement personnalisé (CEP, bilan de compétences, etc.) a, pour certaines personnes, été un levier non négligeable dans la définition de leur projet voire de leur mise en actes. Plusieurs personnes ayant engagé leur projet de reconversion avant la crise ont indiqué avoir pu définir leurs objectifs grâce à la réalisation d'un bilan de compétences et même déclencher par la suite une reconversion. Pour d'autres personnes, l'expérience fut en demi-teinte, « crise ou pas crise ». Et, d'une manière générale, le non-recours à la formation s'explique en grande partie par une absence de connaissance des

dispositifs potentiellement mobilisables. Le rôle joué par l'employeur, les acteurs institutionnels, mais également les médias et les relations informelles s'avère ici déterminant.

Pour conclure sur les effets de la crise sur les aspirations et les projets des personnes ayant déclaré en avoir, quatre situations-types ressortent de notre analyse. En premier lieu, un frein au processus de reconversion avec en parallèle une mise en doute du projet par leurs porteurs eux-mêmes, voire une réorientation de celui-ci ou même un renoncement, et ce surtout pour les personnes dont le projet était en phase de « latence ». Les inquiétudes et les difficultés engendrées par la crise ont fait ressortir pour beaucoup un renforcement de la primauté donnée à la sécurité de l'emploi en regard de la réalisation de projets de reconversion professionnelle. Il y aurait une forme d'intériorisation d'un marché du travail très dégradé impliquant des choix largement dictés par une « aversion au risque », et une reconsidération des choix professionnels à l'aune de la relative sécurité matérielle considérée comme une « chance ». Entre obtenir un emploi « coûte que coûte », ou préserver son emploi, le contenu du travail semble minoré ou même effacé, les conditions de travail relativisées. L'isolement social, l'âge et l'étape de carrière, la faible qualification, les renoncements nécessaires face aux situations personnelles et familiales, l'incertitude des perspectives d'activité sont ici autant de facteurs bloquants qui ont été exacerbés par la crise.

Dans un deuxième cas de figure, les projets sont reportés à une période ultérieure sans que l'objectif professionnel ne soit reconsidéré. La poursuite du processus de conversion est dans ce cas mise en sommeil, les personnes ne poursuivant pas ou ne « sautant pas le pas » car les conditions pratiques ne sont pas réunies, la situation peu propice. Il peut s'agir de la levée de freins périphériques, sans lien avec la crise Covid, ou en « attendant que tout rentre dans l'ordre », bref que le contexte général se soit stabilisé.

Une troisième configuration rassemble les personnes qui ont gardé le cap en dépit des effets de la crise sanitaire sur les conditions de réalisation de leur projet dans le cadre d'une formation déjà en cours par exemple. Pour ces dernières, elles ont « fait face » et se sont adaptées à cette mise à l'épreuve, au bouleversement des conditions de mise en œuvre du projet, tout particulièrement concernant les modalités formatives marquées par le passage subi au distanciel. Pour ces derniers, la crise a surtout affecté la mise en œuvre de leur projet, notamment *via* les effets, parfois ambivalents, du confinement et du protocole sanitaire sur la formation. Ici, la projection professionnelle était déjà bien établie, l'accompagnement mis en place. Le soutien familial et pédagogique, mais également les ajustements opérés par les organismes de formation ont été une ressource nécessaire pour la réalisation de la formation dans ce contexte.

Enfin, la période de crise Covid a parfois constitué une opportunité pour « se lancer » (une personne dans notre échantillon). Un temps de pause offert par une longue période de chômage partiel mis à profit afin d'affirmer un projet déjà mûri en amont, de le déclencher. Un temps libre dégagé en dehors du temps de travail, facilitateur d'un accès à la formation et à la réorientation professionnelle.

Quant au rôle de la formation dans les projets de réorientation professionnelle, participant au processus de reconversion, elle est perçue comme une étape nécessitant au préalable un engagement fort, une prise de risque (« *prendre son courage à deux mains* », « *pas facile de se lancer* ») et comme un élément redynamisant du parcours personnel et biographique. Mais elle n'est pas toujours perçue comme centrale. Ce peut être faute d'informations sur les ressources/dispositifs mobilisables, notamment pour les salariés de particuliers employeurs souvent isolés et mal informés. Dans une situation de liens sociaux distendus, l'absence de ressources personnelles peut alors aggraver le déficit informationnel institutionnel ou professionnel. Pour les salariés, le rôle de l'entreprise dans l'accès à la formation est très dépendant des pratiques RH dans ce domaine. Ces dernières sont dans certains cas limitées à l'information autour du CPF (cela a été pour certains salariés un élément déclencheur pour entamer une reconversion), mais inexistantes dans bien d'autres cas (« *ce n'est pas leur problème* »). Par exemple, aucun des salariés interrogés n'a dit avoir bénéficié des dispositifs de FNE-formation ni en avoir été informé. La norme de rentabilité semble durcir, crise ou pas, et le contexte de crise avec les ajustements qu'il implique de la part des employeurs semble laisser peu de place à l'organisation ou l'outillage de l'évolution professionnelle en entreprise.

La concrétisation du projet de reconversion, y compris lorsqu'elle a pu s'appuyer sur une formation métier formelle, reste difficile. En effet, le processus de recrutement pour exercer un autre métier dépend de nombreux facteurs (relevant des politiques RH, offres d'emploi limitées selon les localisations et les secteurs, concurrence sur le marché du travail local, mobilité de la personne). Le contexte de la crise sanitaire semble avoir introduit des difficultés supplémentaires pour des personnes en recherche d'emploi stable. De façon générale, les opportunités d'emploi ont été remodelées selon les territoires et les secteurs d'activités (plus ou moins pourvoyeurs en offres d'emploi), touchés à des degrés divers par la crise. Travailler sur les pratiques de recrutement avec les entreprises pourrait être un des leviers importants des politiques publiques pour favoriser la réalisation des projets de reconversion professionnelle.

## Références bibliographiques

D'Agostino, A., Fournier, C. & Stephanus, C. (2021). Emploi éclaté, précarité et formation : sortir du cercle vicieux. *Céreq Bref*, 401, 4 p.

Barrero, J.M., Bloom, N. & Davis S.J. (2021). *Why Working From Home Will Stick*. Working Paper, 2020-174, Becker Friedman Institute, April 2021, 70 p.

Beatriz, M., Beque, M., Coutrot, T., Duval, M., Erb, L., Inan, C., Mauroux, A. & Rosankis, E. (2021). Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? *Dares Analyses*, 28, 10 p.

Berton, F. (2013). Démissions et licenciements face aux changements dans les entreprises : la diversité des transitions professionnelles. *Travail et Emploi*, 136, 49-68.

Bismuth, J. & Valero, M. (2021). Le compte personnel de formation en 2020. Une hausse sans précédent des entrées en formation. *Dares Résultats*, 59, 4 p.

Brochier, D. (2021). Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? *Céreq Bref*, 405, 4 p.

Brunet, C. & Rieucou, G. (2019). Tous informés... tous formés ? *Céreq Bref*, 378, 4 p.

Calavrezo, O. & Lodin, F. (2012). Le recours au chômage partiel entre 2007 et 2010 : Forte augmentation de la fin 2008 à l'automne 2009, diminution ensuite. *Dares Analyses*, 004, 15 p.

Cour des comptes (2021). *Préserver l'emploi. Le ministère du travail face à la crise sanitaire*. Rapport public thématique, juillet, 193 p.

Denave, S. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie*, 120, 85-110.

Denave, S. (2017). Changer de métier : les effets des sphères professionnelle et privée. *Éducation permanente*, 212, 109-120.

Dubois, J.-M. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation en entreprise face aux aspirations des salariés. *Bref Céreq*, 357, 4 p.

Fournier, G., Gauthier, C., Perron, F., Masdonati, J., Zimmermann, H. & Lachance, L. (2017). Processus de reconversion professionnelle de travailleur.euse.s inscrit.e.s dans des parcours professionnels marqués par la mobilité : entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 46/3. URL : <https://journals.openedition.org/osp/5465>.

Jauneau, Y. & Vidalenc, J. (2020). Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions. *Insee Focus*, 207.

Guillemot, D. & Melnik-Olive, E. (2019). Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise. Dans E. Melnik-Olive & D. Guillemot (coord.), Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise (p. 5-9). Marseille : Céreq, coll « Céreq Échanges »(n° 15).

Ghrai, J. (2021). Crise sanitaire : quels sont les branches et les territoires les plus concernés par les plans de sauvegarde de l'emploi ? *Dares Focus*, 35, 4p.

Leroyer, A., Lescurieux, M. & Giraldo, V. (2021). Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail. *Le 4 pages du CEET*, 172, 4 p.

Maurin, J.-C. (2004). Les enjeux psychologiques de la mise à distance en formation. *Distances et Savoirs*, 2004/2-3(Vol. 2), 183- 204.

Mazade, O. (2004). Passé professionnel et reconversion : l'exemple des mineurs du Nord. *Formation Emploi*, 85, 41-55.

Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019a). Que font les restructurations aux parcours des salariés ? *Socio-Economie du Travail*, 2019-1(5), 99-133.

Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019b). La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. *Céreq Bref*, 374, 4 p.

Négroni, C. (2007). *Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie. Un regard sociologique sur les bifurcations*. Paris : Armand Colin.

Négroni, C. & Mazade, O. (2019). Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires. *Recherches & formation*, 2019/1(90), 87-102.

Nohara, H. (2016). Réflexion à partir d'une étude comparative France Japon sur l'articulation entre les aspirations professionnelles et les contextes sociaux. *Bulletin de la Société Franco-Japonaise de Gestion*, 2016/33, 1027.

Otte, L. (2021). En 2020, l'activité partielle a concerné tous les secteurs et tous les profils de salariés. *Dares Focus*, 3.

Pérez, C. (2013). Changements organisationnels et déstabilisation des salariés : quels modes de rupture des contrats de travail ? *Revue française de Socio-Économie*, 12, 209-229.

Pinol, O. & Levasseur, S. (2021). Le recours à l'activité partielle atténue l'impact de la crise sur l'emploi. *Insee Conjoncture*, Février, 4 p.

Roupnel-Fuentes, M. (2017). Se former, est-ce s'insérer ? *Sociologies pratiques*, 2017/2(35), 59-72.

Vidal, M., Grandbastien, M. & Mœglin, P. (2010). Dans *Distances et savoirs*, 2010/2(8), 149-152.

## Annexe 1. Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis)

Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) a été réalisé par le Céreq à la demande du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) et financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), puis par France compétences. C'est une enquête couplée associant le suivi d'une cohorte de salariés sur 5 ans et l'interrogation des entreprises qui employaient ces salariés en décembre 2013. Le dispositif contient deux volets :

- Le volet « Entreprise » : 4 500 entreprises ont été interrogées en mars-avril 2015, dont environ 3 700 entreprises de dix salariés et plus (en France métropolitaine) dans l'ensemble des secteurs d'activité marchands, y compris entreprises privées de l'éducation et de la santé, mais hors agriculture, économie sociale et solidaire et administration publique. L'enquête porte également sur les entreprises de 3 à 9 salariés pour une sélection de secteurs couvrant 66 % des entreprises de cette taille. Ce volet permet de caractériser le contexte organisationnel et économique de l'entreprise et fournit notamment les informations concernant les pratiques de l'entreprise en matière de la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement de formation.

- Le volet « Salariés » : environ 16 000 individus, salariés en décembre 2013 des entreprises répondantes, dont 15 000 dans les entreprises de 10 salariés et plus, ont été interrogés en 2015, puis réinterrogés chaque automne jusqu'en 2019. Ce volet décrit des éléments relatifs à l'organisation et au contenu du travail, interroge sur les aspirations professionnelles et les souhaits de formation, recense l'ensemble des formations à visée professionnelle et retrace les parcours professionnels des personnes interrogées (évolutions professionnelles en entreprise, changement d'entreprise, chômage ou inactivité, travail indépendant).

L'échantillon est représentatif de l'ensemble des salariés ayant travaillé au cours du mois de décembre 2013 dans les entreprises de 10 salariés et plus du secteur marchand. Les salariés issus des secteurs de l'agriculture, de l'économie sociale et solidaire et des administrations publiques, ainsi que les professions libérales et les demandeurs d'emploi ne sont pas inclus dans la cohorte initiale. En revanche, les individus changeant de statut pendant la période de suivi longitudinal sont interrogés sur leur nouvelle situation, quelle qu'elle soit.

*Le dispositif Defis étant un dispositif de la statistique publique, le CNIS a été informé et a pris note de la démarche de réinterrogation des répondants à Defis de la part du Céreq.*



## Annexe 2. Les profils des personnes interviewées dans le volet qualitatif de l'enquête IMPACT

| N   | Présentation<br>NOM FICTIF  | Situation fin 2019*                          | Projet déclaré fin 2019*   | Situation actuelle<br>(au moment de l'enquête)   | Résumé de l'entretien   |
|---|---|--|--|--|---|
| <b>1. Un projet professionnel (reconversion) réalisé ou engagé peu avant la crise</b> |   |  |  |  |   |
| 1   | M. Leroy, 41 ans, père de 2 adolescents, Normandie. Formation initiale : CAP peintre en bâtiment  | Salarié – maintenance arrêts de bus          | <i>« Mettre en application mon titre obtenu au sein d'une entreprise »</i>                           | Salarié en CDI - Chauffeur de bus dans une grande entreprise   | Après 15 ans de travail dans une grande entreprise, il a décidé de changer de métier pour devenir chauffeur de bus. Plusieurs facteurs ont contribué à cette reconversion récente : il avait besoin de changer (déplacements, travail physique et dangereux), il a été informé de ses heures CPF par son employeur, puis a effectué une démarche auprès du Fongecif, aidé par son épouse. Après l'obtention de son permis en 2019, il a rapidement quitté son entreprise pour son nouvel emploi dont il se dit satisfait. La crise a surtout impacté ses conditions de travail, notamment les relations avec les usagers (agressivité accrue, port de masque non respecté).   |
| 2   | Mme Rodriguez, 47 ans, mariée, 2 grands enfants, Grand-Est. Formation initiale : bac pro Hygiène et sécurité, BEP Laboratoire, puis diplôme d'Etat Secrétariat (formation continue). Était en attente de ses résultats de CQPM réalisée dans le cadre d'un contrat pro. | Demandeur d'emploi (rupture conventionnelle) | <i>« Je suis en pleine réorientation, je commence une formation professionnelle prochainement. »</i> | Salariée agent de maintenance en contrat pro, suivi d'un CDD dans une grande entreprise industrielle | En 2018 elle a quitté son travail (rupture conventionnelle) en raison des trajets quotidiens (3,5 h/j) et a commencé à chercher activement un emploi au bout d'un an. Au moment de l'enquête, elle était sur le point de finaliser sa reconversion professionnelle rendue possible grâce à une MRS (méthode de recrutement par simulation) et en attente de signature d'un CDD. Selon elle, la MRS a joué un rôle décisif dans cette reconversion via un contrat pro car elle avait auparavant postulé plusieurs fois dans cette même entreprise, sans succès. Equipée et à l'aise avec les outils numériques, elle a réalisé une partie de sa formation durant le premier confinement à distance sans difficulté. Elle a pu être formée en entreprise en présentiel, mais les gestes barrières ont rendu les apprentissages sur le tas un peu plus compliqués. Elle espère pouvoir rester durablement dans cette entreprise, même si ce n'est pas le salaire (SMIC) qui la motive, mais le fait d'apprendre des choses nouvelles et de « voir autre chose ». |
| 3   | Mme Bleuet, 54 ans, en couple, 1 enfant, Auvergne-Rhône-  | Employée de bourse                           | <i>« J'ai fait une VAE pour valider mon bac et intégrer une école pour</i>                           | Salariée en CDI à temps partiel (80 %), se lance en parallèle à son compte en tant que sophrologue   | Employée en bourse, elle a commencé à « cogiter » sur sa reconversion en 2012 suite à un accident qui l'a immobilisée pendant plusieurs mois. En 2017, elle entame une reconversion professionnelle sur 5 ans :   |



|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
|   | Alpes. Formation initiale : CAP  |   | <i>suivre une formation de sophrologue sur 3 ans, j'arrive à la fin de cette formation donc sans quitter pour l'instant mon emploi à mi-temps, j'espère bien travailler en sophrologie. »</i> |   | la VAE afin d'obtenir le bac (validée en 2 ans), car obligatoire pour s'inscrire dans l'école de sophrologie. Financement de la VAE par Fongecif ainsi que la moitié de la formation en sophrologie. S'est formée sur son temps libre, s'est mise à 80 % à la fin de sa formation. Evoque les difficultés et inégalités d'accès au financement des formations lorsqu'on est salarié. Difficultés d'allier travail et formation sur du temps long, mais accomplissement personnel et reconnaissance. Travail salarié devenu au fil des années alimentaire ; la crise a un peu freiné son projet de se mettre à son compte (souhaite garder son emploi à temps partiel), mais ne l'a pas dissuadé de se lancer en plein confinement (s'installe et loue un local).  |
| 4 | Mme Dauphin, 34 ans, en couple, 1 enfant, Auvergne-Rhône-Alpes. Formation initiale : CAP esthétique.   | Téléconseillère   | <i>« Je serais bientôt auto entrepreneur et chômage en parallèle. Rupture conventionnelle prévue »</i>  | Salariée en CDD pour une entreprise de transport                            | Après rupture conventionnelle de son employeur (une grande entreprise), a voulu se lancer dans l'immobilier avec un statut d'indépendant, mais les démarches administratives longues et compliquées l'ont découragée. La crise l'a confortée dans sa décision d'abandonner son projet dans l'immobilier. Au début du 1 <sup>e</sup> confinement, elle a trouvé un travail en intérim dans son entreprise actuelle qui a été prolongé en CDD.  |
| 5 | Mme Legrand, 43 ans, Hauts-de-France. Formation initiale : bac STT Sciences et Technologie. Un BTS « Assistant Manager » obtenu plus tard en VAE. Reconnaissance « travailleur handicapé » | Salarié gestionnaire de paie, titulaire fonction publique | <i>« Effectuer un bilan de compétences pour cibler mes points forts »</i>   | Responsable administrative (depuis début 2020), titulaire fonction publique | Après le bac, employée d'une clinique privée pendant 17 ans (reconnaissance travailleur handicapé suite à un grave accident), aucune évolution professionnelle, dans une ambiance dégradée par plusieurs rachats. Suite à la campagne publicitaire autour du CPF, elle a effectué une VAE (sur son temps libre) avec pour projet de changer d'emploi, voire d'intégrer la fonction publique. Son employeur dénigrant sa VAE et ses compétences, elle s'est renseignée auprès d'une amie et a passé de nombreux concours. Elle a intégré la fonction publique en 2017, a été formée sur le tas, puis promue sur un poste de responsable début 2020. La crise a suscité pour elle une surcharge de travail et plus de télétravail (elle avait 1j/sem. grâce à la médecine du travail). Effets ambivalents du télétravail : positifs car peut travailler plus et efficacement de chez soi, mais quelques difficultés de gérer son équipe à distance, évoque les limites du « tout numérique ». |

|   |  |  |   |   |  |
|---|--|--|---|---|--|
| 6   | <p>Mme Martin, 52 ans, mariée, 2 enfants adolescents, Bourgogne-Franche-Comté.<br/>Formation initiale : sans diplôme. Reprise d'études : CAP de cuisine en collectivité en Juin 2020</p>   | <p>Demandeur d'emploi (licenciement économique en 2016 après 27 ans de service dans une usine)</p> | <p><i>« Me reconverter dans la cuisine pour par la suite avoir un projet pour essayer de construire mon entreprise »</i></p>  | <p>Demandeur d'emploi en fin de droit, effectue des petites missions d'intérim sur des contrats très courts (parfois de 2 jours). Au moment de l'enquête, intérim de 20 jours dans le nettoyage</p> | <p>Mme Martin a subi un licenciement économique collectif suite à la reprise de son entreprise en 2016. Elle a effectué une formation de remise à niveau au Greta (en CPF, orientée par le CAP Emploi), puis un CAP en cuisine collective validé en juin 2020. En fin de droits au chômage, elle enchaîne des missions d'intérim de toutes sortes, en espérant trouver un emploi fixe (elle ne parle plus de créer son entreprise).<br/>Sa formation de CAP s'est déroulée en grande partie à distance (1<sup>er</sup> confinement). Pour elle c'était « très dur » (n'étant pas équipée, elle recevait ses cours par courrier, renvoyait les devoirs par smartphone), mais elle s'est accroché grâce à la mise en confiance par ses formateurs et au soutien de ses enfants et de son mari. Evoque les effets bénéfiques des séances collectives par téléphone avec son formateur et ses pairs (dont la majorité n'est pas allée au bout de la formation suite au passage en distanciel).</p>   |
| <p><b>2. Entre concrétisation et renoncement au projet de reconversion déjà formulé</b></p> |  |  |   |   |  |
| 7   | <p>Mme Roiffé, 27 ans, en couple sans enfants, Nouvelle Aquitaine.<br/>Formation initiale : Bac Pro Services aux personnes. Elle a effectué une année à l'étranger, puis avait entamé un diplôme d'état Animation Socio-Culturelle (emploi d'avenir), mais n'a pas souhaité aller au bout.</p> | <p>Salariée CDD éducation nationale (surveillante dans un Lycée pro)</p>                           | <p><i>« Je souhaite partir faire les saisons, découvrir des nouveaux métiers plus en lien à l'artisanat fabrication et restauration et métier de plein air / tourisme »</i></p> | <p>Salariée en CDD (établissement de l'éducation nationale), ne souhaite pas renouveler son contrat prenant fin en août 2021 ; inscrite au Pôle Emploi</p>  | <p>À la sortie de ses études, travaille en tant qu'animatrice. En 2015, part effectuer une année à l'étranger. 5 ans après l'obtention de son bac pro, entame un diplôme d'État Animation socioculturelle (emploi d'avenir), en mobilisant son CPF (informée par la mission locale), mais n'a pas souhaité aller au bout car souhaite se réorienter. À côté, elle a été bénévole à la mission locale (accompagnait les jeunes souhaitant faire un séjour à l'étranger).<br/>Au moment de l'enquête, ne souhaite pas renouveler son contrat de surveillante car déçue d'une part (évoque notamment les difficultés au travail liées à la gestion de la crise dans l'établissement), et d'autre part maintient son projet de partir à la découverte des pays et/ou des métiers avec son compagnon. Ils ont dû repousser leur départ à cause de la crise (devaient partir à l'été 2020). En 2020 elle a fait une demande de reconversion dans le tourisme au près du Pôle emploi (toujours inscrite), a réalisé un stage en été 2020, et se renseigne pour un CAP à la rentrée 2021-22. S'ils ne pourront pas partir, elle pense trouver facilement du travail dans le tourisme car vit dans une région touristique. Sinon, pense trouver dans n'importe quel domaine en attendant.</p> |

|    |  |   |   |  |   |
|----|--|---|---|--|---|
| 8  | M. Nisbet, 39 ans, en couple, 4 enfants, Pays de la Loire. Formation initiale : aucun diplôme.   | Salarié plombier chauffagiste depuis peu (auparavant agent de sécurité) | « Devenir micro entrepreneur afin de développer ma propre entreprise »  | Chef de chantier installateur chauffagiste dans une entreprise du bâtiment | Agent de sécurité en 2007-2015, il s'est réorienté vers le métier d'installateur chauffagiste pour « faire quelque chose de manuel » via un Fongecif. À l'époque, conseillé par un ami, il avait demandé un bilan de compétences, mais était orienté vers le social. Il a trouvé une formation sur 11 mois avec les compagnons du devoir. Souhaite désormais être à son compte, tout en gardant son emploi du moins au début, mais attend que la crise passe. Période Covid dans son travail : la cadence accrue pour rattraper des retards sur les chantiers suite au confinement (un mois de chômage partiel). Fort intérêt et questionnement autour de la mobilisation de son CPF (problème numéro pour se connecter à l'appli) et la demande de formation auprès de son employeur : voudrait être formé à l'entretien et réglage de chaudières, mais son employeur ne juge pas cela rentable.   |
| 9  | Mme Vialas, 49 ans, mère célibataire de deux grands enfants, Occitanie. Formation initiale : aucun diplôme Formation continue : bac pro agricole puis (via CIF CDD) BTS management des unités commerciales | Salariée, CDI, technicienne hotline                                     | « Evolution vers un poste plus élevé et/ou d'encadrement »  | Salariée, CDI, technicienne hotline  | Mme Vialas a quitté l'école à 18 ans sans diplôme. Quinze années plus tard elle obtient un bac pro agricole (en horticulture) et tente de créer son entreprise mais se considère en échec. Elle a alors enchaîné les boulots alimentaires dans divers secteurs. Un emploi saisonnier en blanchisserie lui a permis d'être éligible au CIF CDD pour obtenir un BTS. Elle a déménagé pour se rapprocher de sa famille. En juin 2017, elle a intégré son emploi actuel en CDI. Aujourd'hui, elle souhaite être mieux payée et enrichir son activité, mais les perspectives semblent minces, les offres d'emplois en interne sont rares et peu visibles, surtout depuis le rachat de son entreprise. Elle ne pense pas pouvoir postuler ailleurs à cause de son âge. Pour évoluer, elle a soumis une proposition de mise en place d'un SAV, resté sans réponse pour l'instant. La crise lui a permis de « découvrir le télétravail » dans un contexte propice (équipement, indemnité, confort d'une maison), ce qui lui a permis de ne plus avoir de trajets. |
| 10 | M. Roumens, 46 ans, vit séparément de sa compagne (souhait d'une mobilité géographique pour se rapprocher) Occitanie.  | Salarié, CDI, télésurveillance  | « Au vu d'une situation complexe j'aimerais quitter mon emploi et me rapprocher de ma future femme et occupé un emploi stable et équilibré pour moi et ma famille ce qui n'est pas le cas » | Salarié, CDI, télésurveillance   | Après le bac, il a commencé des études de droit qu'il a abandonnées. Il a fait son service militaire puis a travaillé comme homme de ménage pendant trois ans. Il a bénéficié d'une formation « sécurité dans les aéroports » et a postulé en début des années 2000 dans une entreprise de vidéosurveillance, à l'époque secteur en plein boom, « une très bonne place, basée sur l'avenir » en dépit de salaires peu élevés.   |

|   |   |   |   |  |   |
|---|---|---|---|--|---|
|   | Formation initiale : baccalauréat (Série B)   |   | <i>aujourd'hui dans l'entreprise ou je suis »</i>   |  | Le rachat de l'entreprise par un grand groupe financier marque le début de perte de sens et le sentiment de manque de considération, couplés avec l'absence de perspectives et les conditions de travail difficiles. Il juge les formations qu'il a pu suivre en entreprise depuis « inutiles ». Souhaite toujours se rapprocher de sa compagne, mais a mis ce projet en attente et privilégie la stabilité pour le moment.   |
| 11                                      | Mme Ferrier, 40 ans, mariée, 1 enfant en bas âge, brevet pro, puis diplôme d'une école d'esthétique (niveau bac). Région Auvergne-Rhône-Alpes | Salariée esthéticienne/conseillère de vente | <i>« Créer mon entreprise ou bien peut-être rester sur mon poste actuel à mi-temps et ajouter une deuxième activité à mon métier qui serait le transmettre en école ou en stage de formation. »</i> | Salariée en CDI esthéticienne/conseillère de vente | Salariée d'une grande enseigne depuis 20 ans, elle a connu plusieurs rachats-fusions et dit avoir eu autant de carrières que de rachats. VAE en cours – engagée durant le 1 <sup>e</sup> confinement pour obtenir un BTS. C'est le chômage partiel qui lui a permis de se lancer grâce au temps disponible dégagé (elle avait ce projet depuis longtemps, mais a eu du mal à concilier les études avec le travail, puis la naissance de son enfant). La crise l'a dissuadée de se lancer à son compte dans l'immédiat, mais elle maintient son projet d'enseigner dans son ancienne école d'esthétique (elle a besoin d'un BTS pour postuler). Au travail, la crise a pour effet une surcharge importante lors des reprises et un durcissement des conditions de travail (« stop and go », protocole sanitaire).  |
| <b>3 – Projet toujours en réflexion</b> |   |   |   |  |   |
| 12                                      | M. Carmet, 51 ans en couple, 2 enfants, région Grand-Est. Formation initiale : BP viticole et bac pro commerce et service.                    | Ouvrier caviste                             | <i>« J'aimerais faire un bilan de compétences ou une VAE »</i>  | Ouvrier caviste, CDI                               | Après avoir obtenu son brevet, il a d'abord travaillé dans une grande surface de bricolage. Puis, a été recruté, en CDD d'abord, dans une maison de champagne : « Vu que j'avais des qualifications dans le métier, je me suis dit "pourquoi pas"... les salaires sont intéressants... » Il travaille près de chez lui « cette proximité, c'est important aussi...pour moi... »<br>Il constate un climat social dégradé (un audit social est en cours) et un sentiment d'être « dévalorisé », « être des bons à rien ». Projet de VAE pour faire le point sur ses compétences, mais difficultés à trouver des réponses auprès des RH. Période Covid très difficile (grave problème de santé, arrêt de travail de 6 mois), mais il a insisté pour revenir au travail pour voir les collègues et « se sentir utile à la boîte ». Toujours autant de travail dans son entreprise mais le manque de sociabilisation est pesant. Son problème de santé a remis ses projets « à plat ». Il privilégie actuellement la tranquillité, mais n'exclut |

|    |  |   |  |   |  |
|----|--|---|--|---|--|
|    |  |   |  |   | pas de saisir une opportunité pour changer d'entreprise si cela se présentait.   |
| 13 | M. Marmet, 51 ans, région Ile-de-France<br>Formation initiale : aucun diplôme.   | Salarié « Charger camion et marchandises »          | « <i>Changer de métier</i> »   | Ouvrier polyvalent / plâtrier                       | Salarié dans une entreprise de bâtiment depuis près de 20 ans, change de chantiers tous les jours. Ayant un travail physique et les déplacements permanents (n'est pas véhiculé), il aimerait passer son CACES pour travailler dans des entrepôts. Il se renseigne actuellement pour mobiliser son CPF en ce sens. Pour cela, il est informé et aidé par son collègue en raison notamment de sa faible maîtrise de la langue française. Son employeur ne lui fournit pas d'information à ce sujet. Outre le chômage partiel durant plusieurs semaines, il n'évoque pas d'effets de la crise sur son travail ni ses projets. Pour lui, les conditions de travail habituelles pénibles et le manque de santé pour y faire face dominent les difficultés que la crise pourrait induire.   |
| 14 | Mme Berger, 54 ans, mère célibataire de deux adolescents, Nouvelle Aquitaine<br>Formation initiale : BEP comptabilité informatique | Salariée de particuliers employeurs – Aide-ménagère | « <i>J'aimerais valider mes acquis, changer de métier, je commence à avoir de l'arthrose</i> » | Salariée de particuliers employeurs – Aide-ménagère | Mme Berger a un parcours varié (sténodactylo, comptabilité informatique, standardiste, hôtesse, secrétaire...) Elle dit aimer le relationnel et le changement, « il faut que ça bouge ». En 2011, elle se réoriente alors vers le métier d'aide-ménagère. Quelques années plus tard, elle décide de quitter Paris lors d'un séjour dans une grande ville en Nouvelle Aquitaine pour changer de cadre de vie. Elle souhaiterait changer d'activité du fait de la pénibilité physique de son métier et les problèmes de santé, en devenant une « famille d'accueil » (assistante familiale). Elle s'est renseignée sur le métier et ses conditions d'exercice en glanant des informations sur Internet et pense en parler avec une collègue qui l'a fait. Elle ne connaît pas les dispositifs existants et n'a pas d'idée précise sur ses besoins éventuels en formation. Elle dit manquer de réseau personnel. Employée de plusieurs particuliers, elle a été en chômage partiel durant le premier confinement. Pour elle, la crise a surtout impacté le volume d'activité (moins d'heures, plus dur à trouver) et les gestes professionnels. |
| 15 | M. Masson, 44 ans, en couple, un enfant (adolescent), Pays de la Loire.<br>Formation initiale : bac pro Comptabilité.              | Salarié, CDI, agent de sécurité incendie            | « <i>Changer de métier</i> »   | Salarié, CDI, agent de sécurité incendie            | À la sortie de sa formation initiale, M. Masson ne trouvait pas d'emploi dans sa filière. C'est grâce au centre d'information jeunesse qu'il a entrepris et obtenu un CAP d'agent de sécurité incendie. Après plusieurs emplois en CDD, il a trouvé un CDI pour son employeur actuel (via les petites annonces), à temps partiel (la nuit et le WE). Puis, il est passé à temps complet grâce aux 35H. Par choix, il travaille   |

|    |   |                           |   |  |  |
|----|---|---------------------------|---|--|--|
|    | Reprise d'études : CAP agent de sécurité incendie   |                           |   |  | uniquement la nuit (18H-6H) et certains week-ends, cette organisation du travail lui laissant plus de temps libre pour la journée.<br>Du fait de la lassitude du métier et l'absence de perspectives chez son employeur, il souhaite se reconverter dans la télésurveillance (idée venue lors de discussions avec un collègue). Il espère mobiliser son CPF pour obtenir un CQP. La crise a pour effet le report de son projet de reconversion, car primauté donnée à la stabilité (attend de voir, « d'aller au plus mal » pour changer).   |
| 16 | M. Autin, 44 ans, célibataire sans enfants, Auvergne-Rhône Alpes.<br>Formation initiale : bac+5 (école de commerce)   | Demandeur d'emploi        | <i>« Arrêter d'être salarié pour me rapprocher d'un travail d'indépendant, car aucune perspective pour moi dans le salariat (je suis à la fois beaucoup trop diplômé et n'ai pas d'expérience suffisamment longue dans UN domaine particulier : j'ai "touché à tout") »</i> | Salarié, CDD (6 mois), enquêteur auprès de malades de la Covid, inscrit au Pôle emploi | Diplômé du supérieur, sa filière s'est vite révélée déconnectée de ses aspirations personnelles. Dès son entrée dans la vie active, l'emploi de cadre commercial ne lui convenait pas, il avait l'impression « d'organiser le manque de sens ». En CDI dans le marketing et la gestion, il a démissionné. Il alterne chômage et CDD (souvent en centres d'appel) et raconte le manque de considération et les conditions de travail psychologiquement difficiles auxquels il fait face. Il avait pour projet de créer sa propre activité, mais ne s'est pas senti aidé par Pôle emploi. Il pensait aussi partir à l'étranger en 2020. Il nous dira que la crise lui a permis de retrouver du travail (directement lié au contexte sanitaire) et d'avoir huit mois de droits. Au-delà de cet aspect, la crise est difficile à vivre sur le plan personnel (isolement).        |
| 17 | M. Jacques, 40 ans, en couple, attend son premier enfant.<br>Bretagne.<br>Formation initiale : BTS action commerciale | Salarié, CDI, vendeur     | <i>Changer d'orientation</i>  | Salarié, CDI, vendeur  | Vendeur depuis 15 ans, il a débuté comme vendeur de semi-remorques, puis de cuisines, et depuis douze ans il est vendeur de mobiliers chez son employeur actuel (petite structure). Pas de formation, d'information, ni de perspectives d'évolution chez son employeur. Il n'entreprind aucune démarche auprès de son employeur, n'aborde pas le sujet de l'évolution professionnelle anticipant un refus. Durant la crise il a connu deux périodes de chômage partiel. Pour lui, la reprise d'activité n'a pas présenté de difficulté, si ce n'est que « tout le monde vient en même temps ».<br>Fin 2019, il souhaitait se reconverter dans l'informatique. Il s'est renseigné sur Internet pour faire un bilan de compétences. Son projet est mis en sommeil pour des raisons personnelles : il va être papa, construit une maison et privilégie la sécurité de l'emploi. |
| 18 | Mme Vincent, 30 ans, mariée, deux enfants   | Médiatrice sociale en CDD | <i>« M'appuyer sur cette expérience (contrat d'un</i>   | Congé maternité pris en fin de son CDD   | Parcours professionnel varié, marqué par la priorité de concilier le travail et la vie familiale, ce qui était   |

|    |   |   |  |   |   |
|----|---|---|--|---|---|
|    | en bas âge, formation initiale : bac SES option sport. Puis diplôme bac+2 d'éducateur spécialisé, Bretagne.   |   | <i>an jusqu'à juin 2019) pour ouvrir ma recherche de travail sur des postes plus variés dans les social et l'administratif (agent d'accueil en mairie – La Poste, CCAS –, assistante sociale, structure d'accueil des migrants, maisons de services au public, etc.). Recherche de contrat à temps partiel proche de mon domicile pour accorder plus de temps à ma famille et éventuellement l'agrandir »</i>      |   | parfois la raison de ses ruptures d'emploi. En congé parental et en plein déménagement au moment de l'enquête. Elle prévoit de reprendre son activité en octobre 2021 au plus tôt, mais beaucoup dépendra de la situation financière de sa famille (son mari vient de se lancer à son compte). Forte de ses expériences, elle est confiante quant à la recherche de son futur emploi. La crise la conforte dans son choix de travailler dans le domaine du social. En revanche, elle souhaite se réorienter vers l'assistance sociale car le métier d'éducateur spécialisé est trop prenant émotionnellement (elle voudrait avoir « l'esprit libre » pour sa famille). Si le premier confinement a été plutôt positif du point de vue personnel (temps familial important, naissance), le second a été plus difficile psychologiquement.    |
| 19 | Mme Cabasson, 49 ans, célibataire, sans enfant. Formation initiale : bac pro communication administrative Normandie.  | Demandeur d'emploi (auparavant, superviseur, puis chef hôtesse) | <i>« Je souhaitais être opératrice PAO ou formatrice dans mon secteur d'activité, cependant en Normandie il y a peu de demandes dans ces domaines. Je suis accompagnée par activ'projet financé par Pôle emploi. Je ne ferai donc pas de formation car de surcroît trop longue et me pose problème sur le plan financier. Je compte en revanche utiliser mes heures CPF pour renforcer mon niveau d'anglais. »</i> | Salariée en intérim/ Manager dans le tracing Covid. | Après 18 ans de carrière dans une grande entreprise spécialisée dans l'accueil et le marketing, elle part suite à un burn-out. Elle a pu négocier un licenciement et a quitté Paris, peu avant la crise, pour aller dans le Calvados se rapprocher de sa famille. Elle enchaîne actuellement des missions d'intérim dans son domaine, alors qu'elle souhaitait le quitter. Sa situation personnelle et professionnelle a été impactée durant le premier confinement suite à un décès dans sa famille (s'est retrouvée bloquée dans une autre région). Actuellement, elle se renseigne sur les formations dans le domaine du bien-être (massages), mais les conditions matérielles et la peur de l'instabilité la freinent. Ayant abandonné en cours de route activ'projet, elle n'ose plus solliciter Pôle emploi pour outiller son projet. |
| 20 | M. Felix, 49 ans, père célibataire, ayant connu une situation personnelle difficile durant ces dernières années. Formation initiale : BEP froid et climatisation. Région Auvergne-Rhône Alpes | Salarié en CDI/ Monteur frigoriste                              | <i>« Une reconversion »</i>  | Salarié en CDI/ Monteur frigoriste                  | Il y a trente ans, il a intégré son poste de monteur frigoriste dans l'entreprise qui l'emploie aujourd'hui. Dix années plus tard, essaie d'intégrer la marine, mais échoue pour raisons médicales, ce qu'il a vécu comme un échec. Fils de militants, il prend des responsabilités syndicales au sein de son entreprise, ce qui pour lui a freiné sa carrière. Il est bien renseigné sur la formation de par ses activités d'élu de personnel et connaît bien les OPCO. Plusieurs décès intervenus dans sa famille l'ont profondément  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | <p>affecté et ont modifié son rapport à la vie. Il nous dira que ce n'est pas la crise qui a affecté ses priorités et ses aspirations.</p> <p>Actuellement en procédure de reclassement suite à un litige avec son employeur. Pour sa reconversion, il pensait au tourisme alternatif (valoriser son expérience au CE, reprendre l'agence d'un ami). Mais la crise le dissuade de se lancer dans ce secteur à court terme. Il pense engager une VAEM (VAE des militants) ou suivre une formation d'inspecteur du travail. Cependant, cette formation nécessiterait un budget et une mobilité géographique importants. Or il doit actuellement privilégier la stabilité du cadre de vie de son enfant.</p> |
|--|--|--|--|--|---|

\* Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête 2019.







# Céreq

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

**DEPUIS 1971**

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



• **12 centres associés** sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

 **+ d'infos**  
et tous les travaux

**À explorer**  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



 **+ de 600 publications**  
Accessibles librement